

Harvard Business Review

إصدار خاص

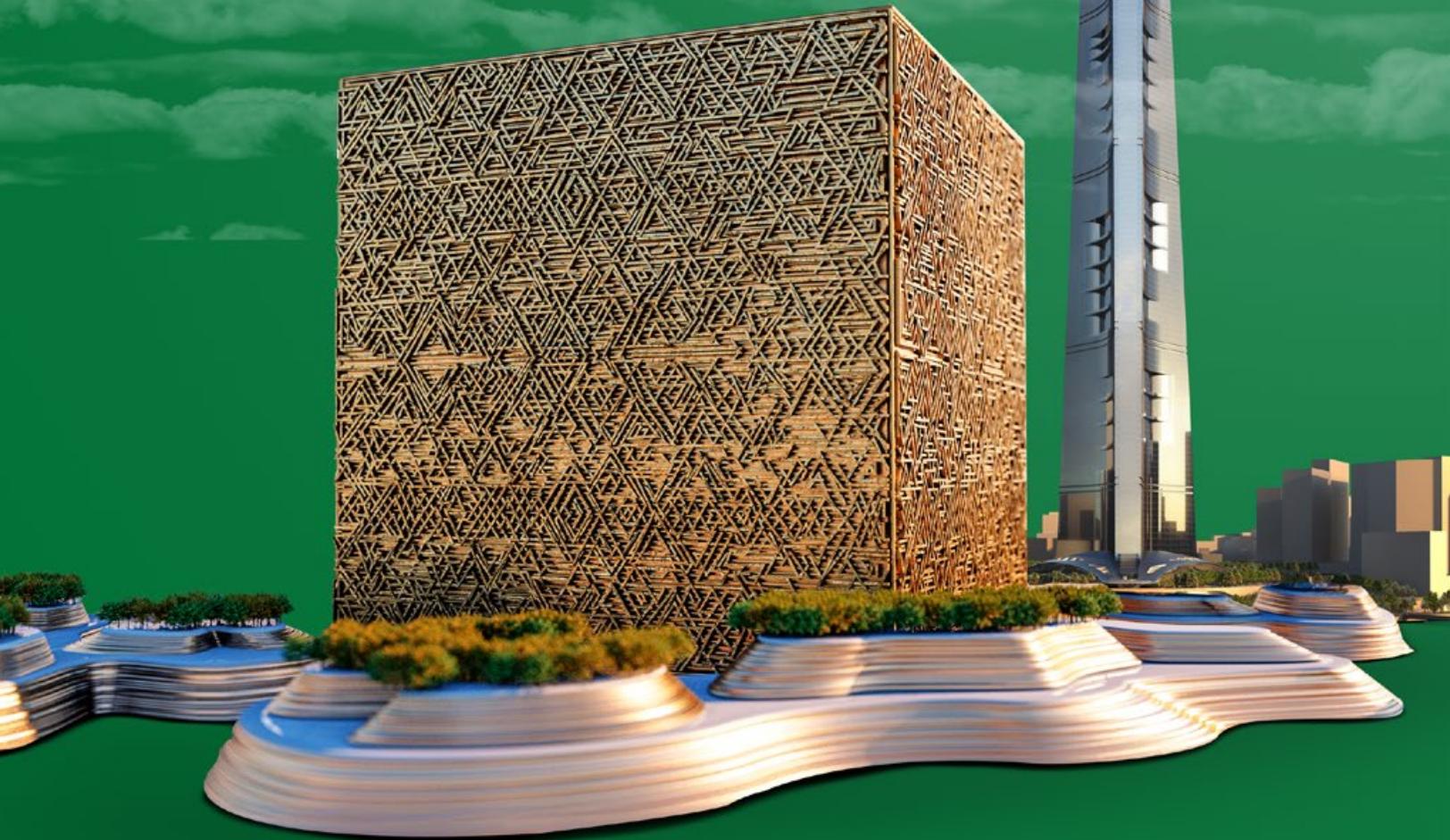
هارفارد بزنس ريفيو



إصدار
خاص
8
2024

مجلة

السعودية على طريق الرؤية





**LEARN
MORE!**

Unlock the future of branding with AUB-OSB's Strategic Branding in the Digital Era Online Diploma, **a unique blend of cutting-edge strategies, advanced digital tools, and AI insights.**

Hone the core principles of brand strategy, craft compelling content, master the art of storytelling and explore the endless capabilities of AI—key elements that will redefine your work with any brand. As the first program of its kind in the MENA region, this diploma is designed to empower marketing enthusiasts, professionals seeking a career shift, and entrepreneurs alike.





AMERICAN
UNIVERSITY OF BEIRUT
SULIMAN S. OLAYAN SCHOOL
OF BUSINESS



STRATEGIC BRANDING IN THE DIGITAL ERA

ONLINE DIPLOMA

رئيس التحرير

ادي إغناطيوس

محرر، HBR

إيمي بيرنستين

محرر، HBR.org

مورين هوش

مدير التحرير، HBR Press

ميليندا مرينو

المدير الفني

جون كوريكس

محررون تنفيذيون

أليسون بيرد

دانيل ماغن

سارا موتي

أنيلا فيتسكوفسكي

ناشر المجموعة

سارة ماكونفيل

نائب الرئيس المساعد للنشر

إيريك هيلمان

مساعد رئيس لإدارة العمليات والمالية

روث كوفين فيلارويل

نائب الرئيس للإعلان الدولي

غيل داي

مدير التسويق والإعلان، الولايات المتحدة

الأميركية

كريغ كاتالانو

المدير العام، الاستراتيجية الرقمية

ديف ليفورت

المجلس الاستشاري لمجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية

بدر جعفر

فادي غندور

الشيخة بدور بنت سلطان القاسمي

فهد الرشيد

جمال أبو علي

كريم الصغير

ربيع عطايا

كريم الطباع

رندة السيد حفار

محمد عبد لله القرقاوي

رونالدو مشحور

مسعود رحمة المسعود

عبد لله محمد المزروعى

نورة الكعبي

عبد المهيمن الأغا

ميساء جليوط

عماد بعلبكي

ماجد سيف الغرير

غسان الكبسي

مجلس الخبراء لمجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية

أيمن إسماعيل

هاني المقبل

راسل قاسم

حسام خاسكية

جمعة صالح العريمي

للاشتراك والإعلان:

مجرة ذ.م.م.، مكتب 341.

أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة

مكاتب الوفرة سكوير،

هاتف: +971 249 149 88

جزيرة الريم، أبوظبي

hbr@majarra.com

صندوق بريد: 77866

مجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية تصدر عن مجرة ذ.م.م. أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، وفقاً لرخصة البث والنشر رقم د.ل. 235/A/17 بعنوان "مجلة هارفارد للأعمال"، بترخيص من شركة هارفارد بزنس بيليشينغ، بوسطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

جميع الحقوق محفوظة لشركة هارفارد بزنس بيليشينغ. لا يمكن إعادة نشر أو نسخ محتويات المجلة، ورقياً أو إلكترونياً، بما في ذلك التصوير والنسخ الإلكترونية، بدون الحصول على موافقة مسبقة.

إن الآراء المعبر عنها في المقالات تعبر عن رأي كاتبها وليس بالضرورة توافق رأي هارفارد بزنس ريفيو أو جامعة هارفارد أو المجلس الاستشاري لمجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية. قد يكون للمؤلفين علاقات استشارية أو علاقات مهنية أخرى مع الشركات التي يناقشونها. طبعت في مطبعة المتحدة للطباعة والنشر (2023).

للتعرف على مجرة، قم بزيارة: majarra.com

شركاء المعرفة

يساهم شركاء المعرفة في المحتوى التحريري لمجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية من خلال الأبحاث التي ينجزها الأساتذة وطلاب الدراسات العليا.



شريك قطاع الأعمال



لمحة من التأزر الحاصل في منتصف طريق رؤية 2030



مساعدة طيبة عن بُعد عبر تطبيق ذكي، وقد تصلهم الإسعافات الأولية عبر طائرة مسيرة مع توجيهات طبيب متخصص أنبياً، فهل تتخيلون حجم التأزر والعمل المُنجز وراء الوصول إلى هذه الخدمة؟ بدءاً من المشرّعين والقوانين التي نظمت استخدام التطبيق، إلى مسؤولي الصحة وإتاحتهم للخدمة الطبية الحديثة، مروراً بخبراء الرقمنة والذكاء الاصطناعي، وقبلهم هيئات الموارد البشرية على تنوعها، والجهد المبذول في نشر عقلية الاعتماد على الخدمات الذكية، وغير ذلك الكثير، إضافة إلى الجانب التجاري والجدوى الاقتصادية. ستجدون في هذا العدد أمثلة أخرى وقصص نجاح يحق لكل سعودي، بل كل عربي، أن يفتخر بها، من مجالات التعليم والصناعة والقضاء والطب والسياحة والصحة النفسية والتسويق والعلوم السلوكية، وغيرها الكثير.

“نحن نريد أن تكون هذه المملكة الآن وبعده 50 سنة من الآن مصدر إشعاع للإنسانية”، لقد عكست هذه الكلمات رؤية الملك فيصل رحمه الله عام 1975، ونحن الآن على بعد أشهر من مرور نصف قرن على هذه المقولة ونرى تجسدها على أرض الواقع، بما تشهده المملكة من تحولات كبرى في شتى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية تناولناها في عدد السنة الماضية من هارفارد بزنس ريفيو العربية، أما عدد هذه السنة، فيركّز على الإنجازات التي تحققت منذ إطلاق رؤية 2030 ويتعمق في خبايا الرؤية التي وصلت إلى منتصف الطريق، ويسلط الضوء، عبر إسهامات نخبة من الخبراء والمسؤولين الحكوميين ومدراء شركات بارزة، على بعض جوانب حياة “المجتمع الحيوي” ومؤشرات “الاقتصاد المزدهر” وحماس “الوطن الطموح”، التي تستحق فعلاً الترويج لها من باب التعلّم والتحسين ثم الاقتداء بها. الآن يمكن للمواطنين السعوديين والمقيمين في المملكة طلب

أمين قطوش

المحتويات

إصدار خاص 8 / 2024

تجارب الشركات



46

بناء منظومة رعاية صحية متكاملة من أجل مجتمع حيوي

ياسر جوهرجي

كيف يعزز تطور القوانين والتشريعات رؤية المملكة 2030؟

إياد رضا

58

كيف غيرت تاي عقلية التسوق الإلكتروني عبر نموذج "اشتر الآن وادفع لاحقاً"؟

حسام عرب

52

دور سيسكو القابضة في تحقيق رؤية السعودية 2030 وتطوير صناعة البنية التحتية

مقابلة مع خالد عبد الغني سليمان

49

كيف نعزز التعليم الإلكتروني لمستقبل أفضل؟

عماد بن فهد الدغيفر

66

صناعة مستقبل الأعمال في السعودية عبر بوابة الاستثمار الجريء

هيثم الفريح

64

الاتصال كقوة ناعمة عبر تجربة مجموعة فوج

رياض بن حمد الزامل

60

إسهام التجارة الإلكترونية في دفع خطط المملكة لتنويع الاقتصاد

محمد إبراهيم أونيان

78

ماذا حدث في قطاع التجزئة بالمملكة من بعد إطلاق الرؤية؟

مازن الضراب

74

ما هي القيمة الرقمية وكيف تحفز المبادرات الريادية؟

حاتم الكامل

70

التحول الحكومي



8

الصناعة تقود قاطرة التنويع الاقتصادي في السعودية تحقيقاً لأهداف رؤية 2030

معالي بندر الخريف

البنك المركزي السعودي "ساما" والتحويلات الكبرى في القطاع المالي

د. خالد بن وليد الظاهر

20

العلا مرآة لرؤية سعودية تحتفي بالإرث نحو الأثر

عبير بنت محمد العقل

16

رحلة توطين الموارد البشرية وكسب ثقة سوق العمل: المملكة العربية السعودية نموذجاً

د. عبد الله بن ناصر أبو ثنين

12

الصندوق الصناعي: 50 عاماً من دعم المشاريع التنموية في السعودية

خليل بن عبد القادر النمري

32

مبادرات هيئة الأدب والنشر والترجمة لتحقيق التنمية الثقافية المستدامة

محمد حسن علوان

28

رؤية السعودية للاستدامة البيئية والزراعية عبر التكامل في البحث والابتكار

مقابلة مع د. عبد العزيز المالك

24

التحول إلى مركز مالي عالمي فرص هائلة وتحديات قائمة

دانية أركوبي

38

مكانة المرأة السعودية في ظل رؤية 2030

نوف بنت سعد العريفي

34

شركاء النهضة

الشركاء القادة



الشركاء المساهمون



يقدم برنامج شركاء النهضة، من خلال المؤسسات الداعمة، منحة مجانية للراغبين بالحصول على اشتراك مجرة دون أن يتمكنوا من تسديد قيمته. نشكر شركاءنا لدعمهم لهذا البرنامج وإتاحة أفضل محتوى عربي إلى شريحة أوسع من القراء العرب.

لمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة:
majarra.com/shorakaa

رؤى من الرؤية



88

رؤية 2030 ومبادرة مستقبل الاستثمار

راكان بن وضاح طرايزوني

ما هي الابتكارات الطبية التي تمهد الطريق لزراعة الخلايا الجذعية في السعودية؟

نادية العبدروس

100

جودة الحياة الرقمية: كيف يمكن أن تسهم التكنولوجيا في الرفاه الاجتماعي

د. محمد الحاجي

98

3 أسس تركز عليها استراتيجية الطاقة المستدامة في ظل رؤية 2030

عبد الله بن أحمد الغفيص

94

ما هي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي؟

مازن بن عفيف

90

دور المهارات القيادية في صناعة التغيير ومواجهة تحديات التحول الوطني

نورا الجندي

118

مستقبل التعليم الجامعي في السعودية: تأثير رؤية 2030 على التحصيل الأكاديمي

د. أيمن التميمي

116

مكة وأكثر كيف تستهدف السعودية رفع جودة الزيارة الثقافية؟

يوسف الهدلول

112

كيف تعيد البيانات والذكاء الاصطناعي تشكيل ملامح التحول في السعودية؟

ناهض الحربي

104

كيف يسهم علم السلوك في تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

وثام حسنين

124

كيف تُبرز رؤية 2030 الهوية البصرية للمدن السعودية؟

شافي الذبياني

122

من هارفارد بزنس ريفيو



الغاية الاستراتيجية

غاري هامل
كويما تورا كريشنا راو براهالا

128

كيف تبني القصة الاستراتيجية التي تروي رؤية مؤسستك؟

مارك بوتشيك

108

أفضل الاستراتيجيات تبني رؤية شاملة وليس رؤية بعيدة المدى فحسب

ترودي لانغ
ريتشارد ويتنغتون

80

6 أسئلة يجب طرحها قبل إطلاق مشروع عملاق

أنطونيو نيبوتو-رودريغز
بيتر بيرغمان

41



الصناعة تقود قاطرة

التنوع الاقتصادي

في السعودية تحقيقاً

لأهداف رؤية 2030

معالي بندر الخريف

وزير الصناعة والثروة المعدنية
في المملكة العربية السعودية



المؤلف



مرّت 8 سنوات منذ إطلاق رؤية السعودية 2030، ولم تتوقف المملكة العربية السعودية عن السعي الجاد لتحقيق أهدافها الرئيسية في تنويع مصادر الاقتصاد وتقوية القطاع غير النفطي، وقد بدأت هذه الجهود الحديثة تؤتي ثمارها، ويتجلى ذلك بوضوح في إنجازات عام 2023 البارزة، حيث أصبحت الأنشطة غير النفطية تشكّل الآن نصف إجمالي الناتج المحلي السعودي، ما يؤكد نجاح المملكة في تحقيق تقدم ملموس نحو بناء اقتصاد أكثر استدامة وتنوعاً.

بناء قطاع صناعي متعدد الأبعاد

وضعت المملكة العربية السعودية 12 برنامجاً طموحاً لتحقيق رؤية 2030، يبرز من بينها برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية بوصفه إحدى الركائز الأساسية للرؤية. ويرتكز البرنامج على تطوير 4 قطاعات رئيسية، هي التعدين والطاقة والصناعة والخدمات اللوجستية، وقد نجح البرنامج في بناء أسس متينة لاقتصاد متنوع ومستدام، وجعل من القطاع الصناعي محركاً رئيسياً للاقتصاد السعودي في المرحلتين الحالية والمستقبلية.

في حين لعبت وزارة الصناعة والثروة المعدنية دوراً محورياً في هذا الصدد، إذ أسهمت مشاريعها الديناميكية ومبادراتها الجارية في تحقيق أهداف المملكة المنشودة، وشهد عام 2023 نشاطاً ملحوظاً في القطاع الصناعي مع وجود 12 ألف منشأة صناعية، مدعومة بأربع مناطق اقتصادية جديدة خاصة في الرياض وجازان ورأس الخير ومدينة الملك عبدالله الاقتصادية، إضافة إلى تحويل 4,000 مصنع إلى تقنيات الثورة الصناعية بحلول 2030.

توطين صناعة السيارات الكهربائية

تشكّل صناعة السيارات ركيزة أساسية لأي دولة تسعى إلى بناء قاعدة صناعية قوية، وقد شهدت المملكة في سبتمبر/أيلول 2023 افتتاح منشأة "أمب-2" لإنتاج السيارات الكهربائية في مدينة الملك عبدالله الاقتصادية، وهي ثاني مصنع لمجموعة لوسيد وأولها عالمياً باستثمارات ضخمة، وسوف يعزز هذا المصنع تحوّل 30% من المركبات في السعودية إلى كهربائية بحلول 2030، كما أطلقت المملكة شركة "سير" لتكون أول علامة تجارية سعودية لصناعة السيارات الكهربائية، بهدف تطوير المنظومة الصناعية وتوفير فرص العمل وجذب الاستثمارات. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2023، وقّع صندوق الاستثمارات العامة اتفاقية مع هيونداي موتور لإنشاء مصنع سيارات عالي الأتمتة، يستهدف إنتاج 50 ألف سيارة سنوياً، وتسعى المملكة إلى إنتاج 300 ألف سيارة كهربائية سنوياً بحلول 2030. وتعمل على استخلاص الليثيوم، وهو معدن رئيسي لبطاريات السيارات الكهربائية، من المياه المالحة بالتعاون مع أرامكو. وتبحث شركة منارة المعادن عن فرص استثمار في إنتاج الليثيوم في تشيلي.

الصناعات الغذائية وصناعة الأدوية

تولي المملكة أهمية كبيرة لتوطين الصناعات الدوائية، حيث أطلق صندوق الاستثمارات العامة شركة "لايفيرا" المتخصصة في هذا المجال، إضافة إلى افتتاح مصنعين جديدين في مدينة سدير للصناعة والأعمال، ويشمل المصنع الأول أدوية الأورام في المملكة، والمصنع العام للأدوية التخصصية.

من جهة أخرى، يشكّل قطاع الصناعات الغذائية ركيزة أساسية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة، حيث يتجاوز حجم الاستثمارات فيه 88 مليار ريال، وقد بلغت نسبة الاكتفاء الذاتي

100% من منتجات الألبان، و52% من الأسماك، و68% من الدواجن، كما بلغت صادرات الأغذية قرابة 20 مليار ريال في 2023، وافتتحنا أخيراً مصنع أغذية الخليج للتموين في مدينة سدير لتلبية الطلب المحلي.

قطاع التعدين

يشكّل قطاع التعدين أحد أعمدة الاقتصاد السعودي، وقد بذلت المملكة جهوداً كبيرة لتنميته من خلال مبادرات استكشافية ولوائح وأنظمة جديدة، واستكملت المملكة برنامج المسح الجيولوجي بنسبة 30% من مساحة الدرع العربي، وارتفع تقييم الثروات المعدنية المتوقعة إلى 9.4 تريليونات ريال سعودي، شمل ذلك اكتشافات جديدة في الفوسفات والذهب والمعادن الأرضية النادرة، وفي 2023، حقق القطاع إيرادات تخطت 1.5 مليار ريال، ورفعت المملكة مستهدف مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 70-80 مليار دولار بحلول 2030. وأطلقت الوزارة برنامج حاضنة الاستكشاف التعديني "ثري" لتمكين رواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التعدين، وقد جذبت الحاضنة أكثر من 400 متقدم واختارت 9 شركات في خدمات متنوعة تشمل الاستكشاف، والحفر، والتنقيب، وتفتيت الصخور.

التقنية والاستثمار في التكنولوجيا المتطورة

يحتاج القطاع الصناعي إلى خدمات عديدة تقدمها الشركات الصغيرة والمتوسطة، لذا استحدثت نظام تمويل جديد لتلبية احتياجات رواد الأعمال، وأطلق ولي العهد شركة "آلات" لجعل المملكة مركزاً عالمياً للصناعات المستدامة المتقدمة، ومن المتوقع أن تستحدث الشركة أكثر من 39 ألف فرصة عمل،

دور إقليمي محوري

وفي الختام، تسعى المملكة إلى بناء قاعدة صناعية قوية في المنطقة من خلال التكامل الصناعي مع دول مجلس التعاون الخليجي وتوسيع علاقاتها الصناعية مع فرنسا ودول أوروبية أخرى ومع دول المنطقة، حيث تركز الاستراتيجية الوطنية للصناعة، على قطاعات صناعية نوعية مثل الاستدامة والأمن الغذائي والدوائي والعسكري، بالإضافة إلى صناعات المستقبل مثل الطاقة المتجددة والفضاء.

دعم التصدير

على الرغم من أن جهود تمويل الصادرات كانت موجودة منذ سنوات، فإن بنك التصدير والاستيراد السعودي، يمثل علامة فارقة في تاريخ المملكة، حيث يقدم خدمات تمويل وتأمين وضمانات للصادرات، ما يتيح للمصنّعين السعوديين التصدير إلى أي مكان في العالم، وقد حقق البنك قفزة نوعية في التسهيلات الائتمانية التي تجاوزت 32 مليار ريال، وأسهمت في تحقيق آثار مباشرة على التصدير بقيمة 51 مليار ريال، ما وسّع نطاق الصادرات السعودية إلى أكثر من 150 سوقاً، ووقّع البنك مذكرات تفاهم مع بنك التنمية البرازيلي وبنك قطر للتنمية لتعزيز التعاون في مجالي التصدير والاستيراد.

وتعمل المملكة على خطة لتصبح رائدة في صناعة الرقائق الإلكترونية، إضافة إلى تأسيس شركة محلية ناشئة في مجال أجهزة مستشعرات الألياف البصرية المدمجة، وإنشاء مناطق صناعية ذكية من خلال تطوير سياسات وتشريعات وبرامج مثل برامج مصانع المستقبل، حيث تهدف الاستراتيجية الوطنية للصناعة إلى مضاعفة الناتج المحلي الإجمالي للصناعات التحويلية 3 مرات بحلول 2030، وتراهن المملكة على التكنولوجيا لتحقيق هذه الأهداف، وقد أطلقت الوزارة بالتعاون مع الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي - سدايا مركز الذكاء الاصطناعي للتصنيع والتعدين لتعزيز التقدم في هذا المجال.





رحلة توظيف الموارد البشرية وكسب ثقة سوق العمل المملكة العربية السعودية نموذجاً



د. عبد الله بن ناصر أبو ثنين

نائب وزير الموارد البشرية والتنمية
الاجتماعية لقطاع العمل.



المؤلف



ولتحقيق الاستدامة في سوق العمل، استمر الدعم الحكومي لجهات التوظيف وبرامج التدريب والتمكين والإرشاد الموجهة للباحثين عن عمل من خلال برامج الدعم المحفزة، كما تم تقديم أكثر من 800 ألف فرصة تدريبية في العام 2023 من خلال إطلاق الحملة الوطنية للتدريب، وذلك في إطار تحقيق مستهدف عام 2025 بتقديم مليون فرصة تدريبية، بالإضافة إلى تنفيذ برامج تدريبية متعددة عبر مراكز التدريب والأكاديميات الوطنية المتخصصة.

واتجهنا أيضاً نحو تطوير أدوات جديدة، أهمها برنامج استحداث الوظائف الذي يعتمد على مراقبة العرض والطلب لبيانات سوق العمل وتحفيز خلق الفرص الوظيفية في المشاريع الاقتصادية الضخمة، كما ركزنا على ضمان جودة الوظائف ونقل المعرفة من خلال استقطاب العمالة الأجنبية في المهارات العالية، وتطبيق برنامج الفحص المهني للقادمين للعمل إلى المملكة للتحقق من امتلاك العامل المهني المهارات اللازمة لمتطلبات العمل في سوق العمل.

وبدأنا في نهاية العام 2022 بتطوير استراتيجية وطنية للمهارات والمعايير المهنية الوطنية تسهم في الكشف عن الفجوة في المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها سوق العمل في الوظائف الحالية والمستقبلية، وتحقيق التوافق بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم والتدريب، وتحديد متطلبات وظائف المستقبل.

على الجانب الآخر، كان الالتزام بتحديد المستهدفات أمراً مهماً في بناء النموذج والوصول إلى النتائج عبر مؤشرات قياس كمية صارمة تغطي جميع أبعاد برنامج التوظيف. بناءً على ذلك، ومن خلال هذا البرنامج وبدعم العديد من مبادرات استراتيجية سوق العمل، وصلنا إلى

رغبات سوق العمل واحتياجاتها، حيث توافرت للشركات والمؤسسات الكفاءات الوطنية المتخصصة، وأصبحت الفرص الوظيفية متنوعة للشباب والشابات، وتزامن ذلك مع إحداث تعديلات في نظام العمل وتبني سياسة وطنية لتشجيع تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة في الاستخدام والمهنة، وتعزيز مشاركة المرأة والفئات الأقل فرصاً في سوق العمل.

واعتمدت منهجية تصميم برامج التوظيف على تحليلات معمقة لبيانات سوق العمل ومخرجات التعليم، ومنهجيات أصيلة لتحليل الفجوات وتصميم المبادرات والبرامج المحفزة لتطبيق النموذج والعمل مع الشركات والخبراء الدوليين وبقيدات وطنية قارئة لمستقبل سوق العمل وتحدياتها المحلية.

وفي مجال استثمار التقنية، طورنا المنصة الوطنية الموحدة للتوظيف "جدارات"، التي تهدف إلى توحيد بيانات طالبي العمل في القطاعين العام والخاص وتوثيقها، ورفع جودة البيانات، وتطوير إجراءات استقبال طلبات التوظيف ومعالجتها، وسهولة وصول الباحثين عن عمل إلى الوظائف الشاغرة. وقد أسهمت المنصة في توظيف أكثر من 114 ألف باحث وباحثة عن عمل، ووصلت إعلانات الفرص الوظيفية إلى أكثر من 48 ألف جهة حكومية وخاصة في سجلات المنصة.

من جانب آخر، يستهدف نموذج التوظيف تسهيل الوصول إلى فرص العمل من خلال توفير أشكال متعددة من أنماط العمل الحديثة في منصات العمل الحر والعمل عن بُعد والعمل المرن، حيث وصل عدد وثائق العمل الحر إلى 2.97 مليون وثيقة، بالإضافة إلى تسجيل أكثر من 522 ألف عقد عمل على منصة العمل المرن، وأكثر من 158 ألف عقد عمل على منصة العمل عن بُعد.

تميزت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بتعدد مسارات التحول وتنوع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية من خلال 3 محاور رئيسية، هي مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. كما أكدت الرؤية من خلال أهداف برنامج التحول الوطني تمكين أفراد المجتمع من دخول سوق العمل وزيادة جاذبيتها عبر زيادة مشاركة المرأة في هذه السوق، وتمكين اندماج ذوي الهمم في سوق العمل، واستقطاب المواهب العالمية المناسبة.

وانطلاقاً من أن سوق العمل في المملكة تدعم التحولات الاقتصادية، فقد شهدت خلال العقد الأخير تغييرات متسارعة، تضمنت العديد من الإصلاحات التشريعية وتطوير السياسات وإلغاء الأنظمة التقييدية ومعالجة الفجوات التنظيمية وتصميم المبادرات والبرامج والداعمة. وقد بدأت رحلة هذه التطلعات من خلال تطوير استراتيجية موجهة لسوق العمل في العام 2020 تسعى إلى بناء سوق عمل أكثر صموداً في مواجهة التحديات لتصبح سوق عمل جاذبة، وصانعة للفرص، ومتكيفة مع التوجهات العالمية، وتتصف بالحوكمة والترابط والتكامل، وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

ومن أهم التحولات التي تميزت بها سوق العمل في المملكة: بناء سياسات موجهة نحو توظيف الوظائف لأغراض اقتصادية واجتماعية متعددة عبر الاستثمار في الموارد البشرية الوطنية مع المحافظة على تماسك سوق العمل التي تعتمد أساساً على استقطاب العمالة المهنية الأجنبية وتسعى إلى جذب المواهب العالمية مستقبلاً. ومن هذا المنطلق، عملنا في المملكة العربية السعودية على إطلاق برامج متعددة للتوظيفين مصحوبة بقرارات فاعلة ومحفزات داعمة وبرامج تدريبية متنوعة وشراكات مع القطاع الخاص وتكامل ومواءمة مستمرة مع الهيئات الحكومية. وحققنا من خلال البرنامج



واليوم، بعد إنجاز 80% من استراتيجيتنا الحالية التي حققت نتائج إيجابية في برامجها ومبادراتها المكتملة، انتقلنا إلى تصميم استراتيجية محدثة لسوق العمل السعودية تحمل توقعات ووعود جديدة لنا جميعاً، وتصنع نموذجاً إقليمياً يتناسب مع التوجهات العالمية ويتجاوز تحديات المستقبل بمرونة وكفاءة عاليتين لتكون سوق العمل السعودية من أفضل أسواق العمل الرائدة على مستوى العالم. ويدعم ذلك بلا شك، التقييم المستمر للسياسات وقياس أثرها على سوق العمل والاقتصاد، ومراجعة المخرجات الوطنية على المستويات كافة عبر لجان حكومية مشتركة تراقب النتائج.

ختاماً، لا بد من الإشارة إلى أن جميع هذه الجهود والإنجازات جاءت نتيجة للدعم الحكومي المستمر بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود -حفظه الله- ومتابعة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود ولي العهد رئيس مجلس الوزراء المستمرة للأهداف الوطنية، وتحفيز التكامل الحكومي، وتأكيد ضرورة مواصلة تجاوز تحديات التغيير، والعمل بهدف تحقيق التطلعات المرجوة.

الرقابة وضبط نسب التوطين وتسهيل التعاملات الإلكترونية للمتعاملين في سوق العمل. وارتفعت أجور السعوديين في العديد من المهن الفنية المتخصصة، وزادت مشاركة الأفراد السعوديين في الاقتصاد التشاركي، وغيرها من المزايا التي دعمت الثقة في سوق العمل السعودية عموماً.

إن برامج توطين الوظائف تضع المملكة العربية السعودية على الطريق الصحيح نحو التغيير، من خلال تحسين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة فرص العمل للمواطنين، وتعزيز التنمية المستدامة، وتحويل المملكة إلى نموذج عالمي ومركز لاستقطاب المهارات والمواهب العالمية وتنميتها وتطويرها. ونتيجة لكل هذه الجهود والتطلعات تقدمت المملكة 5 مراتب في المحور الفرعي "سوق العمل" لنتقل من المرتبة العاشرة في 2023 إلى المرتبة الخامسة في 2024، وذلك وفقاً لتقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية 2024، كما احتلت المرتبة الأولى في مؤشر "نمو التوظيف طويل المدى"، والمرتبة الأولى في مؤشر "نمو القوى العاملة طويل المدى"، والمرتبة الثالثة في مؤشر "تشريعات البطالة"، والمرتبة الرابعة في مؤشر "العمالة الأجنبية عالية المهارة".

نتائج قياسية في نهاية الربع الأول من عام 2024 في مستويات البطالة، حيث انخفض معدل البطالة الإجمالي للسكان إلى 3.5%، في حين وصلت نسبة البطالة الإجمالية للسعوديين إلى 7.6%، وهي النسبة الأدنى تاريخياً، وواصل عدد العاملين السعوديين في القطاع الخاص تسجيل أرقام تصاعدية، حيث بلغ أكثر من 2.36 مليون سعودي وسعودية في الربع الأول من عام 2024، وهو رقم قياسي لم نصل إليه قبل هذه الفترة. وارتفعت مساهمة القطاع الخاص في توظيف السعوديين بنسبة 1.4% مقارنة بعام 2023، لتصل إلى 51.9%. وعلى مستوى المرأة، وصل معدل المشاركة الاقتصادية للإناث السعوديات إلى 35.8% في الربع الأول من عام 2024 مقارنة بـ 17% في عام 2017. كما ارتفعت نسبة النساء في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة من 28.6% في عام 2017 إلى 43.8% في الربع الأول من عام 2024.

وأسهمت مبادرات أخرى في دعم برنامج التوطين، على سبيل المثال، حققنا نسبة عالية في توثيق عقود العاملين إلكترونياً، حيث وثقنا أكثر من 8 ملايين عقد عمل إلكتروني، وطورنا منصات تقنية متعددة لضمان حماية الأجور بنسبة التزام بلغت 100%، وطورنا أساليب ولوائح

من السعودية إلى العالم: حلول Ai966 المدعومة بالذكاء الاصطناعي تعزز كفاءة قطاع الخدمات المالية



وقد ساهمت هذه الحلول في زيادة رضا العملاء وخفض معدلات التعثر في سداد القروض بنسبة تتراوح بين 20% و30%. كما زادت الموافقات على القروض بنسبة تتراوح بين 15% و20%.

من جانب آخر، ساعدت الرقمنة الكاملة لعمليات الإقراض المؤسسات المالية على تقليل الوقت والتكاليف بنسبة تصل إلى 85%. كما فتحت هذه التحسينات أبواباً جديدة للإيرادات عبر تعزيز شمولية الخدمات المصرفية. فعلى سبيل المثال، تمكنت إحدى المؤسسات المالية السعودية من تحسين عملية التقييم الائتماني بشكل كبير عقب تعاونها مع Ai966، مما أدى إلى تقليل القروض المتعثرة وزيادة ولاء العملاء.

كيف تسهم Ai966 في تعزيز مكانة السعودية عالمياً ضمن ثورة الذكاء الاصطناعي؟

تركز Ai966 على تعزيز القدرة التنافسية العالمية للسعودية في مجال الذكاء الاصطناعي، خاصة في قطاع الخدمات المالية، وذلك من خلال تحسين المشهد المصرفي وتقديم تقنيات متطورة. تسهم حلول الشركة في دفع المؤسسات المالية السعودية إلى مقدمة الابتكار المدفوع بالذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تبسيط العمليات وتقليل التكاليف بنسبة تتراوح بين 60% و70%، بالإضافة إلى تحقيق نمو في الإيرادات بنسبة تصل إلى 30%.

بماذا تتميز حلول Ai966 المدعومة بالذكاء الاصطناعي في قطاع الخدمات المالية عن مثيلاتها؟

تتميز حلول Ai966 بنهجها الموجه نحو النتائج وتحقيق عوائد الاستثمار. يعتمد نموذج الدفع مقابل الأداء لدينا على نجاح شركائنا، مما يعزز ثقتهم بنا ويشجعهم على إقامة شراكات طويلة الأمد. نحن ملتزمون بتحقيق نتائج قابلة للقياس، مثل تحسين أداء المحفظة بنسبة لا تقل عن 15% سنوياً.

بالإضافة إلى ذلك، تتمتع Ai966 بميزة تنافسية فريدة، وهي الوصول التفضيلي إلى البيانات المالية السعودية، مما يمنحنا القدرة على إضافة مليون مستهلك وشركة صغيرة جديدة في المستقبل القريب. تستفيد الشركة أيضاً من البنية التحتية القوية للذكاء الاصطناعي في المملكة، والدعم الذي تقدمه مبادرات رؤية 2030، بما في ذلك الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي "سدابا".

تتيح لنا هذه المزايا الاستراتيجية تحقيق نتائج مالية كبيرة على المستويين المحلي والعالمي، خاصة في ظل المشهد المالي السعودي المتطور بوتيرة متسارعة.

تعمل المملكة العربية السعودية على تعزيز حلول الذكاء الاصطناعي، خاصة في القطاع المالي، وذلك تماشياً مع خطط التحول الرقمي الخاصة برؤية 2030. في عام 2023، احتلت المملكة موقع الصدارة عالمياً في تبني الذكاء الاصطناعي ضمن الخدمات المالية، وفقاً لاستطلاع فيناسترا السنوي.

وقد ساهم هذا التوجه المتسارع في إدخال حلول الذكاء الاصطناعي في تطوير الشركات العاملة في هذا المجال، مثل شركة Ai966، المدعومة من شركة أيون (Aion) والمتخصصة في تقديم حلول التكنولوجيا المالية. تهدف هذه الحلول إلى تعزيز كفاءة الخدمات المالية وتحسين تجربة العملاء وزيادة أرباح المؤسسات. في هذا السياق، أجرينا حواراً مع الشريك المؤسس لشركة Ai966، السيد ستيف بيرتامي، الذي تحدث عن تأثير هذه الحلول في القطاع المالي السعودي، وأبرز المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة.

كيف تستفيد Ai966 من الدعم الاستراتيجي لشركة أيون؟ وكيف تعزز هذه الشراكة كفاءة قطاع الخدمات المالية في السعودية بما يتماشى مع رؤية 2030؟

تستفيد Ai966 بشكل كبير من دعم شركة أيون، خاصة في مجالات التنظيم المصرفي، علوم البيانات، والتقنيات المتقدمة. توفر هذه الشراكة ميزة فهم وتحليل التحديات التي يواجهها القطاع المالي السعودي، استناداً إلى البيانات ومعالجتها. يتيح ذلك للشركة تقديم حلول تعمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتسريع نمو الإيرادات لدى شركائها.

وتسهم الشركة أيضاً في دفع عجلة الابتكار بما يتماشى مع رؤية 2030 من خلال تقديم منتجات مدعومة بالذكاء الاصطناعي، مثل إدارة الإقراض التنبؤي والبيع المتقاطع الديناميكي. ينعكس هذا على نمو القطاع الخاص وتحسين التخطيط المالي وتمويل الأعمال.

كيف تحسن Ai966 تجربة العملاء وتبسط العمليات لكل من المؤسسات والعملاء؟

تُحدث Ai966 نقلة نوعية في تجربة العملاء داخل قطاع الخدمات المالية عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة، التي صُممت خصيصاً لتلبية احتياجات البنوك السعودية. تجمع حلول الشركة بين نماذج اللغات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، مما يتيح تحليل البيانات وتحديد الأنماط السلوكية والتنبؤ بالجدارة الائتمانية.



العلا مرآة لرؤية سعودية تحتفي بالإرث نحو الأثر

عبير بنت محمد العقل
الرئيس التنفيذي المكلف للهيئة
الملكية لمحافظة العلا



المؤلفة







والحجر" التي تجمع بين الفخامة والثقافة لتنسج فصولاً جديدة للحاضر والمستقبل.

حي الفنون في الجديدة: حيث يلتقي الفن بالإبداع

في قلب العلا، وبين أحضان "الجديدة"، يظهر حي الفنون بروح الإبداع المتجدد، فيه تتفتح العقول، وتلتقي الأفكار لتكوّن عالماً من الإبداع والتفرد، حيث يشكّل حي الفنون مسرحاً يجتمع فيه الفنانون من مختلف أنحاء العالم، ليقدموا أعمالاً تعكس تفاعلهم مع العلا، وتزداد بريقاً في عوالم "مدرسة الديرة" التي تنمّي روح الحرف والفنون لدى أبناء العلا وبناتها.

وفي "مساحة العلا للتصميم"، نجد امتداداً لهذه الروح الإبداعية التي تتخطى حدود الفن التقليدي، لتشمل التصميم والحرف اليدوية، ما يخلق بيئة تدعم المواهب وتعزز مكانة العلا بوصفها مركزاً للفن والإبداع لصناعة فن يجمع بين الإبداع والإنتاجات الفنية في العلا.

الواحة الثقافية: توازن الطبيعة مع الإنسان

بين هذه المشروعات، نجد "الواحة الطبيعية الثقافية" رمزاً للتناغم بين الإنسان والطبيعة لإحياء الواحة القديمة، بل هي رؤية لمستقبل مستدام يضع أساساً للبيئة ويعزز التراث الطبيعي وكذلك الثقافي، ما يمكن الزوار من عيش تجربة تجمع بين التأمل في جمال الطبيعة وتعلم دروس من التراث الثقافي الغني للعلا.

مهرجانات التمور والحمضيات: الاحتفاء بالأرض وثروتها

خلال موسم الحصاد، تستقبل العلا زوارها في مهرجان التمور، حيث تتحول كل نخلة إلى رمز للحياة، وكل ثمرة إلى قصة نجاح.

والثقافة والتاريخ والتراث والسياحة والرياضة، تبعها في العام 2022 إطلاق المخطط الرئيسي الأول "رحلة عبر الزمن"، الذي يهدف إلى تطوير المواقع التراثية، وفي العام 2023 جرى إطلاق المخطط الرئيسي الثاني "نحو مجتمع مزدهر"، بهدف تطوير المواقع الحضرية لوسط العلا وجنوبها، ويهتم بالتطوير العمراني واستخدامات الأراضي والمرافق ومستهدفات الصحة العامة وتحسين جودة الحياة.

نحن في العلا، نركز على الإرث للغد، ولا نحتمي بما تحقق في سنوات قليلة ماضية دون لبنات مضت لبلوغ غايات أكبر، ونظرتنا الحقيقية هي أن نجد للغد مكاناً في الحاضر وبمستهدفات واضحة، لذلك سآخذكم إلى نظرة الشمول عن مشاريع ومبادرات هدفتنا فيها التطوير، وبناء قصة الإنسان أولاً لأنه الشريك الأهم، والمكان بصفته صانع الرواية للعلا.

شرعان: عندما يتحدث الحجر بلغة الفن

لقد رأى المعماري الفرنسي جان نوفيل، الذي استلهم من صخور العلا قصيدة معمارية جديدة، في هذه الصخور ما يفوق الحجر؛ فقد رأى فيها روحاً تتنفس عبر الزمن.

مشروع "شرعان" ليس مجرد منتج، بل هو حوار مستمر بين الإنسان والطبيعة، حيث يتداخل التصميم المعاصر مع التاريخ العميق، ليمنح الزوار تجربة وسط البيئة الطبيعية الثقافية في قلب التاريخ.

أمان الحجر وتشيدي الحجر: الفخامة في قلب التاريخ

على مقربة من شرعان، يطل منتجج "أمان الحجر" ليكون واحة من الهدوء والفخامة، حيث يجد الزائر نفسه محاطاً بجمال الطبيعة وتاريخ العلا في رحلة عبر الزمن، وبالقرب منه تقع "تشيدي

في العلا، لم يكن التاريخ مجرد سرد لقصص الحضارات، بل هو شاهد على عبقرية الإنسان في الماضي، التي تندمج اليوم مع قصة الإنسان في العلا عندما كان السابقون حاضرين في هذه الأرض وتكيفون فيها، وكما بنوا حضورهم الخالد في التاريخ بالماضي، فإن أهل العلا اليوم يبنون قصة النجاح للهيئة الملكية لمحافظة العلا.

في الماضي، صنع أهل الأنباط حضورهم وقدرتهم على البناء والتكيف مع الطبيعة المحيطة من تلك الصروح التي نحتوها في الجبال، وفي مملكة دادان التي ازدهرت، ليرسلوا من الماضي رسالتهم التي نقشوها، والتي تدعونا إلى الحفاظ عليها وتدفعنا إلى إضافة فصل جديد في حكاية العلا التي تستمر في النمو ونروي تربتها للغد مع مستلزمات الحاضر.

واليوم، ونحن نحتمي باليوم الوطني الـ 94 من قلب العلا؛ نؤمن بأن الوطن هو المعنى الذي تنبض به العلا، ومن هذه الأرض التي تجمع بين التاريخ والمستقبل، أروي لكم قصتنا وأحدّثكم عن بعض مما يحمله المستقبل، لأنني في العلا، أرى بوضوح كيف يمكن للماضي أن يرسم لنا الطريق نحو المستقبل.

لقد انطلقنا من رؤية سعودية تجعل الخطط واقعاً قبل الحديث، التي تثبت يوماً بعد يوم آخر أن المنجز يجب أن يكون حاضراً قبل الكلمة، وأن الكلمة لها مسار الخطط، وأن الخطط لها تفاصيل النقاش، وأن كل نقاش ينبغي أن يتحدث وفق المعطيات لبلوغ الأهداف؛ لنجعل من "وادي القرى" منهلاً لا ينضب ويستمر في التدفق في شرايين الحياة.

في العام 2019، دشّن صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس إدارة الهيئة الملكية لمحافظة العلا "رؤية العلا"، بهدف أن تصبح العلا وجهة عالمية للتراث



والتاريخ والفنون وعلوم الآثار والمتاحف والتخطيط الحضري وعلوم البيئة وإدارة المرافق والخدمات وإدارة التواصل، بهدف تلبية المتطلبات المتنامية لأسواق العمل المحلية والعالمية، فضلاً عن إعدادهم بصفتهم قادة ورواد أعمال للمستقبل، في عدد من الجامعات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا وهولندا وسويسرا وألمانيا وإيطاليا.

العلا: رواية للعلا

في العلا تندمج الأزمنة وتلتقي الحضارات، لتبقى حكاية العلا مستمرة لا تنتهي، إنها حكاية وطن يحتفي بالإرث ليصنع أثراً يبقى للأجيال القادمة، وفي حين نمضي قدماً في تحقيق رؤية العلا، تبقى العلا مرآة تعكس التزامنا بالحفاظ على تاريخنا في صنع مستقبل يحتفي بالإرث ليصنع الأثر.

هو جزء من رؤية شاملة تهدف إلى تحقيق توازن مع الطبيعة.

برنامج حماية: صون التراث واستدامته

من أهم المبادرات المجتمعية لتفعيل الشراكة وتعزيز الوعي بأهمية الحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي والطبيعي الاستثنائي، ويشمل العلا وخيبر وتيماء، من خلال إشراك أبناء الوطن وبناته فيه؛ ليكونوا سفراء يؤدون دوراً محورياً في صون تراث هذه المناطق وبيئتها وطبيعتها للأجيال القادمة، وهو ما يستمر عاماً بعد عام لتطوير المهارات للمتسبين إلى البرنامج.

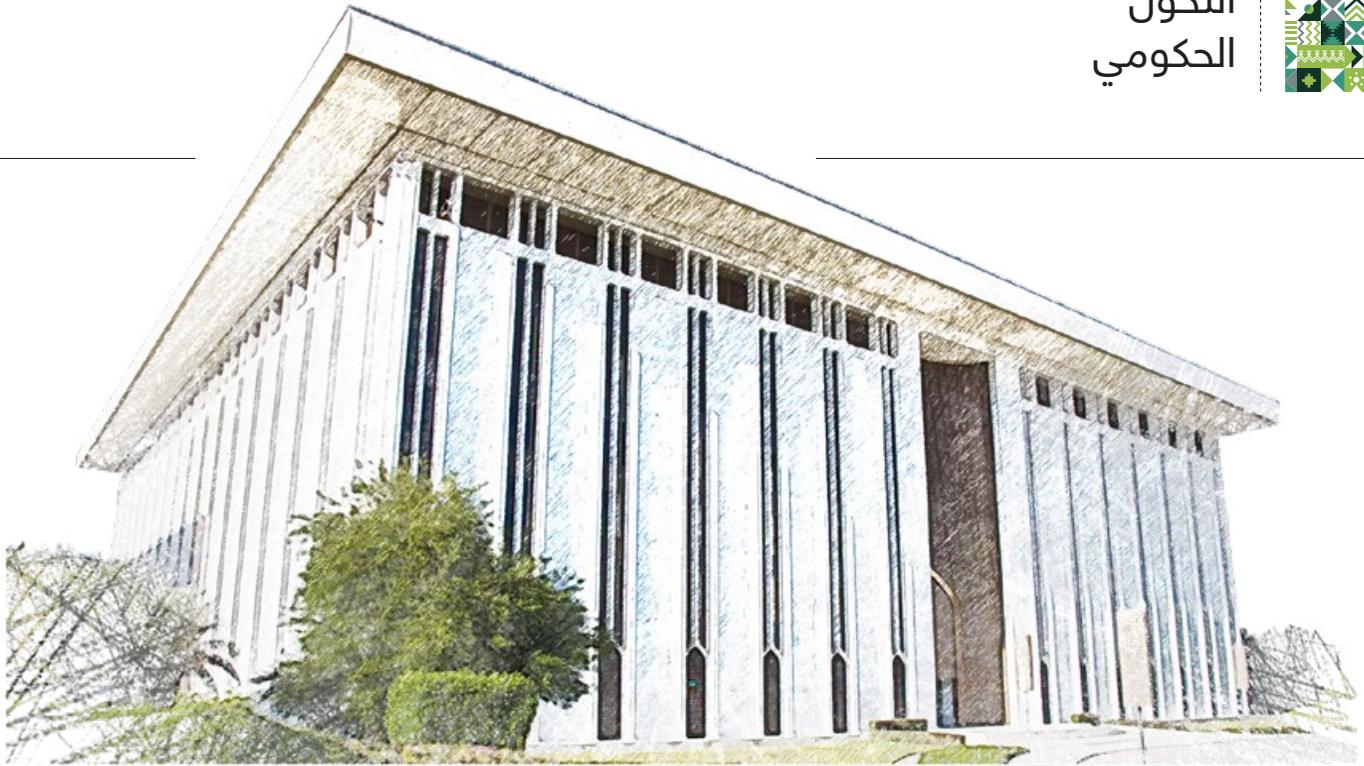
برنامج العلا للابتعاث: التطوير والتعليم للتمكين

أحد البرامج الاستراتيجية لابتعاث أبناء العلا وبناتها في مجالات السياحة والضيافة والزراعة

ويمثل مهرجان العلا للتمور احتفاءً بالمنتجات الزراعية وبأهالي العلا الذين يعملون على رعاية هذه الثروة الطبيعية وإنتاج منتجات عالية الجودة، تعكس ارتباط أهالي العلا بأرضهم وتراثهم. وهناك أيضاً مهرجان الحمضيات، الذي يبرز تنوع المنتجات الزراعية في العلا بسبب ثراء الأرض، وهو احتفاء بخيرات مزارع العلا بالعديد من المنتجات الحمضية.

حماية الطبيعة: النمر العربي يعود إلى موطنه

لا يمكن الحديث عن العلا دون التطرق إلى الجهود المبذولة لحماية البيئة الطبيعية، ويتجلى ذلك في مشروع إعادة النمر العربي إلى موائله الطبيعية، وهو من أبرز المبادرات البيئية لأنه يعكس التزامنا بالحفاظ على التنوع البيئي؛ فهو ليس مجرد عمل للحفاظ على النمر العربي، بل



البنك المركزي السعودي "ساما" والتحويلات الكبرى في القطاع المالي

مع المؤسسات المالية الخاضعة لإشرافه، مثل المصارف والبنوك وشركات التمويل المرخصة في هذا الإطار، ومن أبرزها "برنامج الإسكان"، الذي يهدف إلى تمكين الأسر والمواطنين في المملكة ومساعدتهم في الحصول على فرص تملك المساكن، عبر توفير حلول تمويلية تناسب احتياجاتهم وقدراتهم المادية.

والتعاون المشتركين مع الجهات الحكومية المعنية. ونظراً لأهمية القطاع المالي في المملكة العربية السعودية في تحقيق مستهدفات ومبادرات برامج رؤية السعودية 2030، يعمل البنك المركزي على تقديم الدعم والمتابعة بالشراكة

لا شك في أن الدور القيادي للبنك المركزي السعودي "ساما" في استقرار ونمو القطاع المالي في المملكة له أثر إيجابي في تحفيز العديد من مستهدفات القطاعات الاقتصادية والتنمية الأخرى وإنجازها، مثل: القطاع الصناعي، والعقاري، والتجاري، والسياحي، وقطاع ريادة الأعمال، وذلك من خلال الدعم

د. خالد بن وليد الظاهر

نائب محافظ البنك المركزي
السعودي للرقابة والتقنية



المؤلف



مواكبة المستجدات والتطورات في القطاع المالي والمصرفي، والاستجابة للمخاطر الناشئة والتطورات الاقتصادية، والآراء والملاحظات التي تصلنا من المؤسسات المالية والجهات المعنية في القطاع.

ونظراً لديناميكية والتغير السريع اللذين يميزان القطاع المالي، والتطورات المتسارعة التي يشهدها في الجانب التقني، مثل دخول التقنية المالية (الفنتك) والتحول الرقمي وغيرها، وما نتج عن ذلك من ظهور خدمات ومنتجات ونماذج أعمال مالية جديدة، فإن البنك المركزي يعمل بوتيرة عالية على مواكبة تشريعاته وتحديثها لتناسب مع تلك التطورات، بما يضمن إتاحة تقديم الخدمات المالية التي تلبى احتياجات الاقتصاد كافة، مقترناً بالحفاظ على جوانب حماية العملاء وإدارة المخاطر في ظل التغييرات السريعة.

وفي السياق نفسه، تسهم عضوية البنك المركزي في لجنة بازل للرقابة المصرفية، في تمكيننا من مراقبة التغييرات والتطورات في المعايير، ومتابعة أفضل الممارسات والتجارب الدولية المطبقة، وبناءً عليه، يراجع البنك المركزي السياسات والتعليمات المصرفية المحلية بصورة دورية ويحدثها عند الضرورة لتتماشى مع تلك المعايير والتوصيات. وتُعد المملكة ممثلةً بالبنك المركزي من أوائل الدول التي طبقت المعايير الصادرة عن لجنة بازل المصرفية.

ختاماً، فإنه لا يمكننا إغفال السبب الرئيسي الممكن للبنك المركزي السعودي في تحقيق تلك المستهدفات الوطنية والنجاحات، والمتمثل في دعم حكومتنا الرشيدة ومتابعتها بقيادة مولاي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وسمو ولي عهده الأمين رئيس مجلس الوزراء صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان حفظهما الله.

التي تصدر منه وتحديثها، وبما يسهم في حفظ متانة القطاع واستقراره. وخلال الفترة الماضية أصدر البنك المركزي وحث ما يزيد على 11 وثيقة من اللوائح والتعليمات التي تدعم جهوده في تطوير القطاع المالي، وتمكين الخدمات الابتكارية المستحدثة التي تقدمها المؤسسات المالية لعملائها من الأفراد والمنشآت.

وعلى صعيد تطوير البنى التحتية الرقمية للمدفوعات والتقنية المالية، يحرص البنك المركزي على تطبيق أفضل الممارسات الدولية وفق أعلى المعايير التقنية والأمنية. ويشهد على ذلك التحول المتسارع والتطور الملحوظ في حجم المدفوعات الإلكترونية وتبني حلول الدفع الرقمية المختلفة خلال العامين الماضيين، فقد بلغت حصة المدفوعات الإلكترونية 70% من إجمالي عمليات الدفع المنفذة من الأفراد في المملكة لعام 2023، مقارنةً بـ 62% في عام 2022، وهذا بدوره يؤكد التقدم والنمو المتسارعين لتبني وسائل المدفوعات الإلكترونية نتيجةً للمبادرات الاستراتيجية العديدة التي أطلقها البنك المركزي بالتعاون مع القطاع المالي؛ لمواصلة تطوير البنى التحتية لأنظمة المدفوعات الوطنية، وبما يدعم الأنشطة الاقتصادية المختلفة في المملكة.

وهنا أود الإشارة إلى أن القواعد والتعليمات يجري تطويرها وتحديثها بناءً على الصلاحيات الممنوحة للبنك المركزي، بموجب الأنظمة ذات العلاقة في الإشراف على عدد من القطاعات المختلفة، مثل: القطاع البنكي / المصرفي، والأنشطة المرتبطة بخدمات المدفوعات ونظمها، وكذلك الأنشطة التمويلية (شركات التمويل). وعليه، يولي البنك المركزي أهمية كبيرة لمواكبة التطورات المتسارعة في القطاع المصرفي والمالي عبر مراجعة السياسات على نحو دوري وتحديثها. وهناك عدة عوامل مؤثرة في عملية المراجعة الدورية منها:

ومنذ انطلاق "برنامج الإسكان" في عام 2018، شهد قطاع التمويل العقاري السكني في المملكة نمواً وصل إلى 648,1 مليار ريال بنهاية الربع الأول من عام 2024 (تمثل حصة البنوك منه نحو 625,2 مليار ريال، وشركات التمويل العقاري نحو 22,9 مليار ريال).

وتشمل جهود البنك المركزي أيضاً دعم مستهدفات قطاع "المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر". وبلغ حجم التسهيلات الائتمانية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر بنهاية الربع الأول من عام 2024 نحو 293,4 مليار ريال، بارتفاع بلغ نحو 41,2 مليار ريال وبنسبة 16.3% مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق.

وتشكل التسهيلات الائتمانية لتلك المنشآت 8.9% من إجمالي التسهيلات الائتمانية.

إن القطاع المصرفي في المملكة هو الداعم والمحرك للقطاعات الأخرى كما أنه يدفعها لتحقيق معدلات نمو عالية، فقد بلغ حجم التسهيلات الائتمانية الممنوحة من القطاع البنكي بنهاية الربع الأول من عام 2024 نحو 2,668 مليار ريال بارتفاع نحو 257,1 مليار ريال وبنسبة 10.7% مقارنة بالفترة المقابلة (الربع الأول من عام 2023: 2,411 مليار ريال). وتشكل الأنشطة العقارية 10.3% من تلك التسهيلات الائتمانية الممنوحة، وقطاع التجارة والتجزئة 7.1%، والصناعات التحويلية 6.5%، وقطاع إمدادات الكهرباء والغاز والمياه 5.5%، وقطاع التشييد 4.8%؛ ما يُعطي دلالة على التنوع الإيجابي في القطاعات والأنشطة الاقتصادية الممولة من القطاع المصرفي.

ويحرص البنك المركزي السعودي بالمواءمة مع رؤية السعودية 2030 على مواصلة جهوده في تطوير القطاع المالي؛ بغرض دعم وتمكين البنية التحتية للقطاع من خلال مراجعة التشريعات

تقليل المعاملات الورقية بنسبة 90%، والاعتماد على إعادة التدوير سواء للورق أو للوقود أو قطع الغيار وغير ذلك.

تسعى بدجت أيضاً إلى المشاركة في تحقيق هدف المملكة بأن تكون 30% على الأقل من السيارات في الرياض كهربائية بحلول عام 2030، وذلك من خلال إضافة المركبات الهجينة والكهربائية إلى أسطولها، إضافة إلى تطوير البنية التحتية للمركبات الكهربائية في المملكة العربية السعودية، فمثلاً وقّعت الشركة اتفاقية مع شركة إلكترومين لتطوير البنية التحتية لشحن السيارات الكهربائية. وبحسب رئيس بدجت السعودية ومديرها التنفيذي، فواز عبد الله دانش، فإن هذه الاتفاقية تعد خطوة مهمة في التزام الشركة بمستقبل أكثر خضرة وتوفير تجربة تأجير سلسلة للمركبات الكهربائية.



تجربة شركة بدجت مع رحلة تحوّل قطاع النقل في السعودية

مرّت صناعة النقل بالعديد من التغيّرات خلال القرن الماضي، ما فرض على الشركات العاملة في القطاع التكيف المستمر مع هذه التغييرات في رحلتها للبقاء في السوق. وزادت التحديات مؤخراً مع تفاقم المشاكل البيئية، ولا سيّما أن صناعة النقل وحدها مسؤولة عن ثلث انبعاثات الكربون العالمية، إضافة إلى التقدم التكنولوجي الذي حوّل شكل القطاعات كلها، ولم تكن صناعة النقل استثناءً من هذا التحوّل.

كان على القادة في مجال النقل إحداث تغيير جذري في شركاتهم لتمتكن من الإسهام في بناء اقتصاد مستدام والاستفادة من التقدم التكنولوجي، وهذا ما فعلته شركة بدجت (Budget) في المملكة العربية السعودية، وهي شركة تأجير سيارات أسست عام 1978، واستطاعت خلال هذه السنوات تحقيق نمو متزايد عبر التكيف مع متغيرات كل عصر وتحدياته، وآخر هذه التغييرات هو محاولة تكييف نموذج عمل الشركة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 بتسريع تحول الطاقة وتحقيق أهداف الاستدامة مثل الوصول إلى صافي انبعاثات صفري بحلول عام 2060.

إسهامات بيئية ومجتمعية انطلاقاً من رؤية المملكة 2030

وضع قادة شركة بدجت منذ الإعلان عن رؤية 2030 أنفسهم موضع المسؤولية انطلاقاً من شعورهم بمدى تأثير إسهاماتهم بوصفهم شركة كبيرة في قطاع مؤثّر، إذ إن الشركة التي بدأت بمكتب تأجير واحد و20 سيارة و15 موظفاً منذ 46 عاماً، تملك الآن أكثر من 101 مكتب لتأجير السيارات بأسطول يتجاوز 35 ألف سيارة وقرابة 2,000 موظف، ومن المرجح أن تتزايد هذه الأرقام في ظل ارتفاع الطلب على خدمات تأجير السيارات في المملكة مع سعي المزيد من المؤسسات إلى تقليل البصمة الكربونية عبر استئجار السيارات بدلاً من امتلاكها.

اتبعت بدجت نهجاً مستداماً من خلال مبادرات بيئية ومجتمعية بالإضافة إلى اعتماد ممارسات مستدامة خلال العمليات الداخلية للشركة، فأرست ثقافة المشاركة الإيجابية في المجتمع، وعيّنت فريقاً مهمته النظر بشمولية أكثر إلى أنشطة الشركة من ناحية تأثيرها، وفازت بالفعل بجائزة الاقتصاد العالمي لأفضل الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في القطاع، واهتمت بالمشاركة في المبادرات البيئية مثل مبادرة الأرض الخضراء، واستكملت نهجها بتطبيق ممارسات الاستدامة في العمليات الداخلية للشركة، عبر



لإعادة الشراء حتى عندما تتاح لهم فرصة التحول إلى منافس. وتسعى بدجت إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا لعملائها بدايةً من حجز السيارة وانتهاءً بإرجاع السيارة إلى الفرع، وتحويل تجربة تأجير السيارات إلى تجربة سلسلة وأمنة، وتتبع الشركة بروتوكولاً ذا معيار عالٍ لضمان نظافة المركبات وتعقيمها بعد كل عملية تأجير.

وتتيح الشركة مجموعة من الخدمات المتكاملة في 30 مدينة في السعودية، وتوفر 20 ورشة للصيانة في المملكة، وأكثر من 80 ورشة صيانة متنقلة تقدم خدماتها في موقع العملاء بكل راحة وسهولة، إضافة إلى إمكانية الوصول إلى أكثر من 5 آلاف موقع تأجير حول العالم في 126 دولة، بوصفها جزءاً من مجموعة أبي بي جي (ABG Group) العالمية.

مع ازدهار سوق تأجير السيارات عالمياً، زادت المنافسة، لذلك يجب أن تحرص الشركات على تقديم أفضل قيمة ممكنة للعميل، فمثلاً، تضع بدجت في اعتبارها أولوية تقديم تجربة مثالية للعملاء سواء كانوا أفراداً أو شركات عبر عدد من المزايا، مثل تقديم خدمات الاستئجار والتسليم في أي مكان داخل المملكة، وتوفير تطبيق الهاتف المحمول لإتمام إجراءات الحجز، وإتاحة مركز اتصالات لخدمة العملاء في الأوقات المناسبة لهم، وتقديم المساعدة على الطرق في حالات الطوارئ على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وفي أي مكان في المملكة، إضافة إلى خدمات استثنائية مثل "خدمة على عتبة بابك" لتسليم المركبات لمواقع العملاء أينما كانوا. قدّمت شركة بدجت في السعودية مثلاً ناجحاً على تأثير مشاركة الشركات مجتمعياً وسعيها لإرضاء العملاء عن أعمالها التجارية، إذ وصلت أرباحها بنهاية عام 2023 إلى 277.2 مليون ريال، وتجاوزت قيمتها السوقية 6 مليارات ريال سعودي.

لم يعد شعور الشركات بالمسؤولية تجاه المجتمع مجرد عبء ثقيل يحمله القادة لتحسين صورتهم، بل أصبح واجباً مجتمعياً من دونه لن تحقق الدول أهدافها، وهو أيضاً وسيلة لتعزيز نجاح الشركات وزيادة أرباحها، إذ أفاد 55% من المستهلكين بأنهم على استعداد لدفع المزيد مقابل المنتجات من الشركات المسؤولة اجتماعياً. وقد قدمت شركة بدجت قصة نجاح مثالية لإثبات هذا الطرح، ولا سيّما خلال جائحة كوفيد-19، ففي الوقت الذي تعثّر خلاله العديد من الشركات حول العالم، حققت بدجت أرباحاً أعلى مما كانت عليه في سنوات ما قبل الجائحة بسبب شعورها بالمسؤولية، وفقاً لرئيسها التنفيذي.

خلال عمليات الإغلاق والحظر المفروضة في المملكة، خصصت بدجت مئات السيارات لخدمة وزارة الصحة والعديد من الصيدليات والقطاعات المؤثرة لإتمام عمليات توصيل الأدوية واللقاحات بهدف المشاركة المجتمعية. وحتى في التعاملات اليومية للشركة، خفضت الشركة معاييرها وشروطها الاعتيادية في تعاقداتها مع شركائها لمساعدتهم على تجاوز الأزمة. وبعد الإغلاق الذي استمر قرابة 3 أشهر، شهدت مبيعات بدجت زيادة قياسية قدّرت بـ 100 مليون ريال نتيجة لثقة العملاء والشركاء في الشركة التي دعمتهم خلال الأزمة.

الأولوية لتحسين تجربة العملاء

يمثل التركيز على جودة خدمة العملاء نقطة قوة رئيسية لشركة بدجت التي تتخذ شعارها "نحن نستمع، نحن نعطي" (We listen We deliver). إذ يمكن أن يؤدي تحسين تجربة العملاء إلى زيادة إيرادات المبيعات بنسبة من 2% إلى 7% وفقاً لشركة ماكنزي أند كومباني (Mckinsey & Company). وأفاد 80% من العملاء بأن حصولهم على خدمات جيدة يجعلهم أكثر عرضة



رؤية السعودية للاستدامة البيئية والزراعية عبر التكامل في البحث والابتكار



مقابلة مع
د. عبد العزيز
المالك

وكيل وزارة البيئة
والمياه والزراعة
للبحث والابتكار

أعلنت المملكة العربية السعودية عن التطلّعات والأولويات الوطنية للبحث والتطوير والابتكار للعقدين المقبلين، استناداً إلى 4 أولويات رئيسية، تتمثل في: صحة الإنسان، واستدامة البيئة والاحتياجات الأساسية، والريادة في الطاقة والصناعة، واقتصادات المستقبل. وهذا من شأنه أن يزيد من تنافسية المملكة وريادتها عالمياً، كما ويتمشى مع توجهات رؤية المملكة 2030، ويعزز مكانتها بوصفها أكبر اقتصاد في المنطقة. وستبني المملكة نهجاً حقيقياً يتضمن التوجيه المركز للموارد نحو تحقيق عدد من المهام لتجاوز التحديات القطاعية الأكثر إلحاحاً.

برامج ومبادرات تمكّنها من تحفيز جاني الطلب والعرض لتبني الحلول وتفعيلها على أرض الواقع.

فمن جانب تحفيز الطلب، أطلقت الوزارة برنامج "الاختبار التجريبي للتقنيات"، وهو الأول من نوعه في هذه القطاعات، ل يتيح اختبار الحلول التقنية والابتكارية ذات الأولوية وبرهنتها على أرض الواقع. ويهدف البرنامج إلى تقليل مخاطر الاستثمار في البحث والتطوير من خلال توفير مساحة لاختبار التقنيات وتجربتها وإثبات جدواها تمهيداً لنشرها تجارياً وتعميمها على نطاق واسع. كما يضم جانب تحفيز الطلب، برنامج "البيئة التجريبية التشريعية"، وهو أداة تسمح بإنشاء بيئات تجريبية آمنة للمنظمين والمبتكرين تمكّن من اختبار المنتجات أو الخدمات أو نماذج العمل المبتكرة في بيئة تشريعية مؤقتة وخاضعة لرقابة المنظم قبل اعتمادها ما ينظمها بما يضمن تحقيق المنفعة المرجوة منها.

الاختبارات المُتَحَكَم فيها تتيح لصنّاع التشريعات مراقبة تأثير الابتكار وفهم الآثار المترتبة على الاقتصاد العام والقطاعات الفرعية، وتمكين الجهات التشريعية من تحقيق التدخلات المؤسسية المدروسة في الإطار التشريعي. كما أدرجت الوزارة برنامجاً للملكية الفكرية يهدف إلى تعزيز الوعي بدور الملكية الفكرية في الابتكار في القطاعات الثلاثة، وضمان حفظ حقوق العلماء ورواد الأعمال تمهيداً لإطلاق أعمالهم في الأسواق.

الابتكارية في قطاعات البيئة والمياه والزراعة وتحسين استجابة الطلب للعروض المتاحة من التقنيات المبتكرة.

بناء قدرات ابتكارية مستدامة في قطاعات البيئة والمياه والزراعة لضمان إمداد محلي كافٍ ومستمر من الحلول الابتكارية للتحديات القطاعية على المدى البعيد.

كيف تعمل وكالة البحث والابتكار على تحفيز الطلب على تبني الحلول التقنية المبتكرة وتعزيز المعروض منها؟

المالك: أطلقت وزارة البيئة والمياه والزراعة خطتها التنفيذية للبحث والابتكار في قطاعات البيئة والمياه والزراعة لتضطلع بدورها في البحث والابتكار على نحو ممنهج، وجاءت "خريطة طريق تبني التقنيات" لترسم ملامح المستقبل لمحور الاستدامة والاحتياجات الأساسية، إذ تمت دراسة التحديات التي تواجهها قطاعات الوزارة الثلاثة، وحصر أبرز الحلول التقنية لكل قطاع وتصنيفها إلى عدد من المجموعات التقنية. وأخيراً، تمت مواءمة التحديات القطاعية مع الحلول التقنية لتحديد أولويات التنفيذ بناءً على عدد من المعايير، منها الأثر المتوقع لنشر التقنية وقدرتها على معالجة التحديات وسهولة تبنيها مع التركيز على التقنيات الأكثر نضجاً وجاهزيتها للنشر على نطاق واسع بعد تجريبيها وتكييفها بما يتناسب مع الظروف المحلية. وبناءً على ذلك، صممت الوزارة عدداً من التدخلات المؤسسية على شكل

هارفارد بزنس ريفيو العربية: يمثّل تطوير قطاع البحث والتطوير والابتكار أولوية وطنية، وتسعى المملكة لزيادة الإنفاق السنوي على البحث والابتكار إلى 2.5% من إجمالي الناتج المحلي بحلول عام 2040. ما هو دوركم في تحقيق هذا الهدف؟

المالك: تؤدي وزارة البيئة والمياه والزراعة دوراً جوهرياً ضمن الإطار المؤسسي ونموذج الحوكمة المعتمد لقطاع البحث والتطوير والابتكار الوطني، إذ تتسق مع هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار بشأن توجيه مهام الابتكار الوطنية في أولوية استدامة البيئة والاحتياجات الأساسية، التي تهدف إلى تطوير تقنيات صديقة للبيئة لتوفير المياه وتحليلتها، وتقنيات حديثة ومستدامة لإنتاج الغذاء وزيادة المساحات الخضراء.

ويشمل دور الوزارة تنفيذ عدد من السياسات القطاعية والتدخلات المدروسة في نطاق تخصصاتها لتحقيق الأثر المبتغى. ومن ضمن هذه التدخلات:

تحسين الترابط والتعاون بين الجهات الناشطة في تبني التقنية والابتكار في قطاعات البيئة والمياه والزراعة بهدف تعزيز التأزر وتبادل الخبرات، ونشر المعارف وزيادة الوعي بالجهود المبذولة وأثرها في تحقيق المستهدفات، لخلق زخم إيجابي يضمن استدامة الجهود وتعظيم الأثر.

تحفيز الطلب على منتجات التقنية والحلول



ما هي التحديات التي تواجه الشركات الناشئة التي تسعى إلى تمكين منظومة البحث والابتكار في مجالات البيئة والمياه والزراعة؟

المالك: لا تختلف التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في المملكة عن مثيلاتها في بقية دول العالم. وبالإضافة إلى هذه التحديات في المملكة، هناك محدودية المعروض المحلي من الشركات الناشئة في قطاعات البيئة والمياه والزراعة مقارنة بغيرها من القطاعات الاقتصادية الواعدة. وعند تصميمها لبرامج تنمية منظومة ريادة الأعمال في قطاعات البيئة والمياه والزراعة، وضعت الوزارة هذه التحديات في الحسبان، وحددت مسارات واضحة لتجاوزها، ومن هذه التحديات:

- تمثل محدودية مصادر التمويل لتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة ودعم نمو الشركات الناشئة في قطاعات البيئة والمياه والزراعة تحدياً كبيراً، إذ تحتاج الشركات الناشئة إلى مصادر تمويل متنوعة.
- محدودية قدرات البحث والتطوير للشركات الناشئة بسبب نقص الموارد أو الخبرة الفنية اللازمة.
- صعوبة تعامل الشركات الناشئة مع الأطر والقواعد المنظمة لقطاعات البيئة والمياه والزراعة، ما قد يمنع نمو تلك الشركات أو يبطله.
- محدودية الوصول إلى المنظومة الابتكارية الأوسع (مثل المؤسسات الأكاديمية ومراكز تطوير المنتجات واختبارها ومنشآت التصنيع المتقدم) يمكن أن تكون تحدياً لبعض رواد الأعمال الذين يعملون على نحو منفرد.
- محدودية الوصول إلى البنى التحتية المتخصصة لتطوير المنتجات ونماذج الأعمال الابتكارية وتجربتها في بيئتها

الحقيقية.

- صعوبة تحقيق الاستدامة في نماذج الأعمال، إذ يتعين على الشركات الناشئة أن تكون فعالة من حيث التكلفة وفي الوقت نفسه صديقة للبيئة.

ما هي أوجه الدعم المقدمة من وكالة الوزارة للبحث والابتكار إلى الباحثين والشركات الناشئة في قطاع البيئة؟

المالك: طورت وكالة الوزارة للبحث والابتكار في وزارة البيئة والمياه والزراعة مبادرات وأنشطة نوعية بهدف تعزيز فرص نجاح الشركات الناشئة والباحثين وتحقيق أثر إيجابي على قطاعاتها الثلاثة خصوصاً والاقتصاد المحلي للمملكة عموماً، ومن أوجه الدعم التي تقدمها الوزارة للشركات الناشئة:

- تسهيل الوصول إلى الأسواق وتوجيه الشركات والباحثين نحو الفرص الريادية والأسواق الجديدة في قطاعات البيئة والمياه والزراعة، ما يساعدهم على التوسع والنمو وتحصيل عائد مادي من الأبحاث والتقنيات.
- إتاحة الوصول إلى مختلف أنواع مصادر التمويل من خلال العمل مع المؤسسات الوطنية المانحة وصناديق التنمية القطاعية والشركات الاستثمارية لدعم تطوير المشاريع الابتكارية الناشئة ونموها.
- إطلاق عدد من برامج حاضنات ومسرعات الأعمال القطاعية وإدارتها، وتشمل مجموعة متنوعة من الموارد والخدمات والأنشطة التي تساعد الشركات الناشئة والباحثين على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى أعمال ناجحة.
- التوجيه والإرشاد وتقديم الاستشارات من خبراء في مجالي الابتكار وريادة الأعمال، ما يساعد الشركات الناشئة والباحثين

على تحديد التحديات والفرص ووضع استراتيجيات فعالة لتجاوزها والاستفادة منها.

- تنظيم ورش ودورات تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية وبناء الكفاءات، ما يعزز القدرات المؤسسية للباحثين ورواد الأعمال.
- تسهيل بناء علاقات مع مستثمرين وشركاء محتملين من المنظومة الابتكارية الأوسع، ما يفتح فرص التعاون والشراكات ويضمن التكامل.
- دعم أعمال الشركات الناشئة في مجالي البحث والتطوير، من خلال تسهيل وصولها إلى المعامل والمختبرات المتخصصة للوزارة وشركائها، ما يسهم في استدامة تلك الأعمال وتحصيل عائد مالي منها.

هل ترى أن منهجية الشركات الناشئة الرشيقة (إطلاق المشروع وإجراء الاختبارات والتعلم من نتائجها) مناسبة لنجاح ريادة الأعمال في القطاع البيئي الذي يحمل تحديات كثيرة ومعقدة؟

المالك: لا شك في أن منهجية الشركات الناشئة الرشيقة (Lean Startup) مناسبة لنجاح ريادة الأعمال عبر تعزيز القدرة التنافسية والابتكار للشركات الناشئة، ما يساعدها على النجاح في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار.

ويعود ذلك لعدد من الأسباب، منها:

- المرونة في التكيف: تتيح هذه المنهجية للشركات الناشئة تعديل نماذج العمل أو المنتجات بناءً على تقييمات المستخدمين والبيانات التي يجري جمعها، ما يساعد على التكيف مع التحديات المعقدة في القطاع البيئي.

ما هي الرسالة التي توجهونها للمجتمعين البحثي والصناعي من المهتمين بالبحث والابتكار في قطاعات البيئة والمياه والزراعة؟

المالك: رسالتنا هي أن البحث والابتكار عمل منظومة متكاملة، ولا يمكن أن تقوم به جهة واحدة فقط. لقد سعت حكومتنا من خلال حوكمة البحث والتطوير والابتكار إلى تحديد أدوار الجهات ذات العلاقة ومسؤولياتها. وضّمت وزارة البيئة والمياه والزراعة عدداً كبيراً من الجهات في أثناء مرحلتي التخطيط والتنفيذ. واتبعت نهجاً شفافاً في ذلك، فنشرت خطتها التنفيذية للبحث والابتكار من خلال تقرير "خريطة تبني التقنيات" الذي يوضح أبرز التقنيات التي تستهدفها الوزارة خلال الأعوام المقبلة. وبيّنت دورها وتدخلاتها المؤسسية في هذا الصدد. كما سعت على الدوام إلى دعوة شركائها من مختلف الجهات إلى برامجها المطلقة. وأسست لذلك منصات عدة، مثل منصة "التحالف السعودي لتقنيات الزراعة والغذاء"، التي تدعو جميع المؤمنين بالدور الجوهري للبحث والابتكار إلى المشاركة في هذه المنصات، والإسهام في تفعيل دور البحث والابتكار في حل التحديات التي تواجهها قطاعات البيئة والمياه والزراعة. وستسعى الوزارة بكل ما تملك من موارد إلى تمكين شركائها من تحقيق الاستفادة في هذه القطاعات.



إلى أبرز العوامل التي أسهمت في النجاح، نجد أن الشراكات مع الفاعلين الدوليين والمحليين كانت هي السمة الغالبة في نماذج الأعمال.

وفي ضوء تلك النجاحات، ورغبة الوزارة في نشر مثل هذا النوع من الممارسات وتحفيزها وتوجيه الجهود والموارد توجيهاً حقيقياً لتعظيم الأثر بأقل التكاليف، أطلقنا "التحالف السعودي لتقنيات الزراعة والغذاء". يهدف التحالف إلى توفير منصة للتواصل والتعاون المشترك تهدف إلى خلق منتدى للمهتمين بتبني التقنيات المبتكرة في منظومة الزراعة والغذاء الوطنية. تشمل المنصة مختلف القطاعات الحكومية والتجارية والبحثية وغير الربحية، لتعزيز تبادل المعرفة، وإقامة الشراكات، وضمان تكامل القدرات، ومناقشة التحديات من وجهات نظر مختلفة، واقتراح السياسات الداعمة لقطاع الابتكار الزراعي.

وتسعد الوزارة اليوم بالإعلان عن انضمام قرابة 50 مؤسسة إلى هذا التحالف، بما في ذلك مؤسسات حكومية وشركات محلية كبرى في مجال الزراعة وإنتاج الغذاء، بالإضافة إلى عدد من الجامعات البحثية، ومراكز البحث والتطوير، وصناديق وشركات التمويل والاستثمار، والمنظمات غير الربحية. كما يسرنا انضمام عدد من الشركات الدولية الكبرى المزودة للتقنيات المتقدمة في المجال الزراعي والتي تهتم بنقل معارفها وخبراتها وتسخير قدراتها لما فيه خدمة منظومة الزراعة الوطنية.

تدعو الوزارة المؤسسات المهتمة في قطاع الابتكار الزراعي إلى اغتنام هذه الفرصة والانضمام إلى هذا التحالف. فبالتعاون والشراكة والتكامل، يمكننا تشكيل مستقبل الزراعة والغذاء في المملكة والمنطقة، وفتح فرص اقتصادية جديدة، والإسهام في معالجة التحديات التي تواجه هذا القطاع الحيوي.

• التركيز على الابتكار المستدام: من خلال إجراء اختبارات مستمرة، يمكن للشركات التركيز على تطوير حلول مستدامة وفعالة، ما يعزز فرص النجاح في مجالات مثل البيئة والمياه والزراعة.

• تقليل المخاطر: يسمح اختبار الأفكار في مراحل مبكرة بتقليل المخاطر المالية والتشغيلية، إذ يمكن للشركات تحديد ما يعمل وما لا يعمل بسرعة أكبر.

• تعزيز التعاون: يمكن أن تسهّل هذه المنهجية التواصل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين، ما يؤدي إلى تحسين الفهم لاحتياجات السوق والتحديات البيئية.

• الاستجابة للتغيرات: يتأثر القطاع البيئي كثيراً بالتغيرات المناخية والسياسات الحكومية، وتسمح منهجية الشركات الناشئة الرشيقة بالتكيف السريع مع هذه التغيرات.

• توليد بيانات قيّمة: من خلال الاختبارات والتقييمات المستمرة، يمكن للشركات جمع بيانات قيّمة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين الابتكارات.

لا يمكن للحلول العالية التقنية أن تُحدث تغييراً في مجال الزراعة إلا من خلال شراكات قوية وبراعة تشغيلية من الجهة المنفذة. كيف يساعد التحالف السعودي لتقنيات الزراعة والغذاء على تحويل الأفكار الرائدة إلى حلول واقعية؟

المالك: حظيت منظومة الزراعة باهتمام ودعم غير محدودين ضمن رؤية المملكة 2030، التي أحدثت نقلة تحويلية كبرى نستشعر أثرها اليوم. وكان لجهود البحث والابتكار جزءاً من الفضل في تحقيق تلك النجاحات. وإذا نظرنا نظرة عميقة

التحوّل
الحكومي



الصورة: هيئة الأدب والنشر والترجمة

مبادرات هيئة الأدب والنشر والترجمة لتحقيق التنمية الثقافية المستدامة

محمد حسن علوان

الرئيس التنفيذي لهيئة الأدب
والنشر والترجمة في السعودية



المؤلف





وعمل القطاع على تعزيز الحضور الأدبي في الأماكن العامة ووسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي من خلال عدد من المبادرات الداعمة، أبرزها مبادرة "الأدب في كل مكان"، التي استهدفت تمكين الأفراد من قراءة النتاج الأدبي السعودي والاستماع إليه في الأماكن العامة. كما تم إطلاق مبادرة "الأدب في الإعلام"، التي أسست شراكات مع محطات إعلامية تلفزيونية وإذاعية بهدف تكتيف المحتوى الأدبي في برامجها.

إن النجاحات التي حققها الأدب السعودي على المستوى العالمي لم تأت من فراغ، بل كانت نتيجة استراتيجيات مدروسة وجهود حثيثة.

ومن ضمن هذه الجهود، إطلاق مبادرة "تعزيز التواصل الأدبي"، التي أثمرت مجموعة من المبادرات، مثل "معتزلات الكتابة" الهادفة إلى خلق فرص لتبادل التجارب والخبرات بين الكتاب السعوديين ونظرائهم في العالم، تحقيقاً للتواصل الثقافي الدولي من خلال تمازج الثقافات الأدبية. ومبادرة "إقامات الكتاب"، ومشروع "مهرجان الكتاب والقراء"، الذي يحتفي بالأدباء المحليين والعالميين، وهو من الأكثر تأثيراً في سلسلة الإنتاج الثقافي وكذلك الإنتاج الحضاري للإنسانية. تقدم هذه الفعاليات رحلة ملهمة غنية بالمعرفة والمتعة، تحتضن جميع أطياف المجتمع، وتجمع بين الأدب والتفاعل والترفيه.

ومن ضمن هذه الجهود، انطلقت مبادرة "الشريك الأدبي" التي امتدت لأربع دورات، وأدت دوراً كبيراً في تحقيق أهدافها المتمثلة في جعل الثقافة جزءاً من حياة الفرد وتعزيز قيمة الأدب في المجتمع، وأسهمت في دعم انتشار الكتاب السعودي على الصعيدين المحلي والعالمي من خلال نموذج مبتكر يتضمن بناء شراكات مع المقاهي الأدبية، التي بدورها ساعدت في ترويج الأعمال الأدبية على نحو أكثر قرباً من أفراد المجتمع وبطريقة مبتكرة وجذابة، ومكنت الكثير من المبدعين السعوديين من التواصل المباشر مع قرائهم من مختلف أنحاء المملكة.

كما اعتنت الهيئة بالفلسفة بوصفها مكوناً فكرياً أصيلاً في ثقافتنا العربية والإسلامية، ومظلة للتنظير الفكري الضروري في مراحل التغييرات المتسارعة في الحضارة الإنسانية، فانطلق "مؤتمر الرياض الدولي للفلسفة" في 3 دورات اجتمع فيها كبار الفلاسفة من أنحاء العالم، وأحيوا عدداً كبيراً ونوعياً من الندوات الموجهة لكل فئات المتلقين بمختلف شرائحهم العمرية. واحتل المؤتمر مكانة عالمية بين الفعاليات الفلسفية تجلت في الإقبال على المشاركة بالأوراق البحثية من مختلف جامعات العالم ومراكزه الفكرية، والتغطيات الإعلامية الواسعة لمجريات المؤتمر اليومية.

تتبوأ الثقافة مكانة محورية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويتجلى ذلك في تأسيس وزارة الثقافة عام 2018 وابتناق هيئة الأدب والنشر والترجمة منها في العام 2020. ومنذ ذلك الحين، أولت الهيئة -إلى جانب مهام تطوير القطاعات الثلاث التي تشرف عليها- اهتماماً كبيراً بترسيخ هوية ثقافية تتميز بالتنوع الثقافي، مستلهمة من ماضيها العريق، ومستجيبةً لمتغيرات العصر الحاضر. ومع كل خطوة نحو المستقبل، نعمل معاً لاستكشاف آفاق جديدة ومبتكرة للإبداع والابتكار.

لقد شهدت القطاعات الثلاثة -الأدب والنشر والترجمة- منذ تأسيس الهيئة حراكاً استثنائياً وتحولات جذرية وتطورات نوعية على مستويات تشريعية وتنفيذية، فهي قطاعات يتفاعل بعضها مع بعض من خلال تموضعها في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة، وتأثيرها المباشر على كامل المشهد الثقافي السعودي.

ففي قطاع الأدب، أطلقت الهيئة مبادرات وبرامج تستهدف استدامة الثروة الأدبية السعودية وتجدها، وترسيخ مكانة الأدب في حياة الفرد، وتوفير بيئة إبداعية حاضنة للمواهب وداعمة للإنتاج الأدبي الرفيع.



إضافة إلى ذلك، فقد أولت الهيئة عناية خاصة بأدب الأطفال والياfeعين عبر مبادرات ومشاريع استهدفت كلاً من الأدباء الذين يكتبون للأطفال والياfeعين، والمؤسسات التي تتبنى هذه الأنواع الأدبية من القطاعين الخاص وغير الربحي، والأطفال والياfeعين الذين يقرؤون هذه الأعمال. وقد ركزت هذه المبادرات على التدريب المكثف من خلال دورات متاحة على مدار العام، لصقل المهارات الخاصة التي يتطلبها مثل هذا النوع من الكتابة. وكذلك تمكين المؤسسات الثقافية العاملة في المجال من تقديم محتوى أدبي ملائم لهذه الفئة العمرية المهمة.

وفي سياق تحقيق الأهداف الثقافية لرؤية المملكة الطموحة، فإن قطاع النشر من أكثر القطاعات حيوية وإسهاماً، حيث شهدت المملكة تطوراً نوعياً وحراكاً ملحوظاً أثمر عن إنجازات ملموسة على الصعيدين المحلي والدولي. وفي النصف الأول من عام 2024، تم نشر ما يزيد على 27 ألف كتاب سعودي، ما يعكس تنامياً واضحاً في الإنتاج الأدبي وأيضاً العلمي، ولم يقتصر هذا النمو على الكم فقط، بل شمل أيضاً تحسين الجودة وتنوع المجالات. وأسهمت الهيئة بصورة كبيرة في هذا التطور من خلال سلسلة من المبادرات الداعمة للكُتاب والناشرين، مثل تأسيس دار النشر "ناشر" لرفع جودة القطاع وتحقيق الاستفادة عبر تعزيز المواهب المحلية. كما تم إطلاق مبادرة "ريادة دور النشر" التي تتضمن برامج متقدمة مثل مسرعات الأعمال والتدريب الدولي ودعم الطباعة.

فضلاً عن ذلك، وقّرت مبادرة "الوكيل الأدبي" للكُتاب السعوديين فرصاً للانتشار في الأسواق العالمية عبر مشاريع داعمة مثل مشروع "الكتاب الأول"، الذي يساهم في دعم الكُتاب في بداية مسيرتهم، ومبادرة "التدريب الدولي للوكلاء الأدبيين". وتسعى كل هذه الجهود إلى تعزيز مكانة المملكة في الساحة الثقافية العالمية،

وتحقيق نقلة نوعية في قطاع النشر، بما يتماشى مع الطموحات الثقافية لرؤية 2030.

وامتد الدعم ليشمل تنظيم الفعاليات الأدبية الكبرى التي جذبت اهتمام المثقفين من مختلف أنحاء العالم، وتمكّنا من تحويل معارض الكتاب إلى مناسبات ثقافية ذات تأثير عميق، تعيد للمرجعيات الثقافية دورها الفاعل، سواء من خلال النشر أو من خلال الأنشطة والفعاليات التي تساهم في تسهيل وصول الكتاب إلى شتى الشرائح الاجتماعية.

وعلى الساحة الدولية، عززت المملكة حضورها الثقافي عبر المشاركة الفاعلة في معارض الكتاب العالمية، وكان لتمثيل المملكة ضيف شرف في بعض هذه المعارض دور بارز في تسليط الضوء على الثقافة السعودية. ومن أبرز إنجازاتنا في هذا المجال التطور الذي حققه معرض الرياض الدولي للكتاب، الذي قفز ترتيبه ليحتل المرتبة الخامسة عالمياً في عام 2023 بعد أن كان في المرتبة السابعة في عام 2022.

وعلى الصعيد المحلي، شكّلت معارض الكتاب الكبرى، مثل معرض المدينة المنورة للكتاب، ومعرض جدة للكتاب، ومعرض الشرقية للكتاب أدوات مهمة لتعزيز الحراك الثقافي، وتحولت إلى منصات جذب للمثقفين والقراء على حد سواء. كما أطلقت الهيئة مبادرة "الكتاب للجميع"، التي شملت المكتبات المتنقلة، والمنصة الرقمية لذوي الإعاقة البصرية، وكوبونات التخفيض، وآلات البيع الذاتي للكتب، ما ييسر وصول الكتب إلى جميع الفئات.

وفي إطار سعي المملكة لتطوير القطاع الثقافي، تبرز مبادرات الهيئة في قطاع الترجمة بما يعكس التزامها بتطوير هذا المجال الحيوي. وقد شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في دعم الترجمة وتعزيزها على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. من أبرز هذه المبادرات،

مبادرة "المرصد العربي للترجمة" التي تم إطلاقها بالتعاون مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم "الألكسو". وقد تأسس المرصد في عام 2022 ليصبح أحد الركائز الثقافية الإقليمية الهادفة إلى توثيق حركة الترجمة، ورفع معاييرها، وتحديث التقنيات المستخدمة، ودعم الدراسات والأبحاث المتخصصة. علاوة على ذلك، خصص المرصد في عام 2023 نحو 110 منح لدعم الأبحاث والدراسات في مجال الترجمة، ورصد أكثر من 85 ألف عنوان مترجم، ما يعزز دور الترجمة في تعميق الحوار الثقافي بين الشعوب.

وعلى المستوى الدولي، أنشأت الهيئة بالتعاون مع مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية "كرسي اليونسكو لترجمة الثقافات" في عام 2023، ليكون مبادرة تهدف إلى سد الفجوة بين الثقافات وتعزيز التعاون بين الباحثين في مجالات الترجمة والدراسات الثقافية والتراث غير المادي. وتأتي هذه الجهود تزامناً مع دعم الهيئة المتواصل لترجمة الأعمال الأدبية إلى لغات متعددة، ما يساهم في توسيع نطاق وصول الأدب السعودي إلى القراء حول العالم وتعزيز التفاهم المتبادل بين الثقافات.

كما تميزت مبادرة "ترجم" التي حققت نقلة نوعية في عام 2023 بدورها المحوري في دعم الترجمة، حيث قدمت 750 منحة لترجمة الأعمال الأدبية ونشرها مقارنةً بـ 292 كتاباً مدعوماً في عام 2021. وفي إطار جهود الهيئة لدعم المترجمين وتعزيز مساهمهم المهني، تم إطلاق مبادرة "دعم المسار المهني للترجمة" بمسارات متعددة كان منها: التدريب المكثف للترجمة الفورية، والإرشاد الترجمي، والمترجم المعتمد، وملتقى الترجمة الدولي، والدليل المهني للمترجم. وقد تم تصميم هذه المبادرات لتمكين المترجمين السعوديين، وتعزيز انتشارهم في الأسواق العالمية، وكذلك دورهم في نقل الثقافات.

وشملت المبادرات تسهيل الوصول إلى الموارد والمعارف في هذا المجال عبر عدد من المشاريع الكبرى، مثل "المنصة الرقمية للمرصد العربي للترجمة"، ومشروع "منح الدراسات والأبحاث في مجال الترجمة" لدعم الدراسات الأكاديمية المتخصصة، و"مشروع الرصد والتوثيق في مجال الترجمة" الذي يعزز توثيق حركة الترجمة وتطويرها على مستوى العالم العربي.

وفي إطار جهود المملكة لتعزيز الابتكار الثقافي، فإننا نسعى إلى تعزيز النمو في هذا المجال من خلال إطلاق مبادرة "تطوير خدمات الترجمة التجارية"، كما يبرز تحدي الترجمة "من الشعر إلى العدسة" بوصفه مبادرة تهدف إلى دمج الإبداع الفني بالترجمة وتطوير مسارات جديدة للتفاعل الثقافي.

وتماشياً مع رؤيتنا في توفير بيئة محفزة للأدباء السعوديين، أطلق قطاع الشراكات برامج تدريبية ومنحاً سخية لدعم المواهب الشابة، ما أسهم في تطوير مهارات الأدباء وتعزيز بيئة أدبية تحتفي بالتنوع الثقافي. من بين هذه المبادرات، يبرز برنامج "الابتعاث الثقافي" الذي يعزز التعاون الدولي من خلال شراكات مع مؤسسات عالمية، ويفتح آفاقاً جديدة لتبادل المعرفة والخبرات. ويلعب هذا البرنامج دوراً حيوياً في تحقيق الاستدامة الثقافية، من خلال تأهيل جيل من الأدباء والمترجمين والمحترفين في قطاع النشر ليكونوا مساهمين بارزين في تحقيق مستهدفات رؤيتنا، كما يسهم في إيصال الأدب السعودي إلى جمهور عالمي، خاصة في مجالات الترجمة، ما يعزز التفاهم الثقافي بين المملكة ودول العالم.

وعلى نطاق أوسع، أطلقنا العديد من المبادرات لتعزيز التميز الأدبي وتنمية القدرات الإبداعية. من أبرز هذه المبادرات برنامج "أنت التدريبي"، الذي يقدم حقائب تدريبية في مجالات الأدب

والنشر والترجمة، ما يسهم في تطوير المهارات وتوسيع الآفاق المهنية. بالإضافة إلى ذلك، أطلقنا "مسرعة أعمال الأدب والنشر والترجمة" لتسريع وتيرة الابتكار في هذه القطاعات. ومن جهة أخرى، يهدف "البرنامج الإثرائي للكتابة الإبداعية" المعروف بـ "جيل الأدباء" إلى تأهيل الجيل الجديد من الأدباء من خلال برامج مكثفة.

في هذا السياق، تم إطلاق "مسابقة اكتشاف المواهب في الكتابة الإبداعية" و"مسابقة الإبداع الأدبي للجامعات السعودية"، بهدف تسليط الضوء على الموهوبين وتوفير مسارات إبداعية جديدة لهم. علاوة على ذلك، تسهم "مسابقة الإبداع العربي" في تعزيز التفاعل الثقافي مع الأدب العربي وتشجيع الكتاب على استكشاف أفكارهم وإبداعهم. وفي إطار دعم القطاع الإبداعي على نطاق أوسع، أطلقت الهيئة "البرنامج التدريبي لصناعة المانجا"، الذي يهدف إلى تطوير مهارات الشباب في هذا المجال الواعد عبر مسار تدريبي مخصص لمحترفي هذا الفن.

وترتكز هذه المبادرات إلى برنامج "دعم الشركاء" الذي يقدم الدعم للفعاليات والمشاريع الأدبية بالتعاون مع الشركاء المحليين والدوليين، ما يعزز بيئة الابتكار الأدبي. وتشكل هذه المبادرات معاً حجر الزاوية لتحقيق التميز الأدبي في المملكة، وتسهم في خلق بيئة تنافسية تشجع على الابتكار وتعزز التفاعل الثقافي محلياً ودولياً، بما يتماشى مع الطموحات الثقافية لرؤية 2030.

ولا يمكن الحديث عن الثقافة دون الإشارة إلى الإسهامات الاقتصادية الكبيرة التي يحققها هذا القطاع، ففي عام 2021 كان قطاع الكتب والنشر هو المساهم الأكبر في القيمة المضافة للقطاع الثقافي، إذ بلغت نسبة إسهاماته 36.40%، أو أكثر من 12 مليار ريال في الاقتصاد الوطني. ويعكس هذا التأثير الاقتصادي أهمية الاستثمار في الثقافة بوصفه محركاً رئيساً للتنمية، ويوضح

دور الهيئة في تمكين الاقتصاد الإبداعي وتقديم الثقافة بوصفها أحد الموارد الوطنية المستدامة.

كما تجلّى هذا التأثير الاقتصادي في الفعاليات الثقافية التي استقطبت عدداً كبيراً من الزوار؛ ففي النصف الأول من عام 2024، استقبلت الفعاليات الثقافية 269,739 زائراً، ما يبرز الأثر الاقتصادي وكذلك الأثر الاجتماعي للثقافة في حياة المجتمع. وتسهم هذه الفعاليات في تعزيز الوعي الثقافي، وتؤدي دوراً رئيسياً في تعزيز السياحة الثقافية وخلق فرص عمل جديدة، فضلاً عن قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة وتقليل الاعتماد على القطاعات الاقتصادية التقليدية.

علاوة على ذلك، يعزز الاستثمار في الثقافة التنوع الاقتصادي ويدعم رؤية 2030، ونسعى في الهيئة إلى بناء مستقبل ثقافي مستدام عبر دمج المبادرات الثقافية في الخطط الاقتصادية والاجتماعية. ويهدف هذا التحول إلى تعزيز الابتكار والإبداع، وضمان استمرارية المشاريع الثقافية وتأثيرها على الأجيال القادمة، وجعل السعودية نموذجاً عالمياً في التميز الثقافي، ما يعزز مكانتها بوصفها وجهة ثقافية بارزة.

ختاماً، نؤمن بأن الثقافة هي المحرك الأساسي للتنمية والابتكار، ومع كل إنجاز نحققه نزداد عزماً على تحقيق أهداف أكبر، مستلهمين من استراتيجية وزارة الثقافة التي تهدف إلى جعل الثقافة جزءاً من الحياة اليومية ومصدراً للإبداع المستدام. ومن هنا نواصل العمل لبناء مستقبل مشرق للمملكة، يسوده الإبداع والتطور المستمر ويعكس روحنا الجماعية وطموحاتنا الوطنية.





الصندوق الصناعي 50 عاماً من دعم المشاريع التمموية في السعودية

خليل بن عبد القادر النمري

نائب الرئيس التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال في الصندوق الصناعي، والمتحدث الرسمي



المؤلف



مختلف القطاعات الصناعية مثل الصناعات البتروكيمياوية، والصناعات الغذائية، وصناعة الأدوية، وصناعة الآلات والمعدات، وغيرها. وتوازي ذلك الدعم مع تقديم الاستشارات والخدمات الفنية والتدريبية للمستثمرين الصناعيين. وأدى هذا النهج الشامل إلى تعزيز القدرات التنافسية للصناعات الوطنية ورفع مستوى الجودة والإنتاجية.

وفي 21 مارس/آذار 2024، أكمل الصندوق الصناعي 50 عاماً منذ تأسيسه عام 1974، محققاً

واليوم، ننظر إلى المستقبل بثقة، مستعدين لتعزيز دورنا في صناعة وطنية قوية ومستدامة، متطلعين إلى مواصلة دورنا الفاعل في بناء اقتصاد قوي ومتنوع يتماشى مع طموحات المملكة ورؤيتها لتحقيق التميز والتنافسية.

وعلى مدار 5 عقود، ارتكزت استراتيجية الصندوق في تقديم الدعم المالي للمشاريع الصناعية على توفير القروض والتسهيلات المالية لتشجيع المستثمرين المحليين والأجانب على الاستثمار في القطاع الصناعي. وشمل الدعم

على مدار 50 عاماً، مثل الصندوق الصناعي قوة دافعة لتحويل اقتصاد المملكة وتحقيق التنمية الوطنية المستدامة. فمنذ تأسيسه، أدى الصندوق دوراً رئيسياً في تعزيز القطاع الصناعي، ما جعله ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030. واليوم، نجد أنفسنا فخورين بالمسيرة الحافلة بالأرقام والنجاحات التي تعكس تأثيرنا الإيجابي على الاقتصاد الوطني.

لقد كان دعمنا المستمر للمشاريع الصناعية محورياً في تحقيق النمو والتنوع الاقتصادي،

واليوم، ومع مرور 5 عقود من العمل المتواصل، يمكن للصندوق الصناعي أن يفخر بإنجازات التي حققها وبالذور الكبير الذي أدّاه في بناء قاعدة صناعية قوية ومتنوعة. تلك الإنجازات التي لم تكن لتتحقق لولا الدعم المستمر من القيادة الرشيدة والتزام الصندوق بتحقيق رؤيته واستراتيجيته، ومن خلال هذه الرحلة الطويلة التي جمعت بين الإنجازات والتحديات، يؤكد الصندوق التزامه بتقديم دعمه لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية السعودية 2030، والإسهام في بناء مستقبل مزدهر للصناعة الوطنية.



منذ إطلاق رؤية السعودية 2030 وحتى نهاية النصف الأول من عام 2024، متجاوزة ما تم اعتماده وصرفه في أول 36 عاماً منذ تأسيسه. واستمر الصندوق في أداء دوره المحوري في دعم الصناعات الوطنية، إذ اعتمد 878 قرصاً بقيمة إجمالية تجاوزت 80.7 مليار ريال، في حين بلغت القيمة الإجمالية للقروض المصروفة أكثر من 65.9 مليار ريال.

وسيواصل الصندوق دوره المحوري في تمويل الصناعات الوطنية المتنوعة ودعمها، مع التركيز على الابتكار والتكنولوجيا والتوسع في دعم الصناعات الحديثة ذات القيمة المضافة، إلى جانب التزامه بتطوير الكوادر الوطنية وبناء القدرات المحلية، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الوطني، ومستقبل الصناعة السعودية. ويسعى الصندوق إلى تعزيز قدرات المملكة في مجالات مثل صناعة السيارات الكهربائية، وتكنولوجيا الطاقة المتجددة، والصناعات الذكية، تماشياً مع الاستراتيجية الوطنية للصناعة التي تهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز عالمي للصناعات المتقدمة والابتكارية.

يواجه الصندوق الصناعي التحديات الاقتصادية العالمية والتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية، ويظل على استعداد لمواجهةها من خلال تبني استراتيجيات مرنة ومتجددة تواكب التغيرات وتلبي احتياجات السوق. وسيكون الالتزام بالابتكار والتطوير المستمرين العنصر الأساسي في تحقيق النجاح المستقبلي. كما تركز النظرة المستقبلية للصندوق على تحقيق التكامل بين القطاعات الصناعية المختلفة وتعزيز التعاون مع الشركاء المحليين والدوليين، للإسهام في خلق بيئة صناعية متكاملة ومستدامة، بما يُحقق التنمية الاقتصادية الشاملة في المملكة.

بذلك 5 عقود من الأثر الممتد في تنمية القطاع الصناعي الوطني، وتطوير رأس المال البشري. وطوال فترة نشاطه، تمكّن الصندوق من توفير الدعم لأكثر من 4,000 مشروع في جميع أنحاء المملكة بقيمة إجمالية تجاوزت 180 مليار ريال، واستثمارات بلغت قيمتها نحو 700 مليار ريال. وفي الفترة نفسها، تضاعف الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الصناعي (باستثناء التكرير وبالأسعار الثابتة) 25 ضعفاً، ليصل إلى 246 مليار ريال.

وفي سنواته الأولى، أسندت الدولة إلى الصندوق إدارة عدد من المشاريع والبرامج والمبادرات الوطنية المتنوعة بما يتجاوز 60 مليار ريال، أبرزها: برنامج إقراض شركات الكهرباء، إضافة إلى تأسيس برنامج كفالة تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة (كفالة) وتنفيذه وإدارته بتكليف من وزارة المالية، ومؤخراً، مبادرة تحفيز الصناعة المحلية التي تهدف إلى تعزيز الإنتاج المحلي وتقليل الاعتماد على الواردات.

واستمراراً لرحلته الداعمة للصناعة الوطنية، ومع إطلاق رؤية السعودية 2030 في عام 2016، توسّع نطاق دعم الصندوق، ليشمل دعم صناعات نوعية جديدة تُمثل محاور اقتصادية رئيسية في الرؤية، فأصبح المُمكن المالي الرئيس لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب). وبناءً على ذلك، أصبح الصندوق داعماً لقطاعات جديدة بجانب قطاع الصناعة، وهي: التعدين والطاقة والخدمات اللوجستية، ما مكّنه من تقديم الدعم لعدد من المشاريع الكبرى في مجالات صناعة مكونات الطاقة المتجددة، والصناعات العسكرية والبحرية، وصناعة السيارات الكهربائية، وصناعات قطاع الهيدروجين، وغيرها من المجالات ذات القيمة المضافة العالية للاقتصاد الوطني. وعززت هذه المشاريع القدرات التصنيعية المحلية، ما أسهم في زيادة اعتمادات وصرفيات قروض الصندوق



مكانة المرأة السعودية في ظل رؤية 2030

كسر الصورة النمطية

على مر العصور، كانت المرأة وما زالت تشكّل أساس التطور الاجتماعي والفكري والثقافي والاقتصادي، وتشير التقارير والدراسات إلى القيمة المضافة التي يمكن أن يخلقها توسيع مشاركة المرأة في الاقتصاد والمجتمع، فقد يؤدي سد الفجوة بين الجنسين بنسبة 25% بحلول عام 2025 إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي العالمي بمقدار 5.3 تريليونات دولار، ومن المرجح أن تسهم مشاركة المرأة في القوى العاملة إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي في

منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بنسبة 57%، أو ما يعادل زيادة بقيمة تريليوني دولار.

لقد رسمت الرؤية للمرأة السعودية مساراً جديداً يدعم طموحاتها في مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، حيث ركز برنامج التحول الوطني على تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل ورفع حصتها في المناصب الإدارية، في حين حثّ برنامج جودة الحياة على تحقيق المشاركة الكاملة للمرأة في المجتمع تماشياً مع أفضل البلدان معيشةً، واستهدف برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية معالجة

انخفاض مشاركتها في المجالات ذات الصلة بالهندسة والرياضيات والعلوم والتقنية عبر توفير وظائف ذات مهارات عالية.

ويتضح أثر برامج الرؤية على تمكين المرأة من خلال استهدافها زيادة مشاركة السعوديات في سوق العمل من 22% إلى 30%، وبعد تجاوز هذه النسبة ووصولها إلى 35% حالياً رفعت المملكة مستهدفات مشاركة السعوديات إلى 40% بحلول 2030، في حين تجاوزت نسبة النساء بالمناصب الإدارية المتوسطة والعليا 39% خلال 2021.



المؤلفة

نوف بنت سعد العريفي

خبيرة في الاتصال الاستراتيجي وعضو مؤسس في عدد من الهيئات المجتمعية ومسؤولة تنفيذية في شركة عالمية

وبحسب تقرير المرأة السعودية 2022 الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء السعودية، بلغ عدد الخريجات في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات 9.4 آلاف امرأة، وشهدت الهندسة والتصنيع والبناء تخريج نحو 2.5 ألف امرأة، وعالمياً، تمثل النساء 21.3% من الحاصلين على درجة البكالوريوس في علوم الكمبيوتر والمعلومات، و22% في الهندسة والتكنولوجيا الهندسية.

لقد حالفني الحظ بأن أعيش التغيرات الجذرية والتاريخية في المملكة وخاصة في حياة المرأة السعودية وأكون جزءاً منها، إذ أسهمت رؤية 2030 في خروج المرأة السعودية من إطار العمل التقليدي المقيّد ببعض القيم والعادات الاجتماعية والثقافية، إلى رحاب الإبداع والتألق في مجالات كانت مستعبدة منها في السابق، فبدلاً من قطاعات مثل التعليم والخدمات الطبية التي اعتدنا أن تكون المكان المخصص لعمل المرأة السعودية، أصبحنا نرى أنها تشق طريقها في مجالات واعدة مثل التكنولوجيا والفضاء والهندسة والطيران والدفاع والرياضة.

عاصرتُ في عام 2005 قرار توظيف المرأة في كل المجالات، وكنت من أوائل السعوديات اللاتي عملن في المجال المصرفي للشركات والخزينة وإدارة الاستثمار، ثم دخلت في مجال العمل الخيري ولاحظت تميّز المرأة وإبداعها في هذا المجال، كما عملت في جهات دبلوماسية وقدمت مشروع الشباب في مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وهناك برز إبداع الفتيات حيث كانت غالبية فريقي في هذا المشروع من السيدات.

وخضت بعد ذلك في العديد من القطاعات والهيئات المختلفة، فعملت في صندوق الاستثمارات العامة بعد أن أصبح منشأة مستقلة عن وزارة المالية كي يكون المحرك لرؤية 2030، وكنت من الفريق الأساسي الذي طوّر إدارة الاتصال المؤسسي والإعلام ومبادرة مستقبل الاستثمار، وبعد ذلك قدّمت العديد من المشاريع

والمبادرات، ومنها القمة العالمية للذكاء الاصطناعي في نسختها الأولى، التي تنظمها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي "سدايا"، وكان لي شرف العمل مع العقول الكبيرة وأصحاب القرار في هذه المشاريع، ثم انتقلت أخيراً إلى العمل في منظومة الدفاع التي أفخر بأن أكون جزءاً منها وأسهم في الدفاع عن أمان أعلى حرمين في وطني الحبيب من خلال عملي في شركة بي آيه إي سيستمز السعودية.

الرياضة النسائية: نجاحات ومستقبل واعد

قدمت السعودية جهوداً ملموسة لتعزيز مشاركة السيدات في هذا المجال، ولاحظتُ تركيز وزارة الرياضة، ممثلة بسمو وزير الرياضة الأمير عبد العزيز بن تركي الفيصل آل سعود، على تعزيز حضور السعوديات ومشاركتهن في الألعاب والأنشطة الرياضية وتشكيل العديد من الفرق النسائية بمختلف الرياضات، بالإضافة إلى إنشاء مراكز وأندية رياضية نسائية وتوفير بنية تحتية ومرافق رياضية مخصصة للنساء، وتنظيم برامج تدريبية وفعاليات رياضية متنوعة من أجل تمكين النساء السعوديات لتمثيل الوطن والمشاركة في المسابقات الدولية.

اليوم، وصلت المرأة السعودية إلى مراحل متقدمة من المشاركة والتمكين على الصعيد الرياضي، سواء في ممارسة جميع أنواع الرياضات أو تولي المناصب القيادية، وتُعد الأميرة ريما بنت بندر بن سلطان من الوجوه البارزة في هذا المجال، فقد تم تعيينها رئيسة للاتحاد السعودي للرياضة المجتمعية في الفترة من 2017 إلى 2019، وأسهمت إسهاماً كبيراً بتطوير الرياضة النسائية في المملكة، وانضمت إلى عضوية اللجنة الأولمبية الدولية ولجنة المساواة بين الجنسين والتنوع والشمول.

ومن السيدات المبدعات في المجال الرياضي، رنيم بنت صالح السويدان، وهي أول سعودية تم تكليفها بإدارة استاد نادي الشباب، ولمياء بنت بهيان، أول امرأة تشغل منصب نائبة رئيس الاتحاد السعودي لكرة القدم، والعنود الأسمرى التي دخلت التاريخ لتصبح أول حكمة سعودية دولية معتمدة.

كما لمسّتُ الجهد الواضح التي تبذله السعودية لتمكين المرأة في المناصب القيادية والرياضات النسائية، عندما انضمت إلى مجلس إدارة الاتحاد السعودي للرياضات البحرية والغوص، وترأست لجنة المرأة التي تضم نخبة من السيدات السعوديات الممارسات للرياضات البحرية الساعيات إلى التوعية بأهمية الاستدامة البحرية في بيئتنا الغنية بالمملكة من الخليج العربي والبحر الأحمر بالإضافة إلى جذب الفتيات للمشاركة في بطولات الغوص والرياضات البحرية حتى تتمكن من بناء جيل فيه بطلات لتمثيل المملكة في المسابقات الدولية.

ولي الفخر بأنني رفعت علم المملكة فوق أعلى قمة في إفريقيا حيث صعدت إلى قمة كليمنجارو في تنزانيا، مع مجموعة من فريق هايكنغ أنشأته السيدة شيرين أبو الحسن للسيدات السعوديات، بهدف رفع الوعي بالرياضة والنشاط وتعزيز نسبة السيدات المشاركات في الرياضات المتنوعة مثل الهايكنغ والمحافظة على نمط حياة متوازن وصحي.

المرأة في قطاع الدفاع: جدارة وثقة فاقتا التوقعات

من القطاعات التي لم تكن تنصّر أن تبرز فيها المرأة على نحو لافت، هو قطاع الدفاع الذي يرتبط بتحديات وخصوصية شديدة، وعلى الرغم من ذلك تحاول المرأة أن تؤدي دوراً كبيراً في قيادة هذا القطاع وتمميته، إذ تُمثل على



رأس العمل، من أجل تعزيز القيادات النسائية وفتح المجال أمام الموظفين الطموحات ليصبحن من قادة المستقبل.

وأعمل أيضاً مع لجنة خاصة في الشركة على تنمية ثقافة مكان العمل التي تحتفي بالتنوع والشمول، بما يساهم في خلق بيئة صحية حيث يمكن للمرأة أن تزدهر وتقوم وتُحدث تأثيراً حقيقياً.

وفي عام 2017 صُنفت صحيفة ذا تايمز شركة بي أيه إي سيستمز واحدة من أفضل الأماكن لعمل المرأة، وفي عام 2023 اعتمدت شركة بي أيه إي سيستمز السعودية من ضمن أفضل 50 مكان عمل للنساء في دول الخليج.

لقد رسمت رؤية 2030 الصورة الحقيقية لدور المرأة في قيادة مسيرة التنمية، وهناك شواهد كثيرة على سيدات اقتنصن الفرصة وتألّفن، مثل الأستاذة سارة السحيمي وهي أول امرأة ترأست السوق المالية السعودية، وأول رائدة فضاء عربية رابنة برناوي، وسفيرة المملكة في كندا أمال المعلمي، وسيدة الأعمال المتميزة وأول امرأة جرى انتخابها عضواً في مجلس إدارة البنك السعودي الهولندي لبنى العليان، وغيرهن الكثيرات، ما أدى إلى تصنيف المملكة ضمن البلدان الرائدة بالإصلاح على مستوى العالم في عام 2019، وفقاً لتقرير البنك الدولي "المرأة وأنشطة الأعمال والقانون 2020".

ونحن متفائلون بالقدام الأجل للمرأة السعودية في ظل القيادة الحكيمة ورؤيتها الطموحة.

والاجتماعية، لتثبت قدراتها على الإبداع في مجالات الهندسة والتكنولوجيا، وتصبح شريكاً أساسياً في تقديم الحلول والابتكارات التكنولوجية والانخراط في منظومة الصناعات العسكرية.

ورصدت المملكة في ميزانية 2024، نحو 269 مليار ريال (نحو 71 مليار دولار) لهذا القطاع، ليشكل 21.5% من إجمالي الإنفاق العام، أضف إلى ذلك العمل على تطوير قطاع الدفاع والصناعات العسكرية بهدف توطيد ما يزيد على 50% من إجمالي الإنفاق العسكري بحلول 2030، حيث كانت نسبة توطيد الإنفاق قبل الرؤية 7.7% وتبلغ حالياً 10.4%.

وبدوري، فإني أحب أن أخصص من وقتي لدعم المرأة في جميع المجالات ومساعدتها بالإرشاد والتوجيه في عملي داخل الشركة وخارجها، وأسلط الضوء على الدور المهم والفعال للمرأة.

كما أنني جزء من العديد من المبادرات وبرامج التطوير والتدريب لدعم مسيرة المرأة في قطاع الدفاع، وذلك لزيادة عدد المهندسات في الدفاع وزيادة عدد السيدات القياديات ودعم مسيرتهن بالتدريب والإشراف وتوفير التطوير اللازم، وقد اتفقنا مع عدد من الجامعات مثل جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لاستقطاب الطالبات، للعمل في التخصصات الهندسية المختلفة، وجامعة كرانفيلد في بريطانيا لدعم برنامج السيدات القياديات في الشركة ببرنامج تعليمي مكثف على مدى عام كامل وهن على

المستوى العالمي نسبة 13% من وزراء الدفاع و19% من القادة في مجالي الطيران والدفاع، مقارنة بـ 5% فقط في جميع القطاعات الأخرى.

كما انخرطت المرأة في تطوير التكنولوجيا الدفاعية بما يخدم مصالح الدول؛ ولم يكن ذلك بالأمر الجديد، فخلال الحرب العالمية الأولى اكتشفت الممثلة الشهيرة هيدي لامار نظاماً للاتصال اللاسلكي مصمماً للتحكم في التطوير المقام للتشويش. وتواصل المرأة دورها في الهندسة الدفاعية في العصر الحديث، إذ تعمل 19% من النساء في مجال تطوير البرمجيات و7.8% في هندسة الطيران.

وفي السعودية، شهد دور المرأة في المجالات المرتبطة بالقطاع العسكري وتفرعاته مثل قطاع الصناعات العسكرية تطوراً ملحوظاً في الأعوام الأخيرة، ففي عام 2018، توظفت المرأة في المجال العسكري في الداخلية والدفاع، وتم افتتاح أول معهد تدريب نسوي للأمن العام، ومؤخراً تخرجت فيه 142 مجندة سعودية.

وأطلقت وزارة الدفاع أول قسم نسائي عسكري في القوات المسلحة وفتحت باب القبول والتجنيد الموحد للتقدم إلى الوظائف النسائية العسكرية، برتب جندي أول وعريف ووكيل رقيب ورقيب، في القوات البرية والجوية والبحرية والدفاع الجوي والصواريخ الاستراتيجية والخدمات الطبية للقوات المسلحة.

وتتجاوز إسهامات المرأة السعودية في قطاع الدفاع التخصصات الطبية والثقافية

استثمارات فولاذ القابضة

في السعودية: تلبية

احتياجات صناعة الصلب وفقاً

لمستهدفات رؤية 2030



والالتزام بمعايير الجودة وتوسيع قدراتها الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد على الصلب في المنطقة، ودعم التحول نحو صناعة صلب مستدامة.

وتسهم الشركات التابعة لفولاذ القابضة في نمو صناعة الصلب، إذ تنتج شركة حديد البحرين أكثر من 12 مليون طن سنوياً من كريات خام الحديد العالية الجودة، في حين تنتج شركة صلب أكثر من مليون طن سنوياً من الصلب الهيكلي.

كيف توازن الشركة بين تحفيز قطاع الحديد والصلب من ناحية، ومراعاة تدابير الاستدامة البيئية من ناحية أخرى؟

نلتزم برؤية واضحة لتحفيز صناعة الحديد والصلب وتحسين كفاءتها من خلال الاستثمار في كل من التقدم التكنولوجي والاستدامة البيئية. على سبيل المثال، أعلنت شركة حديد البحرين في ديسمبر/كانون الأول 2023 عن مشاريع تصل قيمتها الاستثمارية إلى 250 مليون دولار، وتشمل هذه المشاريع بناء أكبر مستودع مسبق الصنع في العالم، والمصمم للتحكم في انبعاثات غبار خام الحديد المحمولة جواً وتعزيز جودة الهواء وسلامة العمال، ومن المتوقع الانتهاء منه بحلول عام 2026.

وهناك مشروع أكبر مبادرة للطاقة الشمسية في البحرين، وهي محطة شمسية بقدرة 136 ميغا واط ذروة، وسيكون الجزء الأكبر من الألواح الشمسية على سطح المستودع بقدرة 50 ميغا واط ذروة، إذ تلبية هذه المحطة الشمسية نحو 25% من احتياجات الطاقة الكهربائية لشركة حديد البحرين، وتخفض انبعاثات الكربون بنسبة 18.75%.

ما هي أهم التطلعات المستقبلية للشركة والحلول المبتكرة التي تشكّل جزءاً من أعمالها؟

تشمل تطلعات شركة فولاذ القابضة المستقبلية التحول إلى طرق إنتاج الصلب المستدامة وتوسيع أعمالها في مجال الصلب الأخضر. ويركز هذا المجال عادةً على استخدام مصادر الطاقة المتجددة وتنفيذ تدابير توفير الطاقة وإنتاج الصلب باستخدام الهيدروجين بدلاً من الغاز الطبيعي. ويمكن أن يساعد ذلك في تقليل استهلاك الطاقة الإجمالي والاعتماد على الوقود الأحفوري.

شكّل إطلاق رؤية السعودية 2030 بداية رحلة التحوّل في العديد من القطاعات، وكانت صناعة الحديد والصلب في قائمة الأولويات لتنويع الاقتصاد السعودي وتطوير الصناعات غير النفطية، وتسهم المبادرات الاستراتيجية التي تعمل عليها المملكة لتطوير هذه الصناعة وتمكينها، في فتح الأفق أمام استثمارات واعدة تُحدث نقلة نوعية في مجال المعادن والتعدين.

ومؤخراً، كشفت شركة فولاذ القابضة، وهي شركة صناعية قابضة متخصصة بالتنمية المستدامة وصناعة الصلب في دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، عن خططها للاستثمار في مصنع جديد لتكوير خام الحديد في رأس الخير بالمملكة العربية السعودية. وحول هذا المشروع، تحدّث رئيس مجلس إدارة شركة فولاذ القابضة، مشاري الجديمي، مع هارفارد بزنس ريفيو العربية.

ما الذي يميز قطاع التعدين والمعادن في السعودية؟ وكيف يلبي مصنع تكوير خام الحديد في رأس الخير احتياجات صناعة الصلب هناك؟

تواصل المملكة العربية السعودية جهودها لتنويع روافد الاقتصاد، وتعد صناعة الحديد والصلب من الصناعات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030، لما تحقّقه من تنويع لمصادر الدخل، إذ جرى إطلاق عدة مبادرات استراتيجية لتطوير هذه الصناعة وتحديد فرص الاستثمار فيها. ويزداد الطلب على منتجات الصلب والمواد ذات الصلة بفضل الاستثمارات الحكومية الكبيرة في البنية التحتية والمشاريع الضخمة.

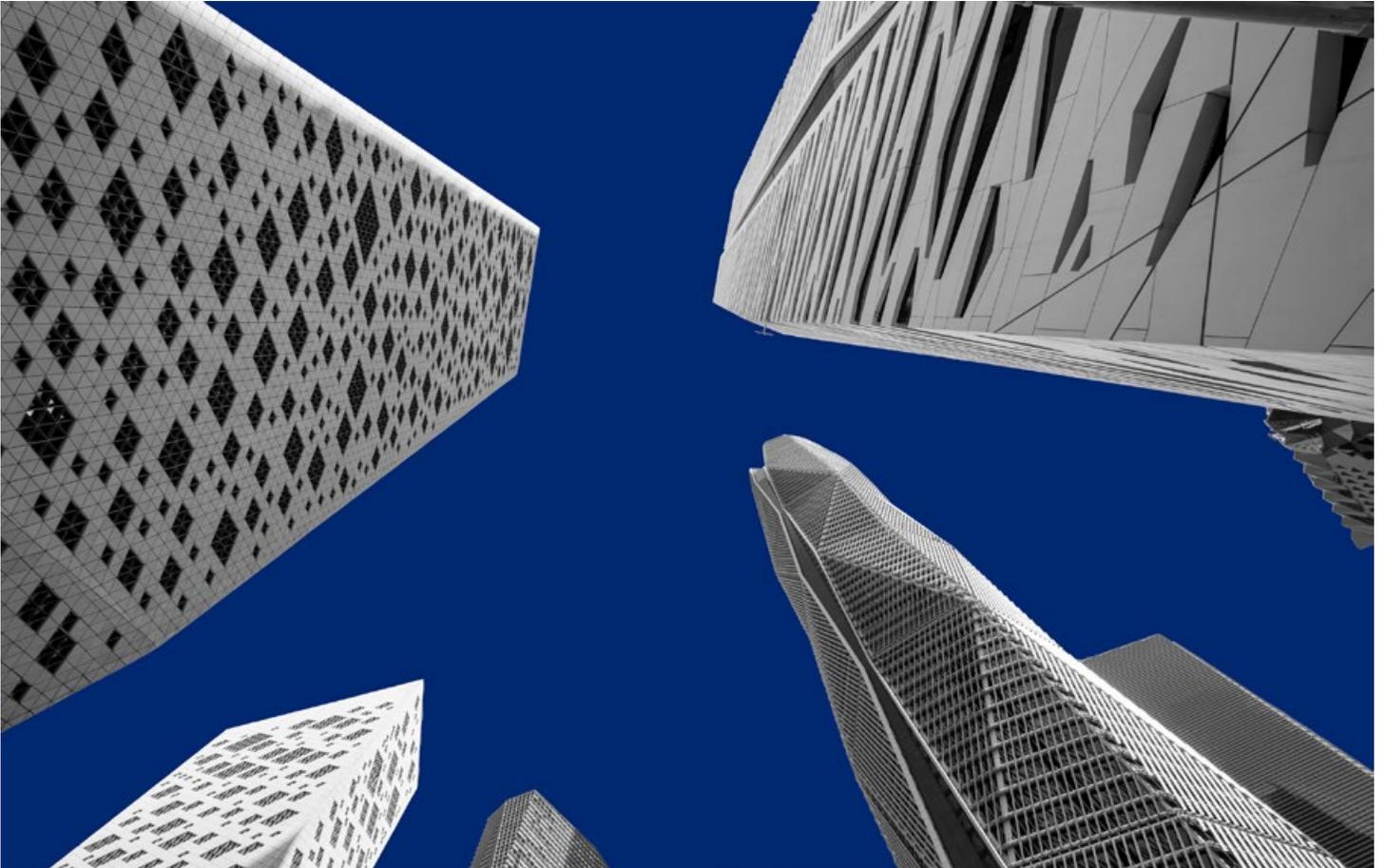
وتشكّل مدينة رأس الخير الصناعية مركزاً رئيسياً لصناعة التعدين في السعودية، لذلك سيسهم مصنع تكوير خام الحديد الجديد في نمو القطاع الصناعي وتعزيز القدرات التكنولوجية داخل صناعة التعدين والمعادن، على أن يلبي احتياجات صناعة الصلب في السعودية، إذ يوفر كريات خام الحديد العالية الجودة بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ 6 ملايين طن متري.

كيف تسهم رؤية الشركة في تعزيز صناعة الصلب الإقليمية والمحلية؟

تهدف رؤية فولاذ القابضة إلى تعزيز ميزتها التنافسية والإسهام في نمو أسواق الصلب الإقليمية والعالمية، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة



التحول إلى مركز مالي عالمي فرص هائلة وتحديات قائمة





المؤلفة

دانية أركوبي

المدير العام لمعهد توني بلير للتغيير العالمي في المملكة العربية السعودية

المال في لندن، لذلك أحدثت السعودية مركز الملك عبدالله المالي. وتعود أهمية تلك المراكز إلى أنها توفر بيئة خصبة للشركات سواء من حيث البنية التحتية المتطورة أو الحوافز المالية والضريبية أو القوانين الخاصة التي تسهّل عملها. وعلى الرغم من حداثة مركز الملك عبدالله المالي أصبح الوجهة الأساسية للشركات العالمية التي تنقل مقراتها الإقليمية إلى الرياض، فوفقاً لبيانات شركة (CBRE) وصلت نسبة المساحات التي جرى تأجيرها في المركز بنهاية الربع الرابع من 2024 إلى 65%.

بالإضافة إلى ما سبق، لدى المملكة ورقة رابحة وعامل جذب قوي وهو صندوق الاستثمارات العامة الذي يقود مسيرة المملكة للتنويع الاقتصادي، وهو سادس أكبر صندوق سيادي في العالم بأصول تحت الإدارة تصل إلى 925 مليار دولار، وخلال 2023 والنصف الأول من 2024 كان الصندوق المستثمر السيادي الأنشط في العالم، إذ وصل حجم استثماراته في 2023 إلى 31.6 مليار دولار، في حين بلغ خلال النصف الأول من 2024 نحو 10.2 مليارات دولار، ولتحقيق الاستفادة القصوى من الصفقات التي يبرمها الصندوق لجأت شركات خدمات مالية كبرى إلى فتح مقرات إقليمية لها في الرياض، ما يعزز من جاذبية المدينة ويحولها إلى وجهة للمال والأعمال في المنطقة. وإضافة إلى الصندوق تملك المملكة قطاعاً مصرفياً ضخماً تسعى مؤسسات مالية كبرى لاستغلاله بهدف توفير التمويل وعقد الصفقات.

وإلى جانب العوامل الداخلية تخدم الظروف الاقتصادية والسياسية العالمية رؤية المملكة للتحول إلى مركز مالي مهم، ففي ظل تراجع شعبية عدد كبير من المراكز المالية العالمية مثل لندن وشنغهاي والمراكز المالية الأوروبية الأخرى بسبب تراكمات عديدة خلقتها الصراعات الجيوسياسية، نجد من جهة الأزمة الروسية

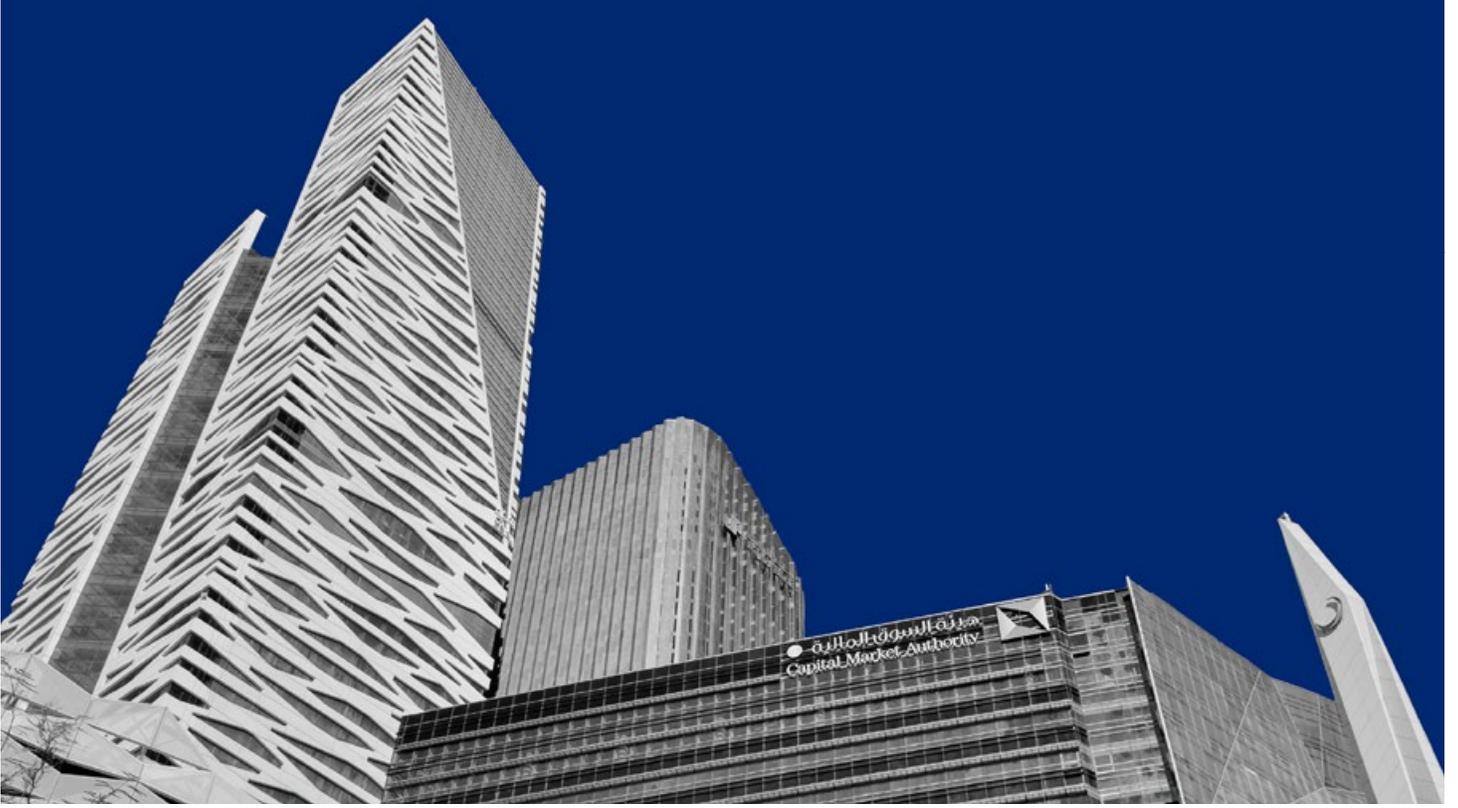
الاعتماد على الموارد النفطية، سارعت المملكة خطواتها وسابقت الزمن وبدأت مسيرتها للتحول من خلال بناء بيئة تنظيمية صحية جاذبة لكبار الفاعلين في المجالات المالية، مستفيدة من الطفرة التي شهدتها مؤشرات الاقتصاد الكلي في منطقة الشرق الأوسط، وعلى رأس خطط التنويع كان تعزيز الأسواق المالية من خلال تشجيع الشركات على الاكتتاب، ولم تمر 3 سنوات على إطلاق الرؤية حتى طرحت المملكة أكبر شركة للطاقة في العالم "أرامكو" للاكتتاب في السوق السعودية في عام 2019، وقد مثلت تلك الخطوة شرارة البداية ونقطة الانطلاق لطفرة الاكتتابات العامة الأولية في المملكة، فخلال الفترة الممتدة بين 2018 و2023 وصل عدد الاكتتابات في المملكة إلى 106 اكتتابات، ما جعل المملكة من أكثر الأسواق نشاطاً في العالم وجذب أنظار المؤسسات المالية الكبرى في العالم للاستفادة من تلك الطفرة، ودفع عمالقة في مجال الخدمات المالية مثل بنك روتشيلد (Rothschild) وشركة إدارة الأصول نورذرن ترست (Northern Trust) التي تدير أصولاً في العالم بأكثر من تريليون دولار لفتح مكاتب إقليمية في مدينة الرياض. إضافة إلى ذلك، أطلقت المملكة برنامج جذب المقرات الإقليمية، بهدف جذب الشركات العالمية لفتح مقراتها الإقليمية في مدينة الرياض. ويؤكد نجاح هذا البرنامج التزام المملكة بخلق بيئة أعمال جاذبة واستعدادها للمنافسة على الساحة العالمية.

وكان للبيئة التحتية نصيب مهم من رؤية المملكة للتحول إلى مركز لجذب الفاعلين في مجال الخدمات المالية، إذ عملت على توفير البنية التحتية المتقدمة وخاصة الرقمية، وعلى غرار المدن المالية الكبرى في العالم، فلا بد من وجود وجهة رئيسية مفضلة للشركات والمستثمرين مثل المركز المالي العالمي في نيويورك وحي

شهد قطاع الخدمات المالية بفضل التقدم التكنولوجي ثورة غير مسبوقه، ما أدى إلى تعدد المشتقات المالية المتداخلة في المناحي الاقتصادية كافة. وقد خلق هذا التطور السريع الذي قابلته نمو في الاقتصاد العالمي بفضل الثورات الصناعية المتتالية المراكز المالية، وهي عبارة عن مدن أو مناطق تحتضن مؤسسات كبرى تقدم الخدمات المالية، على غرار البنوك الاستثمارية وصناديق التقاعد وصناديق التحوط وشركات إدارة الأصول والثروات وشركات التأمين وغيرها، وتنوع مهمتها بين التعاون بين الحكومات والشركات في الصفقات المالية مثل إدارة أدوات الدين وجمع التمويل إضافة إلى قيادة العمليات المالية مثل الاكتتاب والدمج والاستحواذ وغيرها من الخدمات المالية.

ووفقاً لتصنيف مؤشر المراكز المالية العالمية (GFCI) لعام 2024 الذي ضم 121 مدينة على مستوى العالم، فقد حلت مدينة نيويورك في المرتبة الأولى بوصفها من أهم المراكز المالية، في حين جاءت لندن في المرتبة الثانية، وسنغافورة وهونغ كونغ في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، وعند النظر إلى المدن المتصدرة للمؤشر تتضح العوامل المشتركة بينها التي أدت إلى نيلها تلك المراكز، وأبرزها وجود قطاع مالي قوي وبيئة تنظيمية متطورة توفر الحوافز والضمانات للمؤسسات المالية، والعامل الثاني هو البنية التحتية المتطورة التي تساعد المؤسسات على أداء عملها بكفاءة، والثالث هو العنصر البشري المدرب والمؤهل الذي يعتمد بدوره على جودة التعليم في الدولة، والرابع هو استقرار بيئة الاقتصاد الكلي الذي يعطي طمأنينة للمؤسسات في الدولة، إلى جانب عوامل أخرى مثل درجات الانفتاح الثقافي.

بالوصول إلى السعودية التي لحقت بسباق المراكز المالية العالمية مع إطلاق رؤية المملكة لعام 2030 الهادفة إلى التنويع الاقتصادي وتقليص



الأوكرانية وما تبعها من عقوبات كبيرة على روسيا، ومن جهة أخرى الحرب التجارية بين الصين والولايات المتحدة. إضافة إلى حالة الشك الاقتصادي التي تشهدها القارة الأوروبية ودول أخرى في آسيا مثل اليابان بسبب الانكماش الداخلي وتراجع معدلات الطلب. توفر تلك العوامل فرصة مهمة للمملكة للتحويل إلى مركز بديل لتلك الجهات لجذب المستثمرين والأثرياء من مختلف دول العالم، معتمدة بذلك على حالة الاستقرار الاقتصادي التي تعيشها والعلاقات القوية التي تجمعها مع مختلف الدول.

وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المملكة لتحقيق مرتبة مهمة في سباق المراكز المالية فإنها قد تستفيد من تحسين بعض المحاور الضرورية التي ستزيد من جاذبيتها للمستثمرين المتعطشين لأسواق جديدة، ألا وهي تحسين البيئة التنظيمية، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز العنصر البشري، وضمان الاستقرار الاقتصادي.

لا بد من التحديث المستمر للبيئة التنظيمية في ظل المنافسة الإقليمية والعالمية لجذب الشركات والأثرياء بما يتماشى مع المتغيرات

العالمية. وبالنظر إلى نجاح برنامج جذب المقدرات الإقليمية الذي جذب عدداً كبيراً من الشركات، يتضح مدى الجاذبية التي تتمتع بها السوق السعودية، ما يعزز طموحات المملكة ورؤيتها المستقبلية. على سبيل المثال، يمكن للمملكة أن تطمح إلى تحويل سوق المال السعودية إلى مركز رئيسي للاكتتاب للشركات الإقليمية والعالمية. سيؤدي هذا الطموح إلى أثر إيجابي كبير يتجاوز نطاق الشركات المحلية فقط، ما يعزز مكانة المملكة بوصفها مركزاً مالياً عالمياً.

ونظراً لموقع المملكة المتميز الذي يربط بين مختلف القارات، يمكن العمل على تحويلها إلى مركز لتداول السلع والمعادن مثل الذهب والفضة على غرار مدن مثل لندن. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توفير الحوافز التي تدعم تحول المملكة إلى مركز للتكنولوجيا الناشئة من خلال جذب المواهب العالمية وتوفير الدعم المالي واللوجستي اللازمين لعملها.

ومن المهم أيضاً تقديم الحوافز الكافية والقادرة على جذب الشركات والكفاءات، سواء كانت حوافز مالية أو ضريبية أو حتى حوافز تتعلق

بالانتقال ومنح التأشيرات والإقامة للعاملين في قطاع الخدمات المالية. كما يجب توفير حوافز خاصة بأسر العاملين مثل الخدمات التعليمية والرعاية الصحية الجيدة.

تؤدي العوامل الثقافية والمعيشية دوراً مهماً، إذ يبحث المنتقلون عن نمط حياة يتقارب مع السائد في بلدانهم الأصلية أو أفضل. وقد حققت المملكة تقدماً ملحوظاً في هذا المحور مؤخراً بفضل العديد من الإصلاحات التي تهدف إلى الانفتاح على مختلف ثقافات العالم.

ختاماً، فإن المملكة أصبحت في مرتبة متقدمة تمكّنها من الاستفادة من الأزمات العالمية التي ضربت أهم المراكز المالية العالمية نتيجة التوترات الجيوسياسية والضعف الاقتصادي، للتحويل إلى مركز مالي رئيسي للمؤسسات المالية الكبرى وتعزيز مسيرة التنمية الحالية. قد يكون من المناسب مواصلة العمل على سد الفجوات التي تواجه قطاع المال والأعمال مع الاستفادة من التجارب السابقة للدول التي شقت طريقها وتحولت إلى مراكز مهمة لصناعة المال في العالم.



6 أسئلة يجب طرحها قبل إطلاق مشروع عملاق

المؤلفان

بيتر بريغمان

الرئيس التنفيذي لشركة "بريغمان بارتنرز" المتخصصة في مساعدة الأفراد الناجحين ليصبحوا قادة أفضل، وينشئوا فرقاً أكثر فاعلية، ويلهموا مؤسساتهم لتحقيق نتائج رائعة.

أنطونيو نيتو-رودريغز

مؤلف كتاب "دليل هارفارد بزنس ريفيو لإدارة المشاريع"، والمقالة التي نُشرت في هارفارد بزنس ريفيو بعنوان "اقتصاد المشاريع وصل"، بالإضافة إلى 5 كتب أخرى.

الأسئلة على طموحات بيزوس الفضائية لتحليل احتمال نجاح مشروعه العملاق "التصويب نحو القمر" (بالمعنيين الحقيقي والمجازي للتعبير) وتقييم ذلك الأمر. وأثناء قراءتك، طبّق هذه الأسئلة على مشاريعك العملاقة وأجرِ تقييمك الخاص.

بالإجابة عن الأسئلة الستة مع فريق قيادتك، بترتيب تسلسلي، سيتضح لك ما إذا كان مشروعك في حالة جيدة أم سيئة. إذا لم تكن الإجابات صريحة، أي إذا لم يكن بعضها واضحاً وحمل أي شكوك، فلا تخف من تعليق المشروع أو تأخير وقت انطلاقه.

وكان بحثنا في مئات المشاريع العملاقة (التي حققت مردوداً هائلاً)، بما في ذلك إطلاق هاتف "آيفون"، وإنقاذ عمال المناجم في شيلي في عام 2010، وتحويل مدينة كوريتيبا إلى أكثر مدن أميركا الجنوبية خضرة، قد دفعنا إلى بناء إطار سهل التطبيق يساعد في تحديد ما إذا كان المشروع قائماً على أسس جيدة أم محكوماً عليه بالفشل.

لقد أدركنا أن نجاح إطلاق مشروع جديد يعتمد، إلى حد كبير، على ستة أسئلة. هذه الأسئلة الستة بسيطة، وواضحة، والإجابة عنها تكون بالإيجاب أو النفي. في السطور التالية، سوف نطبق هذه

إليك هذه القصة التي تتحدث عن إطلاق مشروع جديد تحديداً. قدمت "ناسا" (NASA) جدولها الزمني لمدة أربع سنوات. فما الخطة الجديدة؟ إعادة البشر إلى القمر بحلول عام 2024. يرغب جيف بيزوس، الرئيس التنفيذي لشركة أمازون، في أن ينضم إلى هذا السباق وكشف النقاب حديثاً عن نموذج بالحجم الطبيعي لسفينة الفضاء التي يراهن عليها. هل تستطيع شركته "بلو أوريجين" (Blue Origin) لرحلات الفضاء أن تفوز بهذا السباق؟ هل سيرسل بيزوس شحنات إلى القمر ضمن خدمة "برايم" (Prime) المميزة في عام 2024؟



1. هل هناك دراسة جدوى قوية ودوافع منطقية مقنعة؟ (لماذا)

هناك سببان رئيسان لاستثمار الموارد (الوقت والجهد) في مشروع ما: إما لحل مشكلة ما أو للحصول على إحدى الفرص. في هذه الحالة، وضع بيزوس رؤية مقنعة لإنقاذ الأرض من خلال إرسال ملايين الأشخاص إلى الفضاء. ولكن هل انطوت هذه الرؤية على دافع واضح ومقنع؟ هل من المهم للبشرية أن تتوسع في الكون لحل التحديات الأكثر إلحاحاً التي يواجهها كوكبنا؟ هل سيكون ذلك حلاً للأكثر ثراءً دون غيرهم؟ هل سيستحق الأمر المليارات التي يتطلبها حتى يصبح واقعاً؟ من الواضح أن بيزوس شغوف بالأمر (سوف نصل إلى ذلك بالتفصيل في السؤال التالي)، ولكن بصرف النظر عن الحماسة التي تثيرها رؤيته، فإننا نعتقد أنها غامضة بعض الشيء، هل سننقذ الأرض بحلول عام 2024؟ يجب أن يكون الهدف النهائي للمشروع واضحاً ومقنعاً. ربما يكون لأغراض الدفاع؟ أو ربما لبقاء الجنس البشري نفسه؟

الإجابة: لا

2. هل للمشروع العملاق راع ملتزم له كاريزما وتأثير بارز في الناس؟ (مَن)

من المحتمل أن تكون أهم ميزة لمشروع تحوُّل ناجح على الإطلاق هي وجود راع قوي وفاعل ومؤثر بشخصيته فيهم. في هذه الحالة، فإن بيزوس هو ذلك الراعي. وسبق أن ذكر بيزوس أن هذا المشروع العملاق هو العمل الأهم الذي يضطلع به. فهل صدقه؟ يتعلق هذا السؤال بسؤال آخر حول كم عدد المهام الأخرى التي يضطلع بها (الإجابة: الكثير). وبالتأكيد يمكن تصديقه. ذلك أنه تابع تنفيذ عديد من المشاريع العملاقة في الماضي متحدياً التوقعات باستمرار ويحقق النجاح فيها. لذلك: نعم؛ نحن نعتقد أنه راعٍ ملتزم وله كاريزما (على طريقته الخاصة).

الإجابة: نعم



3. هل يملك المشروع العملاق نطاقاً واضحاً؟ (ماذا)

يحدد النطاق الشكل الذي سيبدو عليه إطلاق مشروع جديد عند تسليمه (لا يجب الخلط بينه وبين أهداف المشروع أو "لماذا"، التي بحثناها في السؤال الأول). كلما زادت معرفتك بهذا الأمر في بداية المشروع، كان تقديرك لكل من الفترة الزمنية والتكلفة والمهارات اللازمة لتحقيق النتيجة المرجوة، أفضل. والعكس صحيح: كلما زاد عدم يقينك بشأن المتطلبات، زادت صعوبة وضعك لخطة دقيقة.

وإذا كان المقصود من "التصويب نحو القمر" هو المعنى المجازي، فإن المعنى الحقيقي مقصود أيضاً. وهو مسعى صعب جداً، لم يطره أحد منذ عام 1972. إلى الآن، عانت صواريخ ناسا المقترح إطلاقها من التأخير لسنوات، ويبدو أنها تجاوزت ميزانيتها بمليارات الدولارات. هناك كثير من الأمور المجهولة وكم هائل من التعقيدات يشوب ذلك التعهد والالتزام.

وعلى الرغم من أنه يمكنك القول إن موارد بيوزوس غير محدودة كما نعلم، فإن النطاق غير الواضح يمثل خطراً حقيقياً على نجاح المشروع. عندما أعلن بيوزوس عن المشروع، لم يعلن عن تكلفته أو متى سيكون جاهزاً. نعتقد أن هذا يرجع إلى أنه لا يعرف حقيقة ذلك.

الإجابة: لا

4. هل هناك قبول من أصحاب المصلحة الرئيسيين؟ (كيف)

تُنجز أنجح المشاريع عندما يحظى المشروع بتأييد جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (أو الأشخاص المتأثرين المرتبطين بالمشروع بدرجات مختلفة) أو على الأقل معظمهم. بل الأفضل حين يتولون إدارته بأنفسهم.

يوجد قول مأثور في إدارة المشاريع، وهو: "يمكنك أن تجد دائماً أحد الأشخاص من أصحاب المصلحة يبدو سعيداً إذا فشل مشروعك". هناك منظمات وسياسيون ومساهمون أو ببساطة موظفون سيشكلون عقبات أمام نجاح مسعاك. ومع ذلك، إذا قصرنا السؤال على المشروع نفسه، وهو بناء "بلو أوريجين" لسفينة الفضاء، فسنعقد أنه من المحتمل أن يكون هناك قبول قوي لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين.

الإجابة: نعم

5. هل للمشروع العملاق نقطة نهاية محددة ودقيقة؟ (متى)

لدى المشاريع، التي تبدأ بموعد نهائي طموح ومتفق عليه، فرصة أكبر للنجاح. يمكن أن يؤدي البدء دون خط نهاية إلى استمرار المشروع عدة أشهر وحتى سنوات.

في هذه الحالة، هناك سابقة لهذا النوع من المواعيد النهائية على وجه التحديد: عندما حدد جون كينيدي الهدف الجريء المتمثل في إنزال رجل على سطح القمر بحلول نهاية الستينيات من القرن العشرين. كانت كلماته مصدر إلهام لمشروع، ربما لم يكن ممكناً أبداً تحقيقه دون نقطة النهاية الطموحة التي تحددت بشكل لا يصدق.

ومن ثم، يكون عام 2024 بصفته موعداً نهائياً لهذا المشروع العملاق هو توقيت واضح ومحدد.

الإجابة: نعم

6. هل يعد المشروع العملاق أولوية حقيقية؟ (أين)

يغطي نطاق "أين" العناصر الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي في المشروع. غالباً ما تكون هذه المناطق خارجة عن سيطرة قائد المشروع، مثل أولوية المشروع بين جميع المشاريع الأخرى التي يجري تنفيذها، أو الكفاءات الكلية لتنفيذ المشروع في المؤسسة، ومع ذلك، هناك وسائل يمكن للقائد من خلالها التأثير في المشروع بطريقة إيجابية. يؤدي الراعي التنفيذي دوراً مهماً في التأثير في المؤسسة أيضاً.

يعرف بيوزوس أمراً أو اثنين عن تحديد الأولويات، وقد بنى شركة حول هذا المفهوم، والتي يجب أن نفترض أنها موجهة بالمشروع.

الإجابة: نعم

اقضِ بعض الوقت لمناقشة إجاباتك عن هذه الأسئلة وتوضيحها والتدليل عليها. وعلى الرغم من الحماس الطبيعي والتعجل لبدء العمل عليها، فإن المشاريع التي تقضي وقتاً أطول في مرحلة التعريف تميل إلى أن يكون تنفيذها سلساً أكثر من غيرها. لقد تعلمنا أن الشركات التي تطبق هذا الإطار البسيط كجزء من عملية الموافقة والمراجعة تصبح أفضل في تحقيق وتوفير قيمة من مشاريعها. يمكنك تحقيق ذلك أيضاً.

وماذا عن إنجاز بيوزوس لمشروعه العملاق في عام 2024؟ نعتقد أن لديه فرصة قوية. لكننا نوصي بقضائه المزيد من الوقت في التفكير حول سبب المشروع (لماذا) وطبيعته (ماذا). فقد أخفق في تأسيس مقر ثانٍ لأمازون في نيويورك بسبب نقاط الضعف نفسها: عدم وضوح الهدف ونطاقه. ونحثه على إصلاح هذه العيوب لزيادة فرصه في نجاح إطلاق مشروع جديد بالفعل وترك علامة بارزة أخرى في التاريخ.

بقيادة سعودية:

قصة تأسيس

أول منتدى دولي

لرؤساء الجهات

الرقابية على

الغذاء حول العالم

في شهر مايو/أيار عام 2017، وعلى هامش اجتماع نظمته منظمة الصحة العالمية، التقى الرئيس التنفيذي للهيئة العامة السعودية للغذاء والدواء بأحد المسؤولين عن سلامة الغذاء في المنظمة، وسأله إذا كان هناك تحالف إقليمي أو دولي يضم رؤساء الجهات الرقابية على الغذاء لمشاركة خبراتهم والاستفادة من تجارب بعضهم، فأجابته المسؤول بأن هناك جهوداً فردية غير مستدامة إذ لم يأخذ أحد المبادرة من قبل، ليقرر الرئيس التنفيذي للهيئة أن تكون هذه المبادرة سعودية، وتبدأ قصة أول منتدى دولي يضم رؤساء الجهات الرقابية على الغذاء حول العالم: منتدى رؤساء الجهات الرقابية على الغذاء (IHFAF).

هناك عدد من الفعاليات الدولية التي تُقام سنوياً وتخرج بتوصيات مهمة مثل الفعاليات التي تعقدها منظمة الصحة العالمية (WHO)، ومنظمة الفاو (FAO)، وهيئة الدستور الغذائي (Codex Alimentarius Commission)، وتلعب جميعها دوراً حيوياً في تعزيز التعاون، وابتكار المعايير، وضمان سلامة سلسلة الإمدادات الغذائية العالمية، غير أن ما سعت إليه الهيئة العامة للغذاء والدواء، هو تأسيس منتدى يضم رؤساء الجهات الرقابية على الغذاء، يكون مُتاحاً لانضمام الدول المهتمة كافة، والهدف الرئيسي منه تعزيز التواصل ومشاركة الخبرات وطلب الاستشارات والاستفادة من التجارب،

دون الالتزام بوضع توصيات أو اتخاذ أي قرارات. وتعد الهيئة العامة للغذاء والدواء الجهة الرسمية المعنية بمراقبة الغذاء والدواء والأجهزة والمستلزمات الطبية ووضع المواصفات القياسية الإلزامية لها وكذلك توعية المستهلك في السعودية.

انطلق منتدى رؤساء الجهات الرقابية على الغذاء في يناير/كانون الثاني عام 2020 بالرياض، وعلى مدار 5 سنوات استطاع منظموه عقد 4 اجتماعات سنوية ناجحة، وجذب عضوية 15 دولة، ونال عدداً من الإشادات المحلية والعالمية، ولكن كيف كانت قصة البداية، وكيف كانت استجابة الدول لدعوة هيئة الغذاء والدواء السعودية لتحالف دولي هو الأول من نوعه، وما كواليس النجاح الباهر الذي حققه؟

حينما فكّر القادة في الهيئة في تأسيس المنتدى، عرضوا الفكرة على مجموعة من المستشارين الخبراء، وكان لدى أحدهم علاقات مع الجهات الرقابية في كل من إيرلندا وأستراليا، وبالفعل اجتمع قادة الهيئة مع رئيس هيئة الأمن الغذائي في إيرلندا (Food Safety Authority of Ireland) للمرة الأولى عام 2018 على هامش إحدى الفعاليات الرقابية هناك، وطرحوا الفكرة عليه، ولاقت قبولاً مبدئياً، ثم شرع القادة في هيئة الغذاء والدواء في كتابة عرض مفصل للفكرة، بأن يعقد المنتدى خلال يوم واحد فقط، يتواصل خلاله رؤساء الهيئات الرقابية على الغذاء بهدف تبادل الآراء والخبرات، وبالفعل عرضه في اجتماع آخر على الهيئة الإيرلندية وهيئة معايير الأغذية في أستراليا ونيوزيلندا (Food Standards Australia New Zealand)، ورتبوا للاجتماع الرسمي الأول للمنتدى في 21 يناير/كانون الثاني عام 2020.

أرسلت الهيئة العامة للغذاء والدواء دعوات للعديد من الدول في جميع أنحاء العالم للمشاركة في الاجتماع بصفة أعضاء، وكذلك دعوات لثلاث هيئات عالمية للمراقبة وهم منظمة الصحة العالمية (WHO) ومنظمة الأغذية والزراعة (FAO) وهيئة الدستور الغذائي (CODEX)، غير أن دولا كثيرة اعتذرت عن عدم الحضور، وتم تأكيد حضور نحو 7 دول.

كان القادة في هيئة الغذاء والدواء مصممين على عقد المنتدى حتى لو لم ينضم إلى اجتماعه الأول إلا الدول الثلاث المنظمة، وبالفعل في 21 يناير/كانون الثاني، خرج المنتدى إلى النور، وعُقد الاجتماع الأول في الرياض بحضور نحو 10 دول، من ضمنها الدول المنظمة، والهيئات الثلاث المراقبة، وبعدها صدر إعلان الرياض الذي يوضح أهداف المنتدى وقواعده، على أن ينظم سنوياً، باستضافة دولة مختلفة سنوياً، وأن يكون يوماً واحداً فقط، وتختار الدولة المستضيفة برنامج اليوم بعد الاتفاق مع اللجنة التنفيذية، ويضم اليوم 3 جلسات، يتحدث كل عضو مدة 10 دقائق تقريباً، يعقبه مناقشة تفاعلية بين الأعضاء، مع تأكيد ضرورة حضور رئيس الجهة الرقابية بنفسه وليس من ينوب عنه لتحقيق الهدف الرئيسي من المنتدى وهو تعزيز التواصل والترابط بين الرؤساء في الدول المختلفة.

واتفق الأعضاء على الأهداف الرئيسية للمنتدى مثل تعزيز تبادل المعلومات حول أولويات العمل الحالية والمستقبلية لوكالات سلامة الأغذية، وتطوير فرص تقاسم الموارد لمواجهة التحديات المشتركة لسلامة الأغذية من خلال جدول أعمال منظم للتعاون، والاستفادة من جهود بعض الأعضاء وقدراتهم.



المستضيفة الحق في دعوة 3 دول من غير الأعضاء لحضور الاجتماع السنوي بصفتها مراقبة، وإذا أرادت هذه الدول الانضمام تقدم طلباً بعد ذلك، فمثلاً، دُعيت تشيلي بصفة مراقبة، ثم انضمت إلى عضوية المنتدى بعد ذلك.

تناقش اجتماعات المنتدى موضوعات مهمة مثل استدامة الغذاء، وسبل تطوير أنظمة الغذاء وضمان استمرارية سلاسل الإمداد الغذائية، وطرق تعزيز التواصل العلمي للمواضيع ذات العلاقة بسلامة الغذاء، والأغذية الجديدة في الإمدادات الغذائية من خلال الابتكارات التكنولوجية أو من خلال استهلاك أغذية غير تقليدية مثل الأعشاب البحرية واللحوم المستزرعة، وأنظمة الإنتاج الحديثة مثل تقنية الزراعة الدقيقة والزراعة العمودية.

شكّل المنتدى خطوة فعّالة في التأكيد على اهتمام المملكة بالدور الرقابي للأغذية وسلامتها، كما يبرز ممارساتها المميزة في تحقيق سلامة الغذاء وتعزيز التغذية وتحسين النمط الغذائي الصحي، كما حقق الإفادة المرجوة منه للدول الأعضاء من حيث تعزيز الترابط بين رؤساء الهيئات الرقابية، إذ بات من السهل أن يهاتف عضو ما أحد الأعضاء من دولة أخرى للاطلاع والاستفادة من تجاربه في مجالات الغذاء، وهو ما حدث مثلاً من قبل رئيس الجهة الرقابية في المملكة المتحدة حينما تواصلت مع الرئيس التنفيذي للهيئة العامة للغذاء والدواء في السعودية لسؤاله عن كيفية تطبيق السعودية لممارسات للرقابة على قضية الغش في عسل النحل، إذ كانت السعودية الدولة الأولى التي تضع هذه الممارسات، ما يوضح أهمية المنتدى في استفادة الدول من تجارب بعضها.

يعد منتدى رؤساء الجهات الرقابية على الغذاء قصة نجاح سعودية ملهمة بداية من أخذ زمام المبادرة والتواصل والتصميم على عقده على الرغم من عدم الاستجابة لدعوات الانضمام في البداية، وحتى تنظيمه تنظيمياً احترافياً وفعّالاً يضمن تحقيقه أهدافه وعدم الحياء عنها، ليصبح أول منتدى دولي يجمع رؤساء الجهات الرقابية من أنحاء العالم كافة ويتيح التواصل بينهم وتبادل التجارب.

بعد أيام من عقد الاجتماع الأول للمنتدى، باغتت جائحة كوفيد-19 العالم، وقد كانت بمثابة إثبات لفعالية هذا المنتدى، فعلى سبيل المثال، كانت هناك إشكالية حول إذا ما كان الفيروس ينتقل عبر الغذاء نفسه وليس فقط عبر عبوات الغذاء التي تنقل الفيروس عن طريق حملها للفيروس من يد إلى يد، إذ قادت هذه الإشكالية بعض الدول إلى وقف تداول بعض المنتجات الغذائية دون إثبات صحة الادعاء. أرسلت الهيئة العامة للغذاء والدواء إلى رؤساء الجهات الرقابية في الدول الأعضاء لأخذ إفاداتهم، وبناءً على ما تلقته، أخذت قراراً بأن الفيروس لا ينتقل عبر الغذاء، ما أنقذ المملكة من عواقب السير وراء هذا الادعاء دون إثباته، الأمر الذي كان سيخلق أزمة حقيقية.

عقد المنتدى اجتماعاً طارئاً لمناقشة أحدث المستجدات في مجال توافر الغذاء وسلامته في ظل جائحة كوفيد-19، وقبل عقد الاجتماع السنوي الثاني في 2021، تلقى المنتدى العديد من طلبات الانضمام من رؤساء الهيئات الرقابية في دول مختلفة ومن ضمنهم دول تلقت دعوات قبل الاجتماع الأول غير أنهم ردوا بعدم الحضور أو حتى لم يردوا من الأساس، فإذا بهم يرسلون اعتذاراً عن عدم الرد أو عدم فهم المنتدى وأهدافه من قبل، وحينها تطلب اللجنة التنفيذية للمنتدى من الراغبين إرسال طلبات انضمام جديدة لتقييمها وتشمل سبب انضمامهم ومدى نضج الجهاز الرقابي لديهم، ومن ثم توافق اللجنة على انضمامهم. وقد زار رئيس الجهاز الرقابي على الغذاء في هولندا الرياض خصوصاً لمقابلة القادة في الهيئة العامة للغذاء والدواء لتقديم طلب الانضمام إلى المنتدى.

عقد المنتدى اجتماعه الثاني في السعودية عام 2021، واجتماعه الثالث في أستراليا عام 2022، واجتماعه الرابع في إيرلندا عام 2023، واجتماعه الخامس في سنغافورة في عام 2024. إذ حرصت الهيئة على عدم التمسك باستضافة المنتدى سنوياً، بل سمحت بتلقي الطلبات من الدول الراغبة في الاستضافة، فمثلاً تلقت اللجنة التنفيذية طلباً رسمياً من تشيلي لاستضافة المنتدى عام 2025، ومن المملكة المتحدة ونيوزيلندا في استضافته عام 2026. كما تشجع اللجنة على انضمام الدول من قارات مختلفة، وفي سبيل ذلك، أعطت الدولة





بناء منظومة رعاية صحية متكاملة من أجل مجتمع حيوي

تجربة مميزة لخدمة الضيوف

تركز التوجهات المستقبلية لقطاع الرعاية الصحية على جعل المريض مركز قوة، أو الاضطلاع بدور أكبر وأهم في ابتكار الخدمات والمنتجات الطبية، فالتصميم المرتكز على الإنسان والتعاون المشترك يسرّع عملية الابتكار في مجال الرعاية الصحية، ليصبح المرضى مصممين ومطورين وجزءاً من منظومة الرعاية الصحية.

ومع التطور التكنولوجي انتقل مركز الرعاية من المستشفيات أو العيادات إلى المرضى أنفسهم أينما كانوا، ليصبح تقديم الرعاية قائماً على القيمة الشخصية التي توفرها الخدمة أو المنتج للمريض. لذا فإن الهدف النهائي لشركة النهدي هو إيجاد طرق مبتكرة لتقديم قيمة متميزة وتجربة فريدة للعملاء أو "الضيوف" كما تسميهم، وذلك بهدف إضافة النضات إلى حياتهم.

تنظر شركة النهدي الطبية إلى ضيوفها على أنهم المحرك الأساسي للنمو، فتستثمر قدراتها وخبرتها في السوق والتحول الرقمي لتقديم منتجات الصحة والعافية بجودة عالية لتلبية احتياجاتهم في مجال الرعاية الصحية، وذلك من خلال سلسلة الصيدليات التي تمتلكها وربطها بالمنصات الإلكترونية، حيث وظفت الشركة التكنولوجيا لخلق تجربة سلسلة للضيوف في أي وقت ومن أي مكان، حتى وصل مستوى رضا الضيوف إلى 88%، وهو الأعلى في قطاع التجزئة بفضل العديد من الخدمات المتميزة مثل خدمة التوصيل للمنازل، وبرنامج الولاء "نهديك"، وخدمة "اسأل الصيدلي" الافتراضية، وغيرها من الخدمات.

ترتبط فرص تقدم المجتمعات وازدهارها بتطوير الخدمات الصحية المقدمة للأفراد، والدول التي تمتلك نظرة استباقية لتطوير منظومة الرعاية الصحية ستحقق أفضل استجابة للتحديات الحالية والمستقبلية.

وعليه، ركزت رؤية المملكة 2030 على تطوير القطاع الصحي وتميمته لخلق مجتمع حيوي يتمتع فيه الجميع بجودة حياة عالية وصحية، وبيئة عامرة بنمط حياة صحي ومستدام. واستهدف برنامج تحوّل القطاع الصحي توسيع خدمات الصحة الإلكترونية والحلول الرقمية، وتعزيز سهولة الوصول إلى الخدمات الصحية وتحسين جودتها، ورفع مستوى الوقاية من المخاطر الصحية.

ومع توقعات بوصول عدد سكان المملكة إلى 50 مليون نسمة، تزداد الحاجة إلى تطوير الحلول التقنية لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات الصحية، ومنذ نحو 4 عقود تعمل شركة النهدي الطبية السعودية على توفير نظام رعاية صحية شامل لضيوفها يضمّ صيدليات وعيادات وخدمات رعاية رقمية وخدمات لوجستية ذكية لتعزيز كفاءة عملياتها وتوفير المنتجات وإيصالها إلى الوجهة النهائية. وتغطي خدماتها نحو 145 مدينة وقرية في السعودية، ويات من السهل على 97% من سكان المملكة الوصول إلى إحدى صيدليات النهدي من أي مكان في غضون 5 دقائق.

وتسعى النهدي إلى إعادة مفهوم تقديم الخدمات الصحية الشاملة بالتكامل بين كل خدماتها من شبكة فروع الصيدليات والخدمات الصحية الأولية والخدمات التقنية، بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030 لتحسين جودة الحياة والارتقاء بصحة الأفراد والمجتمع.

بيئة عمل جاذبة للكفاءات

لا شك في أن الحوافز والأجور التنافسية من العناصر الضرورية لاستقطاب المواهب والحفاظ عليها، لكن وفقاً لبيانات شركة برس غاني (Press Ganey)، فإن الثقافة المؤسسية التي تعزز الشعور بالفخر والولاء لدى العاملين هي ما تزيد من احتمالية بقائهم في مؤسساتهم.

وتوفر شركة النهدي بيئة عمل تحفز الموظفين وتساعدهم على التطور المهني وتمتية قدراتهم، فإلى جانب نظام الأجور والحوافز والمزايا التي تقدمها للعاملين، تعمل الشركة على تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق، وتنظيم دورات تدريبية مكثفة للصيدلة والموظفين والإداريين من أجل رفع مستوى الخدمة المقدمة إلى الضيوف، وتقديم العديد من الخدمات والأنشطة الرياضية والثقافية التي تعزز صحتهم الجسدية والنفسية، إضافة إلى اكتشاف قادة المستقبل وإعدادهم من خلال أكاديمية النهدي.

كما وضعت شركة النهدي الطبية التوطين ضمن أولويات خطتها الاستراتيجية، لتطبيقه على جميع إداراتها، فحصلت على جائزة أفضل بيئة عمل للمواطنين السعوديين لعام 2023 من مؤسسة غريت بليس تو وورك (Great Place to Work)، وتواصل فوزها بجوائز أفضل بيئة عمل، إذ حصلت على 4 جوائز أخرى بمراكز متقدمة في العام 2024 على مستوى المملكة والخليج العربي وقارة آسيا.

وركزت الشركة استراتيجيتها على تطوير العنصر البشري، فعملت على برامج توظيف متكاملة ومتماشية مع مستهدفات رؤية 2030، وعقدت أكثر من 27 شراكة استراتيجية مع العديد من الجهات الرسمية ذات الصلة بهدف تطوير الكفاءات السعودية وتدريبها وتمكينها وخلق بيئة عمل فعالة وإيجابية للكوادر الوطنية، منها شراكة مع 24 جامعة سعودية لتوفير أكثر من 2,000 فرصة تدريبية لطلاب كليات الصيدلة خلال العام 2023، وتقدم الشركة لمنسوبيها أكثر من 500 ألف ساعة تدريبية على مدار العام.

تنعكس بيئة العمل الإيجابية والفعالة على مستوى الشفافية في قطاع الرعاية الصحية، الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تطوير ثقافة قوية من الشفافية الداخلية بدايةً بين جميع أعضاء الفريق، وعند كل المستويات، بما يتيح للمرضى إمكانية اطلاعهم على احتمالات العلاج، وتكاليفه، والمخاطر المحتملة، ونتائجها الواقعية، وما إلى ذلك.

تستهدف المملكة توفير أفضل رعاية صحية للأفراد، ومن خلال توظيف التكنولوجيا وتطوير القدرات والكفاءات والتركيز على تجربة العميل، تسهم شركة النهدي في بناء منظومة رعاية صحية متكاملة تقود إلى مجتمع حيوي بحلول 2030.

كما تعمل شركة النهدي الطبية على توفير خدمات رعاية صحية أولية عالية الجودة لضيوفها من خلال 9 عيادات "النهدي كير"، التي تضم العديد من العيادات التخصصية تحت إشراف الاستشاريين والاختصاصيين في 6 مدن رئيسية حول أرجاء المملكة، وقد جرى تجهيز العيادات بالألات والتقنيات المتطورة، وتعتمد على بنية تحتية رقمية قوية لتعزز من تجربة الضيف في مجال الرعاية الصحية الأولية بكل يسر وسهولة.

خدمات صحية رقمية مبتكرة

إن الاستثمار في البيانات والتكنولوجيا من العوامل الأساسية لتطوير منظومة الرعاية الصحية، وتدرك النهدي أهمية التقنية وتعتبرها من أهم القدرات الأساسية لدعم استراتيجيتها للنمو، فيفضل التقنيات الحديثة استطاعت شركة النهدي تحقيق التكامل بين صيدلياتها المنتشرة على مستوى المملكة وعياداتها الأولية ومنصات الرقمية ما يسهم في تحسين خدمات الرعاية الأولية وتعزيزها.

وإلى جانب استخدام النهدي للتقنية في توفير منتجات الرعاية الصحية، فإنها تعتمد على التقنية في خدمات الرعاية الصحية الأولية، بتقديم خدمة الاستشارات الطبية المتخصصة عن بُعد، التي قدمت أكثر من 560 ألف استشارة العام الماضي من الاستشاريين والأطباء العامّين والاختصاصيين، كما تقدم النهدي خدمة "أسأل الصيدلي" الافتراضية، التي تساعد الضيف على طلب استشارة مجانية من أحد الصيدلة عبر تطبيق "النهدي أونلاين"، وقد قدمت هذه الخدمة أكثر من 190 ألف استشارة للضيف في عام 2023.

وقد أحدثت جائحة كوفيد-19 تغييراً في سلوك المستهلكين، وابتوا أكثر تقبلاً واستعداداً لاستخدام المنصات الرقمية والاستفادة من خدماتها، فبحسب ماكنزي أند كومباني، سرّع 75% من المستهلكين في جميع الصناعات اعتمادهم على المنصات الرقمية، ما دفع الشركات إلى تسريع التحول الرقمي في تفاعلات العملاء وسلسلة التوريد والعمليات الداخلية بنحو 3 إلى 4 سنوات. لذا وظفت شركة النهدي التقنية والبيانات والذكاء الاصطناعي لتوفير منظومة متكاملة للرعاية الصحية الوقائية والأولية والدوائية.

وتمثّل إدارة الكم الهائل من بيانات الرعاية الصحية تحدياً رئيسياً في قطاع الرعاية الصحية الرقمية، فيحلول عام 2025، سوف يبلغ معدل النمو السنوي المرغّب المتوقع لبيانات الرعاية الصحية 36% وتصبح الرعاية الصحية المصدر الأسرع نمواً للبيانات في جميع أنحاء العالم، لذا تعمل شركة النهدي على توظيف التكنولوجيا بطريقة تحقق التوازن بين قدرة ضيوفها على التحكم ببياناتهم والحفاظ على خصوصية هذه البيانات.



دور سيسكو القابضة في تحقيق رؤية السعودية 2030 وتطوير صناعة البنية التحتية



مقابلة مع
خالد عبد الفني
سليمان

الرئيس التنفيذي لشركة
البنى التحتية المستدامة
القابضة "سيسكو"
القابضة



تلعب شركة البنى التحتية المستدامة القابضة "سيسكو القابضة" دوراً بارزاً في تحقيق رؤية السعودية 2030، من خلال تعزيز الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية وجذب الاستثمارات لتوطين الصناعات. وتسهم الشركة في رفع مؤشر الأداء اللوجستي للمملكة وتتميز بمزيج فريد من الأجيال والخبرات التقنية، مع تركيزها على الشفافية والاستدامة في استراتيجياتها منذ عام 2015. هذا ما استعرضه الرئيس التنفيذي لسيسكو القابضة، خالد عبد الغني سليمان، في مقابلة خاصة مع هارفارد بزنس ريفيو العربية، مسلطاً الضوء على ما حققته الشركة من إنجازات مثل بناء أول محطة حاويات خاصة وتولية المياه في السعودية، وقدرتها على التكيف ومواجهة الأزمات.

يمثل الجيل زد الفئة المهيمنة داخل سوق العمل السعودية، ومعظمه يبحث عن مسار مهني وخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات، فكيف تستقطب سيسكو هذا الجيل للاستفادة من قدراته الرقمية والعمل على تنميتها؟

سليمان: قد اختلف معكم في هذا السؤال لأن الفئة زد هي الفئة المهيمنة فعلاً، لكن أغلبها في المجالات التي لا تتطلب خبرة عميقة، وتتميز سيسكو القابضة بوجود مزيج فريد من الأجيال والخبرات، بدءاً من الخبرات التقنية الكلاسيكية وحتى أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والسوشال ميديا. يمثل هذا التنوع قوة كبيرة للشركة وتمكن الاستفادة منه من خلال تكوين فرق عمل تضم ممثلين من الأجيال جميعها، ما يسهم في تبادل المعرفة والخبرات وتطوير حلول مبتكرة. ونعمل في سيسكو القابضة على توفير برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الموظفين جميعهم، سواء كانوا من الجيل زد أو الأجيال الأخرى، وذلك لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة، كما نحرص على الاستفادة من نقاط القوة التي يتميز بها كل جيل، مثل حماس الجيل زد وخبرة الأجيال الأكبر سناً.

يطالب الجيل زد أيضاً بإعطاء الأولوية لممارسات الشفافية والتعامل بمرونة والتركيز على الاستدامة البيئية، فكيف تعمل سيسكو على تلبية هذه المطالب لخلق بيئة عمل جاذبة للموظفين والعملاء والمستثمرين؟

سليمان: لطالما كانت سيسكو القابضة مهتمة بالشفافية والاستدامة، متجاوزة بذلك توقعات عصرنا الرقمي بصفتنا شركة مدرجة في البورصة منذ عام 2003. لقد التزمنا منذ البداية بتوفير أعلى مستويات الشفافية لمساهميننا جميعهم، وذلك حتى قبل ظهور الجيل زد. كما أننا تبني مفهوم الاستدامة ليكون جزءاً أساسياً من استراتيجيتنا منذ عام 2015 ضمن خطتنا الخمسية الأولى، ما يثبت التزامنا الطويل الأمد ببناء مستقبل مستدام. ولدينا مجموعة كبيرة من مبادراتنا العديدة في البيئة والطاقة مثل تنظيف البحر الأحمر والمبادرات الخضراء ومبادرات في حفظ الطاقة، والتي نحرص على توثيقها بالكامل في تقاريرنا وموقعنا الإلكتروني. علماً أن سيسكو القابضة حصلت على المركز الأول بالمملكة بالنسبة للشركات ذات مؤشر الاستدامة البيئية من مؤسسة "سستينا بيليتي إكسلنس" (Sustainability Excellence).

هارفارد بزنس ريفيو العربية: إن تطوير القطاع اللوجستي من ضمن أولويات رؤية 2030، إذ شهدنا مبادرات مثل إطلاق المخطط العام للمراكز اللوجستية، وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية. ما هو دور شركتكم في تعزيز هذا القطاع الحيوي؟

سليمان: تحتل سيسكو القابضة الصدارة في قائمة الشركات التي تعمل على تجسيد رؤية السعودية 2030، فهي محرك رئيسي لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، ويتجلى ذلك من خلال المشاركة في رفع نسبة إسهام المصنّعين ومقدمي الخدمة المحليين في المشتريات والنفقات الرأسمالية والتشغيلية، وتنمية رأس المال البشري، وجذب الاستثمارات لتوطين الصناعات في القطاع. كما أسهمت سيسكو القابضة في دعم وصول المملكة إلى درجة 4.01 في مؤشر الأداء اللوجستي، بما يعادل المرتبة العاشرة عالمياً بحلول عام 2030.

تركز استراتيجيتكم للنمو والتطوير على إبرام المزيد من صفقات الاندماج والاستحواذ، لكن دمج العمليات بين شركتين يواجه تحديات مثل قلة المعلومات قبل إتمام الصفقة وتحديات النموذج التشغيلي والتنظيمي والاختلافات الثقافية وغيرها، فكيف تواجهون هذه التحديات لتسريع عملية الاندماج؟

سليمان: تمتلك سيسكو القابضة فريقاً من التنفيذيين ذوي الخبرة العالية والمتمرسين في مواجهة التحديات. وقبل إتمام أي صفقة، نجري دراسات تحليلية معمقة بالتعاون مع خبراء في هذا المجال، لجمع المعلومات الضرورية كافة واتخاذ قرارات استثمارية مدروسة. قد يستغرق هذا النهج الدقيق ما بين 6 إلى 12 شهراً، لكنه يضمن لنا فهماً عميقاً للكفاءات التشغيلية والهيكلة المستهدفة للشركة والتأكد من انسجامها مع استراتيجيتنا. علاوة على ذلك، نولي اهتماماً كبيراً بالاختلافات الثقافية، إذ نسعى إلى نقل خبرتنا في الحوكمة والإدارة إلى الشركات الجديدة المنضمة إلى المجموعة لضمان اندماج سلس وناجح.

يشكّل قطاع الموانئ نحو 38% من إجمالي أرباح سيسكو، وواجه هذا القطاع تحديات مثل جائحة كوفيد-19 والتوترات الحاصلة في منطقة البحر الأحمر، فما هو نهجكم للتعامل مع هذه الأزمات والاستعداد لأزمات مستقبلية محتملة؟

سليمانى: على الرغم من التحديات التي واجهتنا، مثل جائحة كوفيد وتوترات البحر الأحمر، أثبتت سيسكو القابضة قدرتها على التكيف والمرونة. وبفضل القيادة الفعالة والرؤية الواضحة تمكّننا ليس فقط من تجاوز هذه الأزمات، بل أيضاً من تحقيق نمو ملحوظ في أرباحنا. ويعود الفضل في هذا الإنجاز إلى الاستعداد الدائم لمواجهة التحديات، والاعتماد على الخبرات والكفاءات التي نمتلكها، بالتالي لم يشعر المواطن السعودي بأي تغيير على الرغم من اختناق المسارات البحرية واضطراب سلاسل التوريد، وبفضل الله لم يحدث أي تأثير سلبي على الأعمال.

في عام 2015، صدر لكم كتاب بعنوان "84 نصيحة عملية للبدء بمشروع ريادي ناجح"، هل يمكنكم تقديم لمحة عنه بحيث يستفيد القارئ منها؟

سليمانى: صدر كتابنا الأول في عام 2015، ثم أجرينا تحديثاً له في عام 2018 تحت عنوان "نسخة الرؤية". وكان الهدف من هذا التحديث الشامل استيعاب التطورات المتسارعة في رؤية المملكة 2030، التي تشرف عليها مجموعة من اللجان المتخصصة. ويسلط الكتاب الضوء على الأثر الإيجابي لمخرجات رؤية 2030 على بيئة الأعمال والاستثمار في المملكة، ويستعرض مجموعة من التوصيات العملية لرواد الأعمال والمستثمرين للاستفادة من الفرص المتاحة.

تماشياً مع رؤية 2030، تركز استراتيجية سيسكو 26×6 على بناء القادة في مجال الخدمات اللوجستية، فما هي العوامل التي ستساعد سيسكو على صناعة قادة مميزين؟

سليمانى: تحتضن سيسكو القابضة الكفاءات القيادية، سواء على مستوى الأفراد أو الشركات. وتفخر سيسكو بأن في تاريخ مجلس إدارتها 5 من الوزراء السابقين في الحكومة السعودية، بالإضافة إلى كوكبة من قادة القطاع. لم تقتصر سيسكو القابضة على صناعة القادة فحسب، بل صنعت أيضاً شركات حققت إنجازات بارزة في المملكة، أصبحت الأولى على مستوى العديد من المجالات مثل:

- أول شركة في السعودية تعمل مع الحكومة بنظام (BOT)؛ أي بناء المشروع وتشغيله ومن ثم إحالته إلى جهة أخرى (Build-Operate-Transfer).
- أول من بنى محطة حاويات تابعة للقطاع الخاص في المملكة وشغّلها.
- أول من شيّد محطة خاصة لتحلية المياه في المملكة العربية السعودية.
- أول من بنى منطقة حرة للإبداع وإعادة التصدير في المملكة العربية السعودية وشغّلها.
- أول مشغّل سعودي لمحطة حاويات دولية.
- أول امرأة على الإطلاق تعمل في الميناء كانت موظفة لدى سيسكو.





كيف غيّرت تابي عقلية التسوق

الإلكتروني عبر نموذج

”اشتر الآن وادفع لاحقاً“

حسام عرب
الرئيس التنفيذي لشركة تابي



المؤلف



من خيارات المنافسين التي افتقرت بوضوح إلى هذه الميزة. لذا كان المبدأ بسيطاً: المستهلك أو العميل سيختار دائماً المنتج أو الخدمة الأكثر ملاءمة وأريحية له عبر جميع مراحل رحلة الشراء. ويمكنني القول إن رحلة تابي هي تكريس لهذا المبدأ.

لم يكن قطاع خدمات ”اشتر الآن وادفع لاحقاً“ أو اختصاراً (BNPL) ناضجاً أو متّضح المعالم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكان يفتقر إلى رأس المال. لكنّه، في المقابل، كان يُمثل فرصة استثمارية مغرية، في ظل تجارب ناجحة نسبياً في أسواق آسيوية تحاكي نوعاً ما أسواق الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. لقد أدركنا أن المشهد كان قاصراً فيما يتعلق باللوجستيات التي لم تكن مُهيكلّة بعد، والأمر نفسه ينطبق على تجربة المستخدم، لذلك أيقنّا أن الحل ليس في الانتظار إلى حين نضوج القطاع بل في المبادرة إلى هيكلته ووضع أسس واضحة يمكن البناء عليها.

انتشر مقطع فيديو أمام الكعبة المشرفة لأحد عملاء تابي وهو يؤدي مناسك العمرة، وفي أثناء الطواف، التفت إلى الكاميرا الموجودة في هاتفه وقال: ”الله لا يحرمنّا تابي“. إن ”هذا الفيديو جعلني أشعر بالفخر لأنه يعكس ببساطة الغاية التي سعينا دائماً لتحقيقها ألا وهي تحسين حياة الناس. لا نعلم بالضبط كيف كانت تابي عاملاً مساعداً له، ولكنها حتماً كانت رسالة مؤثرة، وسيبقى هذا الموقف محفوراً في ذاكرتي مدة طويلة جداً“. بهذه الكلمات اختصر الرئيس التنفيذي لشركة تابي للتكنولوجيا المالية والمتخصصة بحلول الدفع الآجل، الموقف.

بزوغ فكرة تابي: تكريس الراحة في عالم الدفع بالتقسيط

عندما أنشأنا منصة ”نمشي“ السعودية للتسوق الرقمي في عام 2011، كانت الرسالة هي توفير الأريحية التي يبحث عنها المستهلكون وسط مجموعة



المدفوعات وتبسيطها قد يكون حلاً فريداً لاستبدال طريقة الدفع نقداً عند التسليم في ظل النفور من البطاقات الائتمانية. وقد كانت تلك نقطة تركيزنا الأهم عند عرض الفكرة على الباعة وتجار التجزئة، التي لاقت استحساناً وأصداً إيجابية، وقادتنا أخيراً نحو بداية التنفيذ على أرض الواقع.

وقت دفع الرواتب في المنطقة العربية مختلف

إن استنساخ نموذج عمل من بلد آخر وتطبيقه في تاي لن يكون بالسهولة التي قد يتصورها البعض، بل إنه لن يكون مُجدياً، فالفرق بين سوق المنطقة العربية والأسواق الخارجية التي تنشط فيها شركات مماثلة له تأثير بارز، وكان لا بد من نموذج يعكس خصوصية هذه المنطقة. أحد هذه الفروقات هو الاختلاف الواضح في تواتر الرواتب والأجور، والتي هي على أساس أسبوعي أو نصف شهري في الغالب في الدول الغربية، في المقابل يتقاضى معظم الموظفين في بلداننا رواتبهم مع نهاية كل شهر. لذا، لم يكن منطقياً أن نأخذ نموذج التبسيط الأسبوعي ونطبقه على أسواق المنطقة، بل اعتمدنا المدفوعات الشهرية التي تتفق مع تواتر المرتبات، وهو أمر يُمثل عبئاً إضافياً علينا؛ فعوضاً عن تحصيل مستحقاتنا كاملة خلال 6 أسابيع مثلاً، علينا الانتظار 90 يوماً.

ويحضرني في هذا السياق بعض الأفكار من كتاب الراحل كلايتون كريستنسن "مفارقة الازدهار: كيف يمكن للابتكار أن ينتشل الأمم من الفقر" (The prosperity paradox how innovation can lift nations out of poverty)، حيث يتناول الكثير من الأمثلة لشركات نجحت في هذه المهمة في بلدان أسوأ من حيث البنية التحتية مقارنة بأسواق البلدان التي كنا نستهدفها.

تشخيص المشكلة وتقديم الحل

فكرتُ ملياً في تفاصيل رحلتي مع "نمشي"، وعلى الرغم من أنني لم أكن ملاماً بخبايا المدفوعات الرقمية، كنت مُدركاً لحجم المشكلة التي تعانيها الشركات الناشئة في هذا المجال، ألا وهي إتاحة الدفع نقداً عند التوصيل.

بالمقارنة مع الأسواق الخارجية الأخرى في أوروبا وأستراليا والولايات المتحدة، فإن فكرة الدفع الأجل أو تبسيط المدفوعات في التجارة الإلكترونية كانت مدفوعة بمشكلة حميدة إن صح التعبير، ألا وهي تفضيل معظم شرائح المجتمع عدم اللجوء إلى البطاقات الائتمانية على الرغم من توافرها على نطاق واسع؛ أي أن لديها بديلاً جاهزاً عن الدفع النقدي عند التسليم، أما في منطقتنا العربية، فلم نكن نؤمن بأن هذه الحالة تنطبق تماماً علينا. ولاحظنا أن تأجيل



خلق ثقافة الدفع الآجل

لم يكن التحدي الأول في المنطقة يتعلق بالمنافسة، بل ارتبط بدرجة أكبر بكيفية التأثير في عقلية المتسوقين وتثقيفهم حول نموذج الخدمة الجديد. وقياساً بحجم الناتج المحلي ونمو الاقتصاد، فإن أسواق الشرق الأوسط متأخرة فيما يتعلق بالإئتمان الائتماني، ويرجع السبب في ذلك إلى تحيز تقليدي متجذر في أذهان المستهلكين ضد هذا النوع من الإنفاق. بلغة الأرقام، لا يتجاوز الإنفاق الائتماني في المملكة العربية السعودية 20%، وهو رقم هزيل جداً مقارنةً بغيرها من الدول ذات الناتج المحلي الكبير ومستويات الدخل الجيدة، التي تصل فيها نسبة تعاملات التجارة الإلكترونية إلى حدود 65% إلى 70%.

يتعين علينا في تايبي أولاً أن نميِّز خدماتنا في الدفع الآجل عن البطاقات الائتمانية، من خلال إعطاء قيمة مضافة للمستهلكين والباعة، عن طريق بناء الثقة والشفافية. فنحن في النهاية خيار أكثر أريحية وأخف تكلفة، حيث نلغي كل المخاوف المرتبطة بالبطاقات الائتمانية، فيما يتعلق بالرسوم الخفية أو نسب الفائدة والغرامات المرتفعة. فعندما يقع المستخدم بين خيار التقسيط مدة 3 أشهر دون فوائد، ومهلة 30 يوماً للرصيد الائتماني، فما الذي قد يمنعه من اختيار تايبي عندئذٍ؟

من جانب آخر، كان جزء من المهمة التثقيفية الملقاة على عاتقنا متعلقاً بشركائنا من الباعة وشركات التجارة، إذ كان علينا توفير كل التفاصيل اللازمة الخاصة بمراحل تقديم الخدمة وكيفية تطبيقها، وآليات اختيار المنتجات والمستهلكين، وكيفية حساب هوامش الربح والعمولة. خضنا هذه المهمة إلى حدٍّ ما مع الجهات التنظيمية، حيث كنا وافدين جداً تماماً إلى سوق تفتقر إلى أي بنية تنظيمية مسبقة.

مخاض البدايات

بحلول مارس/آذار 2020، بلغنا مرحلة الجهوزية للانطلاق رسمياً، وتصادف ذلك تماماً مع فترة الإغلاق العام إبان جائحة كوفيد-19. كنا واعين حول التأثيرات المقبلة حينها، فلم يتبق في السوق آنذاك إلا خيار البيع عبر الإنترنت، لكن خلال الفترة الأولى من الإغلاق، لاقينا إجابات من بعض الباعة والتجار ممن خضنا معهم في فكرتنا وكانت لنا تفاهات معيّنة معهم، وكان جوابهم بأنهم يرون أن حلّ المدفوعات مميز جداً، لكنهم الآن أمام تحدٍّ لإنقاذ أعمالهم والحفاظ على وجودهم في السوق، وليس لديهم السعة لتقديم خدمات أو خيارات دفع جديدة في وقت يعانون فيه لتسليم المشتريات على أرض الواقع؛ أي كانت المقاربة مرتبطة بالبقاء أكثر من ارتباطها بتقديم حلول مبتكرة أو تحسينات في نمط المدفوعات.

بصراحة، كانت تلك الفترة التي امتدت لأشهر باعثة على شيء من الخوف، لكن ما حصل بعد ذلك هو أن مختلف الباعة والتجار أدركوا في ظل توقف حركة التسوق والشراء التقليدية أن الطريق الوحيد للنجاة يكمن في توسيع عملياتهم وحضورهم على الساحة الرقمية، لتتحول تايبي من خيار "يمكن النظر فيه لاحقاً" إلى عامل ضروري للبقاء والاستمرار في السوق. لطالما كان توقيت دخول الأسواق أحد أهم عوامل نجاح الشركات، لكننا كنا جاهزين لاقتناص الفرصة التي جاءت بها الجائحة، ولم تُحطمننا هذه الأزمة بل خرجنا منها أقوى.

نموذج العمل المتميز

بوصفنا منصة تقدّم خدمات "الشراء الآن والدفع لاحقاً"، فإن نموذج عملنا الأساسي يقوم على التكامل مع البائع باعتبارنا وسيلة دفع خاصة، وعندما يصل المشتري إلى صفحة الدفع، سيرى أن بمقدوره تقسيم المبلغ إلى 4 أقساط شهرية متساوية، بحيث يسدّد 25% من المبلغ آنياً، والباقي خلال 90 يوماً من ذلك (مع توافر خيارات أخرى). في السابق لم تكن تتقاضى أي عمولة إضافية من المستهلك إلا عند تفويت موعد الأقساط المستحقة، لكن من أجل تعزيز الحرية المالية للأفراد وتغيير النظرة التقليدية للتعاملات المالية، ألغت الشركة رسوم التأخير تماماً. على سبيل المثال، عندما تشتري منتجاً بسعر 1,000 ريال، فستدفع عبر تايبي المبلغ نفسه وعلى أقساط، في حين تتكفل الشركة بدفع ثمن السلعة بالكامل مقدماً للبائع.

تستمد تايبي عوائدها من العمولات التي تتقاضاها من الباعة لقاء كل عملية شراء تتم عبر المنصة؛ ما يعني أن الباعة هم من يتكفلون فعلياً برسوم الخدمة. ويرجع هذا إلى 3 عوامل، أولها تأثير تايبي في إبعاد الزبون عن الخيارات المكلفة عند الدفع عند التسليم، وثانيها قدرتها على رفع معدل التحويل والمبيعات لأن الزبون يغدو أكثر رغبة في الإنفاق عند وجود خيار التقسيط دون فوائد، وثالثها أن سلة الشراء تكون أكثر تنوعاً مع خيار تايبي.

المنافسة محلياً

كما هي الحال مع أي قطاع حديث العهد، حظينا في تايبي بشيء من الأريحية نظراً للمنافسة شبه المعدومة في البداية، على الرغم من أن استحداث هذه التجربة للمرة الأولى كان يشكّل مسؤوليّة ومخاطرة كبيرتين. لكن وجود جهة منافسة في سوق حديث العهد يساعد في الحقيقة على تسهيل عقبة ملموسة ألا وهي تثقيف السوق إجمالاً؛ إذ ستقع المهمة على عاتق المتنافسين جميعهم، وليس على كاهل جهة وحيدة، وذلك يعني الارتقاء بغرض توسيع السوق.

المنتجات لزبائن يستخدمون تابي ونعرفهم بالفعل. تلك الخطوة الدقيقة تُرجمت إلى نسبة تخلف عن السداد أقل من 1%، وهي الأدنى على صعيد الأسواق الأخرى كلها.

الحاجة إلى التوسع

فرضت هوامش الربح المتدنية في نموذج الدفع الآجل علينا لزاماً أن نتوسع لنستحوذ على أكبر شريحة ممكنة من العملاء، سواء الباعة والتجار، أو المستهلكون النهائيون، كي تتمكن من تحقيق الربحية. للوصول إلى ذلك، اعتمدنا استراتيجية تخفيض تكلفة الاستحواذ على العميل قدر الإمكان، مع الإبقاء على نموذج خدمتنا دون فوائده على المشتري، وهو أمر تمكّننا من تحقيقه بالنظر إلى أن تلك التكلفة كانت متدنية إلى حد ما، إذ إن الشراكة مع بائع أو متجر واحد أتاحت لنا الوصول المباشر إلى آلاف المستهلكين من شريحة عملائه. وبذلك، لم نكن مضطرين إلى الكثير من حملات الإعلان والتسويق.

خطوة أبل

للوهلة الأولى، كان إعلان أبل عن إطلاق خدمة الدفع بالأقساط بمثابة الخبر الصاعق لنا، فذلك كان يعني أننا سندخل قريباً في منافسة مع شركة عالمية كبرى ستقدم في الغالب حلاً على مستوى عالٍ من النضج والتطور. حينها، كان لا بد من رؤية الأمور على حقيقتها وتوخي الشفافية المطلقة مع الجميع لوضع كل تفصيل في مكانه. لقد كنا تحت ضغوط جمّة من عدة جهات، لكننا قررنا إعطاء الأولوية للجانب العملي والمنطقي، والبحث جيداً في خيارات توجّه أبل ذلك. وخلصنا إلى أن نية العملاق الأميركي كانت بالدرجة الأولى زيادة إقبال المستخدمين وتبنيهم لمحففتها الخاصة، وذلك بالتحديد في الأسواق التي لم تصل أبل فيها إلى نسبة شعبية مُرضية، وهو أمر لا ينطبق على منطقتنا التي تحظى فيها محفظة أبل باي بحضور واسع وراسخ فعلياً، ما يعني أنه ليس من بين أولويات أبل تقديم نموذج الخدمة ذلك هنا، وهو أمر اتضحت صحته اليوم بعد مرور عامين.

الأهم من ذلك هو حقيقة أن أبل لم تدفع نحو اعتماد هذه الخدمة بذلك المستوى العالي من الزخم، حتى في أسواقها الرئيسية، ما يعطي فكرة عن مدى تركيزها على نموذج العمل هذا. إذاً، تعيّن علينا التقدير السليم وعدم التقليل من مستوى التهديد المحتمل، وقررنا أننا بحاجة إلى الاستمرار في تطوير خدماتنا وتعزيز شراكاتنا المحلية، كي نكون في وضعية أقوى في حال قرر أحد اللاعبين الكبار عالمياً دخول هذه السوق يوماً ما في المستقبل.

ومن منظور إيجابي آخر، فإن وجود أطراف أخرى في السوق يعني أن الباعة والتجار سيكونون أمام مهمة إيجاد الأسباب لاختيار أحد الأسماء، أكثر من تساوّلهم عن السبب الذي يدفعهم إلى اختيار نمط خدمات جديد تقدمه شركة واحدة فقط، وهو ما يسميه خبراء العلوم السلوكية "تأثير التأيير".

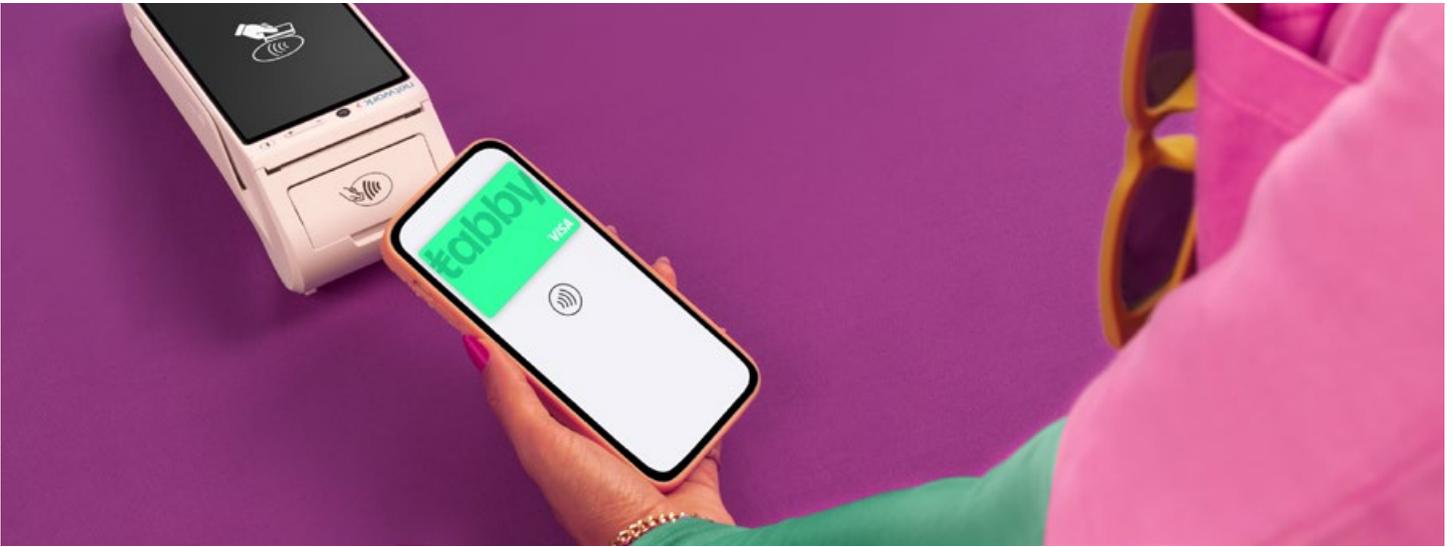
ضرورة الانتقائية

يفرض نموذج أعمالنا ضوابط تحكم اختيارنا لفئات العملاء والمستهلكين الذين سنقدّم لهم خدماتنا. فنحن في نهاية المطاف نتكفل بمخاطرة فريدة من نوعها. وكان اختيارنا للمنتجات التي ستخضع بطبيعة الحال لنظام تقسيط الدفع من الأمور الأكثر دقة في نموذج أعمالنا، إذ حرصنا، خلال المراحل الأولى، على انتقاء المنتجات ذات هامش المخاطرة الأصغر، أي تلك التي لا تكون عرضة للاحتيال. فذلك النوع غالباً ما يكون من الفئات ذات قيمة إعادة بيع مرتفعة، مثل الإلكترونيات والهواتف المحمولة.

إن تجنّبنا لهذا النوع ينبع من اعتبارات بالغة الأهمية؛ فنحن كنا ببساطة نقرض المال للزبائن في ظل وجود كمّ محدود من البيانات عنهم. في فكرة "تسوق الآن وادفع لاحقاً"، فإن تابي في جوهرها شركة تقدم الرصيد للمستهلكين، الذين يتعين علينا ضمان استحقاقهم وتأييدهم للمدفوعات كي تتمكن من مساعدتهم وضمان أريحتهم في الشراء، ولكن ما يجعل سوقنا أكثر تحدياً هو الحاجة إلى البيانات والمعلومات اللازمة لضمان استحقاق المستهلكين، في الوقت الذي يصعب فيه الوصول إليها فعلياً. لم نستطع اعتماد أنظمة التقييم التقليدية التي تتبعها شركات البطاقات الائتمانية، التي لا تنطبق على طبيعة عملائنا، بل اعتمدنا على بيانات خاصة لتفصيل نظرة شاملة للاستحقاق، مثل تواتر إقبال المستخدم على التسوق، ونوع هاتفه، وسنه وجنسه وما إلى ذلك، لذا تحتم علينا التوجه صوب فئات المنتجات ذات مستوى المخاطرة الأدنى.

السمة الثانية التي حرصنا على وجودها في المنتجات هي هامش الربح الواسع؛ ذلك أننا اعتمدنا في تحصيل أرباحنا على الباعة، لذا كان علينا التأكيد من أن لديهم هامشاً ربحياً كافياً حتى يتمكنوا بدورهم من سداد نسبة العمولة اللازمة لنا للاستمرار في نموذج عملنا، كما ركزنا دائماً على المنتجات ذات الاستهلاك المتكرر، خاصة في بداياتنا الأولى. لم نفضّل العمل مع بائع أو شركة قد يشتري منها الزبون مرة واحدة كل عام أو أكثر، بل أردنا تقديم منتجات واسعة التداول والاستهلاك. وهذا ما توافر في منتجات مثل الأزياء، ومستحضرات التجميل، ومنتجات الأم والطفل.

بمرور الوقت، ومع التحسين المستمر على نموذج التقييم، وإقبال مزيد من التجار، ونمو شريحة مستهلكينا، تمكّننا من إدخال فئات منتجات أعلى مخاطرة ضمن خدماتنا. في كثير من الحالات كانت العملية عبارة عن توسيع طيف



حتمية التنوع

رَكَّزنا على ترسيخ وجودنا وتكَيِّفنا في سوق دولتين (السعودية والإمارات) من أعلى الدول عالمياً على صعيد الناتج المحلي الإجمالي، وحيث ينفق السكان بوتيرة أكثر وحجم أكبر، لنعيد حينها صياغة مفهومنا العام لمجال خدمتنا؛ إذ رأينا أن من صالحنا تقديم خدمات الدفع الآجل لكل ما ينفق المستهلك عليه، وليس فقط على المشتريات، وإنما على السياحة والتأمين والتذاكر، وغير ذلك.

على صعيد آخر، أطلقنا خدمة اشتراك "تابي كارد"، التي كان الغرض منها تقديم خدماتنا إلى ما وراء الإنترنت، في نقاط الدفع التقليدية. كانت منصّة "تابي شوب" (Shop) أيضاً أحد الخيارات لتعزيز حضورنا في تجربة التسوق منذ بدايتها، وأيضاً للإفادة من شريحتنا المتنامية في السوق للترويج لشركائنا من الباعة والتجار.

الجهود التنظيمية

من المنصف القول إن الجهات التنظيمية لا تحبّد تشريع أو تنظيم أعمال إن لم تكن ذات انتشار ملموس. في بدايات عملنا، ذهبنا إلى الجهات التنظيمية في كل من الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية شارحين خطتنا حول نموذج العمل الجديد، وقد لاقينا استجابة عقلانيّة وإيجابية إلى حد كبير؛ إذ كان القرار وقتها أن نبدأ نحن، وتأخذ الأمور مجراها، وسيجري اتخاذ الخطوات التنظيمية وفقاً لما تقتضيه الأحوال.

كان ذلك التوجه مريحاً على نحو كبير، إذ كرّس نمطاً فعّالاً من التواصل، وأعطى الوقت الكافي لنضج التفاصيل وتوجيه صناعة القرار نحو الأفضل، ومكّن من حماية حقوق المستهلك، وفي الوقت نفسه جُنّب ظهور العقبات أمام نمو السوق واتساعها. لقد أتينا بسوق جديدة، وكانت الجهات التنظيمية ذات فضول لمعرفة كيفية مسير الأمور تماماً، لذا أرادت البقاء على مقربة دوماً.

في مقاربة أخرى، لقد أمضينا نحو عامين من وقتنا إلى الآن في الإجراءات التنظيمية والتشريعية، وهو أمر سيمثّل تحدياً لأي لاعب جديد قد يفكر في دخول السوق مستقبلاً، حيث سيضطر إلى استثمار كثير من الوقت والموارد

المادية والبشرية لبلوغ مستوى مماثل في النواحي التنظيمية، في الوقت الذي قد تكون أمامه أمور أكثر أهمية للتكفّل بها في أماكن أكثر حيوية وقرباً له. في مثل هذه الحالات، تغدو التفاصيل التشريعية والتنظيمية عقبة وتحدياً في قطاع قائم بشدة عليها، مثل الخدمات المالية.

طرح الاكتتاب العام في السعودية

جاء اختيارنا لخطوة الاكتتاب العام في السعودية بعد دراسات وافية، فحجم التبادل في السوق السعودية من الأعلى عالمياً، فضلاً عن أن حصتنا في السوق السعودية تمثل نحو 80% من مجمل مبيعاتنا. يُضاف إلى ذلك أن إقبال المستثمرين في هذه السوق نحو شركات التقنية المالية مرتفع جداً. من جهة أخرى، لاحظنا أن توجه الشركات الخارجية الكبرى نحو عمليات الاستحواذ ذات القيمة المرتفعة قد انخفض لدرجة كبيرة، والسبب الأبرز في ذلك هو نقص مستوى السيولة عما كان عليه قبل 3 أو 4 سنوات، وقد عاينّا هذه الحالة في كثير من الأمثلة، سواء في أسواق منطقتنا أو الأسواق العالمية.

نجحنا في إغلاق جولة تمويل جديدة بقيمة 200 مليون دولار بقيادة إحدى أكبر شركات إدارة الاستثمار، ويلينغتون مانجمنت، وبمشاركة من شركة بلوبول كابيتال (Bluepool Capital) بالإضافة إلى المستثمرين الحاليين مثل إس تي في، وشركة مبادلة للاستثمار، وأربور فنتشرز، وباي بال فنتشرز، ما يرفع قيمة الشركة إلى أكثر من 1.5 مليار دولار، جاعلاً تابي أول شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية (الفنتك) في المنطقة تصل إلى تقييم يفوق المليار دولار قبل طرح العام الأولي المقرر في المملكة العربية السعودية.

وفي 3 سبتمبر/أيلول 2024، أبرمت تابي اتفاقية للاستحواذ على تطبيق طويق، المحفظة الرقمية السعودية المرخصة من ساما، بهدف توسيع منتجاتها المالية خلال مؤتمر "24 فنتك" في الرياض. تسهم هذه الصفقة في تحقيق أهداف رؤية 2030 عبر تعزيز الشمول المالي والتحوّل إلى مجتمع غير نقدي. وتنتظر الصفقة الموافقة التنظيمية والإجراءات القانونية اللازمة. ويتيح التعاون بين تابي وطويق إطلاق مجموعة كاملة جديدة من المنتجات المالية المصممة لتمكين مستخدمي تابي من مجموعة فريدة من الحلول المالية، مثل الدفع والادخار وغيرها.

تصفح هارفارد بزنس ريفيو باللغة العربية على تطبيق **مجرة**



أفكار يومية في تطوير الذات،
القيادة، تنظيم الوقت،
التواصل، التسويق وغيرها.



حمل تطبيق مجرة الآن



في تطبيق مجرة أيضاً:

نفسيتي
psychologies

MIT
Technology
Review
إم آي تي تكنولوجي ريفيو

POPULAR
SCIENCE
العلوم للعموم

ستانفورد
للابتكار
الاجتماعي



كيف يعزز تطور القوانين والتشريعات رؤية المملكة 2030؟

ومن التغيرات التي أحدثتها رؤية 2030 تطبيق الممارسات العالمية لزيادة كفاءة البيئة التشريعية لقطاع الأعمال في المملكة، والمقصود بالممارسات العالمية اللغة المشتركة المبنية على أعراف قانونية يتم تطويرها والاتفاق على الهدف منها، لتقليل الجهد والوقت في المفاوضات والتعاقدات. على سبيل المثال، يعبر مصطلح الفحص النافي للجهالة عن التدقيق والتحقيق في عقد أو نشاط تجاري أو حتى منتج ما للتأكد من المعلومات والحقائق المتصلة به وإدراكه إدراكاً شمولياً، وذلك لأخذ كل التدابير اللازمة قبل الدخول في اتفاق أو صفقة مالية مع طرف آخر.

ومؤخراً، بدأت الشركات في السوق المحلية استخدام نماذج اتفاقيات تعتمد على الشركات العالمية التي تسعى لدخول السوق السعودية، مثل اتفاقية الامتياز، وغيرها من اتفاقيات الترخيص التي تطبقها الشركات السعودية للمشاركة في التوسع، والدخول مع أطراف متعددة في علامة تجارية واحدة.

وانعكس مسار التحول الرقمي على تسهيل إجراءات إطلاق الأعمال التجارية، إذ تتيح وزارة التجارة إمكانية إصدار السجل التجاري إلكترونياً وبصورة فورية، والموافقة عليه من الموظف المختص دون الحاجة إلى مراجعة مبنى الوزارة، ليصل الوقت المستغرق لإتمام إصدار سجل تجاري إلى 180 ثانية للمؤسسات، و30 دقيقة للشركات.

ويوازي هذا التطور، رفع كفاءة العمل القضائي وتبسيط إجراءاته من خلال استخدام التقنيات الرقمية، إذ تسهّل منصة "قضائي" الوصول إلى المعلومات والخدمات القضائية عبر الإنترنت، والتعامل مع الملفات القضائية، وتقديم الطلبات والاستفسارات، وتساعد أيضاً بوابة وتطبيق "ناجر" المستخدمين في إنجاز معاملاتهم القضائية بسهولة ويسر، ما يُعنيهم عن أكثر من 65 مليون زيارة للمرافق العدلية سنوياً.

تستهدف رؤية المملكة 2030 رفع نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي إلى 65%، إضافة إلى زيادة نسبة الاستثمار الأجنبي من 3.8% إلى 5.7%، وبذلك تسهم البيئة التشريعية والقانونية في تعزيز الأعمال وجذب الاستثمارات وخلق النوع الاقتصادي.

تطور الأنظمة والقوانين في المملكة

منذ الإعلان عن الرؤية، عملت المملكة على إعداد وتطوير 62 تشريعاً لتنظيم الأعمال التجارية وتمكينها، منها نظام الاستثمار الأجنبي الجديد الصادر عام 2019، الذي يسمح للأجانب بالاستثمار في جميع القطاعات بنسب ملكية تصل إلى 100%، وإطلاق برنامج الإقامة الدائمة "الجنسية الذهبية" لجذب رؤوس الأموال والكفاءات.

ونظام الإفلاس الجديد الذي يتضمن إجراءات إعادة هيكلة الشركات المتعثرة بدلاً من إشهار إفلاسها، ونظام الشركات الجديد الذي دخل حيز التنفيذ في 19 يناير/كانون الثاني 2023، حيث يسهّل عملية تأسيس الشركات بأشكال متنوعة كالشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة، ويعزز استدامتها وتوسعها، ويشجع على الاستثمار الجريء، ويتمتع بمرونة عالية لحماية الشركات ومعالجة التحديات التي تواجه الشركات العائلية وزيادة الأعمال.

إذ يسمح النظام الجديد للشركات العائلية بإبرام ميثاق عائلي لتنظيم الملكية العائلية في الشركة وحوكمتها وإدارتها، ووضع سياسة توظيف أفراد العائلة وتوزيع الأرباح والتصرف في الحصة أو الأسهم، وتحديد آلية فعالة لتسوية المنازعات أو الخلافات لضمان استدامة تلك الشركة.

إياد رضا

الرئيس التنفيذي لشركة إياد رضا
للمحاماة والاستشارات القانونية.



المؤلف



كيف تسهم شركة إياد رضا في تحسين أنظمة الأعمال؟

في المشهد القانوني المتطور باستمرار في المملكة، وفي ظل التحديات المتعددة وطريق التميز المعقد، تسهم شركة إياد رضا للمحاماة والاستشارات القانونية في تعزيز البيئة التشريعية والنظامية مع خبرة تمتد لأكثر من 20 عاماً.

وخلال الأعوام الأربعة الماضية، شاركت الشركة في صياغة وتحسين أكثر من 80 نظاماً ولائحة، وسياسات وأدلة استرشادية، بما في ذلك إنشاء كيانات جديدة، ومساعدة الكيانات والهيئات الحكومية الجديدة في وضع سياساتها التنظيمية والحوكمة، وضمان أفضل الممارسات العالمية بما يتوافق مع الأنظمة واللوائح في المملكة العربية السعودية.

وأسهمت شركة إياد رضا في تأسيس أكثر من 20 شركة ومبادرة وصندوقاً حكومياً، وإعداد ما يزيد على 75 دراسة قانونية معيارية مقارنة ذات صلة بالتشريعات شملت أكثر من 18 دولة، واستطاعت كسب ثقة عملائها من القطاعين العام والخاص من خلال تخصيص الوقت الكافي لاستيعاب نظام المنشأة والسياق الذي تعمل فيه ومواطن القوة والضعف لديها والتحديات والفرص التي تواجهها، والقدرة على تصور شامل لضمان النجاح بالاعتماد على آراء فريق العمل المتنوع ومعارفه، وكذلك الاستفادة من الخبرات والتجارب الماضية والتركيز على مستقبل يتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

التعامل مع الأزمات التنظيمية بفعالية

تقدم الشركة المشورة المناسبة حول جميع جوانب إعادة هيكلة الديون والإعسار أو الإفلاس سواء قبل وقوع هذه الحالات أو خلال التعامل مع تبعاتها، إذ يعمل الفريق على تحليل مكثف للكشف عن الأزمات التنظيمية في مراحل مبكرة والبحث عن أفضل السبل لتفاديها، فامتلاك الشركة لفريق يجمع بين المعرفة القانونية والمعرفة التجارية المتخصصة يساعد على تسريع عمليات إعادة الهيكلة، على سبيل المثال، عملت الشركة على إعداد ملف تصفية لواحدة من أكبر شركات المقاولات السعودية التي تتجاوز ديونها 30 مليار ريال سعودي، وفقاً لنظام الإفلاس، فضلاً عن المساهمة في التفاوض مع الجهات الحكومية والدائنين للوصول إلى حل لأزمة الشركة.

ضمان الامتثال للأنظمة

إن الحوكمة والامتثال للأنظمة واللوائح أمران ضروريان لتنمية الأعمال واستدامتها، وباتت قرارات الاستثمار مبنية على الأنظمة التي تحمي مصالح المستثمرين، إذ تبيّن الأبحاث أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى

للشركات التي تعمل في بيئة نظامية تحمي حقوقهم، وتكشف الدراسات أن الحوكمة الرشيدة وتحسينها تسهمان في خلق قيم أعلى أو تقليل تكلفة رأس المال للشركات.

وتحتاج المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأصحاب رأس المال الجريء إلى إرشادات قانونية لضمان الامتثال للأنظمة، ولا سيما في مجالات مثل قواعد هيئة السوق المالية ومكافحة غسل الأموال، لذا فإن فهم الجوانب القانونية والمحاسبية أمر ضروري لإنشاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة وصناديق رأس المال المغامر، لأنه يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة، والالتزام، وبناء أسس قوية لمشاريعها.

وعليه، تساعد شركة إياد رضا العملاء على التعامل الفعال والمبتكر مع القضايا التنظيمية وقضايا الامتثال، عبر فهم المسؤوليات والمخاطر المتوقعة وتقليل تأثير الأنظمة الرقابية المعقدة على تعاملاتهم اليومية بما يحافظ على سمعتهم وتأمين أصولهم.

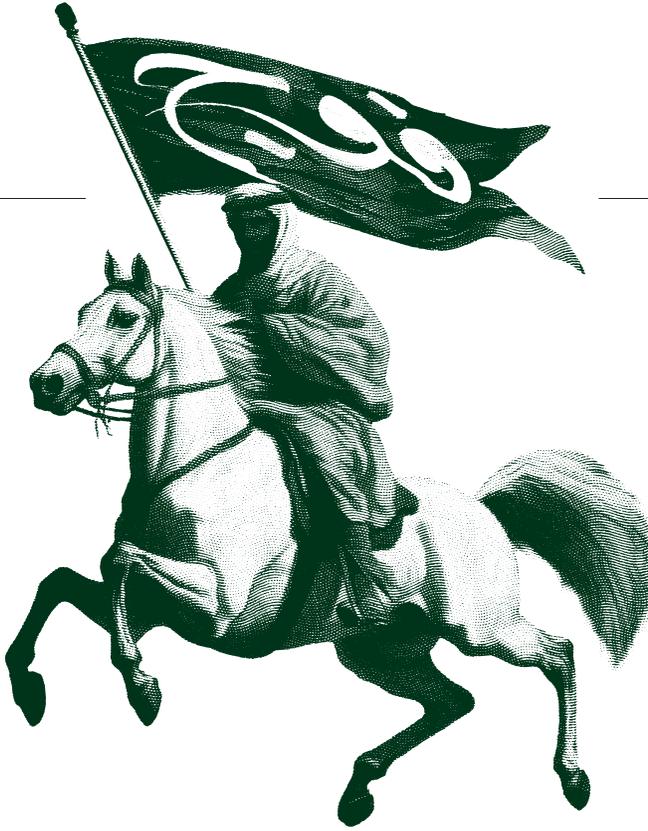
دعم الشركات العائلية عبر مختلف المراحل

تؤدي الشركات العائلية دوراً مهماً في بنية اقتصاد منطقة الشرق الأوسط، وبحسب دراسة استقصائية أجرتها شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PWC)، في عام 2016، فإن الشركات العائلية تسهم بنسبة 60% في الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف أكثر من 80% من القوى العاملة في هذه المنطقة، وفي السعودية تشكل الشركات العائلية 95% من الشركات المسجلة، وهو أعلى من المعدل العالمي، حيث تبلغ نسبة الشركات العائلية 70%.

وفي ضوء استمرار النمو والتنوع الاقتصادي للمملكة، تقدّم شركة إياد رضا الاستشارات القانونية والدعم لتلك الشركات، بدءاً من الملكية وهياكل الإدارة وعمليات الدمج والاستحواذ وصولاً إلى استراتيجيات البيع والتخارج.

إن الحصول على الاستشارات القانونية والدعم التنظيمي من العوامل المهمة لبناء الأعمال وضمان استدامتها، لذا تُرافق إياد رضا الشركات من بداية رحلتها، وتقدم لها المشورة حول الشكل القانوني المناسب وصياغة عقد التأسيس والنظام الأساسي، وإعداد كل الوثائق والعقود واللوائح اللازمة لبدء النشاط التجاري ودخول منظومة الاقتصاد الوطني.

وأخيراً، فإن بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية متغيرة باستمرار، ومواكبة التشريعات والأنظمة واللوائح التنظيمية هذا التغيير تسهم في خلق اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي يمكّن الجميع من تحقيق تطلعاتهم المستقبلية.



الاتصال كقوة ناعمة عبر تجربة مجموعة فوج

الصورة: مجموعة فوج

الجهات الأخرى)، لذلك لم نركز على التعامل مع هذه المشكلة عن طريق الحل الشائع، ألا وهو بناء وكالة تسويقية متكاملة تقدم تشكيلة واسعة من الخدمات المجتمعية والمتعددة، تجنباً للمنافسة المباشرة مع الشركات العالمية التي تُقدم مثل هذه الخدمات، لكن ذهبنا في اتجاه إنشاء شركات ناشئة تعتمد على رواد أعمال طموحين في شتى المجالات، مثل التسويق والتواصل والإعلام والدعاية والإعلان، ما أعطانا فرصة للعمل مع العديد من الجهات الحكومية والشركات الخاصة الكبرى، وأدى ذلك بدوره للتعرف إلينا ولقدرتنا وأكسبنا سمعة طيبة في القطاع وعزز الثقة في الكفاءات السعودية.

المشكلة الثانية التي واجهتنا خلال البداية هي ضعف انتشار عقلية ريادة الأعمال بين شبابنا، فعلى الرغم من حماسهم وطموحهم وإيمانهم بوطنهم، فإن الكثير منهم كان يفضل الأمان الذي تضمنه الوظيفة التقليدية، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب والترسبات الثقافية القديمة التي لا تتوافق مع طموح "المجتمع الحيوي" الذي تهدف إليه رؤية السعودية 2030. أتذكر أنني ذهبت شخصياً إلى منازل بعض الشباب لإقناع أوليائهم بالسماح لأبنائهم بالخوض في غمار ريادة الأعمال، وأنها (على سبيل الفكاهة) ستضمن لهم الزواج أيضاً بقدر ما تضمنه الوظيفة التقليدية بدوام كامل، بل إنني أحياناً ذهبت لأبعد من ذلك، إذ كنتُ أعدُّهم أنه في حال عدم نجاح شركات أبنائهم معنا، فسنوظفهم في مكان آخر وفي وظائف واعدة.

لطالما أمنتُ بأن الأعلام العظيمة لا تموت بموت صاحبها، فهي تولد بهدف حل مشكلة مستعصية أو خلق حاجة واعدة، ثم تكبر وتزدهر لتصبح قادرة على تلبية الاحتياجات حتى قبل أن يعبر عنها البشر، وخلال هذه الرحلة، لا بد من مشاركة الحلم مع مَنْ يؤمن به حتى يستمر في التألق، ومن أقدّر على ذلك من شباب طموح مستعد لتسلم الشعلة وتحمل المسؤولية، ولا سيما في بلد أكثر من نصف سكانه تحت سن الثلاثين وجُلهم يتقد بالحماس والرغبة في فعل الخير للوطن.

مجموعة فوج هي ببساطة حُلْم تحوّل إلى واقع جميل، رسالتها هي أن تكون حلاً سعودياً يعبر عن المملكة ويعكس صورتها الحقيقية داخل الوطن وخارجه، ففي النهاية أنا مؤمن بأننا نحن السعوديين أفضل من نعبر عن أنفسنا مقارنة بأي طرف خارجي مهما كانت قدراته وكفاءاته.

صعوبات البداية

مع الإعلان عن إطلاق رؤية السعودية 2030 بمحاورها الرئيسية الثلاثة، اتضح أن التسويق والتواصل ستكون له حصة الأسد في تسليط الضوء على الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى "وطن طموح"، لذلك حرصنا في فوج على جذب الكفاءات المتخصصة لمواكبة الزخم الذي خلقته هذه التحولات الكبرى، لكن قطاع التسويق والتواصل لم يكن مكملاً النضج آنذاك (Semi-mature)، إذ كان يتسم بالتقليدية والفردية (نشاط كل جهة منعزل عن

رياض بن حمد الزامل

رئيس مجلس إدارة مجموعة فوج



المؤلف



لقد نظر البعض إلى المملكة على أنها مجتمع يحركه البترول والمال ولا يمتلك رؤية أو طموح التغيير والتطوير، وهذه نظرة لا تعكس الواقع، فإذا نظرنا إلى التاريخ نجد أن الكثير من رواد الأعمال الأوائل، على سبيل المثال سليمان العليان أو سليمان الراجحي، بدؤوا رحلتهم من الصفر وواجهوا تحديات عديدة ليصنعوا من الصحراء واقعاً أفضل، على عكس غيرهم من رواد الأعمال في المجتمعات الأخرى الذين كانوا يقفون على أرض صلبة وبيئة مهيأة دعمتهم في تحقيق أحلامهم. وبما أن "أهل مكة أدرى بشعابها" كان دور مجموعة فوج هو الإسهام في نقل الصورة الصحيحة عن المملكة من خلال جيل الشباب السعودي نفسه، خصوصاً بين الأجيال الصاعدة.

رسالتي إلى رواد الأعمال السعوديين وأفاق مجموعة فوج

سعادة العطاء والمشاركة لا تقدّر بثمن وثقافة الوفرة لا الندرة هي ما تجعل منك صانعاً للمال لا طالباً له وخالقاً للوظائف لا باحثاً عنها. وهذا بالضبط ما عكسته رؤية السعودية 2030 التي نظرت إلى المورد البشري على أنه استثمار حقيقي وهبّات البيئة الخصبة لإطلاق المشاريع بمختلف أصنافها في سبيل تحقيق المحور الثالث "اقتصاد مزدهر"، وهذا ما نعتمده أيضاً في مجموعة فوج، إذ نسعى لتمكين شركائنا الشباب الذين يبلغ متوسط أعمارهم 25 عاماً، وهم الأكثر قدرة على التكيف والتميز وابتكار وسائل تسويقية جديدة تمكن المجموعة من الوصول والتأثير في شرائح المجتمع كافة، والنتائج الحمد لله حاضرة، فعلى سبيل المثال الشركة الأكثر إسهاماً في إعلانات اليوم الوطني هي فوج وشركاتها، كما أننا نمثل الجهة الأولى التي تقصدها أي شركة غربية حكومية كانت أو خاصة تريد التعرف على القطاع. أما الأهداف المسطرة فهي أكثر طموحاً بكثير، إذ نطمح على المدى القصير للوصول إلى 25 شركة متحالفة تحت مظلتنا و1,500 موظف، بالإضافة إلى الإدراج في سوق الأسهم المالية مع نهاية سنة 2025.

إن وجود فريق قادر على استشرف المستقبل واكتشاف الجديد في كل قطاع هو ما يصنع النجاح ويؤسس له، عبر الاستفادة من "الهبّة الديمغرافية" التي تمتلكها المملكة، وبوجود فئات شابة لديها استشعار مبكر بالمسؤولية ستمتكن من تحقيق حلمها ورؤيتها لعام 2030.

واليوم تبذل الحكومة الغالي والنفيس للوصول بالمملكة وشعبها إلى أعلى المراتب في المحافل والأصعدة كلها. واستطاعت، بفضل الله، استقطاب الفعاليات العالمية الكبرى، ورسم مختلف المشاريع العملاقة وإنجازها لاستدامة التطور والتقدم والازدهار لهذا الوطن الغالي، فلا بد أن نكون على قدر عالٍ من المسؤولية لمواكبة هذه الرؤية الطموحة وبناء كيانات عظيمة في شتى القطاعات يتشارك فيها رجال المال ورواد الأعمال، لخدمة تلك المكتسبات وإبرازها والنهوض بمستقبل مملكتنا الغالية.

نجحنا في تشكيل اللبنة الأساسية لمجموعة فوج، وبناء نسيج من الشركات الناشئة في مختلف تخصصات التسويق والتواصل، إذ بدأت الشركات تتنافس فيما بينها وبرز الكثير منها في هذا التخصص، واستقطبنا العديد من العقول والخبرات الأجنبية المتخصصة لنقل المعرفة وتوسيع دائرة شراكتنا والتركيز على التدريب وبناء المهارات ومواكبة التطورات في هذا القطاع، فكان لا بد من خلق كيان تندمج فيه هذه الشركات لمواكبة التطلعات والتحولت المستقبلية ويكون قادراً على خدمة المشاريع السعودية الكبرى، والرؤية واضحة: أن نكون أضخم اتحاد لشركات التواصل والتسويق السعودية التي تنضم إلى نادي الخمسة الكبار في مجال التسويق والاتصالات العالمية (Big 5).

شارك من ترضي أن يُربي أبنائك

تشكّلت مجموعة فوج خلال مجموعة من عمليات الاندماج التي تضم حالياً أكثر من 10 شركات، ومن أبرز التحديات التي تهدد مثل هذه الاندماجات هو ما يسمّيه الخبراء "الصدمات الثقافية" التي تحصل عقب عملية الاندماج أو الاستحواذ؛ أي عدم التوافق الثقافي بين موظفي الشركات المتعاونة واختلاف بيئات العمل، ما يؤدي إلى عدم الثقة في الطرف الآخر والفشل في نهاية المطاف. لذلك كنت دائماً أقول: "شارك من ترضي أن يُربي أبنائك"، في إشارة إلى ضرورة توافر عامل الثقة حتى قبل إبرام اتفاق الشراكة، فالتوافق في القيم يسهّل خطوات التعاون اللاحقة جميعها، سواء كانت تشغيلية أو على مستوى استراتيجي أعلى.

بالإضافة إلى هدف الحجم الذي حققه هذا التحالف، سعينا أيضاً إلى جذب الشركاء الأجانب خاصة ممن يتمتعون بالخبرة والتكنولوجيا الحديثة، ضمن منهج يسمّيه الخبراء "التعلّم التنظيمي"، أي كان الهدف هو التعلّم منهم ونقل خبراتهم عبر طرق وأدوات مختلفة أهمها العمل المشترك.

الثروة الحقيقية لتحقيق رؤية السعودية 2030 هي الشباب وليس النفط

تتقلب المشاريع بين الربح والخسارة، والاستثمار الحقيقي يجب أن يكون في الأشخاص، فكان لا بد من تغيير عقلية الشباب وتشجيعهم على التحول إلى قطاع ريادة الأعمال وإيجاد قنوات لهم وتوجيه اهتماماتهم وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على تحقيق النجاح. وتعكس مجموعة فوج فكرة الترويج للمملكة كقوة ناعمة، إذ استطاع 600 شاب سعودي بناء هذه الشركات وقيادتها للوصول بها إلى ما هي عليه الآن. وخلال 10 أعوام تقريباً تمكن هؤلاء الشباب من إنشاء مجموعة تسويقية اتصالية ضخمة تصدّر صورة مختلفة عن المملكة العربية السعودية للعالم.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية

"أفضل وزارة عربية" لعام 2024



الابتكار والتميز كأدوات أساسية لتحقيق التنمية المستدامة. وأكد وزير شؤون مجلس الوزراء ورئيس مجلس أمناء الجائزة، محمد بن عبد الله القرقاوي، أن الكفاءة الحكومية هي الأساس لتحقيق ازدهار اقتصادي والاجتماعي، والمفتاح الرئيسي للريادة والتقدم، فنجاح الدول يعتمد على قدرتها على إدارة مواردها المالية والبشرية بكفاءة عالية.

حصلت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية على جائزة «أفضل وزارة عربية» لعام 2024، ضمن فعاليات الدورة الثالثة لجائزة التميز الحكومي العربي، التي أطلقتها حكومة دولة الإمارات بالتعاون مع جامعة الدول العربية، ممثلة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

وتهدف الجائزة إلى إبراز النماذج الناجحة في الإدارة الحكومية وتكريم الكفاءات المؤسسية والفردية المتميزة في العالم العربي، مع تسليط الضوء على

ويبين أن الحصول على جائزة التميز الحكومي العربي لعام 2024، جاء نتيجة استيفاء الوزارة معايير الجائزة والأثر والنتائج المرتبطة بها. على سبيل المثال لا الحصر، ترتيب المملكة عالمياً في عدد من المؤشرات، وتمكين المرأة، وامتنال الجهات للأنظمة واللوائح، والتوطين، وتعزيز التحول الرقمي لرفع كفاءة الأداء الحكومي؛ إذ عملت الوزارة على مدار الأعوام الماضية على تحليل بيئي لتحديد المعنيين وإجراء المقارنات المعيارية، واستشراف المستقبل، بالعمل مع استشاريين دوليين وورش عمل للقيادات، وتطبيق عدد من الإجراءات والسياسات وفق أفضل الممارسات العالمية في المجال.

وانعكست هذه الجهود بشكل واضح عبر تحقيق الوزارة أداءً متميزاً على مستوى المؤشرات المحلية والدولية والمساهمة الفعالة في رؤية السعودية 2030 لتحصل على عدد من الجوائز مثل جائزة الملك عبد العزيز للجودة وجائزة التميز الحكومي العربي ونموذج التميز الأوروبي.

وتعتزم الوزارة مواصلة تطوير سوق العمل عبر التوطين المستدام، وإطلاق برامج جديدة تستهدف ما بين الاقتصاد والتنمية الاجتماعية، والالتزام بالتحول الرقمي والتطوير المستمر للأنظمة والتشريعات، وتمكين القوى العاملة، حيث تُتيح الوزارة لهم برامج تدريب وتأهيل متخصصة ومبتكرة بالتعاون مع جهات تعليمية محلية ودولية والشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى التركيز على جودة الحياة، وقياس الأداء وتحسينه.

جدير بالذكر أن جائزة التميز الحكومي العربي تشمل 15 فئة موزعة على مستويين رئيسيين: الأفراد والمؤسسات. وتشمل الجوائز الفردية فئات مثل أفضل وزير عربي وأفضل محافظ وأفضل موظف وموظفة حكومية، بينما تركز الجوائز المؤسسية على فئات مثل أفضل وزارة عربية وأفضل هيئة أو مؤسسة حكومية، بالإضافة إلى جوائز فرعية تكرم المشاريع المتميزة في مجالات مثل التعليم، والصحة، والبنية التحتية، وتمكين الشباب.

وتميزت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في أدائها ونتائجها والعمل المؤسسي وفق أفضل المعايير الدولية، وتبني مفاهيم الابتكار والتطوير، وحوكمة الأداء لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المرتبطة برؤية المملكة 2030، وحققت مجموعة من الإنجازات النوعية التي أهلتها لنيل هذه الجائزة، كان أبرزها تنفيذ برنامج شامل للتحول الرقمي يهدف إلى أتمتة العمليات والخدمات الحكومية مع إجراء تحسينات مستمرة بناءً على مؤشرات الأداء ومنهجيات تقنية متقدمة، كما أطلقت الوزارة مركز ذكاء الأعمال لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار، وتقديم خدمات فعّالة للمستفيدين، وحققت الإبداع عبر منصة «ملهم» لحوكمة الأفكار الإبداعية، وورعت مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي 2022، مع إشراك المستفيدين في تطوير السياسات والخدمات من خلال منتديات تجمع مختلف الأطراف.

وقادت الوزارة جهود تحسين كفاءة الإنفاق وتطوير النموذج التشغيلي للموارد البشرية، لتحصل على المركز الثاني كأفضل جهة على مستوى الجهات الحكومية في المملكة لعام 2023، كما تم تكريمها في منتدى كفاءة الإنفاق لعام 2024، بعد تحقيقها معايير متميزة في إدارة الموارد المالية والإدارية.

تحقيق التميز المستدام

أكد معالي وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، أحمد بن سليمان بن عبد العزيز الراجحي، أن الوزارة تركز في أعمالها على تطوير نموذجها التشغيلي، وهيكلها التنظيمي بما يتماشى مع استراتيجيتها لتحسين الفاعلية والارتقاء بسوق العمل والمجتمع، من خلال كفاءات وطنية وفريق قيادة متكامل وشراكات استراتيجية، وتطبيق إدارة فعّالة لعملياتها وخدماتها وتقنيات رقمية وفق أفضل الممارسات العالمية في المجال.





صناعة مستقبل الأعمال في السعودية عبر بوابة الاستثمار الجريء

الصورة: شترسوك / Ali Jumaid VFX

السعودي، فأصبحت التجارة الإلكترونية عنصراً أساسياً في قطاع التجزئة، ونمت من نسب لا تشكّل 1% في عام 2017 إلى نسب تصل إلى 10% في شركات قطاع التجزئة الكبرى. كما أصبحت التقنيات المالية عنصراً جوهرياً للشركات المالية، وأتاحت الوصول إلى فرص استثمارية أكثر للمستثمرين الأفراد بوصفها جزءاً من الشمول المالي، بالإضافة إلى تمكين أكبر للشركات الصغيرة والمتوسطة.

نؤمن بأن رؤية 2030 وبرامج تحقيقها هي المحرك الأساسي لهذا التحول الرقمي، الذي بدوره كان دافعاً قوياً للقطاع الخاص ورواد الأعمال لاغتنام الفرص المتاحة لتقديم منتجات وخدمات وحلول رقمية تلبّي احتياجات المؤسسات والأفراد وتسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية، ونعتمد على فريق متخصص في مجال الاستثمار يدرك أهمية الفرص التي يوفرها التحول الرقمي في المملكة ويستغلها لتمكين رواد الأعمال في الشركات الناشئة.

كيف نختار الشركة الناشئة التي نستثمر فيها؟

من الصعب الوصول إلى قرارات استثمارية مثالية، لكن فلسفة الاستثمار السليمة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل والمنعطفات التي تؤثر في اتخاذ القرار.

في اقتصاد يشهد مرحلة تحويلية مليئة بالفرص، وفي دولة تشكّل نسبة الشباب فيها أكثر من 70% من إجمالي عدد السكان، وتحت مظلة رؤية 2030 التي فتحت آفاقاً لقطاعات جديدة جذبت رواد الأعمال والمستثمرين، تبرز الحاجة إلى وجود نشاط الاستثمار الجريء ليكون محركاً داعماً لهذا التحول الاقتصادي. من هذا المنطلق، تأسست سيدرا فينتشرز في عام 2019 لتكون الشريك المثالي لرواد الأعمال، حيث نمهد لهم الطريق ونوفر لهم الدعم المالي وكذلك الدعم التوجيهي منذ المراحل الأولى، لتحويل رؤاهم إلى واقع ملموس يؤثر إيجاباً على اقتصاد المملكة.

نستثمر في سيدرا منذ المراحل الأولى للتأسيس حتى مراحل النمو، ويشمل ذلك العديد من الاستثمارات في شركات رائدة غيرت واقع القطاعات مثل ليندو وتمارا في مجال التقنية المالية، وزد في مجال التجارة الإلكترونية، وعدة شركات أخرى تهدف إلى تغيير واقع القطاعات والاستفادة من الفرص التي صنعتها رؤية المملكة 2030 بدعم ملموس وسخي من قيادتها الحكيمة.

سيدرا فينتشرز ومستقبل الأعمال في المملكة

شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في سلوك المستهلك، وتغيّرت نماذج الأعمال في العديد من القطاعات الرئيسية في الاقتصاد



على سبيل المثال، عندما قررنا الاستثمار في شركة رايز (Rize)، بحثنا مع المؤسسين عن الفرص المتاحة في قطاع التقنيات العقارية، واختبرنا عدة أفكار حتى رأينا الفرصة في مجال تقسيط العقارات وتحويلها من إيجارات سنوية إلى شهرية. حيث جرى العرف أن تكون آلية سداد الإيجارات سنوية أو نصف سنوية على الرغم من عدم وجود ما يمنع من تأجيرها شهرياً. تسهم رايز، من خلال نموذج عملها، في رفع عوائد الأصول عبر تحويل الإيجارات من سنوية إلى شهرية وتعزيز قدرة المستأجر على تحمل التكاليف، وذلك عبر الاستفادة من التقنية في جوانب مختلفة مثل التحصيل ودراسة قدرة العميل على السداد.

لقد استثمرنا في رايز حتى الآن في 3 مراحل مختلفة، وفي كل مرحلة كانت هناك مستهدفات تتناسب مع مرحلة الشركة آنذاك. في المرحلة الأولى كان المستهدف للحصول على الاستثمار الأول هو إيجاد دليل على قبول السوق للمنتج، بعد ذلك استثمرنا مبلغاً إضافياً لدعم بناء الجانب التقني للشركة في جانبي التحصيل ودراسة العميل، ثم استثمرنا مبالغ إضافية بغرض تطبيق بعض استراتيجيات التوسع والنمو. في كل جولة استثمارية، نجحت رايز في جذب عدة مستثمرين مؤسسين، وهذا ما يمثل شهادة للنمو الذي تحققه الشركة وجودة فريق العمل. لذلك، أرى أنه من الضروري أن تحتوي كل جولة تمويلية على مؤشرات رئيسية تحدد أوجه استخدام التمويل والنتائج المتوقعة منه لضمان الاستفادة الصحيحة.

تحفيز منظومة رأس المال الجريء في المملكة

لقد فتحت رؤية 2030 آفاقاً لقطاعات جديدة تجذب رواد الأعمال ورأس المال الجريء، ما عزز التنوع الاقتصادي للمملكة. على سبيل المثال، أتاح فصل هيئة التأمين عن وزارة الصحة فرصة لقطاع التأمين الرقمي الذي يوظف التقنية لتطوير الخدمات التأمينية. تحفز الرؤية وخطة التحول الرقمي في المملكة اليوم على طرح حلول مبتكرة، ما يعزز منظومة ريادة الأعمال والاستثمار الجريء في المملكة لتكون في مصاف الدول المتقدمة عالمياً.

واليوم، تُسهم شركات كثيرة في تحفيز منظومة رأس المال الجريء والملكية الخاصة في المملكة العربية السعودية، منها شركة صندوق الصناديق جدا (Jada) والشركة السعودية للاستثمار الجريء (SVC)، التي دعمت مدارء الصناديق بالاستثمار، وتقديم أوجه الدعم والتوجيه لتطبيق أفضل الممارسات العالمية. وتطول الأمثلة، حيث نجد تعاوناً لافتاً وعملاً متسارعاً بين القطاعين العام والخاص، ما يسهم في النهوض بقطاع ريادة الأعمال وجعل المملكة العربية السعودية وجهة لكل طموح من كل أرجاء العالم.

عند تقييم الأفكار الاستثمارية، نختار المشاريع الريادية بناءً على عدة معايير، منها حجم السوق وإمكانات نموها، والقدرة على خلق ميزة تنافسية للشركة على المدى البعيد، كما نركز على تعزيز التقنية والابتكار من خلال الاستثمار في القطاعات السريعة النمو مثل التقنية المالية، والتقنية العقارية.

عندما ننظر إلى حجم السوق مثلاً، قد يكون صغيراً، لكنه ينمو بوتيرة متسارعة، مثل قطاع الأمن السيبراني الذي يبدو صغيراً لكنه يشهد نمواً سنوياً متسارعاً بنسبة 16%. لذلك نعمل على تقييم التقنية الجديدة التي تقدمها الشركات الناشئة في مثل هذه القطاعات وإمكانية خلق قطاع جديد، لمعرفة مدى كفاءتها وسهولة استخدامها وقدرتها على تلبية احتياجات المؤسسات والأفراد.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الفريق المؤسس عنصر أساسي في قرار الاستثمار، فوجود مؤسس فردي يختلف عن وجود مجموعة من المؤسسين المشاركين، حيث يضيف المؤسس المشارك مهارات وموارد تكاملية. ووجود رواد أعمال سعوديين ملتزمين وجادين في تطوير أعمالهم يشجعنا بشدة على الاستثمار في الشركات الناشئة، إذ يعتبرون التمويل الذي حصلوا عليه أمانة يجب توظيفها بحكمة، وهم منفتحون على الاستماع والتعلم من أصحاب الخبرة. وأعتقد أن التركيز والإصرار والمثابرة في رحلة تكوين المشروع الريادي من أهم مقومات النجاح لرائد الأعمال.

يجب أن يكون لدى المؤسس فريق يتمتع بالمهارات اللازمة لنجاح الشركة، مثل صياغة الاستراتيجية، والقدرة على بناء فريق عمل مميز والحفاظ عليه، والعديد من المهارات المكملة الأخرى. ونحن لا نقدم الدعم المادي فقط، بل نقدم أيضاً الدعم للشركات الناشئة في أوجه مختلفة، بما في ذلك الوصول إلى العملاء الاستراتيجيين، وتسهيل الوصول إلى الخبراء، والمساهمة الفعالة في رسم استراتيجية الشركة لخلق ميزة تنافسية.

تجنّب التمويل المفرط

إن تقديم الدعم والتوجيه للشركات الناشئة في المراحل الأولى يمكن أن يجنّبها العديد من المخاطر، وأبرزها المبالغة في حجم التمويل الذي تحصل عليه الشركات الناشئة لتسريع نموها. يؤدي التمويل المفرط في معظم الأحيان إلى نتائج عكسية، إذ تكون الشركات الناشئة غير جاهزة للتوسع السريع وتعتمد كلياً على جولات التمويل في حل المشاكل التي تواجهها، بدلاً من التعلم من أخطائها. ولتجنب ذلك، يجب على الممولين مناقشة القيمة التي يسعى رائد الأعمال إلى خلقها، ومساعدته في وضع خطة عمل لتحقيق هدفه، فمن الضروري دراسة جدوى أي عمل قبل تأسيسه والتعلم من التجارب.



كيف نعزز التعليم الإلكتروني لمستقبل أفضل؟

عماد بن فهد الدغيثر

الرئيس التنفيذي لشركة
سيمانور



المؤلف



الرقمي من أجل تطوير المنظومة التعليمية القائمة وتحقيق مستهدفات 2030 من خلال تأهيل كوادر بشرية مجهزة لسوق العمل في المستقبل. وعلى الرغم من أن جائحة كوفيد-19 أسهمت في تغيير العملية التعليمية وإعادة النظر في طبيعة المناهج وطرق التدريس فإن الفجوة بين التعليم وسوق العمل لا تزال قائمة.

شكّل التعليم الإلكتروني ركناً أساسياً من أركان رؤية المملكة 2030، فمع توجه السعودية نحو هدف بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، ركزت على تحسين جودة التعليم وجعله متاحاً للجميع وتعزيز التقنيات من أجل توفير ثقافة التعلم المستمر والتشجيع على البحث والابتكار وريادة الأعمال. وكان التعليم الإلكتروني جزءاً مهماً من خطة التحول





صمود منظومة التعليم أمام الجائحة

تختلف طرق الاستجابة للأزمات بحسب طبيعة المؤسسات، فكما قال الرئيس التنفيذي السابق لشركة إنتل، أندرو غروف: "المؤسسات الضعيفة تتدهور وتندثر، والمؤسسات القوية تتكيف مع الأزمة وتتجاوزها، أما المؤسسات العظيمة فتستفيد من الأزمة وتخرج منها أقوى".

واستطاعت المؤسسات التعليمية في السعودية الخروج من أزمة كورونا بأقل الخسائر الممكنة، ولم يكن الانتقال من التعلم المدرسي إلى التعلم عن بُعد لينجح لولا القدرة على التكيف السريع.

وبحسب تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو" الصادر عام 2022 بعنوان "برامج التعلم الوطنية عن بُعد في استجابة لإرباك كوفيد-19 للتعليم: دراسة حالة للمملكة العربية السعودية"، فإن المدارس في المملكة استطاعت الانتقال إلى التعليم عن بُعد بسلاسة وفعالية، من خلال توفير حلول تناسب حاجة الطلاب والطالبات ومهاراتهم، وتعزيز الوصول والمهارات الرقمية للمعلمين، وجاهزية المحتوى والمنصات التعليمية، ودعم ذلك بالتشريعات اللازمة، ومنها توجيه وزارة التعليم بتوحيد منصات التعلم المختلفة لتغطي المدارس والمستويات جميعها، وتطوير منصة "مدرستي".

وعززت المملكة الممارسات الإبداعية في التدريس عبر منصة "عين" وموقع "العودة للمدارس" اللذين يقدمان إرشادات وأدلة تعليمية لاستخدام المصادر التعليمية بفعالية وتحسين تجربة التعلم، إلى جانب حماية البيانات والخصوصية، وحلول التقييم والاختبارات.

وعلى مستوى القطاع الخاص، تنافست شركات الاتصالات مثل موباي و زين وإس تي سي (STC) لتقديم خدمات تدعم العملية التعليمية، مثل مضاعفة سعة البيانات للباقات الصوتية، وطرح باقات مخصصة للتعليم، ومتابعة الشبكات والتأكد من جودتها خصوصاً في المناطق النائية أو شبه النائية.

إذ سُرعت الجائحة من تبني الحلول التكنولوجية وفهم دورها في دعم العملية التعليمية وتعزيز المعرفة التقنية لدى الأسر السعودية، وأسهم امتلاك القدرة على استخدام التقنية في تقليل الفاقد التعليمي وتجاوز الأزمة بأقل الخسائر.

مواكبة التحول الرقمي والتبني السريع للتقنية

مع ظهور أي تقنية جديدة، تكون هناك حالة من المقاومة والرفض، ثم تجربة محدودة وصولاً إلى التبني المتأخر لهذه التقنية، لكن ما حصل في السعودية هو التبني السريع للتقنية، فهناك 35.33 مليون مستخدم نشط لوسائل التواصل الاجتماعي، بما يغطي 94.30% من إجمالي عدد السكان، وباتت

الاحتياجات اليومية للمواطن السعودي مرتبطة بالتكنولوجيا، من التسوق الإلكتروني والخدمات الحكومية الرقمية، وغير ذلك الكثير.

وأدى ارتفاع نسبة الفئة الشابة في المجتمع السعودي دوراً كبيراً في تبني التقنية، وحتى الفئات المجتمعية التي تجاوزت سن الثلاثين عاماً أثبتت حضورها على المنصات الرقمية التي تلبي احتياجاتها، ما يعني أن الحاجة عامل مهم في تقبل التقنية.

وفيما يخص التعليم، فإن الحفاظ على الأسلوب التقليدي ودمجه في الأسلوب الرقمي تدريجياً خطوة ضرورية قبل الانتقال إلى نظام تعليمي رقمي متكامل، لكن يجب أن يكون الانتقال التدريجي سريعاً يواكب تغيير نمط حياة الطلاب الذي بات يعتمد اعتماداً أساسياً على الأدوات الرقمية والذكية، لذلك كان لا بد من الاستعجال في إدخال عناصر التعليم الإلكتروني، مثل الوسائط المتعددة وتقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز وكذلك الذكاء الاصطناعي. ومن هنا أخذت سيمانور زمام المبادرة في مشروع المدرسة الافتراضية.

إنشاء تجارب تعليمية مخصصة

ستتطلب المدرسة الافتراضية بالتعاون مع مؤسسات تعليمية محلية، وستستهدف الطلاب من 4 نطاقات جغرافية، هي السعودية، والمنطقة العربية، وآسيا وإفريقيا وأميركا الجنوبية، وأميركا الشمالية وأوروبا، وستعتمد بالكامل على التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والميتافيرس ومحركات الواجهات التطبيقية (No code engines) وغيرها.

وستقدم المدرسة الافتراضية حلاً تعليمياً بكلفة أقل وجودة أعلى، ما سيسهم في تعزيز التعلم الذاتي لدى الطالب، ومواجهة مشكلة نقص المعلمين أو الكفاءات، وتوفير التعليم المستمر والمتعدد اللغات، فضلاً عن تكييف محتوى المناهج بحسب مستوى كل طالب بالاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي، حيث يتم إنشاء ملف خاص بكل طالب لإعادة تصميم المناهج والمحتوى بما يتناسب مع قدراته، على سبيل المثال قد لا يكون الطالب قادراً على استيعاب المعلومات الخاصة بمادة الرياضيات في الفترة الصباحية، فيعمل النظام على تعديل التوقيت للفترة التي تناسب مدى تقبله للتعلم.

وسيُساعد نموذج المدرسة الافتراضية الكثير من الطلاب الأجانب في المملكة ممن ليس لديهم قدرة مالية أو إمكانية الوصول إلى المدرسة، أو حتى الطلاب الذين تدفعهم ظروفهم العائلية إلى التنقل والسفر باستمرار.

تكمن نقاط القوة هنا في كيفية توظيف التكنولوجيا واستخدامها بفعالية في المجالات المختلفة، حيث استفادت المدرسة الافتراضية من هذه الأدوات وعملت مع كفاءات من داخل السعودية وخارجها للخروج بأساليب وحلول

وبات هناك توجه نحو التوظيف القائم على الكفاءات لتصبح مخرجات التعليم متوافقة مع سوق العمل، وكذلك النظر في إمكانية التركيز على الدورين الثقافي والمجتمعي للمدارس أكثر من الدور التعليمي، والتحول نحو ثقافة التعليم الهجين كما هي الحال في العمل عن بُعد.

وعليه، حققت المملكة العربية السعودية ففرازات نوعية من ناحية التكنولوجيا خلال السنوات الأربعة الماضية، حيث قدمت الرؤية موهب وفرصاً جديدة وعززت البنية التحتية الرقمية، إلى جانب تحفيز التعاون بين القطاعين الخاص والحكومي، إذ تستهدف الرؤية تخصيص 50% على الأقل من المدارس الحكومية.

ومن المتوقع أن يؤدي الذكاء الاصطناعي في المستقبل القريب إلى ظهور "مدارس عابرة للقارات"، تقدم خدماتها لملايين الطلاب من دول مختلفة، وينتقلون خلالها من مرحلة تعليمية إلى أخرى بفعالية وسلاسة مع تقديم محتوى عالي الجودة وبتكلفة متدنية.

الاستثمار في العنصر البشري

عندما تنظر الدولة إلى العنصر البشري على أنه أحد أصولها القيمة، ستسخر له كل الموارد، أما عندما تنظر إليه على أنه عبء ستحجب عنه كل الموارد. لذا ركزت رؤية 2030 على بناء العنصر البشري المواكب لمتطلبات المستقبل. واستهدفت مشاريع سيمانور بناء الثقافة الرقمية في مراحل تعليمية مبكرة وتزويد الطالب بالمهارات والأدوات التي تساعده على الدخول في عالم ريادة الأعمال.

تتطلب صناعة المستقبل رفع مستوى المرونة والتكيف، لذا فإن المبادرة والجرأة مطلوبتان وسرعة التطور التكنولوجي لا تتيح وقتاً للتجربة، لهذا "بادر ونفذ ثم عدّل".

أخيراً، تذكر دائماً أن مهارة التعامل مع البيانات للجيل الجديد هي ثقافة ومنهج قبل أن تكون تقنية، وهي مهمة كصناعة في الوقت الحاضر والمستقبل، ويجب تبنيتها والتكيف معها مبكراً. ويؤكد ذلك قول العالم البريطاني كلايف همبي: "البيانات هي النفط الجديد. نحن بحاجة إلى العثور عليها، واستخراجها، وتنقيتها، وتوزيعها، وتحقيق الأرباح منها"، أو كما قال العالم جيمس بريدل: "البيانات هي الطاقة النووية الجديدة، البيانات غير محدودة الكمية ولها قدرة كبيرة على تحقيق الفائدة وإيقاع الضرر".

تعليمية مبتكرة، ومنها "مشروع الكتاب الذكي"، الذي يشمل مجموعة من التقنيات منها الوسائط المتعددة والذكاء الاصطناعي ومحركات التطبيقات البرمجية، لتقديم كتاب حيّ وتفاعلي يتجاوب مع احتياجات الطالب.

وكان التعرف على النص من أبرز التحديات التي تمكنت سيمانور من مواجهتها عند تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعليم، فاعتماد هذه الأنظمة على الرموز يؤدي إلى ظهور الحروف بطريقة غير واضحة أو مفهومة تماماً، لهذا طورت سيمانور واجهة برمجية تُظهر النص العربي بشكل واضح ودقيق.

كما وامت سيمانور برنامجاً للتعليق الصوتي كي يسهل على الطلاب المكفوفين استخدامه على هواتفهم والحصول على الخدمات التعليمية بكل يسر، ويمكن البناء على مثل هذه التقنيات لاحقاً كي يستفيد منها الطلاب أصحاب الهمم.

وأذكر هنا أيضاً قصة الراحل عبد الله بانعمة، الذي أصيب بشلل رباعي وهو في المرحلة الثانوية، فتحدى مرضه وأصبح داعية يقدم الدروس والمحاضرات الدينية بالمساجد والمواقع المختلفة، فطورت سيمانور برنامجاً قائماً على الأوامر الصوتية يساعده على تصفح القرآن الكريم بسهولة.

كما استفادت سيمانور من درس تعليمي أعده طالب مكفوف من الجزائر يدرس في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وهذا يدل على أن إلغاء الحواجز مع التقنية يساعد أي شخص على استخدامها بسهولة.

وكانت سيمانور الجسر الذي يصل بين المبرمجين الذين يقدمون حلولاً تقنية لكنها مكلفة، والتربويين الذين يقدمون حلولاً تعليمية لكنها صعبة الاستخدام، لتقديم خدمات متكاملة وفعالة.

على مدى العقود الماضية، كانت هناك مقولة سائدة هي: "النقد هو القوة" (Cash is king)، اليوم أرى أن "البيانات هي القوة" (DATA is King)، فمن يمتلك البيانات هو الأقدر على تولي زمام المبادرة في مختلف المجالات. وتتطلب سوق العمل اليوم فهماً كاملاً لصناعة المحتوى الرقمي وإنشائه وتخزينه واستعادته ومشاركته وتسليعه.

وبالتالي، دفعت هذه التغيرات العديد من الحكومات وصناع السياسات إلى إعادة النظر في المنظومة التعليمية وجعلها أكثر جدوى اقتصادياً، إذ يستحوذ الإنفاق على التعليم 4% من الناتج المحلي لمعظم الدول، وفي السعودية تصل هذه النسبة إلى نحو 6%.





ما هي القيمة الرقمية وكيف تحفز المبادرات الريادية؟

الصورة: شترستوك / Jokevwalker - تعديل: هارفارد بزنس ريفيو

حاتم الكاملي
الرئيس التنفيذي
لشركة رسال



المؤلف



ووفقاً للتحليلات الشهرية التي تجرّيها رسال، تبين أن خيارات الجيل الجديد تركزت على البطاقات الرقمية بنسبة 88% مقارنةً بإهداء الورود، لذا، قررت إجراء إعادة الهيكلة في عام 2021 لتقديم حلول برمجية متخصصة في البطاقات الرقمية المدفوعة مسبقاً والمكافآت الرقمية وحلول الولاء. ومثل هذا الهدف تحدياً صعباً لأنه يتطلب إعادة بناء الهوية والعلامة التجارية والفريق والبنية التحتية الرقمية.

ومع التحول، أصبحت منتجات رسال تخدم 3 فئات رئيسية:

- شبكة العلامات التجارية: تساعد رسال الشبكة في عملية إصدار القسائم الشرائية والبطاقات الرقمية وإصدار بطاقات الولاء، وتمكّنها من الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.
- قطاع الأعمال: تتيح رسال للشركات استخدام برامج الولاء سواء لمكافأة العملاء أو مكافأة الموظفين واستخدامها بديلاً من النقد في عمليات مالية متعددة.
- الأفراد: الذين بإمكانهم جمع نقاط الولاء والقسائم الشرائية من مصادر متعددة، مثل البنوك وشركات الاتصالات والطيران والجهات الحكومية وغير الحكومية، ونقلها إلى محفظة إلكترونية محددة للاستخدام عبر شبكة العلامات التجارية التابعة لرسال.

وتضم رسال اليوم ما يزيد على 1.5 مليون مستخدم لبرامج الولاء، وأكثر من ألف جهة ومؤسسة في أكثر من 15 قطاعاً. وتغطي 10 أسواق مختلفة، ووصل عدد مستخدمي التطبيق إلى أكثر من 350 ألف مستخدم، وتبلغ القيمة الناتجة من شبكة برامج الولاء نحو 400 مليون ريال جاءت من استخدام 700 مليون نقطة.

وزادت إيرادات الشركة بنسبة 91% في عام 2023 مقارنةً بإيرادات عام 2022، وارتفع معدل العملاء بنسبة 150% خلال الفترة نفسها.

وفي النصف الأول من عام 2024 قفزت الإيرادات بنسبة 300% مقارنةً بالفترة نفسها من عام 2023، وزاد حجم العملاء الأفراد 15% والشركات والمؤسسات 31%. وشكّلت السوق المحلية السعودية أكثر من 80% من هذه الأرقام.

وحصلت رسال مؤخراً على تمويل بقيمة 9 ملايين دولار، ستستثمره في تسريع عجلة نمو أعمالها في المملكة عبر توسيع نطاق استهدافها لقطاعات جديدة، وإطلاق منتجات تقنية لحلول المدفوعات البديلة، وبرامج الولاء والمكافآت، إضافة إلى توسيع شبكة شركائها وبنيتها في عدة قطاعات مختلفة.

يظهر انعكاس التحول الرقمي على الاقتصاد من خلال التطور الملحوظ الذي تشهده القيمة الرقمية، مثل البطاقات الرقمية ونقاط برامج الولاء وأكواد التخفيض والعروض، إضافة إلى أميال شركات الطيران وغيرها، إذ يبلغ حجم السوق العالمية للبطاقات المدفوعة مسبقاً وبرامج الولاء تريليوني دولار، بمعدل نمو سنوي يقارب 10%، ومن المتوقع أن يصل حجم هذه السوق في منطقة الشرق الأوسط إلى 20 مليار دولار بحلول 2027. كما من المرجح أن تسجل سوق البطاقات المدفوعة مسبقاً والمحافظ الرقمية في السعودية نحو 11 مليار دولار بحلول 2027. ومع الإعلان عن رؤية 2030، بدأت إعادة النظر في الكثير من القضايا المتعلقة بالسوق وإعادة اكتشاف الفرص المهملة من خلال الاستثمار في الشباب وفي المنتجات الرقمية. من هنا انطلقت رسال عام 2018 وفق نموذج تقليدي للإهداء، إلى أن حدث الانتقال في 2021 وأصبحت شركة متخصصة في البطاقات الرقمية وبرامج الولاء والمكافآت في نموذج جديد يركّز على القيمة المخزنة (Stored Value) بناءً على نقاط الولاء والقسائم الشرائية وبرامج الأميال والبطاقات والمحافظ الرقمية.

الرحلة: من البداية إلى التحول

انطلقت رسال من عقلية رائد الأعمال الذي يبحث عن تحديات يستكشف فيها قدراته وفرصه في النمو، فعملت بدايةً في مجال إهداء الورود والأزهار وهو سوق غير منظمة وغير مستغلة جيداً، وكان لا بد من لاعب جديد قادر على تنظيم السوق وتطويرها. وعندما كنت أعمل على رسالة الماجستير الخاصة بي عن التسويق عبر تحليل سلوك العملاء، كنت ارتاد محال الورود وأجلس 3 أو 4 ساعات لأراقب سلوك المستهلكين. ووجدت أن أغلب شرائح الزبائن من "المتورطين" أو "المزوقين" كما أسميهم، الذين يصلون إلى محل الورود بصفته ملاذاً أخيراً بحثاً عما يهدونه عند زيارة مريض أو لحضور حفل زفاف أو عيد ميلاد أو أي مناسبات أخرى.

وعلى مبدأ "اعرف عميلك" الذي طرحه مستشار الأعمال كلايتون كريستنسن، فإن فهم السبب الذي يدفع العملاء إلى اتخاذ اختياراتهم يساعد على نجاح الابتكار وتقديم عروض منتجات أو خدمات يرغب الناس في شرائها واستخدامها.

فعقلية رائد الأعمال لا يمكن بناؤها على ارتباط عاطفي تجاه شيء معين، بل يجب أن تواكب حاجات الأفراد ومتطلباتهم المتغيرة باستمرار. وعندما لاحظت رسال وجود فرص في سوق البطاقات الرقمية بدأت بتحليلها لمعرفة سلسلة القيمة والبنية التحتية الرقمية اللازمة لإصدار هذه البطاقات، فقررت خوض التجربة بهذا المجال وأنشأت منصة تابعة لرسال تباع البطاقات لتكون وسيلة إهداء مع الاستمرار بتقديم الهدايا العينية.

ومن جهة أخرى، عند بناء منتج جديد غالباً ما نقع في فخ الارتباط العاطفي به فنراه جيداً ولا نرغب في تغييره. لكن في الحقيقة، نحن نبني المنتجات للآخرين.

لذا، يجب أن تكون لدينا قدرة على خلق نموذج عكسي يركز على آراء العميل وتقييماته، ومن ثم إعادة بناء المنتج وفقاً لاحتياجاته.

وهذا بالضبط ما فعلته رسال قبل إعادة الهيكلة والتحول إلى البطاقات الرقمية، لأن المحرك الرئيسي هو تغيير سلوك الأفراد. ففي مرحلة إهداء الورود كان العملاء يبدون للمرسل إعجابهم بالهدية حتى إن كانت لا تناسب ذوقهم؛ أما الآن مع البطاقات الرقمية، فتتعدد الخيارات أمام المستخدم من ملابس إلى اشتراك في منصة إلكترونية أو نادٍ رياضي ليختار منها ما يناسبه.

رؤية 2030 والاستثمار في الحلول الرقمية

تخلق رؤية 2030 فرصاً مهمة في قطاعات واعدة، مثل الذكاء الاصطناعي والسياحة والترفيه والرياضة والألعاب الإلكترونية، وتولد احتياجات أو "مناطق ألم" يمكن لرواد الأعمال الانطلاق منها لخلق منتجات مبتكرة.

ويتطلب هدف تنويع مصادر الدخل خلق صناديق استثمارية وبيئة مشجعة ومستوى تعليمي مختلف يساعد على بناء مجتمع حيوي حي يستطيع التفاعل مع التحولات الرقمية.

على سبيل المثال، تقدم الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" برنامج "طموح"، الذي يستهدف دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتسارعة النمو لتطوير قدراتها وتعزيز نموها من خلال ربطها بمقدمي الخدمات وجهات الدعم من القطاعين العام والخاص.

وحصل بعض المستثمرين في شركة رسال على استثماراتهم من شركة الاستثمار الجريء (SVC)، وهي نتاج الرؤية وهدفها في تنويع الاقتصاد وتطوير قطاع رأس المال الجريء.

في الواقع، نحن بحاجة إلى رواد أعمال حقيقيين يبحثون عن الأسئلة الكبرى ويسعون للإجابة عنها، ولديهم حس المجازفة وشيء من الجنون والإيمان بأن الحياة أوسع من خوض تجربة واحدة أو اتباع مسار واحد.



وتمنح هذه الجولة التمويلية المستثمرين ثقة بدور شركة رسال في تطوير منظومة رقمية فاعلة تسهم في تقديم حلول مبتكرة في برامج الولاء والمكافآت الرقمية والمدفوعات البديلة، وتعزيز الاقتصاد الرقمي بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتخطط رسال مستقبلاً إلى دخول سوق المال السعودية بهدف الوصول إلى قنوات تمويل أوسع، وتحقيق نمو مستدام، وتعزيز الميزة التنافسية والموثوقية، وكذلك لتكون وسيلة لبعض المساهمين الذين يفكرون في التخارج وجمع أموال أخرى لتحقيق مستهدفات بعيدة المدى.

وصفة النجاح في ريادة الأعمال

ترتبط ريادة الأعمال ونجاح الشركات الناشئة بشخصية رائد الأعمال ورؤيته للحياة، فقد يكون مجازفاً ومحياً للمغامرة وينظر إلى المخاطر على أنها محفز للإبتكار والنمو، وقد يميل إلى حالة الاستقرار واليقين والسير في طريق مستوية خالية من العقاقيل.

لذا، لا يمكن القول إن هناك مدرسة واحدة في ريادة الأعمال تناسب الجميع. فبحسب نموذج الشلال يجري بناء الأعمال وتطويرها وفقاً للتدرج الثابت في المراحل من أعلى لأسفل، وتحديد نقاط البداية والنهاية، ووضع الأهداف والنطاق ونموذج العمل بوضوح في كل مرحلة.

ولكنني شخصياً أميل إلى منهجية الشركات الناشئة الرشيقية التي تعتمد على اختبار المنتج أو الخدمة والتعلم من النتائج وتعديل نموذج العمل أو المنتج وفقاً لتقييمات المستخدمين. ومع ذلك، من الضروري عدم استنزاف الموارد في تجارب تكون فيها احتمالية الفشل أعلى. وفيما يخص القطاعات التي تشهد تحولات سريعة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، يجب البدء بأقل تكلفة ممكنة لاختبار التجربة ثم البناء عليها.

وعند التفكير في إطلاق شركة رسال، كنت أدير مشاريع وشركات أخرى، وكان من الجنون أن أتجه نحو مشروع جانبي جديد، ولم أتفرغ لشركة رسال إلا في أثناء مرحلة بدايات التحول (2019-2020)، لأنني أدركت لاحقاً أن الفرص والمشاريع الكبيرة تحتاج إلى التزام كبير وقد تنجح أو تفشل.

وعادةً ما يخجل الناس من تجاربهم الأولى، لكن في مجال الشركات الناشئة والمنتجات التقنية، يقول المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة لينكد إن، ريد هوفمان: "إذا لم تخجل من منتجك، فأنت متأخر"، إذ يجب ألا تتأخر في إطلاق النسخة الأولى من منتجك حتى وإن كانت ستسبب لك الإحراج بين الناس، فالهدف ليس الإبهار أو نيل الثناء بل التعلم والتجريب.

لديك كل المدراء

الذين تحتاجهم

لكن، هل يمكنك

تحويلهم إلى قادة؟

على الخطوط الأمامية، تظهر فرصٌ جديدة بسرعة وتبرز مخاطر تنافسية بين عشيةٍ وضحاها.

أنت بحاجة إلى أشخاص يمكنهم توقع هذه التحديات والتعامل معها. أنت بحاجة إلى قادة، وليس مجرد مدراء.

قسم التعلّم للشركات من هارفارد بزنس بليشينغ سيساعدك على تطوير القادة من خلال أساليب مبتكرة تجمع بين المحتوى وثيق الصلة والتطبيق العملي. تقدم دوراتنا عن بعد ليتمكن قادتك من التعلّم وهم في عملهم.

تعرف على مدى قدرة برامجنا على مساعدتك.

هارفارد بزنس بليشينغ

مدينة دبي للمعرفة | دبي | الإمارات العربية المتحدة

infoME@harvardbusiness.org



ماذا حدث في قطاع التجزئة بالمملكة من بعد إطلاق الرؤية؟

مازن الضراب

الرئيس التنفيذي
للأعمال في شركة زد.



المؤلف



للشحن التي تكون معدة سابقاً، وبحسب التعريف المتبع لدينا في زد، فإن قطاع التجزئة الذي قررنا التركيز عليه هو المنتجات القابلة للشحن وجميع القطاعات فيه باستثناء البقالات والمطاعم، والسبب في ذلك هو خصوصية هذين القطاعين من حيث العمليات والمنتجات وسير العمل.

يشكّل قطاع التجزئة أحد أهم القطاعات التي تخلق قيمة اقتصادية مضافة على مستوى العالم. وعند تسليط الضوء على هذا القطاع يختلف الكثيرون حول القطاعات الفرعية المنبثقة منه، وبالرجوع إلى التعريف العالمي للتجزئة من مؤسسة (ISAC) نجد أن قطاع التجزئة يشمل المنتجات القابلة



ما يضع تجار التجزئة الإلكترونية في موقف صعب بالنسبة لتجربة العملاء، ويكبدهم تكاليف إضافية عالية نتيجة تكرار محاولات التسليم. والدليل على ذلك، تحوّل متوسط أوقات التوصيل المتوقع من 7 أيام في بدايات تأسيسنا لشركة زد عام 2017 إلى أيام وأحياناً ساعات في عام 2024.

وتتخذ الحكومات والشركات العديد من الإجراءات لتحسين حلول توصيل الميل الأخير، على سبيل المثال، طوّر البريد السعودي نظاماً وطنياً للعناوين يسهّل على مقدمي خدمات التوصيل العثور بسهولة على كل مبنى سكني أو تجاري تحت مسمى "العنوان المختصر". وتضع وزارة النقل خطة لتحويله إلى عنوان إجباري في التعاملات كافة.

ويتمثل التحدي الآخر في مجال النقل واللوجستيات في المنافسة والتوسع خارج الحدود المحلية نتيجة توافر الخيارات المتنوعة والمتقدمة للشحن والتوصيل. وتسعى هيئة الصادرات اليوم إلى تقديم حزمة من برامج الدعم لإدراج المنتجات المحلية في منصات تسوق عالمية وإقليمية وتذليل عوائق التصدير.

لقد دفع التطور التكنولوجي عجلة التحول من التجارة الإلكترونية إلى التجزئة الحديثة خصوصاً بعد جائحة كوفيد-19، حيث أثرت الجائحة على حركة النقل والخدمات اللوجستية بسبب حظر التجول وإغلاق المصانع وقيود السفر، لكنها من ناحية أخرى أسهمت في تبني حلول مبتكرة ومتطورة لتجنب أي تأخير أو عطل في سلاسل الإمداد، فتحسنت العمليات من خلال ربط المتاجر الإلكترونية بالفروع، وأدى التكامل بين قنوات البيع إلى تقليل تكلفة الشحن على العملاء.

المدفوعات والتقنيات المالية محركاً أساسياً لتحسين تجربة العميل

بعد الجائحة، تحول كل شيء إلى رقمي تقريباً، وحدث تحول جذري في أنماط الحياة والعمل أثر على العديد من القطاعات الاقتصادية، حيث تغير سلوك المستهلكين وباتوا أكثر ميلاً إلى حلول الدفع الإلكترونية، وكان على تجار التجزئة الاستجابة لهذا التغيير.

وعليه، شهدت السعودية في السنوات الأخيرة، توسعاً في تبني الخدمات المصرفية الرقمية ووسائل الدفع الرقمية، مع تسارع دخول شركات التقنية المالية ونموها وإقبال العملاء على استخدام خدماتها ومنتجاتها. وبحسب البنك المركزي السعودي "ساما" وصلت حصة المدفوعات الإلكترونية في قطاع التجزئة "الأفراد" إلى 70% من إجمالي عمليات الدفع المنفذة في عام 2023، مقارنة بنسبة 62% المسجلة في عام 2022.

يشهد قطاع التجزئة نمواً بنحو 8% عالمياً. وإذا نظرنا إلى عملاقي التجزئة على مستوى العالم؛ أمازون و وول مارت، نجد أن مبيعاتهما نمت بنسبة 12% و 13.5% على الترتيب بين عامي 2022 و 2023. ووفقاً لشركة كيرني العالمية للاستشارات، شغلت المملكة العربية السعودية المرتبة الثالثة في مؤشر "تطور تجارة التجزئة" عام 2023، وهو ما يخدم هدف التنوع الاقتصادي في المملكة، وتحديداً في جزئيتين: دعم المحتوى المحلي، وتنمية الصادرات.

تمكّن شركة زد تجار التجزئة والعلامات التجارية من التحول إلى التجارة الإلكترونية الحديثة والمتكاملة عن طريق تقديم حلول متكاملة تجمع بين قنوات البيع التقليدية والإلكترونية، إذ تساعد التكنولوجيا على الربط والتكامل لإدارة تلك القنوات بفعالية، ويمكن من خلال التقارير الفورية الاطلاع على أداء المبيعات واتخاذ قرارات أسرع وأكثر صواباً.

للهولة الأولى قد يتبادر إلى الأذهان أن التجارة الإلكترونية ستؤثر سلباً على مبيعات المتاجر التقليدية أو ستقتضي على وظائف معينة، لكن الحقيقة أن هذا القطاع مولد للوظائف، فوفقاً لدراسة أجرتها شركة زد لأكثر من 12 ألف تاجر من مختلف الأحجام، فإن معدل الوظائف المباشرة للمتجر الواحد يبلغ 3-5 وظائف، وتصل الوظائف غير المباشرة التي يولدها التاجر في القطاع إلى 10-15 وظيفة.

الخدمات اللوجستية: خيارات متنوعة ومنافسة طاحنة في المدن الرئيسية

حددت السعودية هدفاً طموحاً يتمثل في أن تصبح منصة لوجستية عالمية ومركزاً دولياً لخدمة الشحنات، إلى جانب الارتقاء بخدمات النقل ووسائله كافة، وتعزيز التكامل في منظومة الخدمات اللوجستية، لكن تسليم الميل الأخير يشكّل أحد أبرز التحديات في إدارة سلسلة التوريد. وبشير الميل الأخير إلى حركة البضائع من المستودع إلى وجهة التسليم النهائية.

إن إدارة الخطوة الأخيرة من عملية الشحن بفعالية ودقة هي واحدة من أهم العوامل التي تؤثر في تجربة العميل، وتثبت الدراسات أن أكثر من 50% من المستهلكين يمكن أن يتخلوا عن عربة التسوق بسبب ارتفاع تكاليف الشحن واستغراق عملية التسليم وقتاً طويلاً. لا يقتنع المستهلكون اليوم بأي أعدار يقدمها تجار التجزئة لهم عندما يتعلق الأمر بسهولة التوصيل والقدرة على تحمل التكاليف.

ووفقاً لشركة مافيريكس، فإن معدلات فشل التسليم في الميل الأخير في السعودية تصل إلى 40%. وعموماً، قد يعود تعثر شركات الخدمات اللوجستية في العثور على موقع العميل إلى التغيير السريع في تخطيطات الطرق والمدن، أو غياب الرموز البريدية والتنقل بين العديد من المعالم،

إن النجاح في مجال التجزئة يعتمد بالدرجة الأولى على التفكير في التجربة التي يجب تقديمها للمستهلك، وتتطور هذه التجربة بسرعة من مجرد تجربة عملية التسوق في المتجر إلى خلق علاقات عميقة ومستمرة، تتطلب من تجار التجزئة إنشاء رحلة تسوق تتناسب مع تطلعات المستهلكين، وتضمين التجارة الإلكترونية وخلق قنوات جديدة تدعم قيمة هذه الرحلة.

وعلى هذا الأساس تشهد خدمة "اشتر الآن وادفع لاحقاً" نمواً مطرداً، ومن المتوقع أن تشكّل نحو ربع إجمالي معاملات التجارة الإلكترونية العالمية بحلول عام 2026، وسوف تبلغ قيمة سوق التجارة الإلكترونية حينها 8.5 تريليونات دولار. وفي السعودية، وصل إجمالي قيمة السلع المباعة عبر خدمة الدفع الأجل إلى 8.7 مليارات ريال عام 2022.

يجذب هذا النوع من الدفع الأجيال الصاعدة ولا سيما جيلي زد والألفية، إذ من المتوقع أن يتجه 59% من الجيل زد، و53% من جيل الألفية نحو الدفع بطريقة "اشتر الآن وادفع لاحقاً" بحلول عام 2026. وبما أن أكثر من نصف سكان السعودية دون سن الثلاثين، ويتطلعون إلى التغيير والتطوير وتبني كل ما هو جديد، فهناك فرص واعدة لنمو سوق التجارة الإلكترونية الحديثة وتبني مثل هذه الخدمات المبتكرة.

ماذا يخبئ لنا مستقبل القطاع؟

تتجه بوصلة الشركات والحكومة في المملكة نحو التحول الرقمي بما يتماشى مع رؤية 2030، ما يمثل دليلاً إرشادياً لاستشراف مستقبل قطاع التجزئة، إذ توفر التركيبة السكانية للمملكة والتخطيط لزيادة عدد السكان وتطوير البنية التحتية بيئة مواتية لنمو قطاع التجزئة القائم على الابتكار والتكنولوجيا.

فمع انتشار الإنترنت بنسبة 99%، وارتفاع معدلات التفاعل الرقمي بين المستهلكين ليتجاوز 5 ساعات يومياً، سنشهد المزيد من الابتكارات الثورية في مجال التجزئة، وسيدفع هذا الوعي الرقمي لدى المستهلكين شركات وتجار التجزئة إلى إعطاء الأولوية للابتكار من أجل الحفاظ على العملاء عبر الدمج السلس للتكنولوجيا في التجارب داخل المتاجر وإدارة سلسلة التوريد.

يخلق كل هذا فرصة كبيرة لتصبح السعودية منصة لوجستية للعلامات التجارية داخل المنطقة. وفي تقريرها الصادر بعنوان: "الابتكار في التجزئة وتوقعات المتعاملين: من يتأخر عن مواكبة التطور؟"، توقعت شركة كيرني للاستشارات الإدارية العالمية، أن تمضي المملكة قدماً في التحول إلى وجهة عالمية لتجارة التجزئة، ولكن هناك حاجة إلى تبني الأنظمة الذكية والسحابية والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. على سبيل المثال، تقدم الروبوتات المزيد من البيانات الدقيقة حول المنتجات الموجودة

على الرفوف وأنماط شراء العملاء، ما قد يزيد من الكفاءة والدقة في إدارة المخزون، وهذه البيانات ذات قيمة حقيقية لفهم احتياجات المستهلكين وتوقعها.

يمكن القول إن شعار المرحلة المقبلة هو مواصلة الابتكار والاعتماد على التكنولوجيا والمرونة في تحديد الاتجاهات الدقيقة لسلوك المستهلك. ويتجه قطاع التجزئة في السعودية إلى تسجيل 176.5 مليار دولار بحلول عام 2026، ما يجعله قطاعاً حيواً واعداً ينمو داخل سوق ضخمة تستعد للتكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات السلوكية للعملاء لتلبية الاحتياجات المستقبلية العالمية والمحلية.



أهل مكة أدري بشعابها

Nowhere else in the world is there a land of opportunities like Saudi Arabia.

We are the right local partner to capture the essence of your business and connect you with your stakeholders so that YOU can be a part of

'The Biggest Success Story in The 21st Century'

To learn more, get in touch with JUMMAR PR
jummarpr.com



JUMMAR PR

جمار



إسهام التجارة الإلكترونية في دفع خطط المملكة لتنويع الاقتصاد



تشهد ارتفاعاً إلى نسبة الربع من إجمالي المبيعات بحلول عام 2025. ومن هذا المنطلق، تدأب الشركات حول العالم على تأمين حصة لها في هذه السوق، إذ إن تبني مفهوم التجارة الإلكترونية هو ركن جوهري في نمو الأعمال وتقدّم الشركات.

شهدت منطقة الشرق الأوسط توسعاً ونموً راسخين في مجال التجارة الإلكترونية، ويرجع ذلك بوجه خاص إلى الدعم الحكومي للاقتصادات الرقمية، وزيادة عدد الوافدين الجدد إلى السوق، والتغيّر الذي طرأ على سلوكيات

تعيش الشركات واقعاً جديداً في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، يفرض عليها ضرورة مواكبة المستقبل من أجل تحقيق النمو المستدام، وتبرز التجارة الإلكترونية بوصفها قطاعاً واعداً قادراً على إحداث تحول جوهري في عمل الشركات، إذ من المتوقع نمو سوق التجارة الإلكترونية العالمية بمعدل نمو سنوي مركّب قدره 18.9% في الفترة من 2024 إلى 2030، إلى 83.2 تريليون دولار بحلول عام 2030.

وبحسب تقرير صادر عن شركة ماكينزي، فإن نحو خمس المبيعات العالمية في عام 2021 تمّ عبر شبكة الإنترنت، وتشير التقديرات إلى أن هذه النسبة قد



مشهد التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية

يحظى التسوق عبر شبكة الإنترنت بمكانة راسخة وممتينة ضمن المملكة، وقد أثبتت شركات متنوعة، سواء كانت محلية أو متعددة الجنسيات، حضورها في السوق السعودية. وتجدر الإشارة إلى أن كبار اللاعبين في مجال التجارة الإلكترونية في المنطقة، مثل نون وأمازون، يؤثرون تأثيراً ملحوظاً على السوق السعودية، ما أنتج تغييراً في عادات التسوق، لتصبح القنوات الرقمية والمنصات الإلكترونية الآن الوجهة المفضلة للتسوق.

وقد أسهم النجاح الذي حققته هذه المنصات في تحفيز الشركات المحلية للارتقاء باستراتيجياتها الرقمية بهدف تعزيز كفاءة مزايها التنافسية. ومع أن الشركات المحلية لا تزال تتمتع بمزايا فريدة، ينبغي عليها مواكبة التغيير وتبني الابتكار.

تتميز الشركات المحلية باستيعابها سلوكيات المستهلك السعودي وخياراته المفضلة بصورة أعمق، ما يتيح لها تخصيص منتجاتها وعروضها لتلبية الطلب من المجتمع المحلي بمختلف شرائحه. ويجب ألا ننسى عامل الثقة، إذ يفضل المستهلكون التبضع والتسوق من شركة محلية وطنية مألوفة بالنسبة لهم، وهو مفهوم لا يزال متأصلاً ومتجذراً إلى حدٍ كبير لدى المستهلكين السعوديين.

ولقد أثبت الانتقال إلى منصات التسوق عبر شبكة الإنترنت فائدته الاقتصادية الكبيرة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية؛ فبحسب تقرير نشرته ديلويت، تمكّنت شركات عديدة من مضاعفة مبيعاتها من خلال التحول إلى استخدام المنصات عبر شبكة الإنترنت وتوظيف وسائل ومواقع التواصل الاجتماعي ضمن جهودها التسويقية. وتتجلى المزايا التي تحظى بها الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية، مقارنةً بأكبر شركات التجارة الرقمية، في قدرتها على دعم بناء المجتمع المحلي والتواصل مع الشركات المحلية المتخصصة.

آفاق التجارة الإلكترونية في السعودية

أخذ التسوق عبر شبكة الإنترنت يُضفي تحولاً متسارعاً على مشهد تجارة التجزئة، ولهذا تحرص المملكة على الاستثمار في هذا التوجه، إذ تسهم رؤيتها للتبني السريع للتقنيات الرقمية في تحفيز النمو في قطاع التجارة الإلكترونية. ومع استمرار القطاع في نموّه القوي، فمن الضروري على الشركات المحلية الأخرى أن تبدأ تطبيق استراتيجيات رقمية مدروسة واعتماد النهج الابتكاري لتلبية الاحتياجات المتغيرة لدى المستهلكين. وبإمكان الشركات المحلية في المملكة تحقيق التقدم والازدهار في مشهد التجارة الإلكترونية التنافسي، من خلال اتخاذها للشركات الناجحة قدوةً والعمل على الاستثمار في مجال التحول الرقمي، لتسهم بدورها المحوري في تنويع الاقتصاد الوطني وتميته وتقدمه.

المستهلكين. وتمثل المملكة العربية السعودية، وهي أكبر دول مجلس التعاون الخليجي، لاعباً رئيسياً في هذه الثورة الرقمية؛ ومن المتوقع لسوق التجارة الإلكترونية السعودية، المقدّرة قيمتها حالياً بنحو 10 مليارات دولار أميركي، أن تفوق قيمتها مبلغ 30 مليار دولار أميركي بحلول عام 2027، ومبلغ 44 مليار دولار أميركي بحلول عام 2030. وقد كان القطاع الخاص حريصاً على الاستفادة من الفرص التي يتيحها هذا النمو، ولا شك في أن موعد اغتنام تلك الفرص قد حان وأوانه، بفضل دعم الحكومة والتغيير الحاصل في متطلبات المستهلكين واحتياجاتهم.

ولا يخفى على أحد أن قطاع التجارة الإلكترونية هو محور بارز الأهمية ضمن برنامج التحول الوطني لرؤية السعودية 2030، ما يؤكد أهمية اعتماد التحول الرقمي. وهناك عوامل رئيسية عدّة تدفع فُدماً بعجلة نمو هذا القطاع على صعيد المملكة، أولها، أن المملكة تتفرد بشريحة سكانية كبيرة من الشباب، إذ إن أكثر من 60% من سكانها هم دون سن الثلاثين. وهناك الكثير من المعاني والمضامين لوجود شريحة سكانية يافعة، أهمها الشغف والاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا لدى الشباب، ومعرفتهم الواسعة ووعيهم بالمجال الرقمي، وتفضيلهم لراحة البال والخيارات المتنوعة التي يوفرها التسوق عبر شبكة الإنترنت. وتشكّل التجارة الإلكترونية عبر الهواتف مجالاً مهماً للغاية، نظراً إلى أن المملكة تتمتع بأعلى مستوى انتشار للهواتف الذكية في العالم.

أما العامل الثاني، فيتمثل في أن منصات التجارة الإلكترونية تُقدم مزايا وفوائد عديدة مقارنةً بمنصات التجارة التقليدية، وأهمها سهولة الوصول إلى مجموعة واسعة من المنتجات. وعلى عكس المتاجر الفعلية التقليدية، فإن شركات تجارة التجزئة عبر شبكة الإنترنت لا تكون محصورة أو مقيّدة ضمن مساحة محددة، ما يخولها إلى توفير تشكيلة أوسع من السلع.

تمثل الأسعار التنافسية العامل الثالث، إذ تستطيع منصات التجارة الإلكترونية توفير منتجاتها وسلعها بأسعار أكثر تنافسية، نظراً إلى أن التكاليف والنفقات لديها غالباً ما تكون أقل من المتاجر التقليدية. وتؤثر القدرة على مقارنة الأسعار والاطلاع على تعليقات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع والمنتجات أيضاً على قرارات الشراء، لأنها تمنح المستهلكين الثقة بأن خياراتهم مدروسة ومبنية على معلومات وافية.

وتشكّل هذه العوامل مجتمعةً الدافع المحفّز لنمو مجال التجارة الإلكترونية على صعيد المملكة. ولكن من هم أبرز اللاعبين الذين ينهضون بسوق التجارة الإلكترونية، وكيف يفعلون ذلك؟



أفضل الاستراتيجيات تتبنى رؤية شاملة وليس رؤية بعيدة المدى فحسب

المؤلفان

ترودي لانغ

إحدى كبار الباحثات في مجال الإدارة في كلية "سعيد للأعمال" بجامعة "أوكسفورد" ومديرة مشاركة في إدارة برنامج الاستراتيجية التنفيذية الذي تعقده جامعة "أوكسفورد" عبر الإنترنت.

ريتشارد ويتينغتون

أستاذ في الإدارة الاستراتيجية في كلية "سعيد للأعمال" بجامعة "أوكسفورد" ومدير مشارك في إدارة برنامج الاستراتيجية التنفيذية الذي تعقده جامعة "أوكسفورد" عبر الإنترنت.

أهمية تبني أفضل الاستراتيجيات وتبني وجهة نظر شاملة للاستراتيجية، ويقدمان توصية للقادة الذين يرغبون في تبني رؤية شاملة بأن يفكروا في ثلاثة مجالات مهمة بشكل مختلف، ألا وهي التركيز على الأنظمة بدلاً من القطاعات، والسيناريوهات بدلاً من التوقعات، والأدلة الإرشادية بدلاً من الخطط.

التغيير والسرعة وعدم اليقين والزعزعة والمفاجآت هي جميعها ثوابت في بيئة الأعمال اليوم. وهي التي منعت القادة واضعي الاستراتيجية من التخطيط للأحداث التي يتوقعونها على المدى الطويل. ويجب عليهم بالتالي تبني رؤية شاملة لإعداد أنفسهم للتهديدات والفرص التي قد تظهر في أي لحظة ومن أي اتجاه. ويشرح مؤلفا هذه المقالة





للسيارات المتسابقة، والمدن التي تقام فيها السباقات، وجهات البث التي تتولى تغطية السباقات وقصة نجاح شركة "فورميولا إي"، ومختلف الشركاء الذين يقدمون مجموعة واسعة من التقنيات والخدمات، والجمهور.

كما سعت شركة "فورميولا إي هولدينجز" عبر ذلك النظام إلى بناء آليات محددة لتعظيم الخلق المشترك للقيمة. على سبيل المثال، قَدِّمت للفرق في البداية شركة واحدة من عدد محدود من شركات الامتياز، ما جعل هذه الفرق على يقين بالتأهل إلى البطولة (مقارنة بالحاجة إلى القيام بذلك كل موسم)، كما قدمت لهم أحد الأصول الذي ستزداد قيمته مع تطور البطولة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تحديد سقف للتكلفة إلى زيادة المنافسة بين الفرق وإظهار مستوى الاستثمار المطلوب. ولجمع جمهور لهذا الحدث الجديد، طوّرت الشركة أنواعاً جديدة ومبتكرة لإشراك عامة الشعب، من بينها إدارة السباقات على الطرق في المدن، بحيث يكون المتفرجون قريبين من الحدث، والسماح للجمهور بالتأثير على نتيجة السباق من خلال منح السائقين طاقة إضافية عبر إجراء استطلاع على الإنترنت.

ويجب على القادة التركيز على 4 أسئلة رئيسية عند التعامل مع الاستراتيجية من منظور الأنظمة: ما المنتجات والخدمات الجديدة التي يمكنك خلقها نتيجة التفكير في الأنظمة بدلاً من القطاعات فقط؟ ما المؤسسات والأفراد الجدد الذين يمكنك الوصول إليهم لفهم التغييرات الناشئة من حولك ولتحقيق أفضل تعاون معهم؟ هل تُبدي مؤسستك أهمية لتكوين رأس مال اجتماعي جديد مماثلة للأهمية التي تُبديها لتكوين رأس مال مالي وبشري؟ وما المهارات الجديدة التي يجب على مؤسستك تنميتها لتصميم أنظمة خلق القيمة وإدارتها؟

التركيز على السيناريوهات بدلاً من التوقعات

تسعى التوقعات وتطبيقات النماذج إلى التنبؤ "بالمستقبل" من خلال إجراء استقراء خطي من البيانات المعروفة. وتلك التوقعات استخداماتها بالطبع، لكنها غير ذات جدوى في تفسير التطورات المفاجئة أو التغيير المفاجئ. من جهة أخرى، تساعد عملية تطوير السيناريوهات واستخدامها القادة على إنشاء استراتيجيات قوية في مواجهة حالة عدم اليقين. كما تساعد على التكيف مع التغييرات المزعزعة، واستكشاف التحولات المطلوبة في الهوية المؤسسية، وتتبع التغييرات في الشركات وبيئة العمل. وتُصمم السيناريوهات عادة ضمن مجموعات تضم سيناريوهين إلى 4 سيناريوهات، وتمكّن السيناريوهات القادة من إجراء تحول مفاهيمي مهم، فهي تجبرهم على التوقف عن التفكير في الاستراتيجية وعن وضع خطط للمستقبل، وتتيح لهم بدلاً من ذلك تعلم الدروس من العديد من السيناريوهات

لطالما قيل للقادة إن التفكير بشكل استراتيجي يعني تبني رؤية طويلة المدى والتركيز على المستقبل الذي يتجهون إليه. وتعكس الأدوات المعاصرة ذلك التركيز بالفعل، كإطار الأفق الثلاثة. لكن يجب على القادة في عالم اليوم الأكثر ترابطاً وسرعة تطوير استراتيجيات لا تركز على الرؤية طويلة المدى بل على الرؤية الشاملة أيضاً، التي تشمل مجموعة كاملة من الفرص والتحديات التي تظهر في كل مجال.

وينطوي التحول إلى رؤية شاملة للاستراتيجية على 3 تداعيات رئيسية للقادة. أولاً، إن هذا التحول يعني أن يركز القادة على توقع التغييرات السياقية التي قد تعيد تنظيم بيئة الأعمال بشكل كبير وسريع، وهو ما يعني ضرورة أن يعملوا مع الآخرين لخلق قيمة مشتركة. ثانياً، يعني التحول أيضاً أن يتخيل القادة آفاقاً زمنية مختلفة وأن يستخدموها لوضع خطط للمستقبل ولاكتساب وجهات نظر أوسع حول الحاضر على حد سواء. وثالثاً، يعني أنهم بحاجة إلى إعداد أنفسهم للتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، من خلال تعزيز مرونتهم وخلق خيارات جديدة لأنفسهم.

وركزنا في استشارتنا في مجال الاستراتيجية مع الشركات والمؤسسات الحكومية، بما فيها "المنتدى الاقتصادي العالمي" وبرنامج "أوكسفورد للسيناريوهات"، على الأهمية المتزايدة للرؤية الشاملة، وتعلمنا أن تصميم الاستراتيجية وتنفيذها بشكل صحيح يتطلب من القادة تغيير طريقة تفكيرهم في 3 مجالات أساسية. وسناقش كلاً منها بالتفصيل أدناه.

التركيز على الأنظمة بدلاً من القطاعات

قد يجعل التفكير الضيق في القطاعات أو الصناعات أو المناطق الجغرافية التقليدية أداء المؤسسة محدوداً أو يقوّض أداءها. ويتمثل النهج الأفضل في التفكير في الأنظمة. فالتفكير فيها مفيد في توعية القادة بشأن التغييرات الشاملة في السياق وبيئتهم لهم جمع الجهات الفاعلة من العديد من القطاعات، ما يخلق بدوره قيمة جديدة. كما يتمثل الهدف الاستراتيجي منها في تصميم "أنظمة خلق القيمة" وتطبيقها وتوليد رأس مال اجتماعي من خلال بناء علاقات جديدة.

ومن الأمثلة على فائدة الأنظمة في خلق قيمة خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً وفي توليد جمهور جديد بالكامل أو مجموعة من الزبائن، بطولة "إيه بي بي فورميولا إي" (ABB Formula E) العالمية، وهي بطولة جديدة لأصحاب الأداء العالي من سائقي السيارات الكهربائية ذات المقعد الواحد التي تديرها شركة "فورميولا إي هولدينجز" (Formula E Holdings).

طوّرت شركة "فورميولا إي هولدينجز" عند إدارة البطولة نظاماً يجمع مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة، بمن فيها الفرق والشركات المصنعة

المستقبلية المعقولة لسياق المؤسسة التي يمكنهم تطبيقها في الوقت الحالي.

على سبيل المثال، استخدمت شركة الطاقة "بي بي" (BP) السيناريوهات كجزء من تقرير توقعات الطاقة لعام 2020، وهو تحليل سنوي لنظام الطاقة العالمية. يمدّد ذلك النظام في مرحلة انتقالية كبيرة تُلغي الاعتماد على الوقود الأحفوري، ما يخلق كثيراً من الشكوك للشركات في قطاع الطاقة.

لكن شركة "بي بي" طوّرت 3 سيناريوهات وضعت افتراضات مختلفة حول أثر العوامل السياقية الأوسع مثل التكنولوجيا والسياسات الحكومية والتحويلات في القيم الاجتماعية، وحول سرعة تأثيرها ودلائلها بالنسبة للشركات. وساعدت السيناريوهات الشركة على ابتكار استراتيجية جديدة تضمنت تحولاً في هويتها. وصرّحت في عام 2020: "نحن في خضم وضع استراتيجية جديدة من شأنها أن تساعدنا في التحول من شركة نפט دولية تركز على إنتاج الموارد إلى شركة طاقة متكاملة تركز على تقديم الحلول للزبائن". ومن السمات الرئيسية لاستراتيجية الشركة الجديدة هي الشراكة مع البلدان والمدن والقطاعات لإنشاء حلول طاقة متكاملة حسب الطلب. كما تراقب الشركة سيناريواتها وتيرة انتقال الطاقة العالمية بانتظام لجعل استراتيجيتها قوية وراسخة في مواجهة الشكوك المستمرة.

ويجب على القادة التركيز على 4 أسئلة رئيسية عند استخدام السيناريوهات لتطوير رؤية شاملة للاستراتيجية: ما الجوانب التي تولّد إحساساً عميقاً بعدم اليقين في بيئة مؤسستك؟ من الأشخاص الذين يمكنك التعاون معهم، أو ما المعلومات التي يمكنك الحصول عليها لفهم نطاق آثار حالة عدم اليقين بشكل أفضل، وكيف يمكنك تطبيقها في سيناريواتك؟ كيف يمكنك تكيف استراتيجية مؤسستك للاستفادة من الفرص الجديدة وضمان أن تتسم بالقوة في مختلف السيناريوهات؟ ما الإشارات الرئيسية التي تقترح السيناريوهات استخدامها لتتبع التغييرات في بيئة مؤسستك؟

التركيز على الأدلة الإرشادية بدلاً من الخطط

تعتمد فرق أندية كرة القدم في أميركا الشمالية على الأدلة الإرشادية، وهي مجموعات الحركات أو "الحيل" التي يبتكرها المدربون مسبقاً لاستخدامها في أثناء المباريات استجابة للظروف المتغيرة. ويخدم دليل الاستراتيجية الإرشادي الغرض نفسه في المؤسسات، فتوقع مجموعة متنوعة من سيناريوهات المستقبل المعقولة يمكّن القادة من توليد مخزون واسع من المبادرات والاستجابات الاستراتيجية مسبقاً، وهو ما يمكنهم من إعداد دليل إرشادي يتيح لهم التكيف وإعادة التمحوّر بسرعة ونجاح مع تغيير الظروف. ولا تُعتبر الخطط وحدها كافية لتنفيذ الاستراتيجية في سياق ديناميكي ومعقد

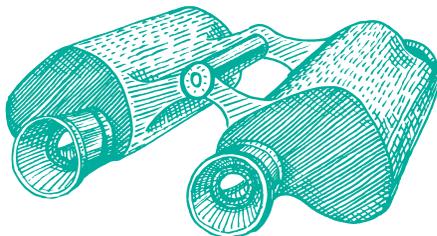
بشكل متزايد.

على سبيل المثال، قدمت شركة "بيليون" (Pelion)، وهي شركة تابعة لشركة "أرم" (Arm) المتعددة الجنسيات والمتخصصة في تصميم البرمجيات وأشباه الموصلات دليلاً إرشادياً للاستراتيجية لتوجيه أنشطتها صوب تطوير المنتجات وعقد الشراكات في سوق إنترنت الأشياء، وهي بيئة عمل متقلبة تمتاز بالتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والجيوسياسية السريعة. يُتيح وجود دليل إرشادي لشركة "بيليون" في هذه البيئة المتقلبة التفكير بمرونة في السيناريوهات البديلة؛ وتحديد الآثار المترتبة على استراتيجية الشركة المتعلقة بأهدافها، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وشبكات خلق القيمة، والعمليات؛ إضافة إلى تحديد الحيل التي سيجري استخدامها في أي لحظة. ويتضمن الدليل الإرشادي أيضاً إشارات الإنذار المبكر التي تتيح للشركة توقع وقت تطبيق الحيل المختلفة والظروف التي ستُطبّق فيها. وتمكّنت الشركة نتيجة لذلك من التكيف بسرعة ونجاح مع متطلبات السوق المتغيرة.

ويجب على القادة التركيز على 4 أسئلة رئيسية عند تصميم دليل الاستراتيجية الإرشادي: ما الجوانب التي يمكن معالجتها بشكل أفضل باستخدام الدليل الإرشادي مقارنة بالخطط عند تنفيذ الاستراتيجية؟ ما "الحيل" المعقولة في السيناريوهات المختلفة؟ ما الخيارات التي يمكنك توليدها لتلك الحيل ليجري تطبيقها بحسب الضرورة؟ كيف ستراقب التطورات لتقديم تحذير مسبق بشأن ماهية الحيل التي سيجري تطبيقها؟

تمارس الشركات أنشطتها التجارية اليوم في عالم عرضة لمفاجآت مستمرة. وقد يؤدي تبني رؤية طويلة المدى للقطاعات أو المناطق الجغرافية التقليدية إلى جعل القادة غافلين عن التهديدات والفرص الناشئة خارج نطاق رؤاهم المعتادة. ويعتبر اتخاذ وجهة نظر شاملة أمراً مهماً، كما قد يساعد التفكير في الأنظمة والسيناريوهات والأدلة الإرشادية القادة على تحقيق ذلك بنجاح.

ملاحظة: تلقينا المساعدة في إعداد الأمثلة المذكورة في هذه المقالة من الرئيس التنفيذي للشؤون المالية في شركة "فورميولا إي" مايك باداميترو، ونائب رئيس الاستراتيجية (المركزي) في شركة "بي بي" نيكولا ادامز، وكبير مدراء المنتجات الفنية سابقاً في شركة "بيليون" ليون بوفيت.



كيف تنجح الجهات الحكومية في تحقيق التوازن بين الدور الرقابي ورضا العميل؟



بناء علاقة جيدة مع العملاء، لكن هناك خيار آخر أكثر جدوى وفاعلية وهو الموازنة بين الدورين، وعلى الرغم من صعوبة تحقيقه، نجحت بعض الجهات مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء في تحقيق هذه المعادلة.

أدركت الهيئة العامة للغذاء والدواء أهمية دعم القطاع الخاص والمستثمرين إلى جانب دورها الرقابي، إذ تعتبر هذا القطاع شريكاً في مهمتها للحفاظ على سلامة المنتجات وجودتها، إضافة إلى أن تشجيع المزيد من الشركات على بدء أعمالها ونموها سيحفز المنافسة في الأسواق ما سيرفع الجودة.

وقد تمكنت الهيئة من تحقيق دورها الرقابي بنسبة 98%، ونجحت في الوصول إلى نسبة 96% من رضا العملاء، وذلك وفقاً لمؤشرات الأداء الخاصة بالهيئة، فكيف نجحت الهيئة في تحقيق هذه المعادلة الصعبة؟

ينظر الكثير من القادة في قطاع الأعمال إلى الجهات الرقابية الحكومية على أنها عائق أمام بدء أعمالهم ونموها، وخاصة في قطاعات مثل الغذاء والدواء حيث يتعاظم دور هذه الجهات لارتباطها المباشر بصحة المستهلكين. وعلى الرغم من أهمية التشريعات والإجراءات الرقابية للمستهلكين وقطاع الأعمال أيضاً فيما يتعلق بضمان جودة المنتجات ومكافحة الاحتكار وضمان الامتثال للقوانين، فإن بعض الممارسات التي تنتهجها الجهات الرقابية تدفع المستثمرين أحياناً إلى توجيه أعمالهم خارج الدولة، أو البحث عن ثغرات لمحاولة الالتفاف على اللوائح، لتقع الخسارة على الجميع في النهاية.

وقد يعتقد بعض المستثمرين أن الجهات الرقابية الحكومية في مثل هذه الحالة أمام خيارين، إما أن تنجح في دورها الرقابي، وإما أن تركز أكثر على



2. وضع التشريعات

تعتبر هذه المهمة التي تضطلع بها الهيئات الرقابية الحكومية مصدر التوتر بينها وبين القطاع الخاص، الذي يعتقد أن بعض التشريعات قد تؤثر في بدء الأعمال ونموها، وهنا تسلك الهيئة طريقاً يضمن لها وضع التشريعات واللوائح التي من شأنها تعزيز الأسواق والصناعات، فقد استخدمت الهيئة منصة استطلاع آراء الجهات الحكومية والخاصة وكذلك الأفراد حيال أي مشروع تنظيمي أو تشريعي أو لائحة، وقد تعمل على تغيير كثير من الأنظمة وفقاً لذلك دون التأثير على سلامة المنتجات.

على سبيل المثال، كانت الهيئة حينما تتخذ إجراءً أو تصدر تشريعاً جديداً، تطلب من القطاع الخاص تنفيذه خلال شهر واحد، لكن الأمر كان يسبب إرباكاً لقيادة الأعمال، فقررت الهيئة ترك تنفيذ القرار اختيارياً مدة تتراوح بين 12 شهراً إلى 18 شهراً قبل إقراره إقراراً نهائياً.

1. تعزيز التواصل

يعد التواصل مفتاحاً رئيسياً لزيادة رضا العملاء وبناء الثقة والولاء بين أي جهة وعملائها، لذلك، يعد تعزيز التواصل الفعال أداة رئيسية لكسر الحاجز النفسي لدى القطاع الخاص مع الجهات الرقابية، وقد كانت هذه النقطة أولوية لدى قيادات هيئة الغذاء والدواء الذين اتخذوا أكثر من خطوة لتعزيز التواصل:

- **قاعة لاستقبال العملاء:** بدأ القادة بتصميم صالة مخصصة لاستقبال العملاء من القطاع الخاص أو المستثمرين، ووفقاً لطبيعة الاستفسارات والطلبات المقدمة، يتم توجيه الموظف المناسب لتقديم الاستشارة إلى العميل، إلى جانب تشجيع الموظفين على قضاء وقت طويل مع العملاء لتقديم الشرح الوافي والرد الكامل والمُرضي على استفساراتهم كلها.

لم تكتف الهيئة ببناء قنوات التواصل، بل ركزت أيضاً على التأكد من جودتها، فأتاحت نظاماً متكاملاً لتوثيق الاتصالات والشكاوى ومتابعتها من فريق محايد يعيد التواصل مع جميع من تواصلوا مع الهيئة لسؤالهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم، ويعمل على تقديم مراجعة شهرية للأداء تحت إشراف رئيس الهيئة.

عززت الهيئة التواصل أيضاً عبر عقد ورش العمل والمؤتمرات واللقاءات الفردية والجماعية مع الجهات المختلفة سواء حكومية أو خاصة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتقديم شروحات كافية لها من ناحية، ومعرفة آرائها بشأن تشريع أو قرار ما تسعى الهيئة لاتخاذها من ناحية أخرى.

- **التوعية:** يُعد موقع الهيئة بمثابة دليل متكامل لكل رائد أعمال أو مستثمر يريد بدء أعماله في قطاعات الغذاء والدواء، فعلى سبيل المثال، أطلقت الهيئة دليلاً بعنوان رحلة العميل للمستثمرين لمساعدتهم على معرفة الإجراءات والمتطلبات في تخصصات الهيئة كافة، فمثلاً في قطاع الدواء تتيح منصة رحلة العميل للمستثمر الاطلاع على كيفية تسجيل الأدوية واستخراج التراخيص والاستيراد والتصدير، والمزيد من الخدمات.

وتتيح الهيئة أدلة استرشادية لكل ما يتعلق بالقطاع مثل الدليل الإرشادي لطلبات دعم البحث والابتكار في مجال الغذاء أو الأعلاف، ودليل الاشتراطات التغذوية للمنشآت الغذائية التي تقدم الطعام للمستهلك خارج المنزل، ودليل تسجيل المنتجات الغذائية، إضافة إلى تقديم قوائم معلوماتية مثل قوائم المواصفات السعودية وقوائم المواصفات الدولية، وتحرص على تنظيم حملات لتوعية المستهلكين بحقوقهم وكيفية استخدام المنتجات وحفظها، والرد على استفساراتهم على مواقع التواصل الاجتماعي.

- **استشارات مجانية:** تستكمل الهيئة عملية التواصل الفعالة عبر تقديم استشارات مجانية للشركات والمصانع قبل التأسيس، وكذلك إمدادها بدورات تدريبية وورش عمل فعالة تساعد على بدء أعمالها.

3. تقديم الدعم المباشر

أطلقت الهيئة مبادرة واسعة النطاق باسم "داعم" لرفع جودة الصناعات الوطنية عبر فريق فني متخصص يقدم الدعم والتطوير، وهي أبرز مثال على توجه الهيئة لمساعدة المنشآت المحلية وليس فقط الرقابة عليها، إذ يزور مفتشون تابعون للهيئة مصانع محلية لم تتمكن من الحصول على الترخيص من الهيئة بعد، فيساعدونها على تحقيق معدلات الالتزام باللوائح والاشتراطات الفنية المعتمدة لدى الهيئة والممارسات التصنيعية المثالية لضمان سلامة المنتجات.

وعلى سبيل المثال، زارت الهيئة مصنع جوفال، أحد مصانع الزيتون في منطقة الجوف. واعتقد صاحب المصنع في البداية أن الهدف من وراء هذه الزيارة هو منح المخالفات فقط، لكنه رأى حرصاً حقيقياً من المفتشين على دعمه وتوجيهه لدرجة أنه أطلق عليهم "شركاء نجاح"، فقد كان المصنع يمتلك خطأً وحيداً للإنتاج يعتمد على 231 ألف شجرة زيتون، ومع تطبيق تعليمات الهيئة، تحوّل إلى مصنع ضخّم يعتمد على مليون ونصف شجرة زيتون ويصدّر أيضاً إلى خارج المملكة، وقد نال أعلى تصنيف من الهيئة وهو تصنيف (+A). والأمر نفسه في منطقة الأحساء التي كانت تضم 33 مصنعاً للتمور، ثلاثة منها فقط استطاعت الحصول على الترخيص من الهيئة، فعملت مبادرة داعم على تقديم التوجيه والمشورة للمصانع غير المرخصة، وحصلت على الترخيص خلال 6 أشهر. واستهدفت المبادرة نحو 34% من المصانع الوطنية الخاضعة لرقابة الهيئة، وأسهمت في زيادة حصول المصانع على تقييم (+A) بنسبة 18%، وتصنيف (A) بنسبة 83%، وتصنيف (B) بنسبة 44%، الأمر الذي انعكس على ارتفاع عدد المصانع المرخصة، وتحسين جودة المنتجات المحلية وسلامتها.

4. محفزات الإنتاج والتصنيع

قدمت الهيئة عدداً من المحفزات التي نجحت في جذب مستثمرين عالميين إلى القطاع وحتى مستثمرين محليين من خارج القطاع لبدء أعمالهم في قطاعات الغذاء والدواء، فمثلاً تقدم الهيئة للمنشآت المتوسطة والصغيرة

التي تسعى لإنتاج أو استيراد منتجات دوائية لا تتوفر في المملكة خصماً يصل إلى 95% من رسوم تسجيل الدواء، إلى جانب منحها الأولوية للتسجيل، وكذلك تقدم لمصانع الأدوية التي تنقل الخطوات التصنيعية إلى المملكة محفزات مثل منح السعر المميز للدواء. ونتيجة لهذا الدعم، زادت مصانع الأدوية بنسبة 50% في السنوات الأخيرة، فعلى مدار 30 عاماً مضت بلغ عدد مصانع الأجهزة الطبية 100 مصنع، في حين أنشئ 50 مصنع إضافياً في العامين الأخيرين.

قصة نجاح: تطوير صناعة الورد الطائفي في المملكة

تُعرف محافظة الطائف بزراعة الورد التي تنافس الورد الهولندية، إذ تضم أكثر من 2,000 مزرعة للورد الطائفي الذي يدخل في صناعة 80 منتجاً، لكن منشآت زراعته وتصنيعه لم تكن مرخصة من الهيئة العامة للغذاء والدواء أو تحمل شهادة مواصفات الهيئة التي هي بمثابة تذكرة العبور للأسواق الدولية. لأنها لم تكن مرخصة من وزارتي الزراعة أو الصناعة، فأخذت الهيئة على عاتقها زمام المبادرة.

بدأ قادة الهيئة بزيارة مزارع الورد ومعاملها ومصانعها، والتقوا ملاكها والعاملين بها، ثم عقدوا ورشة عمل لمنتجي الورد الطائفي ومصنعي منتجاته لنقاش التحديات، وبعدها شكّل فريق عمل من الجهات الحكومية لوضع خطة لتحسين وضعها بما يضمن استمراريته ودعمها للتصدير. وبالفعل وضعت خطة لتطوير المصانع، وفي أقل من عامين، أُصدرت شهادات من وزارة الزراعة وعلى ضوءها أصدرت الهيئة تراخيص وبدأ المزارعون والمصنعون بيع منتجاتهم وتصديرها.

هذه الخطوات التي اتخذتها الهيئة لم تؤثر قط على دورها الرقابي الذي اعتبرته أولوية قصوى، بل كانت مكملاً له، ما يثبت أن تحقيق التوازن بين الدورين، الدور الرقابي ودعم القطاع الخاص ليس مستحيلًا، وأن الهيئات الرقابية يمكنها أن تكون داعمًا وشريكاً لقادة الأعمال.





**Harvard
Business
Review**
هارفارد بزنس ريفيو



الحل الأمثل لدعم مبادرات العمل عن بعد

يتميز البرنامج بقدرته على إيصال المعرفة بطريقة مرنة تتجاوز حدود الزمان والمكان، و يهدف إلى تطوير المهارات الإدارية للموظفين عبر نشرة إلكترونية معاصرة تصل للموظف أينما كان بعيداً عن مقر عمله، تتيح له قراءة مقالات من أهم مصادر الإدارة والتقنية الصادرتين عن جامعتي هارفارد وإم آي تي.

يتيح البرنامج اختيار عدد من المقالات وإدراجها ضمن نشرة إلكترونية جاهزة تحمل شعار المؤسسة وشعار هارفارد بزنس ريفيو، ثم يتم إرسال النشرة إلى عدد غير محدد من الموظفين ليتمكنوا من قراءة المحتوى داخل بريدهم الإلكتروني مباشرة دون أي روابط خارجية.

للمزيد من المعلومات
والاشتراك بالبرنامج: majarra.com/Tamayuz

أحد مواقع

مجرة

لطلب نشرة تجريبية مجانية، تواصل معنا:
tamayuz@majarra.com



رؤية 2030 ومبادرة مستقبل الاستثمار

راكان بن وضاح طرابزوني
الرئيس التنفيذي للعمليات
بمؤسسة مبادرة مستقبل الاستثمار

المؤلف



كان العام 2016 مليئاً بالأحداث العالمية الكبرى، بدءاً من انسحاب المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي وصولاً إلى فوز دونالد ترامب بكرسي الرئاسة الأميركية، بالإضافة إلى الكثير من الأحداث والحروب المختلفة حول العالم.

وأكد أجزم أن العالم اعتاد وقتها هذه النوعية من الأخبار والأحداث، على الرغم من عظمة بعضها وفظاعة بعضها الآخر. وفي خضم كل هذا، أطلقت المملكة العربية السعودية ممثلة في ولي عهدنا الأمير محمد بن سلمان آل سعود رؤية المملكة 2030 بأهدافها الجريئة. إن إطلاق الرؤية وسط كل الأحداث العالمية أنذاك يعكس عزم المملكة وإصرارها على تغيير مجرى

التاريخ والريادة في تأسيس مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر. انطلقت الرؤية في أبريل/نيسان 2016، ومعها بدأت محركات عمل ضخمة في جميع الوزارات والقطاعات الحكومية، مواصلة دون توقف لتحقيق النمو والتطور. ويمثل صندوق الاستثمارات العامة، الذراع الاستثماري للمملكة، ومارد الاستثمار الذي فاجأ العالم بأهدافه وسرعة نموه وتصاعده في مرتبة الصناديق الاستثمارية الوطنية على مستوى العالم، أحد أهم المحركات الاقتصادية للرؤية.

وكان إطلاق النسخة الأولى من مؤتمر مبادرة "مستقبل الاستثمار" في أكتوبر/تشرين الأول 2017 منبثقاً من صندوق الاستثمارات العامة، في تلك المرحلة، "ضربة معلم" من حيث التوقيت والمخرجات ونوعية الحضور العالمي، فقد حقق نجاحاً دولياً لم يستطع أي مؤتمر آخر في العالم تحقيقه حتى كتابة هذه السطور.

وأسهم المؤتمر في لفت الأنظار العالمية إلى المملكة بوصفها قوة استثمارية عالمية، وسد الفراغ العالمي في قيادة عالم الاستثمار، إذ ساعد المؤتمر في وضع بوصلة عالمية لمعرفة وجهات الاستثمارات المستقبلية، من حيث القطاع والمكان.

وفي أكتوبر/تشرين الأول 2017، انطلقت في الرياض الجولة الأولى من مؤتمر "مبادرة مستقبل الاستثمار" تحت شعار "التحول الكبير" لاستكشاف التحولات الكبرى التي يشهدها الاقتصاد العالمي نتيجة للجغرافيا الجديدة الناشئة للاستثمار والابتكار. وكانت تلك النسخة الأولى التي أطلق فيها ولي العهد محمد بن سلمان، أضخم مشروع عالمي على الإطلاق، "مشروع نيوم"، الذي جذب أنظار العالم ولا يزال يجذبها.

وبدأت بعدها مرحلة جديدة للمؤتمر، مع إنشاء مؤسسة مبادرة مستقبل الاستثمار بوصفها مؤسسة فكرية مستقلة وغير ربحية، لتحلق بالمؤتمر إلى آفاق أبعد. وانطلقت أعمال المؤسسة وسط تداعيات جائحة كوفيد-19، التي شكّلت حافزاً لخلق نهضة عالمية جديدة في مجال المؤتمرات. فكان المؤتمر الوحيد المستمر في خضم الجائحة بطريقة مبتكرة، تدمج العالمين، الافتراضي والواقعي.

وواصلت المؤسسة أداء دورها القيادي، من الرياض إلى العالم أجمع، في مجالات الفكر والدراسات في المحاور الرئيسية: الذكاء الاصطناعي، والتعليم، والصحة، والاستدامة.

وبعد ذلك بدأت المؤسسة الانتشار عالمياً، إذ أطلقت مؤتمرات افتراضية عديدة، ثم مؤتمرات الأولويات العالمية، في نيويورك، ولندن، وميامي، وهونغ كونغ، وريو دي جانيرو، على مدى السنوات الثلاث الماضية.



وفي كلمة تاريخية لولي العهد في مرحلة إطلاق الرؤية، قال: "لقد سمينا هذه الرؤية بـ (رؤية المملكة العربية السعودية 2030)، لكننا لن نتنظر حتى ذلك الحين، بل سنبدأ فوراً في تنفيذ كل ما ألزمتنا أنفسنا به، ومعكم وبكم ستكون المملكة العربية السعودية دولة كبرى نفخر بها جميعاً إن شاء الله تعالى".

من يزور المملكة العربية السعودية الآن يرى ملامح الرؤية وتأثيرها الإيجابي في كل مدينة سعودية، وكل شارع، وكل بيت، بل في ملامح كل مواطن ومقيم على أرض الوطن، ومع أننا نعيش فيها، فإننا نشعر بالتطور والتغييرات الإيجابية يوماً بعد يوم، فماذا عمن يزور المملكة من فترة لأخرى؟

ومع دخول المملكة عامها الرابع والتسعين في يومها الوطني هذا العام، ودخول الرؤية منتصف الطريق لعام 2030 وتحقيق الكثير من المستهدفات قبل أوانها بسنين، فإن هذا يعكس مقولة ولي العهد، بأننا لن نتنظر عام 2023 لتحقيق أهدافنا، بل سنبدأ فوراً، وها قد بدأنا بالفعل جني ثمار الرؤية. وفي هذه المناسبة الوطنية الجميلة، أقول للعالم: "أبشروا بالخير والمستقبل الباهر لكل البشرية، فالسعوديون قادمون".

في المقابل، استمر انعقاد المؤتمر السنوي الدولي بالرياض في شهر أكتوبر/ تشرين الأول من كل عام، حتى في فترة الجائحة عام 2020، التي ألهمت تداعياتها نهضة جديدة للعالم أجمع، وسرّعت انتقال العالم إلى نظام عالمي جديد، وطورت كيفية استثمار المستثمرين وقادة الأعمال اليوم من أجل غد أفضل.

ومع انعقاد النسخة الثامنة من المؤتمر في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2024 المنصرم، تحت شعار "آفاق لا متناهية - استثمار اليوم لخلق الغد"، فإن "مبادرة مستقبل الاستثمار" ساعدت القادة وصانعي البصمات الفارقة للحضارة الإنسانية في خلق مستقبل واعد.

لقد أدى مؤتمر مبادرة مستقبل الاستثمار، ولا يزال، دوراً محورياً، مثله مثل بقية أجهزة رؤية المملكة العربية السعودية 2023، وعمل على نحو وثيق مع الجهات كافة، لتحقيق ركائز الرؤية المختلفة. وتمكّن في وقت قصير من جعل الرياض مركزاً يستضيف المؤتمر الأكبر عالمياً في مجال الاستثمارات والمال، الذي أصبح منذ يومه الأول وجهة لكل قيادات الاستثمار وصانعي القرار في العالم.



ما هي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي؟

مازن بن عفيف

رئيس تحول تقنية المعلومات
في البنك الأهلي السعودي.



المؤلف



السعودي خلال السنوات الأخيرة في مجال التحول الرقمي وتغير سلوك المستهلكين.

من عدم الحنين للماضي إلى عدم الاكتفاء بروعة الحاضر

أتذكر بداية الألفية عندما قدّمت بحث تخرجي في مرحلة البكالوريوس عن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، حيث كان دخول الإنترنت إلى السوق المصرفية لا يزال في سنواته الأولى، لكن هذا التحول التقني بمعايير بداية الألفية مثل نقلة نوعية في التجربة المصرفية التي اشتهرت

والخصوصية والأمن السيبراني، وذلك بما يلي تطلعات المستهلكين وتبنيهم للحلول الرقمية في أغلب المجالات.

وبحسب هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، وصلت نسبة انتشار الإنترنت في المملكة بنهاية عام 2023 إلى 99%، مقارنة بـ 98.6% في عام 2022، وبلغت نسبة الشراء من المواقع المحلية للتسوق عبر الإنترنت 93.8%، ومن مواقع التسوق العالمية 51%.

ويستعرض هذا المقال مجموعة من الاتجاهات والمسارات التي ميزت القطاع المصرفي

شهد القطاع المصرفي السعودي تحولاً نوعياً في السنوات الأخيرة، خاصة في مجال التوسع في تبني الخدمات المصرفية الرقمية، ووسائل الدفع الرقمية، على حساب تحول المستهلكين وشرائح العملاء كافة عن قنوات التوزيع التقليدية مثل فروع التجزئة المصرفية وأجهزة الصراف الآلي واستخدام العملة النقدية الورقية.

وبما يتماشى مع رؤية 2030، ركّز القطاع على تعزيز مميزات التحول الرقمي من حيث جودة البنية التحتية الرقمية والوصول إلى الإنترنت والمنظومة التشريعية والرقابية وحماية البيانات



معايير الأمن السيبراني.

وفي ظل اشتداد التنافس بين البنوك لتحسين الإنتاجية وخفض النفقات على مستويات التشغيل المصرفي جميعها، فإن جهود التحول الرقمي المصرفي لا تقف عند عملية فتح الحساب المصرفي فحسب، بل تمتد إلى عمليات أخرى. على سبيل المثال، أشار التقرير السنوي لعام 2023 للبنك الأهلي السعودي إلى تنفيذ 99% من العمليات المصرفية للأفراد رقمياً مقابل العمليات المنفذة عبر فروع التجزئة المصرفية.

وأصبحت القنوات الرقمية هي المنفذ الرئيسي لفتح الحسابات المصرفية الجديدة، وبحسب التقرير السنوي لعام 2023 لمصرف الراجحي، فإن 95% من الحسابات الجارية الجديدة جرى فتحها عبر القنوات الرقمية. وتجري عملية فتح الحساب بكفاءة عالية، إذ توفر للعميل تجربة لحظية سلسلة ومرنة من خلال ربط رقم الهوية الوطنية برقم الهاتف المحمول عبر منصة "أبشر" لتقديم خدمات وزارة الداخلية السعودية رقمياً، وتسهيل توثيق العمليات عبر بوابة الدخول الوطني الموحد "نفاذ". ويجري كل ذلك تحت حماية شاملة لخصوصية البيانات ومراعاة

بثقافة الطوابير وأوقات الانتظار الطويلة أمام شبائيك صرافي الفروع المصرفية.

يمكن لأي زائر لمواقع البنوك السعودية جميعها على شبكة الإنترنت أو المستخدم لتطبيقاتها على أجهزة الهاتف المحمول أن يلاحظ التطور اليوم أو ربما استخدم في السابق خاصية فتح الحساب المصرفي عن بُعد. إذ أصبح من الممكن فتح حساب مصرفي من المنزل أو المكتب في أقل من 5 دقائق دون الحاجة إلى زيارة أي فرع مصرفي.



التقنية المالية ونموها وإقبال العملاء على استخدام خدماتها ومنتجاتها، فيحسب تقرير البنك المركزي "دراسة استخدام وسائل الدفع في المملكة العربية السعودية لعام 2021" تضاعف عدد عمليات الدفع الإلكترونية عبر البطاقة ليبليغ 2.6 ضعفاً في أغسطس/آب 2021، مقارنة بعددها في الشهر نفسه من 2019، في حين تضاعفت مدفوعات التجارة الإلكترونية 4.8 أضعاف في الفترة نفسها.

تأكدت تلك التحديات بصورة مباشرة عندما بدأت شركات التكنولوجيا تغيير ديناميكيات السوق من خلال تقديم خدمات ومنتجات مالية ومصرفية ثم الاستحواذ على حصص مهمة من قاعدة العملاء ومن مداخل الأعمال المصرفية، ما دفع جهود الابتكار إلى تحدي العديد من مسلمات الصناعة المصرفية فأوجدت لاعبين جديداً في عالم التكنولوجيا المالية.

وعليه، شهدت المملكة تراجعاً في الخدمات المصرفية التقليدية مع تسارع دخول شركات

حتمية التغيير جسراً إلى طموحات أبعد

أبرز تغيير سلوك المستهلكين خلال العقد الأخير، وظهور الشركات التقنية العملاقة، ونماذج الأعمال الرقمية ومنصات الأعمال المتعددة الأطراف، ضغوطاً غير مباشرة على المصارف حول العالم لتقديم عروض قيمة تتناسب مع توقعات العملاء مقارنة ببداية ناجحة من خارج القطاع المصرفي تراعي احتياجات العملاء لمزيد من الراحة والوصول الميسر إلى الخدمات والمنتجات بطرق مبتكرة وذكية وسهلة. وقد



ومن المؤشرات على تراجع إقبال العملاء على استخدام المنتجات والمنافذ المصرفية التقليدية ما يلي:

- ارتفاع عدد بطاقات مدى من إجمالي 17.8 مليون بطاقة مصدرة في 2015 إلى قرابة 48 مليون بطاقة مصدرة بنهاية عام 2023.
- انخفاض عدد الشيكات المتداولة بين الأفراد والشركات لمستويات تاريخية هي الأقل منذ عام 1990، مع تداول 951 ألف شيك عام 2023 بين الأفراد والشركات.
- خروج أكثر من 3,000 جهاز للصرف الآلي من الخدمة بحلول مايو/أيار 2024 وتقلص حجم شبكة أجهزة الصراف الآلي إلى نحو 15 ألف جهاز، وهو أدنى مستوى لتوزيع أجهزة الصراف الآلي في غضون 8 أعوام.
- وعلى الرغم من تواصل إغلاق المزيد من فروع التجزئة المصرفية وافتتاح عدد من الفروع البنوك مثل الإنماء والبلاد وبنك الإمارات الوطني، فإن إجمالي عدد الفروع المصرفية العاملة بنهاية مايو/أيار 2024 لا يزال عند أدنى مستوى له في آخر 10 سنوات عند إجمالي نحو ألفي فرع.

المصرفية الرقمية والتقنية المالية تقودان التحول:

تتحرك المصارف التقليدية والرقمية وشركات التقنية المالية في اتجاه دعم المصرفية الرقمية ولا سيما في مجال "المصرفية اليومية"، إذ يشهد هذا النطاق جهوداً كبيرة ومركزة على الابتكار في محور المدفوعات.

- ارتفع عدد أجهزة نقاط البيع من 350 ألف جهاز في عام 2018 إلى 1.8 مليون جهاز بحلول مايو/أيار 2024، في حين نمت المبيعات بنسبة 165% لتسجل نحو 614

مليار ريال بنهاية عام 2023.

- ارتفع عدد المحافظ الرقمية إلى أكثر من 13 مليون محفظة في عام 2022، ووصل حجم الودائع في هذه المحافظ إلى 69.8 مليار ريال في العام نفسه، كما جرى تسجيل 27 مليون معاملة تحويل دولي عبر هذه المحافظ بإجمالي 43 مليار ريال، وارتفع عدد العملاء الأفراد من فئة الشباب من 18 إلى 20 عاماً، إلى 1.9 مليون عميل، إذ تعتمد هذه الفئة بالأساس على الخدمات المصرفية الرقمية، ومن المحتمل أنها لم تتعامل مع فروع البنوك التقليدية من قبل.
- في يونيو/حزيران 2021، تأسست أول 3 مصارف سعودية رقمية، أهمها (STC Bank)، وفي نهاية الربع الأول من عام 2024، تجاوزت محفظة (STCPay) الـ 10 ملايين محفظة، وسجلت محفظة الراجحي (UrPay) أكثر من 5 ملايين محفظة رقمية.
- خلال عامي 2023 و2024، دخل كل من بنك الرياض والبنك العربي إلى عالم الميتافيرس، وتشابه تحركات البنكين من حيث الاعتماد على تعزيز التجربة الرقمية من خلال تقنية الميتافيرس التي توفر تجارب مبتكرة تدمج الواقعين المادي والافتراضي معاً. إن تجربة تقنية ناشئة مثل الميتافيرس أمر مهم لدعم جهود التعلم واستكشاف الفرص الملائمة لاحتياجات الجيل الجديد من العملاء.

ربحية البنوك المجمعة

من المهم ملاحظة الربحية المجمعة للبنوك العاملة في السعودية، إذ إن التحولات المذكورة لم تحدث بسبب ضغوط على الربحية والأداء، بل هي عملياً تطبيق لمبادئ الأداء الأمثل في عالم الأعمال، حيث المبادرة والابتكار والتجديد

المستمر من سمات الأعمال الناجحة.

تُظهر بيانات البنك المركزي السعودي تطور ربحية البنوك المجمعة من قرابة 36 مليار ريال بنهاية عام 2013 إلى أكثر من 77 مليار ريال بنهاية 2023، بنمو نسبته 115% خلال 10 سنوات.

ويحدث ذلك على الرغم من التراجعات جميعها التي شاهدها على مستوى العمليات المصرفية المعتمدة على المنافذ والمنتجات التقليدية.

ويتوقع التقرير السنوي لبرنامج تطوير القطاع المالي لعام 2022، أن ينمو قطاع التكنولوجيا المالية بحلول 2030، ليجري تسجيل 525 كياناً في مجال التكنولوجيا المالية، واستثمارات بقيمة 12 مليار ريال في التقنية المالية عبر رأس المال الجريء. ومن المرجح أن تسهم التكنولوجيا المالية بنحو 13 مليار ريال في الناتج المحلي الإجمالي، وتخلق 18 ألف وظيفة في قطاع التكنولوجيا المالية.

تتجه المملكة العربية السعودية في رحلتها من الخدمات المصرفية التقليدية إلى الخدمات المصرفية الرقمية بوتيرة متسارعة، مُعلنَةً عن بداية عصر جديد في منظومتها المالية، وي دعم هذا التحول وجود بنية تحتية قوية وسياسات فعالة وتبني للتكنولوجيا الحديثة، ما يهيئ البيئة المناسبة للمستقبل حيث الخدمات المالية الرقمية ليست مجرد بديل عن الخدمات التقليدية بل هي المنفذ المفضل للمعاملات المالية كافة.





3 أسس ترتكز عليها استراتيجية الطاقة المستدامة في ظل رؤية 2030

عبد الله بن أحمد الغفيس

مستشار في التميز التشغيلي وأستاذ مشارك بجامعة القصيم متخصص في الطاقة المتجددة وسياساتها.



المؤلف



الفعلي في مصادر الطاقة المتجددة بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030 وأهداف التنمية المستدامة، إذ بلغ إجمالي توليد الكهرباء بالطاقة المتجددة عام 2019 نحو 397 ميغا واط.

وبحسب مسح الطاقة المنزلي لعام 2019 الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء، زاد عدد المنازل التي تستخدم الطاقة الشمسية بأكثر من 12% في عام 2018 مقارنة بعام 2017، ويفضل نحو 53% من الأسر السعودية استخدام الطاقة الشمسية في المنازل، ما يوضح وعي المواطن السعودي بالاستفادة من إمكانات المملكة المتاحة لإنتاج الطاقة الشمسية وطاقه الرياح، إذ تشغل المملكة المركز الثالث عشر بين الدول التي تتمتع بأعلى إمكانات إنتاج الرياح البرية على طول المناطق الشمالية الشرقية والوسطى والجنال في المنطقة الغربية.

وعليه، فمن الطبيعي أن تكون مسارات الاستدامة متسقة مع برامج الرؤية وتعمل وفق 3 اتجاهات: تقليل الانبعاثات الكربونية، وتخضير السعودية أو السعودية الخضراء، وحماية الطبيعة. لذلك أطلقت المملكة العديد من البرامج لتقليل الانبعاثات الكربونية وتعزيز كفاءة الطاقة، منها إنشاء المركز السعودي لكفاءة الطاقة، الذي يهدف إلى تعزيز ثقافة كفاءة الطاقة في مختلف القطاعات خصوصاً استخدام الطاقة في قطاعات البناء والصناعة والنقل البري، وأسهم المركز منذ إنشائه في إطلاق عدة مبادرات لكفاءة الطاقة ونشر الوعي بأهمية ترشيد الطاقة ورفع كفاءة استهلاكها وإنتاجها، بالتعاون مع أكثر من 30 جهة حكومية وشبه حكومية. وعمل على أكثر من 100 مبادرة في مراحل مختلفة (دراسة الجدوى، التصميم، التنفيذ) ليجري إطلاقها على شكل مبادرات وطنية. إحدى هذه المبادرات من خلال الدعم المالي لاستبدال بأجهزة التكييف القديمة أجهزة حديثة عالية الكفاءة لجميع السكان بمناطق

صدر أمر ملكي بتعديل مسمى وزارة البترول والثروة المعدنية إلى وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية ثم في عام 2019 صدر الأمر الملكي بتغيير المسمى إلى وزارة الطاقة لتصبح مسؤولة عن إدارة جميع موارد الطاقة في المملكة وتطويرها واستغلالها بأفضل الطرق الممكنة، وعلى وجه الخصوص موارد الطاقة المتجددة، مثل الشمس والرياح التي تتميز السعودية بوفرة فيها.

وفي ضوء ذلك، انطلق البرنامج الوطني للطاقة المتجددة، وهو مبادرة استراتيجية تحت مظلة رؤية 2030، ونجح في تحقيق هدفه المتمثل في طرح مشاريع إنتاج 3.45 غيغا واط من الطاقة المتجددة في عام 2020؛ أي ما يعادل 4% من إجمالي إنتاج المملكة من الطاقة ومشاريع وإنتاج 27.3 غيغا واط في عام 2023؛ وهو ما يمثل أكثر من 7% من إجمالي إنتاج المملكة من الطاقة، كما يتطلع إلى أن يكون هذا القطاع من المولدات الرئيسية للوظائف في البلاد في العقد المقبل، من خلال تعزيز الاستثمارات اللازمة بالاعتماد على توليد أكثر من 30% من الطاقة بحلول عام 2030.

ومع التوقعات بنمو معدلات الطلب العالمي على الطاقة بنسبة 47% بحلول عام 2050، واستمرار نمو الطلب على قطاع الكهرباء باتت الحاجة ملحة للبحث عن بدائل للطاقة. وتبين الوكالة الدولية للطاقة المتجددة، أن العالم لا يزال يولد نحو ثلثي الكهرباء من حرق الوقود الأحفوري، ما يستلزم تحويل 80% على أقل تقدير من الكهرباء إلى مصادر منخفضة الكربون بحلول عام 2040.

وتشير الوكالة إلى نمو القدرة على توليد الكهرباء بالطاقة المتجددة على مستوى العالم، وفي السعودية ارتفع نصيب الطاقة المتجددة من إجمالي القدرة الإنتاجية للكهرباء بنسبة عالية تجاوزت الضعف في عام 2019 مقارنة بعام 2018، نتيجة لتوجه الدولة نحو الاستثمار

منذ إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تركزت الجهود على الطاقة المستدامة وتنويع مصادرها وتطويرها لتكون محركاً لتحقيق التنمية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.

ويأتي الاهتمام في قطاع الطاقة المستدامة متمشياً مع المؤشرات العالمية التي تُظهر التأثيرين المباشر وغير المباشر لتطوير مصادر الطاقة على نمو الاقتصاد وجودة الحياة، ومع التجارب الناجحة للعديد من الاقتصادات التي استطاعت بناء منظومة فعالة ومستدامة للبحث والابتكار عبر الاستثمار في الطاقة المتجددة. ووفقاً لمؤشر الابتكار العالمي (Global Innovation Index 2023)، فإن الدول التي تستثمر في مجالات الطاقة حققت معدلات نمو اقتصادي أعلى، وشهد الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار زيادة بنسبة 5.2% في عام 2021، ما أدى إلى زيادة ملحوظة في الإنتاجية والناتج الاقتصادي.

وعليه، تتطلع المملكة العربية السعودية إلى زيادة قطاع البحث والتطوير والابتكار، وبحسب ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، رئيس اللجنة العليا للبحث والتطوير والابتكار، فمن المتوقع أن يصل الإنفاق السنوي على القطاع إلى 2.5% من إجمالي الناتج المحلي بحلول عام 2040، ليسهم القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني وتنويعه من خلال إضافة 60 مليار ريال إلى الناتج المحلي الإجمالي، واستحداث آلاف الوظائف في العلوم والتقنية والابتكار.

لطالما كان النفط المحرك الأساسي لاقتصاد المملكة، وهي من أكبر الدول المصدرة له. وفي ظل الارتفاع المتسارع في معدلات النمو السكاني، وتزايد الطلب على الكهرباء والمياه المحلاة، بدأت المملكة تعي أهمية الحد من الاعتماد على النفط مصدراً وحيداً للطاقة، واستخدام مصادر بديلة متجددة، وانطلقت رحلة تطوير قطاع الطاقة في عام 2016 عندما



المملكة العربية السعودية ومحافظاتها ما أسهم بتخفيض الأحمال الكهربائية.

ومع تزايد الاهتمام بالبعد البيئي للتنمية المستدامة، بدأت طريقة إدارة الموارد تتغير بصورة ملحوظة، وأدرجت القطاعات في المملكة ذلك، فوضعت خططها الاستراتيجية من منظور بيئي. وعلى سبيل المثال لا الحصر، صاغت وزارة الصناعة والثروة المعدنية استراتيجيتها وفقاً للتوجهات الرئيسية، وهي:

1. الأنماط المتباينة للتغير المناخي والتدهور البيئي

هناك علاقة سببية واضحة بين الانبعاثات الناتجة من النشاط البشري وارتفاع درجات الحرارة وتغير المناخ، فمنذ عام 1850، تسببت إزالة الغابات من أجل التمدد العمراني والسكاني بإطلاق نحو 30% من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون عالمياً، ما أدى بدوره إلى الاحتباس الحراري وتآكل التربة وتدمير الموائل. ومن المحتمل الوصول إلى حد الانبعاثات المحدد لوقف الاحتباس الحراري عند 2 درجة مئوية في غضون أقل من 20 عاماً. ويشكل التغير المناخي مخاطر كبيرة على البلدان والمستثمرين والشركات، ومن المرجح أن تكون منطقة الشرق الأوسط واحدة من أكثر المناطق تضرراً من آثاره الاجتماعية والاقتصادية الواسعة النطاق؛ لذلك قد تكون المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة مثل هذا التوجه من الركائز المهمة في الاستراتيجية الوطنية للصناعة السعودية.

2. زيادة الطلب على الموارد العالمية للمياه والغذاء والطاقة

ترى منظمة الأغذية والزراعة أنه يجب زيادة إنتاج الغذاء بنسبة 70% قبل عام 2050 من أجل تلبية الاحتياجات الغذائية العالمية، ما يتطلب اتباع أساليب متكاملة تجاه التغير المناخي، واستخدام

الأراضي والمياه والتطور التقني. وتشمل أوجه الاعتماد المتبادل بين المياه والغذاء الاحتياجات المائية للزراعة التي تستهلك 70% من المياه كل عام، في حين تشمل أوجه الاعتماد المتبادل بين الغذاء والطاقة الاستخدام الإلزامي للمنتجات الزراعية للوقود الحيوي. أما أوجه الاعتماد المتبادل بين الطاقة والمياه فتشمل إنتاج الطاقة الكهرومائية والاستهلاك المرتفع للمياه في استخراج الرمال النفطية. وسوف يترتب على القيمة المتزايدة للاكتفاء الذاتي أثر عميق على بعض القطاعات الصناعية ومنها صناعة الأغذية.

3. تنويع مزيج الطاقة

يحفز التطور التكنولوجي وانخفاض تكاليف الطاقة المتجددة إلى إحداث تحول سريع نحو الطاقة النظيفة. وقد تراجعت تكاليف الطاقة المتجددة في عام 2023 وأصبحت أقل كلفة بنسبة 13% مقارنة بالفحم التقليدي، ومن المتوقع أن تصبح أرخص بنسبة 32% بحلول عام 2030. وسوف تحتاج الدول المنتجة للنفط والمعتمدة عليه كلياً إلى اتخاذ خطوات سريعة للتنويع بعيداً عن اعتمادها الكلي على النفط، ويتضمن ذلك التفكير في القطاعات المتاحة لتعزيز مستوى التعقيد الاقتصادي والاستفادة من المواد الخام الحالية لدعم الصناعات الجديدة.

وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة الاستثمار في أنواع الطاقة البديلة والطاقة المتجددة، فإن قرابة 148 دولة متضمنة المملكة العربية السعودية، تخطط للاستثمار في الطاقات المتجددة والحصول على طاقة نظيفة مستدامة، إذ عملت هذه الدول على وضع السياسات اللازمة لتطوير الاستثمار وتشجيعه فيها من خلال مكونات الطلب المحلي، فالكهرباء المستهلك الأكبر للطاقة في المملكة، وتستحوذ على 39% من إجمالي الطلب المحلي، يليها النقل بحصة 33%

من إجمالي الطلب المحلي على الطاقة، في حين يستحوذ قطاعا المياه والصناعة على 15% من إجمالي الطلب المحلي على الطاقة في المملكة لكل منهما.

لا يزال قطاع الطاقة المتجددة في بداياته، وتسرع الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية والخاصة في المملكة من تحقيق أهداف الاستدامة لرؤية 2030، من خلال تعزيز القدرة على توليد الكهرباء بوسائل متجددة ونظيفة عبر الاستفادة من التطور التكنولوجي وتحسين السياسات والخطط الاستراتيجية للقطاعات ذات الصلة، ومراجعة المبادرات القائمة وتقييمها وتحسينها وفقاً للتطور العالمي المتسارع. ويتضح مما سبق أن الاستثمار في هذا القطاع متكامل بين الجهات الحكومية والمواطن الفرد في مناطق المملكة العربية السعودية جميعها.



مجربة

محتوى عربي يمكنك الاعتماد عليه



Harvard Business Review
هارفارد بزنس ريفيو

MIT Technology Review
إم آي تي تكنولوجي ريفيو

POPULAR SCIENCE
العلوم للعموم

نفسيتي
psychologies

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
ستانفورد للابتكار الاجتماعي



حمّل التطبيق الآن

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play

my.majarra.com



رؤى من الرؤية: الصحة النفسية

جودة الحياة الرقمية: كيف يمكن أن تسهم التكنولوجيا في الرفاه الاجتماعي؟

هذا المزيج بين الانتشار التقني والديموغرافيا اليافة يحمل في طياته فرصاً عظيمة وكذلك تهديداتٍ كبرى. فنحن نعرف من الأبحاث العلمية -خاصةً تلك الموجودة في العلوم العصبية والإدراكية والنفسية- أن مرحلتنا الطفولة والمراهقة هما مرحلتان نمائيتان حرجتان، وأن التقنية قد تتشابك مع النمو الطبيعي الذي اعتاده الإنسان، وهذا ما دعا الجراح العام في الولايات المتحدة الأميركية إلى إطلاق تقريرٍ كامل حول تأثير شبكات التواصل على الصحة النفسية للمراهقين، وذلك بعد تعاطم الأدلة العلمية وتعاضدها حول الآثار السلبية لشبكات التواصل على تكوين الإنسان، وبالتحديد الأجيال اليافة.

من هذا المنطلق اكتسب الازدهار الرقمي أهميته الكبرى لدى صنّاع القرار في المملكة العربية السعودية، وعلى عِدّة جبهات: عن طريق المؤسسات الرسمية من جهة، والمنظمات غير الربحية من جهةٍ أخرى. فالكل هنا يعمل باتجاه واحد، صوب رؤية 2030.

المؤسسات الرسمية

إن رؤية 2030 تستند إلى 3 ركائز تعمل كلها على نحو متوازٍ تكاملي يأخذ بالمواطن والمقيم والزائر إلى الرفاه المنشود. إحدى هذه الركائز: المجتمع الحيوي. ومنه تنطلق عدة أهداف على عدة مستويات. ما يعيننا اليوم في هذه المقالة هو الهدف السامي الذي يتسابق الجميع إلى تحقيقه وهو "تمكين حياة عامرة بالصحة". هذا الهدف أصبح البوصلة التي يُبحرُ تجاهها كل من يشغل بتحسين حياة الإنسان وصحته.

بالطبع، تعريف "الصحة" هنا يتجاوز معاني الطبابة والجسد. "الصحة" في رؤية 2030 هي مفهومٌ شمولي مُمتد من تعريف منظمة الصحة العالمية: "الصحة

لم تعد التقنية إشارةً إلى الترف والرفاه. هي جزءٌ جوهري في حياة إنسان العصر الحديث. بل للكثيرين، العالم الرقمي هو الحياة، فهُم يعيشون ويعملون في هذه الفعالة الرقمية، حتى أصبحت شخصياتهم هناك هي أساس هويتهم.

هذا الحضور الطاعي للتقنية، وتغلغل آثارها في كل مفاصل الحياة، يؤدّن بشروع فصلٍ جديد في حياة البشرية. فمنذ بدء التاريخ، كان تواصل الإنسان محدوداً، ومجتمعه رهين الحدود الجغرافية، وإدراكه مُقيّداً بالمتاح ضمن هذه الحدود. لكن الثورة التقنية حطّمت كل الأسوار وأحالت العالم إلى شكلٍ جديد لا يعرف ماهيته ولا أعرافه ولا تقاليده -وكأننا دخلنا إلى كوكبٍ آخر بكل ما يحمل من فرص الخير ومكامن الشر. من هنا جاءت الحاجة الماسّة إلى سبر أغوار هذا الكوكب لنكتشف تضاريسه ولنتعرّف على طرائق الحياة الطيبة فيه نحو "الازدهار الرقمي". هذا المصطلح الذي أتانا من المستقبل يُشير إلى تنظيم تفاعل الإنسان مع التقنية لتحقيق الرفاه والعافية.

لا شك في أن مسألة الازدهار الرقمي تشغل مجتمعات العالم بأسره. لكنها تحظى باهتمامٍ فريد في المملكة العربية السعودية وذلك لعدة عوامل، منها:

1. نسبة انتشار الإنترنت في المملكة ضمن الأعلى عالمياً، فبحسب تقرير "إنترنت السعودية" الذي تنشره سنوياً هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، فإن 99% من سكان المملكة يستخدمون الإنترنت استخداماً منتظماً (بمن فيهم الأطفال واليافعون)، و52% منهم يقضون 7 ساعات وأكثر في زوايا الإنترنت، أغلبها في مواقع التواصل الاجتماعي.

2. إن المملكة من الدول اليافعة ديموغرافياً، فمتوسط العمر لا يتجاوز 29 سنة، وفقاً لتقرير "تعداد السعودية" الأخير.



المؤلف

د. محمد الحاجي

خبير في العلوم السلوكية بوزارة الصحة، وأستاذ زائر بكلية الطب في جامعة الفيصل السعودية

الازدهار الرقمي وسلوكياته بين الأسر السعودية. تشرفنا بقيادة هذا الفريق العتيد مستشاراً لتفعيل برنامجين رئيسيين:

1. برنامج سفراء الازدهار الرقمي، الذي يستهدف تدريب العشرات من المعلمين والأخصائيين في علم نفس التقنية وكيفية التعامل الأمثل معها، ومن ثم نقل هذه المعرفة إلى الأهالي بصورة سليمة وفعالة عبر سلسلة من ورش العمل المجتمعية في أنحاء المملكة كافة.
 2. مشروع المدارس الآمنة رقمياً، الذي يطمح إلى وضع معايير موحدة لجميع المدارس لتصبح بيئة محفزة وداعمة للازدهار الرقمي.
- إن المراد لهذه البرامج أن تكون تمكينية في جوهرها؛ أي أنها تتجاوز الوعي والتثقيف لتصل إلى المهارات والتطبيق الفعلي في الميدان، سواء كان هذا الميدان المنزل أو المدرسة أو الأحياء.

مركز الملك عبد العزيز الثقافي العالمي (إثراء) - أرامكو

بتصميمه المعماري الأسر، يقف هذا المركز شامخاً في شرق المملكة، ليكون منارةً للثقافة والعلوم. من هنا، ينطلق أكبر مشروع علمي لتحقيق "الاتزان الرقمي" في العالم، الذي يشمل أكثر من 35 دولة تحت شعار "حتى لا تأخذنا الشاشات بعيداً". هذا المشروع الضخم يستند على "الأبحاث العلمية المكثفة لفهم واقع التقنية اليوم وكيف أصبحت تؤثر في حياتنا، من خلال تقديم المعرفة في صورة برامج وأدوات توعوية، مع رؤية لخلق عالم نتحكم فيه بأجهزتنا وليس العكس". تحقيقاً لهذه الرؤية النبيلة، أصبحت مدينة الظهران ورشة عمل كبرى ليس لصناعة النفط والغاز فقط، بل لصناعة نهضة رقمية تتجسد في قمة "سينك"، التي تستضيف العلماء والباحثين والتقنيين والساسة من حول العالم لتناول مستجدات التقنية وتقاطعاتها مع الإنسان.

إن هذا المشروع ليس حماسة عابرة من مسؤول أو اهتماماً زائلاً فقط، بل يُعبّر عن رغبة مؤسساتية عميقة والتزام أصيل من (إثراء) لصنع الفارق والأثر في حياة شعوب العالم كافة.

لا أحد في سواء عقله يُخاصم التقنية بمجملها، فهي عالمنا الجديد وهي منجم الفرص والإمكانات والأفاق. لكنها كأى مغامرة بشرية جديدة، تأتي ويأتي معها مواطن ضعف وخلل وتهديد، والحصيف من كسب منها واحتمى منها. في ظل صناعة بهذا الحجم، تأتي مسؤولية الحكومات والمنظمات لتمكين مجتمعاتها نحو الازدهار الرقمي. وهذا، تماماً، ما تصبو إليه برامج رؤية 2030 وبقية المؤسسات المعطاءة في المملكة العربية السعودية.

هي حالة من اكتمال السلامة بدنياً وعقلياً واجتماعياً، لا مجرد انعدام المرض أو العجز.

من هذا الأساس، تبنت هيئة الحكومة الرقمية استراتيجية شاملة، أبرز برامجها "تعزيز الرفاه الاجتماعي" عبر المنظومة الرقمية في المملكة. ومن أهداف الهيئة كذلك هو "تعزيز قدرات ومهارات ودعم الثقافة الرقمية" في المجتمع. هذا التوجه الاستراتيجي ينضوي تحته العديد من البرامج والمبادرات التي تأمل أن تُمكن المجتمع من التعامل الأمثل مع الغول التقني وذلك في رحلة الوصول إلى الازدهار الرقمي.

لا يمكننا بمكان أن نتناول دور المؤسسات الحكومية في هذا الموضوع دون التطرق إلى برنامج "تنمية القدرات البشرية" وبرنامج "جودة الحياة"، وهما ضمن البرامج العليا التي تعمل على مستوى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية التابع لمجلس الوزراء السعودي. فأما برنامج "تنمية القدرات البشرية" فهاجسه هو "ضمان جاهزية المواطنين في جميع مراحل الحياة"، وتنمية قدرات المواطن من النواحي القيمية والتعليمية والعملية. عطفاً على ذلك، فإن من مستهدفات هذا البرنامج الطموح أن تتبوأ المملكة العربية السعودية موقعاً ريادياً في مؤشر رأس المال البشري على مستوى العالم. وبطبيعة الحال، فإن للتقنية دوراً جوهرياً هنا، فهي الرافعة الأولى نحو التعليم والابتكار وزيادة الأعمال وغيرها من مؤشرات رأس المال البشري. ولهذا فإن البرنامج حقل خصب للكثير من المبادرات التي من شأنها تعزيز الازدهار الرقمي محلياً.

وأما البرنامج الآخر فله كذلك من اسمه نصيب: برنامج "جودة الحياة"، الذي يعمل على نحو دؤوب لخلق "مجتمع حيوي يعيش فيه الجميع حياة كريمة سعيدة". إحدى الآمال المعقودة على هذا البرنامج "تعزيز مشاركة الفرد والمجتمع في الأنشطة الفنية والثقافية والرياضية، والتمتع بحياة صحية مفعمة بالنشاط"، وهذا أشبه بالمضاد الحيوي أمام كثافة العالم الرقمي والانشغال المفرط فيه الذي يحيل المرء إلى كائن سلبي متفوق خلف شاشته. برنامج "جودة الحياة" هو الترياق الذي يحتاج إليه المجتمع وهو البديل الذي يتطلع إليه الناس، لبوازنوا عبر مبادراته استهلاكهم التقني.

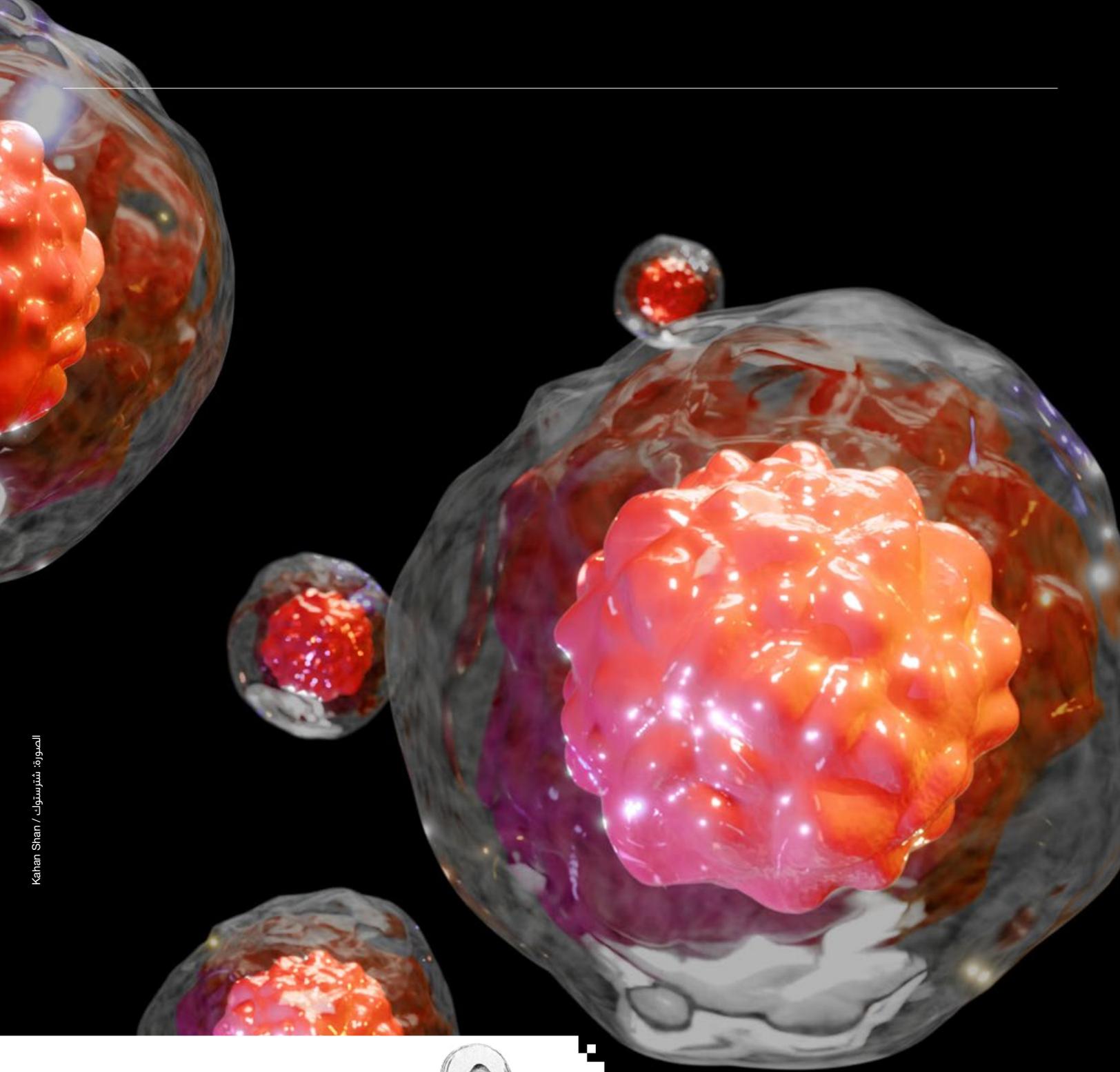
كانت هذه الخطوط العريضة لدور المؤسسات الرسمية نحو بلوغ الازدهار الرقمي، وللحكاية بقية، فالقطاع غير الربحي ليس بأقل حماسة ولا أضعف رغبة في هذه الرحلة.

مؤسسة الأميرة العنود الخيرية

لعل ما يجري داخل أروقة مؤسسة الأميرة العنود الخيرية هو أكبر مثال على الدور التكاملي الذي تقوم به مؤسسات المجتمع المدني. فهذه المؤسسة العريقة ومقرها الرياض، أسست مركزاً ريادياً باسم "سكينة" لنشر فلسفة



ما هي الابتكارات الطبية التي تمهد الطريق لزراعة الخلايا الجذعية في السعودية؟



الصورة: شيرستوك / Kahan Shan

نادية العيدروس

طبيبة مختصة في الابتكار وأبحاث العلاج
الخلوي وتجديد الأنسجة بالخلايا الجذعية.



المؤلفة





وجامعة موناخ في أستراليا.

رؤية المملكة 2030 وتوطين التقنيات الحيوية

تستهدف رؤية المملكة 2030 توطين نقل التقنية في القطاعات التي تتطلب إنفاقاً عالياً، ومنها القطاع الصحي. وتعاونت مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية مع عدد من الجامعات والمراكز البحثية والمستشفيات لتنفيذ مجموعة من المشاريع التقنية المتخصصة، منها مشروع توطين تقنية الخلايا الجذعية وتطويرها، الذي يهدف إلى توطين أحدث تقنيات الخلايا الجذعية للاستفادة منها في العلاج بالمملكة، والتوصل إلى حلول مبتكرة وفعالة لعلاج العديد من الأمراض المزمنة والمستعصية، مثل مرض ألزهايمر.

وتتضمن المشاريع الأخرى التي عملت عليها مدينة الملك عبد العزيز، مشروع توليد خلايا جذعية معدلة يمكن تصويرها وتتبع مسارها، وتطوير الخلايا الجذعية المناعية واختبارها في نماذج حيوانية.

ويتخلل هذه المشاريع تدريب جيل واعد من العلماء تحت مبادرة إعداد القادة بإشراف مدينة الملك عبد العزيز ومستشفى برمنغهام ويمز (Birmingham Women's Hospital). وتمكنت هذه المشاريع من تطوير منتج بنسبة 50% في مجال الخلايا الجذعية، وتدريب 50% من الأشخاص، واستكمال التعاون البحثي المشترك مع مستشفى برمنغهام ويمز بالشراكة مع كلية هارفارد للطب بنسبة 50%.

السجل السعودي للمتبرعين بالخلايا الجذعية

منذ إطلاق أول سجل للمتبرعين بخلايا الدم الجذعية في السبعينيات في لندن، جرى إنشاء ما يقارب 64 سجلاً في 44 دولة حول العالم. عربياً، فإن السجل السعودي للمتبرعين بالخلايا الجذعية هو الأول من نوعه في المنطقة، وتأسس عام 2011 في مركز الملك عبد الله العالمي للأبحاث الطبية تحت إشراف الشؤون الصحية لوزارة الحرس الوطني في مدينة الرياض.

ويهدف السجل إلى تأسيس قاعدة بيانات للأشخاص الراغبين في التبرع بالخلايا الجذعية للمرضى الذين هم في أمس الحاجة إلى الزراعة مثل المصابين بأمراض مستعصية كسرطانات الدم والأمراض الوراثية، ويطمح السجل إلى مساعدة جميع المرضى داخل المملكة وخارجها، ورفع مستوى الوعي حول زرع الخلايا الجذعية وأهمية التبرع بها.

كما يهدف إلى تأسيس تعاون وطني مع مراكز الزرع ومراكز المتبرعين ومراكز التجميع، وتأسيس تعاون دولي مع السجلات ومراكز الزرع والرابطة الدولية لمتبرعي نخاع العظم (WMDA). فهناك حالياً نحو 41 مليون شخص في

تهدف رؤية المملكة 2030 إلى تمكين التحول الشامل في القطاع الصحي وإعادة هيكلته، وتوسيع نطاق خدمات الصحة الإلكترونية والحلول الرقمية. ويبرز الابتكار بوصفه أولوية في إحداث نقلة نوعية في تحسين جودة الخدمات الصحية وتوفير أحدث التقنيات الطبية. وبحسب تقديرات مؤسسة ماكنزي أند كومباني، يمكن لابتكارات الرعاية الصحية أن تحقق عائداً اقتصادياً يصل إلى 27 مليار دولار للنظام الصحي السعودي بحلول عام 2030.

وعليه، شهدت المملكة العديد من المبادرات التي من شأنها تقديم خدمات صحية رقمية مبتكرة، وتأتي زراعة الخلايا الجذعية بوصفها أحد الخيارات العلاجية المتقدمة التي لاقت اعتماداً واسعاً في المملكة.

إمكانات علاجية مبتكرة

الخلايا الجذعية هي الخلايا الأم المنتجة لجميع الخلايا البالغة في أنسجة جسم الإنسان، وتتميز بقدرتها على الانقسام والتجديد وتعويض الخلايا التالفة باستمرار، وبقدرتها الفريدة على التحول إلى أنواع مختلفة من الخلايا في الجسم، ما يجعلها تقدم حلاً مبتكرة لإعادة ترميم الأنسجة التالفة.

وتساعد هذه الخلايا في علاج بعض الحالات المرضية المزمنة والمستعصية، مثل سرطان الدم (اللوكيميا)، وسرطان الغدد اللمفاوية، وفشل نخاع العظم، ونقص المناعة المركب الشديد، وفقر الدم المنجلي، وفقر دم حوض البحر الأبيض المتوسط (التلاسيميا)، والورم النقوي المتعدد.

تعزيز البحث العلمي والتطوير التقني في المملكة

تعمل السعودية على تعزيز البحث العلمي في مجال الخلايا الجذعية، حيث أنشأت مراكز ووحدات بحثية متخصصة في هذا المجال، تضم مختبرات حديثة لأبحاث الخلايا الجذعية وخبرات علمية مجهزة بأحدث التقنيات.

وتقدم هذه المراكز فرصاً دراسية وتدريبية للباحثين وطلبة الدراسات العليا، بما يضمن إعداد كوادر طبية سعودية مؤهلة لتقديم خدمات بكفاءة عالية، وتعزيز البحث العلمي في مجال الخلايا الجذعية لتسريع تطوير هذه العلاجات وترجمة النتائج إلى تطبيقات سريرية لعلاج مجموعة واسعة من الأمراض المزمنة والمستعصية.

لذلك، تدعم المملكة الجامعات لتأسيس الوحدات البحثية المتميزة في هذا المجال، ومنها وحدة الخلايا الجذعية الجينية في جامعة الملك عبد العزيز، ووحدة الخلايا الجذعية في جامعة الملك سعود، حيث تتعاون هذه الوحدات مع جهات محلية وعالمية مثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، ومدينة الملك فهد الطبية، وجامعة شيفيلد في المملكة المتحدة،



ويلتزم المركز بأعلى معايير الجودة والسلامة في تقديم الخدمات الطبية، ما أهله للحصول على الاعتماد من اللجنة الدولية المشتركة لاعتماد برامج زراعة الخلايا الجذعية (JACIE).

وهناك عدة مراكز أخرى حديثة تزرع الخلايا الجذعية، منها مستشفى مدينة الملك عبد العزيز الطبية بالشؤون الصحية للحرس الوطني. وفي عام 2010، انطلق برنامج زرع الخلايا الجذعية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في الرياض، وأجرى ما يزيد على ألف حالة زرع ناجحة. كما يُجري عمليات الزرع لمعظم الحالات التي تستجيب للعلاج باستخدام الخلايا الجذعية والتي تُوصي الهيئات الصحية الدولية بعلاجها وفق هذه التقنية، ابتداءً من أمراض الدم الخبيثة أو الوراثية، وحتى أمراض المناعة المكتسبة أو الجينية مثل التصلب المتعدد.

وكذلك، هناك برامج زراعة الأعضاء في مستشفيات الخدمات الصحية التابعة لوزارة الدفاع، ومنها مركز زراعة نخاع العظم والخلايا الجذعية، الذي أجرى 293 عملية زراعة نخاع وخلايا جذعية. ويجري المركز عمليات زراعة النخاع والخلايا الجذعية النوعية لأمراض الدم وأورامه والغدد الليمفاوية.

تعكس جهود المملكة العربية السعودية في مجال زراعة الخلايا الجذعية التزامها بتحقيق رؤيتها الطموحة لعام 2030، التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتطوير قطاع الصحة ليكون من بين الأفضل على مستوى العالم. ومن خلال توطین صناعة التقنيات الحيوية، ودمج أبحاث الخلايا الجذعية في استراتيجيات الصحة الوطنية، يمكن تحويل أنظمة الرعاية الصحية من خلال تقديم حلول طبية مبتكرة وفعالة لعلاج العديد من الأمراض، مع الاستمرار في الاستثمار في تعزيز البنية التحتية الصحية وتطوير الكوادر الطبية المحلية، ما يساهم في خفض تكاليف الرعاية الصحية، ودفع النمو الاقتصادي، وضمان تقديم أفضل الخدمات الصحية للمواطنين.

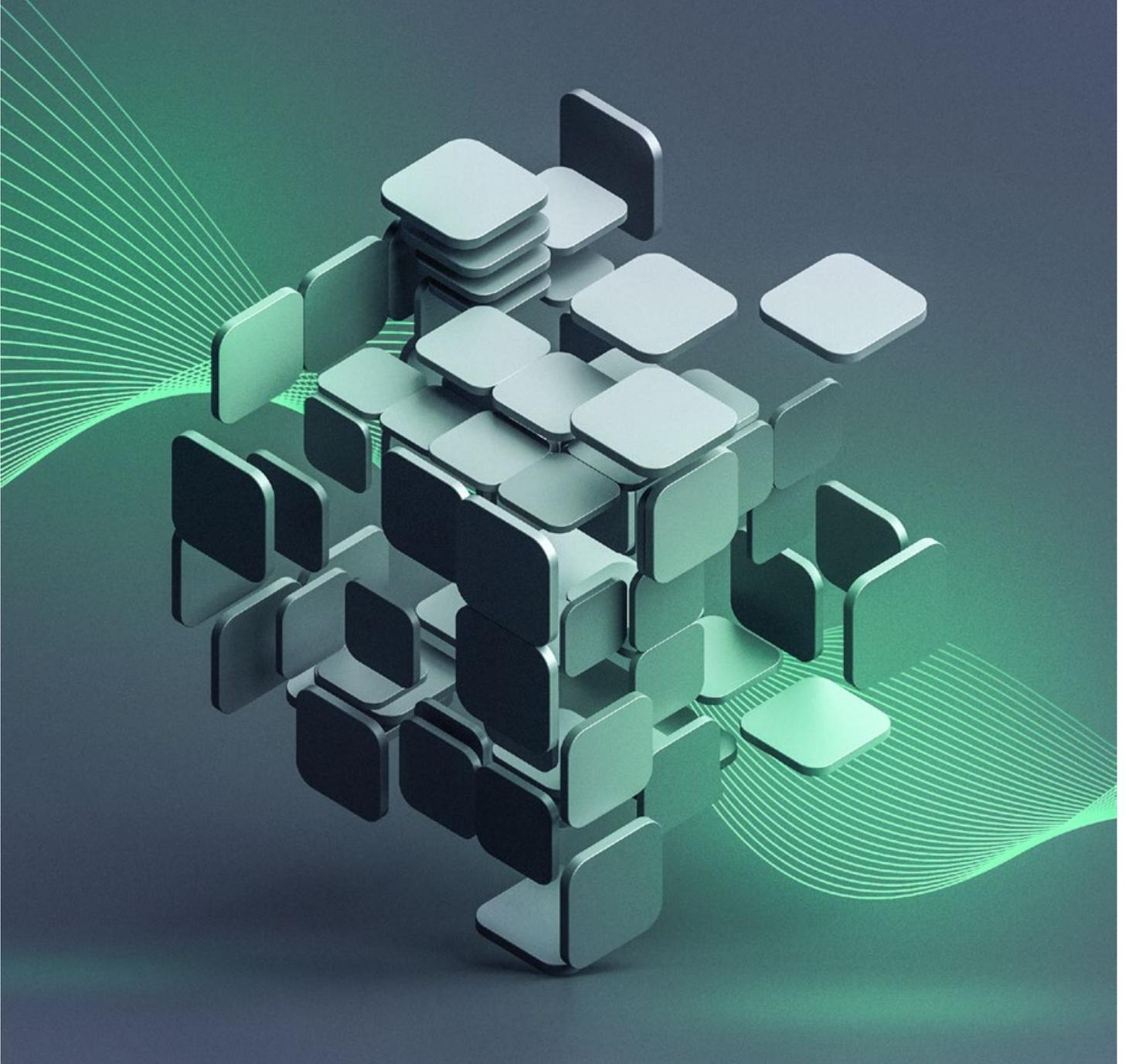
جميع أنحاء العالم مدرجين حالياً بوصفهم متبرعين محتملين بالنخاع. وتبرز السعودية بوصفها أول دولة عربية على سجل الرابطة، حيث سجلت أكثر من 98 ألف متبرع بالخلايا الجذعية.

وأسهل السجل السعودي للمتبرعين بالخلايا الجذعية في توفير 17 حالة تبرع لمرضى داخل المملكة وخارجها، ووصلت قاعدة بيانات السجل إلى أكثر من 55 ألف شخص. ويعمل السجل على رفع مستوى التوعية في المجتمع بأهمية التبرع بالخلايا الجذعية، من خلال الحملات التوعوية والمشاركة الفعالة في الفعاليات والمناسبات العامة.

مراكز زراعة الخلايا الجذعية في المملكة

منذ نجاح أول عملية لزراعة الخلايا الجذعية في السبعينيات، يجري سنوياً أكثر من 50 ألف عملية في بلاد مختلفة، بمعدل نمو يتراوح بين 10 - 15% سنوياً. والسعودية ضمن قائمة الدول المتقدمة عربياً وعالمياً في زراعة الخلايا الجذعية، ومن الدول الرائدة في منطقة الشرق الأوسط من حيث عدد زراعات الخلايا الجذعية والمراكز التي تُجري هذه العملية، فقد أنشأت السعودية مراكز متخصصة في زراعة الخلايا الجذعية وجهزتها بأحدث المعدات والتقنيات، ما يتيح للمرضى الحصول على أفضل رعاية صحية ممكنة.

ومن هذه المراكز، مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض. حيث تأسس مركز زراعة الخلايا الجذعية في مستشفى الملك فيصل التخصصي عام 1984، ويُجري سنوياً ما يزيد على 2,200 عملية زراعة، وأصبح ضمن أعلى 5 مراكز طبية عالمية في عدد عمليات زراعة الخلايا الجذعية سنوياً، بحسب المركز العالمي لأبحاث الدم وزراعة نخاع العظم بولاية مينيسوتا الأميركية.



كيف تعيد البيانات والذكاء الاصطناعي تشكيل ملامح التحول في السعودية؟



ناهض الحربي

مختص في تقنية المعلومات والتحول الرقمي



المؤلف

وتقدم سدايا العديد من البرامج والمبادرات، من أهمها وضع الضوابط والتشريعات لاستخدام البيانات والذكاء الاصطناعي وتعزيز ذلك من خلال دعم إنشاء وحوكمة مكاتب البيانات (DMOs) في العديد من الجهات. ومن أمثلة ذلك علام، وهي مبادرة عملية لنشر استخدامات الذكاء الاصطناعي في نموذج اصطناعي لغوي توليدي مجهز للرد على استفسارات المستخدمين باللغة العربية، ويجري تنظيم هاكاثون لتشجيع المطورين على بناء الإضافات والأفكار الإبداعية عليه لتفعيل مميزات جديدة تلبى تطلعات المستخدمين.

مليار دولار إلى اقتصاد المملكة بحلول عام 2035، ليمثل ذلك زيادةً في قيمة الناتج المحلي بنسبة 12.5%.

وفي ظل تجربة التحول الرقمي التي تخوضها المملكة، فإنها تسعى إلى تعزيز القدرات وتجهيز البنية التحتية الرقمية وبناء الكفاءات واستقطابها من أجل تقديم منتجات وخدمات مدعومة بالذكاء الاصطناعي، وبالتالي جاء قرار إنشاء الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي "سدايا" من ضمن المساعي الرامية للوصول إلى دولة رقمية حديثة بمعايير عالمية. ويبرز ذلك بوضوح في استضافة المملكة العربية السعودية للقمة العالمية للذكاء الاصطناعي 3 مرات متتالية.

خلق الذكاء الاصطناعي تحولاً فعلياً في التجارة الإلكترونية والتمويل والخدمات اللوجستية وغيرها من المجالات، ومع إعلان المملكة العربية السعودية عن رؤية 2030، برز دور التقنيات الحديثة في تحقيق التنمية الاقتصادية وخلق بيئة استثمارية فعّالة، إذ ارتبط 66 هدفاً من أهداف الرؤية المباشرة وغير المباشرة بالبيانات والذكاء الاصطناعي من أصل 96 هدفاً.

وهو ما يجعل الذكاء الاصطناعي أحد عوامل التمكين الرئيسية لخلق "السعودية الرقمية"؛ فبحسب تقرير صادر عن شركة أكسنشور (Accenture)، من المتوقع أن يضيف الذكاء الاصطناعي والحلول المستندة إليه نحو 215



تتميز المملكة بأن أكثر من نصف سكانها دون سن الثلاثين عاماً، وهم يتطلعون إلى التغيير والتطوير وتبني كل ما هو جديد، لذلك لم يكن من الصعب التحول إلى الخدمات المدعومة بالذكاء الاصطناعي خاصة أن موضوع الذكاء الاصطناعي وكيفية التعامل معه أصبح جزءاً من المناهج التعليمية وزادت التوعية به على مستوى مراكز الأبحاث والجامعات والأكاديميات والمعاهد والمدارس، وكذلك المنظمات غير الربحية التقنية المهمة بهذا المجال التي تشرف عليها سداياً فنياً. أما على المستوى الحكومي، فهناك جهود مستمرة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في الخدمات الموجهة للمواطنين والمقيمين، فضلاً عن تنظيم مسابقات تقنية تتمحور بصورة رئيسية حول ابتكار مشاريع جديدة ومبتكرة باستخدام الذكاء الاصطناعي.

وبالنسبة للفئات المجتمعية الأخرى مثل كبار السن أو محدودي التعليم، فهم يمثلون نحو 5% حالياً، ولدى المملكة خطط لاستهداف هذه الفئات عبر دورات تدريبية متخصصة ونشرات توعوية بمجال البيانات والذكاء الاصطناعي.

وبيّنت دراسة حديثة أجرتها شركة إيسوس لتقييم الرأي العام تجاه الذكاء الاصطناعي في المملكة، أن 77% من السعوديين يعرفون ماهية الذكاء الاصطناعي، وأن 8 من كل 10 أشخاص متحمسون للسلع والخدمات التي تستخدم التكنولوجيا، كما يعتقد غالبية السعوديين أن الذكاء الاصطناعي سيحسن نوعية حياتهم في جوانب مختلفة.

الاستثمار في البنية التحتية والكفاءات

إن البيانات والذكاء الاصطناعي من القطاعات السريعة التطور، وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على الاستثمار في التقنية نفسها فحسب، بل يحتاج بناء أنظمة ذكاء اصطناعي فعالة تستند إلى معالجات عالية السرعة وتوفير بيئة تشغيلية كاملة ونظام بيئي وتشريعات وقاعدة تنظيمية

قوية. على سبيل المثال، نجحت أرامكو في بناء نموذج ذكاء اصطناعي توليدي "أرامكو ميتا برين" رائد في مجال صناعة النفط، وتخطط الشركة لاستخدامه لتشغيل التطبيقات المعرفية عبر أعمالها.

وتركز رؤية 2030 على تنمية رأس المال البشري وبناء قدرات وطنية بكفاءة عالية تواكب مهن المستقبل، وبالتالي فإن التدريب والتعليم من الاستثمارات المهمة لإعداد قيادات شابة تواكب التطورات في مجالي البيانات والذكاء الاصطناعي، لذا تنظم أكاديمية سدايا وأكاديمية طويق العديد من البرامج والأنشطة المتخصصة لإخراج أكبر عدد ممكن من الكوادر السعودية القادرة على العمل بنماذج الذكاء الاصطناعي.

كيف تُعد المملكة كوادر متخصصة في الذكاء الاصطناعي؟

يمثل جذب المواهب أو بناؤها تحدياً كبيراً لتطوير قطاع الذكاء الاصطناعي، فإلى جانب البرامج التدريبية والمعسكرات التي تستهدف تأهيل الكوادر الوطنية وتمكينها، هناك مسار آخر يتجلى في استقطاب الشركات العالمية وتشجيعها على توظيف السعوديين وإكسابهم خبرة عملية، مثل دمج نموذج عمّاد في منصة واتسون إكس (WatsonX) للذكاء الاصطناعي والبيانات التابعة لشركة آي بي إم (IBM).

كما أضاف دخول شركات عالمية مثل أمازون وأوراكل وعلي بابا إلى المملكة ثقلاً للبنية التحتية للذكاء الاصطناعي، فوجود مراكز بيانات لهذه الشركات في السعودية يشجع على استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي مباشرة عبر منصات هذه الشركات.

ومن الجهود التي تبذلها المملكة لزيادة عدد الخبراء والمختصين بالذكاء الاصطناعي، دعم حاضنات الأعمال ومسرعاتها وخلق بيئة ريادية

من أجل تبني المشاريع الناجحة وبناء الشركات الناشئة، إضافة إلى برامج الابتعاث لدراسة بعض التخصصات الدقيقة بمجال الذكاء والبيانات.

فعلى سبيل المثال، يجري في أكاديمية طويق تدريب الطلاب على عدة مجالات تخدم الذكاء الاصطناعي على نحو كبير مثل: البيانات، البرمجة والأمن السيبراني، برمجة الألعاب، الواقع الافتراضي والواقع المعزز، الطائرات المسيّرة. حيث تجري برمجة الطائرات المسيّرة في المجالات التجارية والخدمية لخلق نماذج أعمال جديدة للاستفادة من التقنيات الناشئة ودعمها بالذكاء الاصطناعي، إذ من المتوقع استخدام الطائرات من دون طيار والتوائم الرقمية لأغراض تجارية في القطاعين العام والخاص بعد أقل من 3 سنوات.

تذليل عقبات نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي

تمثل التنظيمات والقوانين عقبات رئيسية أمام توظيف التكنولوجيا الناشئة والاستفادة منها في المشروعات الكبرى، لكن المملكة نجحت في تجاوز هذه العقبات، وعملت على تطوير القوانين على نحو سريع يتناسب مع احتياجات المشاريع، على سبيل المثال، عند دخول شركة أوبر إلى السوق السعودية لأول مرة حصلت على التراخيص اللازمة بسهولة، وذلك الحكومة الكثير من العقبات لتمارس أوبر عملها مثل أي شركة توصيل أخرى.

وبالنسبة للطائرات المسيّرة، فإن غالبية الدول تضع قوانين لتحديد استخداماتها في مجالات معينة لضبط الخصوصية وضمان الاستخدام الأمثل لها، وفي السعودية يمكن لأي شخص الحصول على تصريح من هيئة الطيران المدني ليستخدمها في الأغراض المدنية التي يحتاج إليها.

وكذلك شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)، التي قد تتوجس منها دول كثيرة لأنها تخلق نماذج جديدة يمكن أن تؤثر على الشركات وبعض الخدمات الحكومية التقليدية، وفي هذا السياق، يتبنى البنك المركزي السعودي العديد من هذه الحلول المبتكرة ويبسّط مهامها. وقد أفرزت مثل هذه الاهتمامات العديد من الحلول الرقمية، مثل بنك إس تي سي (STC Bank)، ومنصة تمارا لتخفيض تكلفة المدفوعات الرقمية، وتطبيق كيو سالاري (Qsalar)، الذي يمثل حلاً رقمياً يوفر خدمات إضافية تعتمد على الراتب.

ومن التحديات التي تعمل المملكة على مواجهتها في المشاريع الكبرى التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات مثل نيوم والبحر الأحمر، هي التعامل مع البيانات الضخمة والسيطرة عليها وتحليلها وتنظيفها، والأمن السيبراني، والتكامل مع الأنظمة الحالية، بما يساعد على توفير بيئة تشغيلية مؤتمتة بالكامل.

نحو حكومة ذكية وخدمات استباقية

إن الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في التحول الرقمي، ضمن مبادرات التحول الرقمي وبرامجه، وتقديم خدمات حكومية متقدمة عبر منتجات رقمية ذات جودة عالية، أهّل المملكة العربية السعودية للحصول على مراتب متقدمة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية في المجال الرقمي. وقد أحرزت المملكة المرتبة الثالثة عالمياً والأولى إقليمياً في مؤشر "نضج الحكومة الرقمية" لعام 2022، الصادر عن

مجموعة البنك الدولي، إذ وصلت نسبة نضج الخدمات الحكومية الرقمية إلى 97.9%. ومؤخراً، أعلنت هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة ارتفاع مؤشر "نضج التجربة الرقمية" لعام 2024 إلى 85.04%، وجاءت المملكة ضمن أوائل دول العالم في تطوير استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي، وفقاً لمؤشر "جامعة ستانفورد الدولي للذكاء الاصطناعي" لعام 2024.

يساعد تبني التكنولوجيا الحديثة وأنظمة الذكاء الاصطناعي على تحسين العديد من الخدمات من الناحية التشغيلية، على سبيل المثال وصلت نسبة أتمتة الخدمات في وزارة العدل السعودية إلى 86%، ولم يكن هذا بالأمر السهل، لأن المحاكم لديها إرث كبير من الأوراق والصكوك فضلاً عن التعامل مع شرائح متعددة مثل كبار سن أو غير المتعلمين أو الأجانب.

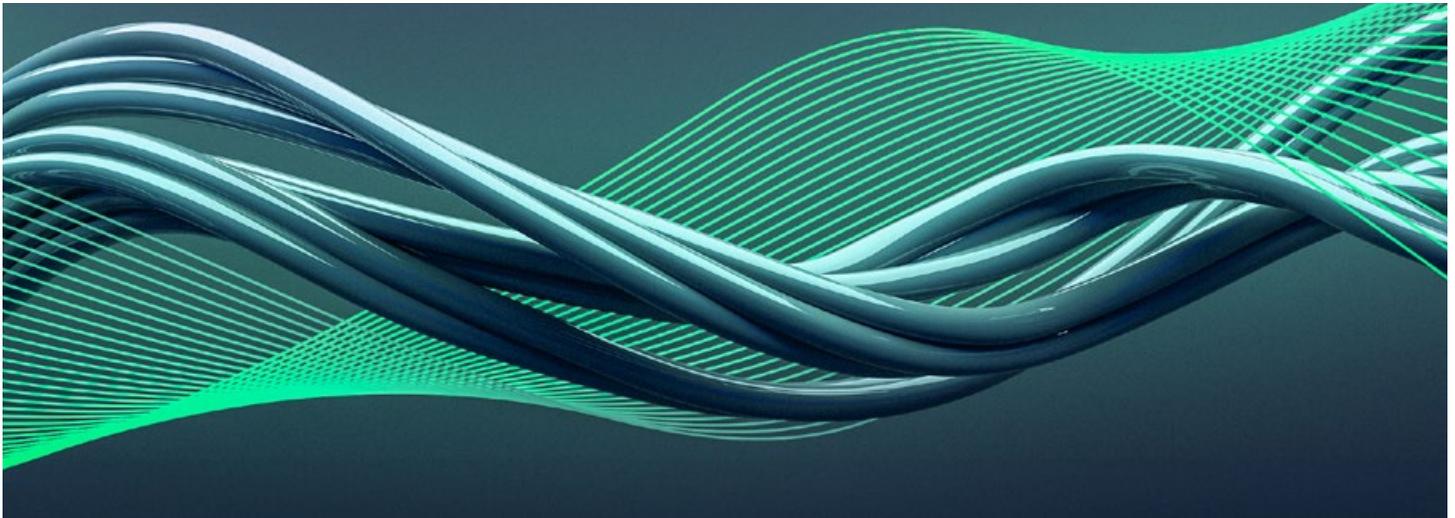
وبهدف تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، أنشأت المملكة منصات موحدة لتبادل البيانات وتقديم الخدمات بسهولة ويسر، أبرزها المنصة الوطنية الموحدة للتوظيف "جدارات"، التي تربط بين الباحثين عن العمل والفرص المتاحة في القطاعين العام والخاص من خلال مواءمة رقمية سلسة شاملة، و"بنك البيانات"، وهو منصة البيانات المفتوحة التابعة لسدايا، التي تساعد الأفراد والشركات على الاستفادة من هذه البيانات في اتخاذ القرارات وبناء خدمات استباقية.

ما يمكن ملاحظته خلال الأعوام الماضية، هو تطور الحكومة السعودية من الشكل التقليدي

إلى الإلكتروني ثم الرقمي، وتجه الآن لتصبح حكومة ذكية قادرة على تقديم خدمات استباقية للمواطنين، على سبيل المثال، إذا كان هناك حكم قضائي بسجن أحد الأشخاص، فسيجري إرسال إشعار أو تنبيه فوري إلى منظمات القطاع غير الربحي المعنية بأسر السجناء حتى تساعد أسرة السجين إلى حين انتهاء حكمه.

وسيساعد الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الأخرى مثل كل من الواقع الافتراضي والمعزز والهجين على وجه التحديد في تقديم خدمات استباقية بمجالات مثل التعليم والصحة، ففي عام 2022، أطلقت وزارة الصحة المستشفى الافتراضي، لتسهيل الحصول على الخدمات الصحية المتكاملة في عدد من التخصصات الدقيقة والنادرة في الوقت المناسب وللمناطق كافة، وقبل ذلك بعدة سنوات كانت لي تجربة جيدة في الاستفادة من الخدمات الصحية افتراضياً، حيث أُصيب أحد أقاربي بجرح في يده وخاف أن يكون خطيراً، فاستخدمنا تطبيق صحي وأدخلنا المعلومات اللازمة ليجري تحويلنا بعدها إلى مقابلة الطبيب عبر الفيديو، فشخص الحالة ووضع السجل الطبي واقترح العلاج المناسب وحصلنا على الوصفة الطبية من الصيدلية بكل سهولة عبر تتبع الرقم التسلسلي الخاص بها.

وأخيراً، فإن الحكومات أصبحت أسرع في أدائها من العديد من الشركات، ولديها رغبة في التطوير وتمتلك رؤية واضحة ومستهدفات طموحة تساعد على اكتشاف الحاجة وتلبيتها في وقت قصير بما يرضي المستفيدين.





كيف تبني القصة الاستراتيجية التي تروي رؤية مؤسستك؟

مارك بونتشيك

الرئيس التنفيذي لمؤسسة "شيفت ثينكنغ" (Shift Thinking)



المؤلف

لتمييزها عن منافسيها. ومعظم شركات الإعلانات تخرج بحلول خلاقية وتنظم حملات تسويقية. وشركات العلاقات العامة تركز على وضع الخطط المتعلقة بالمراسلات والتواصل. جميعها تكتيكات مفيدة ولكنها لا تقدم نوع السرد القصصي الاستراتيجي الذي تبحث عنه.

السرد الاستراتيجي هو نوع خاص من القصص؛ فهي توضح هوية الشركة، وكذلك أين كانت، وما هي مكانتها الآن، وماذا ترغب أن تكون عليه في المستقبل. وأيضاً كيف يتم خلق القيمة من وجهة نظر الشركة، وما الذي ترى الشركة أنه له قيمة فيما يتعلق بالعلاقات. كما أنها توضح سبب وجود الشركة، وما الذي يجعلها فريدة ومميزة.

وهو ما لا يمكن أن يعكسه المشهد التنافسي المعتاد ولا إجراء مقابلات مع العملاء ولا عقد اجتماعات تفاعلية. بل يحتاج إلى اتباع نهج مختلف وتحول في التفكير بقيادة الفريق الإداري.

لم يعد قول "نصنع نماذج مصغرة" كافياً بعد الآن. ومع التغيرات التي تحدث بسرعة كبيرة من نواح كثيرة للغاية، على صعيد التنافس والقواعد التنظيمية والتقنيات والمواهب وسلوك العملاء، من السهل أن تتحول القصة الاستراتيجية إلى مجرد قصة عامة أو قديمة.

ينبغي أن تُلهم القصة الاستراتيجية الموظفين، وأن تُثير حماس الشركاء وتجذب العملاء وتتيح مشاركة أصحاب التأثير العام. فيجب أن تكون موجزة، ولكن متكاملة وشاملة في الوقت نفسه، كما يجب أن تكون محددة، ولكن مع إتاحة الفرصة للنمو. ودورها هو التعريف برؤية الشركة، وتوضيح استراتيجيتها وتجسيد ثقافتها.

تتمثل الخطوة التي عادة ما يتم اتخاذها في تكليف إحدى المؤسسات المتخصصة بإعداد سرد القصة الاستراتيجية، حيث ستجد أن معظم الشركات المتخصصة في ترويج العلامة التجارية تضع شعاراً وعبارة الصورة الذهنية

السرد القصصي الاستراتيجي مهم للغاية، إذ أصبحت اللازمة المتكررة في أحاديث المسؤولين التنفيذيين هذه الأيام: "نحتاج إلى سرد قصة استراتيجية جديدة"



السياق الإنساني

تتمثل الخطوة الأولى في فهم سياق السرد القصصي. أوضحت الأبحاث أن أدمغتنا تفكر في الشركات ليس باعتبارها أشياء بل باعتبارها أشخاصاً. ففي كل مرة يتعامل العملاء مع شركتك، تخيل أنهم يطلبون منك أن تحدثهم عن نفسك.

أي فِكر في الأمر وكأنك في مقابلة عمل. لديك بالفعل السيرة الذاتية للمرشح، ولكن ما يهم حقاً لا يُدوّن على الورق! ينبغي أن تتعرف على ما يُلهم الموظفين وما هم عليه لتتمكن من العمل معهم، وما إذا كان يمكنك الاعتماد عليهم. يجب أن تُشعرهم بإنسانيتك.

قد يبدو الأمر غريباً في البداية، ولكن ما سبق ينطبق على شركتك أيضاً. فيجب أن يكون سياق السرد القصصي ذا طابع إنساني وليس مؤسسي. ويجب

أن ينظر العملاء إلى شركتك على أنها شخص. والعلاقات البشرية تتطلب التحلي بالمصادقية والمعاملة بالمثل. لذا يجب أن تُبين السردية القصصية مَنْ أنت وليس ما الذي تفعله فحسب.

الهدف المشترك مهم في السرد القصصي الاستراتيجي

تُعد الركيزة الأساسية لأي سردية استراتيجية هي وجود هدف مشترك. فهذا الهدف المشترك هو النتيجة التي تعمل أنت وعميلك معاً للوصول إليها. إنه أكثر من مجرد عرض قيمة ما تقدمه لهم. أو رسالتك التي توضح ما تقدمه للعالم. فالهدف المشترك هو الرحلة التي تخوضها بصحتهم. وبامتلاك هدف مشترك، سوف تتحول العلاقة بينك وبين العميل إلى علاقة بين شركة وأحد المشاركين في تأسيسها.





إحدى المهام التي تضطلع بها السردية القصصية الاستراتيجية هي توضيح كيف سيتم تحقيق الهدف. كمثال على ذلك، ما بين عامي 2008 و2015، نظمت شركة "آي بي إم" (IBM) حملتها التسويقية وفقاً للهدف المشترك المتمثل في "نحو عالم أكثر ذكاءً". ومن خلال مجموعة من الأوراق البحثية والمناقشات، عرض الرئيس التنفيذي للشركة، سام بالميسانو، توضيحاً مفصلاً لكيف أصبحت الأشياء أكثر "تجهيزاً وترابطاً وذكاءً". فيادماج الذكاء داخل النظم والعمليات، سيصبح العالم أكثر ذكاءً.

المهمة الثانية للسردية القصصية الاستراتيجية هي توضيح الأدوار اللازمة لتحقيق الهدف المشترك. من باب القياس، تخيل أن هناك حفلة طعام مشتركة، وعلى كل شخص من الضيوف إحضار صنف مختلف من الطعام. فمثلاً عليّ أن أحضر الطبق الرئيس، وعليك إحضار السلطات، وسيكون على شخص آخر إحضار الحلوى. وبالمثل، فالهدف المشترك هو مثل وجبة الطعام المشتركة هذه، ومهمة السردية الاستراتيجية هي توضيح من سوف يحضر أيّاً من الأطباق إلى الحفلة.

على سبيل المثال، رسالة شركة "نايكي" هي "أن نكون مصدرراً للإلهام والابتكار لكل رياضي في العالم". وما يجعل هذه الرسالة هدفاً مشتركاً هو أن "نايكي" تشجع الأشخاص بقوة على إلهام بعضهم. يُعد شعار شركة "نايكي" "فقط افعلها" هو الجزء الأساسي من سرديتها الاستراتيجية. فإضافة إلى أنها مصدرراً للإلهام، وفقاً لرسالتها، فهي أيضاً تساعد على تحديد الأدوار المنوطة بكل فرد. في الواقع، صرحت "نايكي" قائلة "سنزودك بالحذاء والمعدات والملابس، وعليك استحضار دوافعك والالتزام بتمارينك والتخلي بروح تنافسية". وهذه هي السردية الاستراتيجية التي تتجاوز بكثير المنتجات التي تباعها شركة "نايكي".

الحمض النووي للعلامة التجارية

لا يتغير الأشخاص جذرياً، وكذلك الشركات. فبمجرد أن يتم تأسيس الشركة، يتكون ما يشبه الحمض النووي ويدوم ما دامت الشركة قائمة. ومن ثم ينبغي أن تتواءم السردية الاستراتيجية مع هذا الحمض النووي للعلامة التجارية وإلا سوف يُنظر إليها على أنها غير أصلية.

ليس من قبيل المصادفة أن يكون شعار مؤسس شركة "آي بي إم" "توم واتسون هو "فكر"، وأن تكون استراتيجية التسويق الأخيرة للشركة قائمة على فكرة أن يكون العالم أكثر ذكاءً، وأن تكون استراتيجيتها الحالية قائمة على فكرة الأعمال التجارية الإدراكية. فالتفكير هو الحمض النووي لعلامة "آي بي إم" التجارية.

وكي تعثر على الحمض النووي لعلامتك التجارية، ارجع إلى النسخة الأصلية والأخلاقيات التي حددها المؤسس (المؤسسون). فمثلاً عرض القيمة لشركة "وول مارت" (Walmart) هو "أسعار منخفضة بصفة يومية". وهو شعار غير مميز على الإطلاق بين شركات البيع بالتجزئة. إلا أن الهدف المشترك لشركة "وول مارت" لا يتعلق بخفض الأسعار، بل بتحسين نوعية الحياة. فقد قال سام والتون، عندما أسس الشركة "إذا عملنا معاً سنخفض تكاليف المعيشة لكل فرد". وبذلك يمكن لشركات البيع بالتجزئة الأخرى مضاهاة استراتيجية شركة "وول مارت"، ولكن لن تستطيع فعل الشيء نفسه مع سرديتها الاستراتيجية.

فقدان السردية القصصية الاستراتيجية

لا تمتلك معظم الشركات سردية قصصية استراتيجية مؤثرة. فقد ينقصها التواصل البشري أو الهدف المشترك أو قد تكون غير متوائمة مع الحمض النووي للعلامة التجارية. وقد يكون العكس صحيحاً أيضاً. فقد يكون لدى بعض الشركات سردية قصصية استراتيجية مؤثرة ثم تفقدتها. ولشركة "ستاربكس" حكاية ذات مغزى وعبرة في هذا السياق.

الأساس الذي تقوم عليه السردية القصصية الاستراتيجية لشركة ستاربكس هو فكرة توفير "مكان ثالث". والسبب وراء ذلك هو أن الرئيس التنفيذي للشركة، هوارد شولتز، سافر عبر أوروبا، وأدرك خلال رحلته أن هناك في كل دولة مكاناً ثالثاً ما بين المنزل والعمل، حيثما يجتمع الأشخاص معاً لإجراء محادثات وتكوين مجتمعات أثناء احتسائهم مختلف المشروبات. ومن ثم فقد تخيل ستاربكس باعتبارها مكاناً ثالثاً في أميركا. أسهمت هذه الفكرة في دفع النمو الهائل للشركة إلى أن ابتعد شولتز عن الإدارة المباشرة للشركة عام 2000. وقد كان الأداء المالي سيئاً حتى عودته إلى الإدارة عام 2008.

في كتاب شولتز بعنوان "تقدّم" (Onward)، يبيّن أن "ستاربكس" فقدت سرديتها القصصية الاستراتيجية عندما ابتعد عنها. حيث كتب "القهوة التي تقدمها ستاربكس استثنائية بالتأكيد، إلا أن الارتباط العاطفي هو مقترحنا الحقيقي ذو القيمة العالية. ستاربكس ليست شركة قهوة تخدم الأشخاص، بل هي شركة أشخاص تقدم القهوة".

لا عجب أن الشركات الرائدة في السوق، مثل "آي بي إم" و"نايكي" و"وول مارت" و"ستاربكس"، تمتلك سرديات قصصية استراتيجية مؤثرة. فمن خلال تهيئة بيئة تتسم بالتواصل الإنساني والتعاون لتحقيق هدف مشترك والارتباط بالحمض النووي للشركة، يمكن إعداد سردية قصصية استراتيجية تبث روح الحماس في المسؤولين التنفيذيين وتلهم الموظفين وتدهش الشركاء وتجذب العملاء.



**Harvard
Business
Review**

هارفارد بزنس ريفيو

عروض مميزة لمؤسسات أكثر فاعلية



أحد مواقع



يمكن للمؤسسات والشركات الاستفادة من خصومات
خاصة عند الاشتراك لمجموعة من الموظفين

للمزيد من المعلومات:

+966 580 190 643

sales@majarra.com



مكة وأكثر

كيف تستهدف السعودية رفع جودة الزيارة الثقافية؟

يوسف الهذلول

مدير عام العلاقات والإنتاج
في وزارة الصحة السعودية.



المؤلف

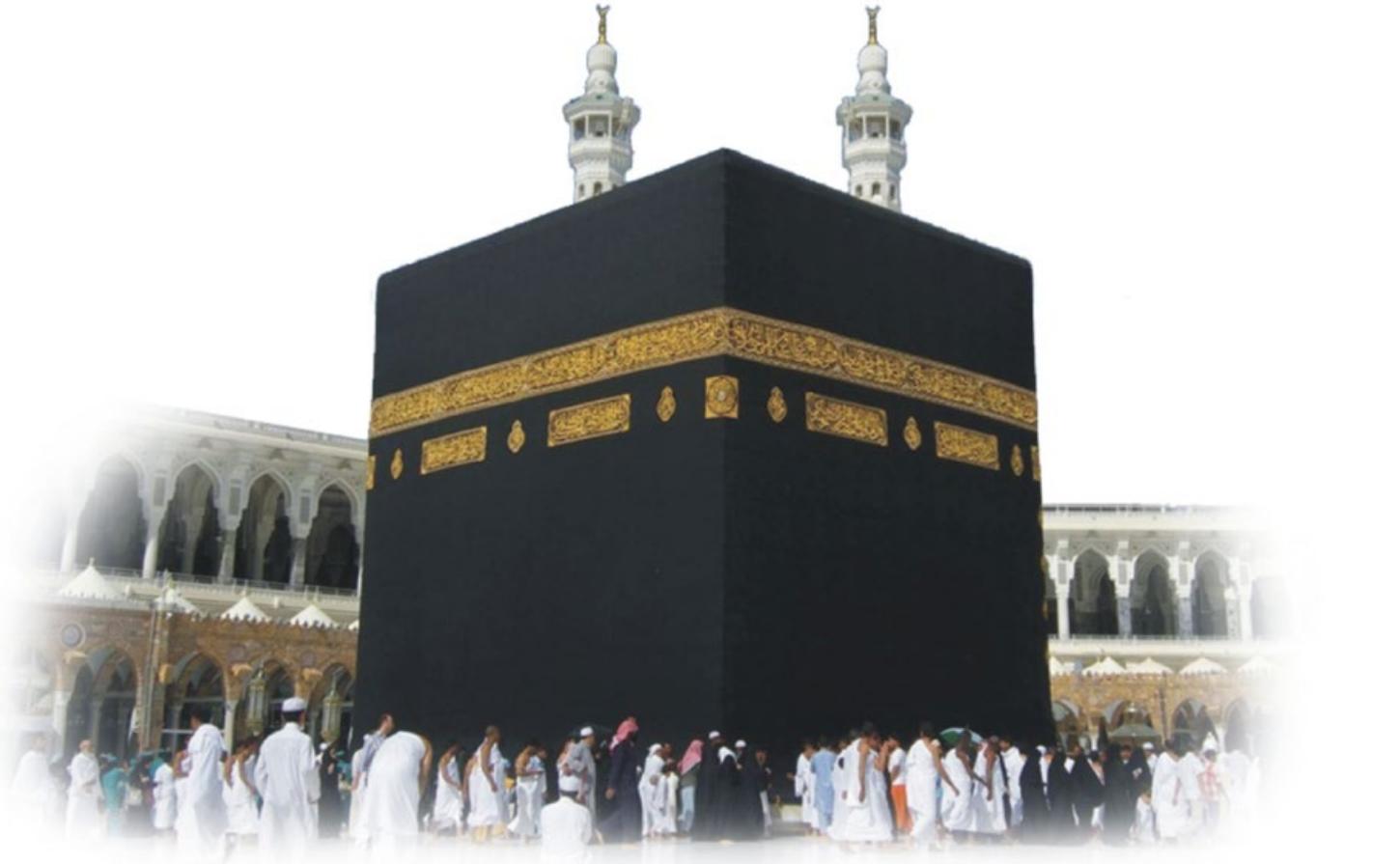


هكذا عبّر محمد أسد في كتابه: "الطريق إلى مكة" عام 1954 عن المشهد العام في مكة المكرمة الذي يعكس التنوع الكبير، والكثير من الأبعاد القابلة للتفاعل تنموياً، إذ لا يكفي وجود فرص للتنمية تمكن الاستفادة منها، بل لا بد من الاستفادة منها والاستعداد لها والتحرك تجاهها لتصبح ذات قيمة.

ومن هنا تحركت مستهدفات التحول لرؤية 2030 لإعادة التوجيه والتوجه للاستفادة من تجربة الزيارة للسعودية عموماً، ومكة والمدينة خصوصاً في رفع جودة الزيارة الثقافية. في هذا المقال سنضع سياقاً تنموياً لقراءة الأرقام الخاصة بتجربة زيارة مكة والمدينة.

مكة بملابسهم البيضاء ورؤسهم المغطاة، فلاحون مصريون بوجوه تعلوها فرحة وإثارة، ونساء هنديات بزيهن التقليدي وكأنهن خيام متحركة، الفلولاتا السود من تمبكتو وداهومي في ملابسهم الزرقاء وغطاء رأس أحمر، سيدات صينيات دقيقات الحجم مثل فراشات ملونة وخطوات صغيرة وأقدام دقيقة مثل حوافر الغزلان... صياح وزحام من كل ناحية حتى تشعر بأنك في قلب موجة عاتية ولا تتمكن من رؤية تفاصيل صورة مكتملة، كل المشاهد طافية على عدد كبير من اللغات واللهجات، إيماءات حماسية وإثارة حتى وجدنا أنفسنا أمام باب من أبواب الحرم".

"شعوب من كل بقاع الأرض، وأزياء وتعبيرات متباينة، بعضهم بعمائم، وبعضهم عاري الرأس، بعضهم يسير صامتاً خافضاً وجهه ومسبخته في يده، وآخرون يركضون بحماس وسط الزحام، خليط أجسام بيّنة للصوماليين يلمعون كالنحاس في ملابس صارخة الألوان، وعرب من أعماق الجزيرة العربية، وجوه نحيلة يلحى كثة وخطوات متناقلة، وآخرون ضخام الأجسام أوزبكيون من بخارى، يتمسكون بملابس بلادهم من قفطان سميك وحذاء طويل حتى الركبة على الرغم من جو مكة اللافت، بنات من جاوة بوجوه مكشوفة وأعين مثل اللوز، مغاربة متناقلو الخطو يتيهون بالبرنس الأبيض، وأهل



قراءة ما خلف الأرقام

يهدف برنامج ضيوف الرحمن - أحد برامج رؤية 2030 - إلى رفع الطاقة الاستيعابية لاستقبال الحجاج والمعتمرين من خارج السعودية إلى 15 مليون معتمر بحلول عام 2025، و30 مليون معتمر بحلول 2030، ويعمل بالتعاون مع القطاعات الحكومية على تأهيل المناطق التاريخية والثقافية وتطويرها مثل مواقع الغزوات والمساجد والآثار، لتعريف ضيوف الرحمن بتراث مكة والمدينة وحثهم على إطالة مدة رحلتهم لاكتشاف الطابع المحلي للمملكة.

فيذا نظرنا في هذه الزيادة المتوقعة لعدد المعتمرين نجد أنها تفتح الباب أمام فرصة تنموية اقتصادية كبيرة، ففي عام 2019، قُدّرت غرفة مكة للتجارة والصناعة متوسط ما ينفقه المعتمرون في 10 أيام بقضونها مناصفة بين

مكة المكرمة والمدينة والمنورة بين 700 و1,000 دولار، فإذا كان متوسط إنفاق المعتمر 10 آلاف ريال خلال إقامته بالسعودية، ومع توقعات أن يصل عدد المعتمرين إلى 30 مليون معتمر، فقد يصل حجم إنفاق المعتمرين إلى 300 مليار ريال بحلول عام 2030، ووفقاً للعروة التجارية في المدينة المنورة، إذا كان متوسط بقاء المعتمر في المدينة المنورة 8 أيام، فمن المرجح أن تستأثر المدينة بنحو 160 مليار ريال من إجمالي إنفاق المعتمرين الكلي المتوقع في عام 2030.

وبما أن إثراء التجربة الدينية والثقافية للمعتمرين من أهم المحاور التي تعمل عليها الرؤية، فإن هناك جهوداً مستمرة لاكتشاف المواقع الأثرية والتاريخية بالسعودية وإدراجها على شكل خرائط رقمية تمكن إدارتها وحمايتها بسهولة، إذ يضم السجل الوطني للآثار 8,847

موقعاً أثرياً في مختلف المناطق، وهناك جزء منها في مكة المكرمة والمدينة المنورة، وهذا يصب في إطار هدف الرؤية لتأهيل 15 موقعاً تاريخياً وثقافياً بحلول 2025، وتأهيل 40 موقعاً تاريخياً وثقافياً بحلول 2030.

ولا يمكن حصر الإرث الثقافي والحضاري في المناطق البرية، فالبحر أيضاً مليء بالأسرار عن التراث الثقافي للدول، حيث يرتفع منسوب المياه ويجرف معه العديد من العناصر التي تعكس الطابع الثقافي أو التاريخي أو الأثري للوجود الإنساني، ومن هذا المنطلق، أسست هيئة التراث السعودية مركز حماية التراث الثقافي المغمور تحت البحر الأحمر والخليج العربي، الذي نجح بالتعاون مع عدد من الجامعات المحلية والدولية في رصد 25 موقعاً أثرياً تحت الماء.



تسعى هذه الخطوات وغيرها إلى خلق تجربة زيارة يمكن من خلالها الوصول بسهولة إلى مختلف الأماكن التاريخية والثقافية، وتطوير العلاقة بين الزائر وما يمكن أن يتعرض له من تجارب تعكس الطابع الروحي والتاريخي والثقافي لمكة والمدينة.

المعرفة الجيدة بالتحديات تساعد على مواجهتها

يعترض تطبيق هذه التفاعلات التنموية بعض التحديات، لكن تشخيصها جيداً سيساعد على مواجهتها بفعالية، ومن خلال القراءة الاستراتيجية لبرنامج ضيوف الرحمن يمكن تحديد التحديات في النقاط الآتية:

- صعوبات في إجراءات القدوم إلى السعودية والتمثلة بعدم توافر رحلات طيران كافية.
- عدم معرفة الزائر بالخيارات المتاحة فيما يتعلق بالنقل والضيافة والخدمات.
- تأهيل المواقع التاريخية يستغرق مدة زمنية طويلة.
- الإسهام المحدود للقطاع الخاص بإثراء تجربة الزائر.

إذا نظرنا إلى هذه التحديات بالمقارنة مع حجم الفرص التنموية التي تقدمها تجربة ضيوف الرحمن، نجد أنها تحديات يمكن التعامل معها بسهولة في حال وضع استراتيجيات فعالة لمواجهتها. وبالنظر إلى عدد من التجارب العالمية في الإحياء التراثي والثقافي، كتجربة المدينة المفقودة "ماتشو بيتشو" في البيرو مثلاً، أو تاج محل في الهند، أو مدينة دوبروفنيك في كرواتيا، أو مدينة البندقية، نلاحظ أن فرص الإحياء التراثي والتفعيل الثقافي في مكة المكرمة والمدينة المنورة تفوق هذه المدن، ويعود ذلك إلى عدد من العوامل، هي:

- دورية الزيارة المستمرة وغير المرتبطة بجودة التسويق للمكان، فالحج والعمرة في خريطة زمن كل مسلم، إما مرة في العمر، أو دورياً.
- وجود استراتيجيات ومستهدف محدد للتحويل نحو رؤية يجري العمل وفقها.
- الطموح والرغبة لدى الحكومة.
- إن مكة المكرمة والمدينة المنورة من المناطق الحيوية والغنية بالجانب الخيري المتقاطع مع من يقصدهما زائراً، بالتالي فإن هذا المخزن الخيري من الأوقاف وغيرها سوف ينمو تلقائياً مع النمو المراد لهما.

مكة الذكية

إن الدخول في عصر الذكاء الاصطناعي وتسارع التطور التقني المرتبط به يجعل تقديرنا للزمن مختلفاً تماماً عن تقديراتنا للتطور الطبيعي للأشياء في الفترات السابقة، ما يخلق فرصة ليكون هذا التطور جزءاً من البعد التنموي للمدينتين المقدستين، والبحث في كيفية استخدام الذكاء الصناعي لرفع كفاءة هاتين المدينتين اللتين من المقرر تحويل عدد من خدماتهما ضمن برنامج ضيوف الرحمن إلى تجربة فريدة تكون فيها فائدة متبادلة بين المستفيد من الخدمة ومقدمها.

وجعلت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي "سدايا" من هذا النمو فرصة لتحرك تقني يواكب حجم ما تستهدف الرؤية السعودية الوصول إليه، حيث أنشأت مركز عمليات مكة الذكية (Smart Moc) لمتابعة سير عمل المنصات الرقمية الذكية في الحج، ووظفت البيانات والذكاء الاصطناعي لبناء منظومة رقمية ذكية اشتملت على بنى تحتية ومنصات ذكية مثل سواهر وبصير اللتين تهدفان إلى دعم الجهات

الأمنية المختصة بتحليلات متقدمة تسهم في تأمين حشود الحجاج وإدارتها بسهولة.

أدت الفرص المتزايدة لجمع المعلومات الرقمية والاستفادة منها إلى تغيير طريقة صناعة القرارات لتصبح أكثر استناداً إلى البيانات، وبالتالي تغيير نهج الإدارة ليحمل معه الأكثر صواباً وحكمة، ولكن حتى تكون البيانات دقيقة وقيمة، فلا بد من اعتماد آليات ومنهجيات تتطلب في جمعها ورصدها وتوظيف التقنيات المتقدمة، ومن ثم التأكد من جاهزية لعمليات التحليل، وبعدها التوصية بها لمقدمي الخدمات وتسليمها في الوقت المحدد لمواكبة التقدم المتسارع في الطموح والأهداف.

لا يمثل الحج مشهداً اتصالياً فريداً فحسب، بل يعكس تجربة تاريخية وثقافية تجب الاستفادة منها وتوظيفها لتحقيق الأهداف التنموية التي تسعى إليها رؤية 2030.





اشترك اليوم واستفد من مزايا عضوية "من هم" المميزة

الاستفادة من
البحث المتقدم



تصفح ومتابعة
عدد لا محدود من
الشخصيات



توثيق ملف
الشخصية



خمسة أضعاف
المشاهدات
لصفحتك



ترويج أكثر على
الشبكات
الاجتماعية وضمن
النشرة البريدية



أولوية وسرعة عند
إرسال أي تعديل
لصفحتك



اشترك الآن: manhom.com/subscriptions

مجرة

رؤى من الرؤية:
التعليم العالي



مستقبل التعليم الجامعي في السعودية: تأثير رؤية 2030 على التحصيل الأكاديمي

إن هذا الانتشار لثقافة ريادة الأعمال أصبح جلياً في الجامعات في السنوات الأخيرة عبر برامج ريادة الأعمال المقدمة من خلال المناهج الدراسية داخل الجامعات أو على شكل دورات مكثفة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بريادة الأعمال والابتكار، مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت).

وفي السياق نفسه تعمل الجامعات جنباً إلى جنب مع وزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات والجهات ذات الاختصاص في البحث بالمملكة وعلى رأسها هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار لتطوير المجال البحثي وتمكين الباحثين وتوفير كل أنواع الدعم والإمكانات اللازمة للاستفادة من الأبحاث والابتكارات في تقديم أفضل الحلول والتقنيات الممكنة للعديد من المشاكل والتحديات المحلية والعالمية. وتأتي هذه الخطوة المهمة نتيجة لإيمان المملكة بأهمية البحث والابتكار وريادة الأعمال في خلق العديد من الفرص وتحقيق العوائد الاقتصادية.

التعليم الإلكتروني

في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها قطاع التعليم الجامعي في العالم اليوم بفعل الثورة التقنية، أصبح التعليم الإلكتروني جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

شهد التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً وامتساراً خلال السنوات الماضية، خصوصاً منذ انطلاق رؤية المملكة 2030، التي وضعت تحسين جودة التعليم الجامعي ورفع تصنيف الجامعات من ضمن أولوياتها.

وتهدف هذه الرؤية الطموحة إلى تعزيز مكانة المملكة بوصفها واحدة من أفضل الدول في مجال التعليم والبحث والابتكار وريادة الأعمال، ما يساهم في دعم الاقتصاد المعرفي وتحقيق التنمية المستدامة التي تسعى لها المملكة.

البحث والابتكار وريادة الأعمال

تتبني الجامعات السعودية اليوم معايير عالمية ليس فقط لرفع جودة التعليم والبحث العلمي، بل أيضاً لدعم الابتكار وريادة الأعمال، من خلال استثمار الطاقات البشرية الهائلة التي تمتلكها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وباحثين في مختلف التخصصات.

وفي ظل رؤية 2030، أصبح كل من الابتكار وريادة الأعمال جزءاً أساسياً من ثقافة الجامعات السعودية، إذ تحرص الجامعات على إنشاء برامج متخصصة لدعم رواد الأعمال الشباب، وتوفير التمويل والإرشاد لهم لتطوير أفكارهم وتحويلها إلى شركات ناشئة تساهم في تنوع الاقتصاد الوطني.



المؤلف

د. أيمن التميمي

العميد المشارك في عمادة القبول والتسجيل بجامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية (كاساو).

منصة أدرس في السعودية

ومن النقاط التي تميز التحول الذي تعيشه الجامعات السعودية في ظل رؤية 2030 اهتمامها بقبول الطلبة الدوليين في برامجها المتنوعة. وقد تجلّى هذا الاهتمام بوضوح من خلال إطلاق منصة "أدرس في السعودية" التي أعلنت عنها وزارة التعليم أواخر عام 2023.

ويمكن للطلاب من مختلف دول العالم الالتحاق بالجامعات السعودية عبر البرامج المتاحة على منصة "أدرس في السعودية" سواء أكانت من البرامج القصيرة أم الطويلة وفي مختلف الدرجات العلمية. وتأتي هذه الخطوة المهمة والاستراتيجية مع تزايد الطلب على الالتحاق بالجامعات المملكة في ظل تميزها العلمي والبحثي.

وستؤدي منصة "أدرس في السعودية" ومن خلال البرامج التي تتيحها للطلاب الدوليين في الجامعات السعودية دوراً مهماً ليس فقط في رفد اقتصاد الوطن بل في تعزيز ثقافة السعودية وهويتها أيضاً.

الأوقاف الجامعية والاستثمار

من يتابع التطور المتسارع الذي تعيشه الجامعات السعودية يلاحظ التوجه والتركيز على تنويع هذه الجامعات لمصادر دخلها عبر الاستفادة من الأوقاف الجامعية والفرص الاستثمارية المتعددة المتاحة لها خصوصاً في مجال الاستشارات والمعرفة. لذا، تسعى الجهات المنظمة لعمل الأوقاف الجامعية والاستثمار لتذليل كل الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعات من خلال سببٍ وتعديل كل ما يتعلق بالأعمال الاستثمارية والوقفية الخاصة بالجامعات.

وقد ساعدت هذه التنظيمات ولا تزال تساعد الجامعات في الحصول على العوائد المالية الكبيرة، التي ستخلق فرصاً رائعة تمكّن الجامعات من الاعتماد على مواردها الذاتية.

وأخيراً، على الرغم من التطور الملحوظ والكبير في التعليم الجامعي في المملكة في الآونة الأخيرة، لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين على الجامعات السعودية القيام به. فالصعود المستمر لجامعاتنا في التصنيفات العالمية يتطلب العمل الجاد المتواصل، وذلك لتعزيز تنافس الجامعات السعودية عالمياً ومواكبة التطورات المتسارعة خاصة في الجوانب التقنية والمعلوماتية، ولكن بفضل الاستراتيجيات المدروسة التي وضعتها رؤية 2030، يسير التعليم الجامعي في المملكة على الطريق الصحيح لتحقيق مستويات جديدة من التميز والابتكار.

ومن هنا يبرز دور التعليم الإلكتروني أداةً محوريةً تفتح الباب أمام شريحة واسعة من الطلاب للوصول إلى الفرص التعليمية، بغض النظر عن القيود الجغرافية أو الزمنية التي يفرضها التعليم التقليدي. وهذا بالتحديد ما تطلّع به عمادات وإدارات التعليم الإلكتروني بالتنسيق مع الكليات المختلفة في الجامعات، إذ تحرص على توفير عدد من البرامج التي تدمج التعليم الحضوري والتعليم عن بُعد معاً، ليستفيد منها ليس فقط طلاب الجامعات، بل حتى أفراد المجتمع عن طريق "التعليم المستمر"، الذي يتمتع بفوائد لا حصر لها تسهم في رفع وعي المجتمع وتأهيل أفراده بالمعرفة والمهارات التي تطلبها سوق العمل.

ويراعي التوجه المدروس تجاه التعليم الإلكتروني الذي تتبناه الجامعات السعودية، التطبيق الصارم لمعايير التقييم والجودة في هذا النوع من التعليم خصوصاً، وذلك لضمان أن تكون المخرجات متوافقة مع أعلى المعايير الاحترافية والمهنية التي تتطلبها سوقا العمل المحلية والعالمية.

وبطبيعة الحال فإن رفع جودة التعليم والأبحاث ودعم الابتكار وريادة الأعمال والتعليم الإلكتروني يتطلب توافر أحدث التقنيات والموارد التي تساعد على الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وهذا ما عملت عليه الجامعات السعودية من خلال تحديث أنظمتها الإلكترونية والبنية التحتية وتأهيل مواردها البشرية. وخير دليل على ذلك تمكّن الجامعات السعودية اليوم من الدمج بين التعليم الحضوري والتعليم عن بُعد في بعض المقررات والبرامج التي تتطلب ذلك، وهذا ما كان ليتحقق لولا أن الجامعات مجهزة بأحدث التقنيات والموارد المتنوعة.

تصنيف الجامعات السعودية

مع الجهود المستمرة في تطوير التعليم الجامعي في المملكة، ارتفع تصنيف الجامعات السعودية ارتفاعاً ملحوظاً على المستوى العالمي خلال السنوات الأخيرة، وكان هذا نتيجة الرؤية الثاقبة لسمو ولي العهد حول التعليم الجامعي، إذ تستهدف رؤية 2030 أن تكون 5 جامعات سعودية من ضمن قائمة أفضل 200 جامعة في العالم، وها نحن نرى جامعة الملك سعود تحصل على المرتبة 90 في تصنيف شنغهاي العالمي الشهير لعام 2024 قبل أسابيع قليلة، ويحقق عدد من الجامعات السعودية تقدماً مستمراً وملحوظاً سواء في تصنيف شنغهاي أو غيره من التصنيفات المشهورة مثل تصنيف التايمز وتصنيف كيو إس (QS).

ويبرهن هذا التقدم في سلم أشهر التصنيفات العالمية على التطور الذي يشهده قطاع التعليم الجامعي في المملكة وعلى المعايير العالية التي تطبّقها الجامعات السعودية، ما يضعها في منافسة مع جامعات عالمية عريقة.



دور المهارات القياديّة في صناعة التغيير ومواجهة تحديات التحوّل الوطني



نورا الجندي

مديرة برنامج التسويق بجامعة دار الحكمة
ومتخرجة من برنامج قادة 2030



المؤلفة

تؤسس رؤية المملكة 2030 لاقتصاد جديد قائم على المعرفة والاستدامة، اقتصاد مليء بالتحديات نتيجة التطور غير المسبوق في علوم التكنولوجيا وكذلك المتغيرات الاقتصادية والمناخية والإقليمية. لذا من الضروري أن نتهيأ لهذا المستقبل الجديد في المجالات كافة، ولا يمكن ذلك إلا من خلال وجود عناصر بشرية وطنية تمتلك الأدوات العلمية والإدارية لتحقيق هذه الرؤية وتشكيل واقعها على النحو الذي تتطلع إليه.

إن المواطن السعودي هو المفتاح الرئيسي لقيادة مرحلة ما بعد الثورة النفطية، لذا تقدم المملكة العديد من البرامج التي تعمل على تطوير القدرات البشرية مع برامج خاصة لإعداد القادة الذين سيحدثون التغيير، وهنا يكمن الاختلاف الرئيسي بين المدير والقائد، إذ يوضح الأستاذ المتقاعد في كلية هارفارد للأعمال جون كوتر، أن الدور الحقيقي للقادة هو التغيير، على عكس المدراء الذين يسعون إلى الاستقرار.

وتعتمد رؤية المملكة الطموحة، التي تسعى إلى وضع المملكة في مصافّ الدول الرائدة عالمياً في أكثر من مجال، كما ذكرنا سابقاً، على قادة متميزين وموهلين ولديهم شغف الإبداع والابتكار لإحداث التغيير ولمس نتائجه وأثره على أرض الواقع.

وسعيّاً منها للمشاركة في إعداد القادة، أطلقت مؤسسة محمد بن سلمان "مسك" برنامج "قادة 2030"، المخصص لإعداد القادة التنفيذيين بالتعاون مع كبرى المؤسسات التعليمية والتدريب القيادي، حيث يجري اختيار ألف قائد وقائدة من أبناء الوطن وبناته لخوض هذه التجربة الفريدة التي تسهم إسهاماً رئيسياً في التحول الذي تعيشه المملكة اليوم.

المعنى الحقيقي للقيادة

لا تقتصر القيادة على مسمى وظيفي محدد أو عدد سنوات الخبرة، بل هي القدرة على التأثير العميق والتعامل بمرونة مع قطاع أعمال أكثر تعقيداً وأشد تنافسية. وقد يتساءل البعض منا مع وصولهم إلى مناصب كبيرة عن جدوى الخوض في تجربة علمية جديدة، وهذا في الواقع ما تتميز به شخصية القائد عن غيره، فالقيادة رحلة علمية لا تنتهي ولا تتوقف عند مستوى معين، بل تمتاز بالخبرات وتمكّن القائد من التمتع بعقلية النمو التي تكون سبباً لنجاحه المزدهر في محيط عمله، وتقوده دائماً إلى التعلم والتطور.

ولم تنجح أبحاث القيادة خلال العقود الماضية في إيجاد صورة واضحة للقائد المثالي، وتوصلت إلى أن مميزات القائد وبسماته ليست بالضرورة موجودة في الشخص منذ ولادته، بل يمكن اكتشافها فيما بعد.

فتحديد قالب معيّن لنمط القيادة سيخلق شخصيات مزيفة تحاول تقليد الآخرين فحسب، أما القائد الحقيقي فهو الذي يُبدي شغفاً بهدفه ويدرك أنه عندما يقدم نفسه بصدق سيكسب ثقة الآخرين، ما يسهل تحقيق نتائج أفضل.

وبناءً عليه؛ تمضي رحلة إعداد القادة في برنامج "قادة 2030" وفق 5 محاور أساسية، هي التوعية، والاكتشاف، والبناء، والنمو، وأخيراً التطور.

1. التوعية

تشمل هذه المرحلة فهم التوجهات العالمية والمحلية التي ستشكل المستقبل ودور ذلك في تحسين القيادة الذاتية وتعزيزها. ويرتكز وعي القائد هنا على إدراك كيف تتلاءم قيمه الفردية مع أهداف الرؤية، لأن القيادة التزام ومواءمة وتوجيه للإمكانات واكتساب مهارات جديدة وتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التحديات.

وكذلك يمثل الذكاء العاطفي عنصراً مهماً لنجاح القادة، فقدرة الفرد على إدارة عواطفه وفهم عواطف الآخرين بفعالية يساهم في التطور النوعي للقائد، إذ يزداد فهمه لقيمة ما يتعلمه ومَن يتعامل معه.

2. الاكتشاف

يعمل البرنامج في هذه المرحلة على تطوير العقلية الريادية للقادة فيما يتعلق بتحديد الفرص الواعدة وفهم استراتيجية السوق، من خلال استخدام التقنيات الرقمية وتوقع أثارها التجارية والتنظيمية.

3. البناء

تتطرق هذه المرحلة إلى بناء الحلول بالاعتماد على أساليب التفكير التصميمي المختلفة؛ أي منهجية الابتكار القائمة على فهم دقيق وملاحظة مباشرة لما تريده السوق.

وتحفّز هذه المنهجية القائد على تطوير الأفكار وتعزيز قدرته على تحويل أفكاره الريادية إلى واقع، فإيجاد حلول إبداعية لمواجهة الكثير من التحديات سبب رئيسي لتطور اقتصاد الدول وخلق فرص عمل.

4. النمو

ينتقل القائد في هذه المرحلة إلى التعرف على استراتيجيات النمو المختلفة لتحقيق التوسّع المرجو الذي يمكنه من اتخاذ القرار المناسب بشأن توسيع الأنشطة الحالية للشركات وتنويع مصادر الدخل. إضافة إلى اكتساب مفاهيم بناء نماذج عمل قابلة للنمو.



5. التطور

أخيراً، يتعرف القائد على محور التطور، الذي يشمل كيفية الاستعداد للمستقبل من خلال إدارة التغيير والتحول الوطني الذي تشهده المملكة اليوم. ويضم ذلك فهم الدوافع الرئيسية للتغيير التنظيمي وإلهام الآخرين نحو التغيير بصورة هادفة.

إن التوازن بين مجموعة التغييرات المتباينة بوعي وحكمة هو الحل الأمثل لإعداد قادة طموحين ومميزين، وإدراك القائد لانطباعات فريقه حيال أي تغيير يمثل ركيزة أساسية للمضي في التغيير قدماً، إذ يكمن دور القائد المؤثر هنا في القيادة الواعية التي تسهّل على الفريق إحداث التغيير بانسيابية وسهولة، وقد أثبتت الدراسات أن التعليم التفاعلي الذي يجري عن طريق تبادل الخبرات من واقع الحياة العملية ممزوجاً بالنظريات الحديثة يحقق أعلى معدلات التحصيل العلمي واكتساب المهارات.

وبالتالي، إن جمع أصحاب الخبرة من مجالات مختلفة لتبادل الآراء ومناقشة وجهات النظر المتباينة بهدف واحد واتجاه واضح، أهم ما يميّز هذا البرنامج الاستثنائي. وتنعكس القيمة الكبرى في هذه الرحلة العلمية في مجموعة اللقاءات التي تجري بحضور قادة التحول الذين يشاركون تجاربهم وتحدياتهم من أرض الواقع خلال عملهم اليومي في تحقيق رؤية 2030.

وكان من أهم الدروس المستفادة من سنوات الخبرة الغنيّة باختلافاتها:

- شبكة معارفك ثروة تمتلكها وحدك، فاستثمر وقتك للمحافظة عليها.
- عقلية النمو في التواصل مع الآخرين تزيد من فرص النجاح.
- اجعل التعلم المستمر أسلوب حياة تستمتع به أنت ومَن حولك.
- المرونة السلوكية والمرونة الفكرية أداتان استراتيجيتان جوهريتان تساعدان القائد على الموازنة بين الأولويات المتناقضة.
- تحقيق الرؤية حلم أصبح حقيقة، ولكن ماذا بعد الرؤية؟ كيف يمكننا الاستعداد لما بعد رؤية 2030 باتخاذها نموذجاً للاحتذاء به للوصول إلى الأهداف المستقبلية الجديدة؟

فالحقيقة أننا لا نتخرج في حياتنا الجامعية في يوم معيّن، لأن الحياة مدرسة تفاجئنا بتجاربها الواقعية ودروسها العملية، والقائد هو مَن يمضي في الحياة بعقلية النمو متيقناً أن الفشل جزء من النجاح، وأنه لا يعني نهاية الطريق، والثابت الوحيد في حياتنا هو التغيير، لذا يجب علينا نحن القادة أن نعي كيف نتعلّم، ونتقبّل، ونغيّر وفق ما تؤول إليه مصلحة الجميع، لنكون حقاً قادة مميزين، هدفتنا واحد.



mojodat

مطابق لمعايير
وزارة المالية
لحصر وجرد
وتقييم الأصول

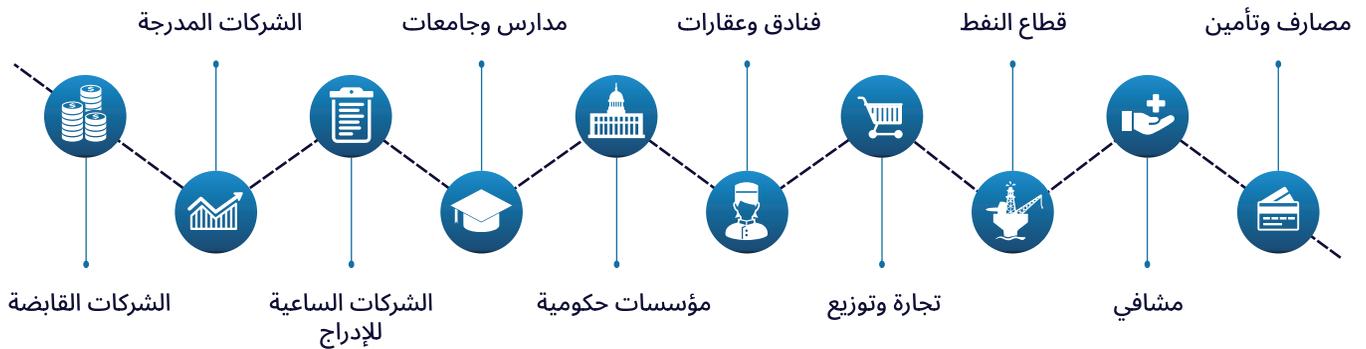
سيطر على الأصول الثابتة وحقق أعلى معايير الكفاءة المالية من خلال نظام موجودات

موجودات نظام متكامل لإدارة الأصول الثابتة وعمليات
الصيانة وإدارة المستودعات بشكل سهل عن طريق
الموبايل وتقنيات الباركود وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

نساعدك على التحول إلى الاستحقاق المحاسبي وفق معايير وزارة المالية

نظام موجودات مطابق لمعايير الأصول الثابتة المنصوص عليها من وزارة المالية في المملكة العربية السعودية
ويستخدم النظام النماذج المحددة من الوزارة خاصة النماذج (ب، ج)، وذلك لضبط جميع الادخالات لضمان التوافق مع
المعايير المتعلقة بإثبات الأصول وحصرها وجردها والسيطرة عليها. تضمن المؤسسات التي تطبق نظام موجودات
التزامها الكامل بتوليد التقارير بشكل مطابق للمعايير وتمكنها من تحليل سجلات الأصول لديها بشكل دقيق وشامل.

نخدم القطاعين العام والخاص بمختلف الجهات والصناعات



mojodat
Inventory

mojodat
Maintenance

mojodat
Fixed Assets

Transtek

نظام موجودات هو منتج من شركة ترانستك القابضة التي اختصت منذ سنة 2000 بالحلول البرمجية للمؤسسات وطبقت منتجاتها في 25
بلد حول العالم في أكثر من 200 مؤسسة حكومية وخاصة في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي. تعمل ترانستك على تصميم
وبناء البرمجيات التي تساعد مسؤولي المؤسسات على رفع كفاءة أعمالهم وتسعى بذلك إلى تعزيز قدرات المنطقة في هذا المجال.





كيف تُبرز رؤية 2030 الهوية البصرية للمدن السعودية؟

الصورة: شترستوك / Creative rabbit hole



ولا يمكننا أن نُغفل الإرث البصري الغني للأندلس، حيث كانت الطبيعة الساحرة بتناغمها مع الزخارف الإسلامية المعقدة ركيزة للهوية والذائقة البصرية، حتى أصبحت إرثاً تاريخياً مُلهماً للعالم حتى يومنا هذا.

ويمثل هذا الإرث التاريخي للأمتلة المذكورة أعلاه مرجعاً متوافقاً لما نسميه اليوم "العلامة التجارية للمدن" (City Branding)، الذي يوضح لنا كيف تشكّل هذه المدن تراثها البصري والثقافي، خصوصاً أنها لا تزال تستلهم من الجمال المعماري الفريد هويتها في العالم الحديث، وتعزز به صورتها الذهنية عالمياً.

عندما نقلّب صفحات التاريخ، نجد أن طبيعة المكان وبيئته المحيطة كان لهما تأثير جوهري في تشكيل الهوية البصرية للحضارات، فالتضاريس والمناخ والثقافة والطبيعة عوامل رئيسية في تشكيل الذائقة البصرية وتسجيل الإرث الحضاري للأمم.

ففي مصر القديمة، على سبيل المثال، كان توظيف الشمس بتداخلاتها هو الأساس لفلسفة تصاميم المعابد القديمة والأهرامات. وفي اليونان وروما القديمة، رأينا كيف أن الأعمدة الشاهقة والهندسة البسيطة كانت أساساً نحو التقدير المتوازن للجمال.

شافي الذبياني

مستشار تطوير الأعمال والشركات
مكتب نائب وزير البيئة والمياه والزراعة



المؤلف



أكثر من مجرد طموح جريء

لم تكن هذه التطورات التي نشهدها عبارةً عن طموح جريء نحو تطوير عابر، بل هي في الواقع التزام يعكس رؤية تنموية تضع "العلامة السعودية" وتراثها على رأس الأولويات، وتتضح هذه الجدية في الدور المهم للهيئات الملكية للمدن، التي وضعت نصب أعينها اعتماد هوية معمارية وطراز مميز، لكل مدينة يستلهم جوهره من الهوية السعودية والمميزات التاريخية والثقافية لكل مدينة، ليصبح أساساً ترتكز عليه المشاريع الخاصة والتجارية والسكنية.

المعايير الجديدة

لقد وضع التحول الجمالي لرؤية السعودية 2030 بصمته على كل مناحي الحياة، وأصبح يسير بالتوازي مع مشاريع التنمية. واتضح هذا التأثير جلياً على مستوى مشاريع القطاع الخاص، حيث أضافت الذائقة البصرية لمشاريع الرؤية بنداً آخر إلى قائمة المنافسة بين شركات القطاع الخاص، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من معايير التميز. الأمر الذي جعل الشركات تدرك أن النجاح في السوق السعودية اليوم لم يعد مقتصرًا على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى تجسيد الهوية السعودية وطرازها العمراني وإرثها التاريخي وقيمها الثقافية.

وتهدف المملكة العربية السعودية إلى أن تكون وجهة عالمية، وتستعد لاستضافة أحداث عالمية كبيرة أبرزها معرض إكسبو وكأس العالم، كما تخطط لاستقطاب 150 مليون سائح بحلول عام 2030، وهنا تبرز أهمية تحسين التجربة البصرية للسائح، بحيث يلاحظ خلال رحلته الابتكار التصميمي ومعايير الاستدامة والطابع الإنساني والهوية الثقافية والحضارية للمملكة، ويكتشف من نافذة الطائرة قبل هبوطها وحتى مغادرته أفقاً جديدة وتجربة ثقافية وفنية فريدة خارج إطار توقعاته.

لقد اكتملت كل الأركان الممكنة لتميز العلامة السعودية: موقع جغرافي مهم، وعمق عربي وإسلامي، وثروة ثقافية غنية، ومواقع أثرية وسياحية استثنائية، ومقومات اقتصادية متينة، تدفع المملكة إلى تحقيق مكانة رفيعة على الساحة العالمية، لتكون مركزاً عالمياً للابتكار والاستدامة، وتسجل حضورها المتفرد على الساحة العالمية.

إن بناء علامة تجارية مميزة تعكس التراث الثقافي والبصري للمدن يعزز جذب السياح والاستثمارات، ويخلق أسواقاً عالمية ومحلية للصادرات، ويستقطب العقول المهاجرة، ويسهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويساعد في تصدير ثقافة المدن والميزة التنافسية التي تحظى بها لتسويقها محلياً وعالمياً.

المملكة والهوية المميزة للمدن الجديدة

تتمتع المملكة العربية السعودية بتنوع طبيعي غني، فنجد الصحاري في وسطها والشواطئ في شرقها وغربها والطبيعة الخضراء في جنوبها، والثلوج التي تكسو الجبال في شمالها بمنطقة تبوك والمدن المجاورة لها. ويعكس هذا التنوع المناخي الجغرافي تجربة حسية وبصرية تعزز فرص استثمارها في تشكيل هويتها الثقافية والبصرية.

ومع إطلاق رؤية 2030، تقف المملكة على عتبة صفحة جديدة في صناعة تاريخها، إذ تستهدف هذه الرؤية الطموحة تعزيز الصورة الذهنية للبلاد وعكس واقعها المزدهر للعالم. واليوم نشهد انعكاساتها بوضوح في الذائقة البصرية حولنا، من خلال جمالية المشاريع العقارية والتجارية والسياحية، فالقوة التحويلية للرؤية والأفكار الجديدة التي تعمل عليها، حفزت المؤسسات والشركات للتركيز على الإبداع والابتكار في تصميم المشاريع وتنفيذها لخلق بصمة جمالية مميزة في كل شارع وزاوية.

وأصبحت الذائقة البصرية معياراً أساسياً في كل مشروع جديد تشهده السعودية اليوم عموماً والرياض خصوصاً. فهي تجمع على نحو فريد بين مظاهر التقدم التكنولوجي والإرث الحضاري والبصمة التاريخية، لذلك نجد أن المشاريع الكبرى والضواحي الجديدة مثل مشروع "روشن" للمجتمعات السكنية المتكاملة في الرياض ومكة والمنطقة الشرقية، قد رفعت من مستوى الجودة والابتكار والطابع الإنساني في التصميم لمواكبة تطورات الأفراد.

وفي شمال غرب المملكة العربية السعودية، تبرز قصة يوم بوصفها مدينة خرجت من قلب الفراغ بطبيعتها وتضاريسها المتنوعة لتشكل ملامح مستقبل الحياة الحضرية الذكية والمستدامة، حيث تتجلى أعلى سمات التكنولوجيا والأفكار التي تتخطى المألوف بالتوازي مع تجسيد ثقافة تخلق إرثاً غنياً يجعل العالم مكاناً أفضل.



كيف يسهم علم السلوك في تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

وثام حسنين

مديرة الاستراتيجية والتغيير السلوكي في شركة كيرني الاستشارية بالشرق الأوسط.



المؤلفة



ظهور علم السلوك

مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح، هذه المحاور الثلاثة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 هي الركائز التي توجه التفكير الاستراتيجي في القطاعين العام والخاص، والمؤسسات غير الربحية في المملكة.

تدور عجلة الإنتاجية في جميع أنحاء البلاد بسرعة فائقة لتحقيق، وفي بعض الأحيان لتجاوز، الأهداف الطموحة التي تصاحب هذه الرؤية. وهذا يستدعي الحاجة إلى وسائل فعالة لتطبيق خططنا تطبيقاً منهجياً. وإحدى الآليات التي جرى تبنيها، والتي تعمل إلى جانب آليات أخرى، هي استخدام علم السلوك؛ وهو علم هجين بين الاقتصاد وعلم النفس، يعتمد على نظرية "العقلانية المحدودة". وكان أول من طرح هذه الفكرة هو الفائز بجائزة نوبل، هيربرت سايمون، الذي افترض أن العقل البشري لا يتخذ كل قرار بطريقة منطقية وحكيمة، بل يتخذ بعض القرارات بأكثر الطرق كفاءة استناداً إلى تفاصيل في بيئتنا وداخل أنفسنا لا ننتبه لها في كثير من الأحيان؛ على سبيل المثال، يؤثر الرقم الذي نراه على الحائط قبل شراء منتج في عقلنا الباطن لا شعورياً وفي السعر الذي نكون على استعداد لدفعه مقابل هذا المنتج، كما أن اللون في غرفة الانتظار يؤثر في المدة التي نكون على استعداد للانتظار فيها.

وهناك أمثلة أخرى كثيرة مثيرة للاهتمام، لكن الأمر المهم هو ملاحظة أن المملكة بدأت بتطبيق هذا المنظور منذ أكثر من عقد من الزمان. ففي البدايات، أذكر أنه كان هناك فريق صغير يعمل على إيجاد حلول مبتكرة لمواجهة تحدي البطالة في ذلك الوقت. وما بدأ بوصفه بحثاً وبرنامجاً مبتكراً واحداً، توسع ليشمل عدة برامج، واليوم أصبح هناك أكثر من 6 فرق أو وحدات رسمية متخصصة في علم السلوك. يضمن علم السلوك تصميم السياسات العامة

القائمة على كيفية اتخاذ البشر للقرارات في مختلف السياقات. وقد كانت هذه المنهجية إضافة مرحباً بها في طريقة العمل الحالية لبعض الجهات الحكومية، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويركز مركز الرياض للسياسات السلوكية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على 3 أهداف، وفقاً لموقعه الإلكتروني:

1. تسهيل عملية تنفيذ التدخلات السلوكية من أجل دعم سياسات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وإصلاحاتها.
2. دعم منظومة سوق العمل في المملكة المستندة إلى الأدلة والاسترشاد بها في عملية صنع السياسات.
3. إدارة شبكة مجموعة العشرين لتبادل المعارف في المناهج السلوكية.

آفاق علم السلوك

وفي حين نسعى جميعاً إلى تحقيق أهداف رؤية 2030، فإن قطاعات عديدة أصبحت تجني اليوم بالفعل ثمار السياسات والبرامج المستندة إلى علم السلوك. إذ تستخدمها المنظمات غير الربحية بنجاح لجمع التبرعات، وتعمل الكيانات في القطاع الخاص على تحفيز موظفيها في أثناء التحول المؤسسي من خلال دمج هذه الأساليب الجديدة، وتستخدمها بعض الجهات الحكومية لتعزيز الامتثال لمتطلبات محددة.

إن تطوير البرامج الفعّالة وذات الكفاءة هو أحد أهم مجالات التطبيق الرئيسية. وخلال اجتماع علم السلوك التي نظمه مركز دعم اتخاذ القرار العام الماضي، قدّمت مديرة وحدة علوم السلوك في صندوق تنمية الموارد البشرية، الدكتورة منيرة المحمود، مثلاً على تحفيز عمال توصيل الطعام لإكمال المزيد من الرحلات.

فقد أرسلت المنصات رسائل نصية وإلكترونية أسبوعية إلى العمال تضمنت مبادئ سلوكية على هيئة "معايير اجتماعية"، حيث جرى عرض عدد الرحلات التي قام بها نظراً لهم في شكل رسومات بسيطة وسهلة الفهم. كما جرى استخدام مبدأ "الترسيخ" في استعراض العدد الأدنى من الرحلات للعامل، بحيث أصبح هو الهدف المنشود للمتلقي بطريقة لا شعورية. وقد أدت هذه الاستراتيجيات إلى زيادة عدد الرحلات بنسبة تزيد على 40%، وبالتالي زيادة الإيرادات.

أما في مجال الصحة، فقد كانت استجابة المملكة العربية السعودية لجائحة كوفيد-19 محطّ تقدير عالمي. وعلى الرغم من توافر اللقاح وإمكانية الوصول إليه، كان التحدي يكمن في تقبل فئات معيّنة لأخذها. وقد شارك مدير إدارة التغيير السلوكي بوزارة الصحة، الدكتور محمد الحاجي، خلال حلقة بودكاست (966) مثلاً جديراً بالذكر على دور التغيير السلوكي في زيادة الإقبال على التطعيم. حيث استخدم مبدأ "توجيه السلوك بناءً على المعايير الاجتماعية" لإبلاغ الأفراد الذين لم يتلقوا اللقاح أنهم ضمن أقلية صغيرة مقارنة بنظرائهم، ما أدى إلى زيادة نسبة التطعيم لهذه الفئة بمقدار 20%. بالإضافة إلى ذلك، أسهم مبدأ "توجيه السلوك الفردي" في زيادة نسبة التطعيم بنسبة 18%، إذ أبرز الدور الذي يؤديه كل مواطن أو مقيم في حماية مجتمعه في المملكة العربية السعودية ومكانته في مواجهة الجائحة. وقد استندت هذه الاستراتيجيات استناداً فعالاً إلى الفخر الاجتماعي والولاء الوطني لتعزيز النتائج الصحية العامة.

وفي الآونة الأخيرة رأينا مثلاً حياً على محاربة الاحتيايل المالي وجعل السوق المالي أكثر أماناً باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، مدعومة بفهم عميق للسلوك البشري.



وقد قال الشريك في قسم المؤسسات المالية بشركة كيرني بالشرق الأوسط، الأستاذ صلاح الحموي: "لقد طَبَّقنا مؤخراً استراتيجيات مالية تدمج فهماً عميقاً للسلوك المالي، ما أدى إلى خفض عدد حالات الاحتيال لأحد عملائنا في القطاع المالي بالمملكة بمعدل قياسي".

إضفاء الطابع المؤسسي على علم السلوك

في السنوات الأخيرة شهدنا 3 محطات رئيسية فيما يخص إضفاء الطابع المؤسسي على هذه المنهجية:

1. إنشاء إطار أخلاقي لعلم السلوك: يوفر

هذا الإطار إرشادات بشأن التدخلات الأخلاقية في سوق العمل، مع التركيز على مبدئين توجيهيين: تعزيز رفاهية المواطنين والمقيمين ومعاملتهم باحترام. ولتنفيذ هذين المبدئين، يجب تقييم الأدلة للتأكد من أن السياسات أو البرامج تحسّن الرفاهية، ويجب تقديم الشفافية لتجنب الخداع أو التلاعب. يقدم هذا الإطار قائمة

عملية للممارسات الأخلاقية، بما في ذلك خطوات للمراجعات الأخلاقية وتقييم الأدلة.

2. اجتماع علم السلوك الذي نظمه مركز

دعم اتخاذ القرار العام الماضي: مع تزايد الاهتمام بتطبيقات علم السلوك في صناعة السياسات؛ تولدت الحاجة إلى وجود منصة تضم أبرز الدروس المستفادة باعتبار السياق المحلي وأحدث الأبحاث والتجارب العلمية ومشاركة المعرفة؛ إذ نظّم مركز دعم اتخاذ القرار في المملكة العربية السعودية اجتماع علم السلوك في ديسمبر/كانون الأول الماضي 2023 بهدف تعزيز منظومة علم السلوك في المملكة، وتهيئة الرأي العام وتوعيته. وكان فرصة لتبادل الخبرات؛ حيث شملت قائمة المتحدثين ممارسين رائدين في المجال، مثل: كاس سانستين وجون ليست، مع مشاركة جهات محلية عدة، مثل: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووزارة البلديات والإسكان، وصندوق تنمية الموارد البشرية.

3. تشكيل جمعية للعلوم السلوكية:

التعاون مع أصحاب المصلحة وصناع القرار لإنشاء جمعية للعلوم السلوكية في المملكة العربية السعودية لتضم مجموعة من الأكاديميين والمهنيين والممارسين للعلوم السلوكية، ودعم التعاون وتبادل المعرفة بين المهنيين، ما يعزز الخبرات الجماعية، ويخلق بيئة داعمة للتعليم المستمر والابتكار، ويساعد على بناء شبكات قوية يمكن أن تؤدي إلى تحسين حل المشكلات والنمو المهني.

إضاءة المستقبل المقبل

إن المجال واسع ليصبح علم السلوك ركيزة استراتيجية تدفع عجلة الإنتاجية في جميع أنحاء البلاد إلى تحقيق الرؤية وتشمل جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية. وهناك تطبيقات عديدة لهذه الوسائل الفعالة والمنتجة تمتد من مكافحة التنمر إلى تنويع محافظ المستثمرين المحليين، ونحن على ثقة أن تثمر جميعها في تحقيق تقدم إيجابي ودور ريادي في تعزيز تنافسية مملكتنا الحبيبة على الساحة العالمية.



من هم للمؤسسات

يمكن للمؤسسات الاستفادة من عدد من المزايا والخدمات على من هم منها:

إدارة صفحة المؤسسة والعاملين فيها 

إدارة صفحة الإدارة والإدارة التنفيذية 

الإعلان عن التعيينات الجديدة 

اشترك الآن: manhom.com/subscriptions





الغاية الاستراتيجية

المؤلفان

كويمباتور كريشنا راو براهالاد

كان أستاذاً جامعياً متميزاً لكرسي بول وروث
مكراين في الاستراتيجية في "كلية روس
لإدارة الأعمال" بـ"جامعة ميشيغان".

غارني هامل

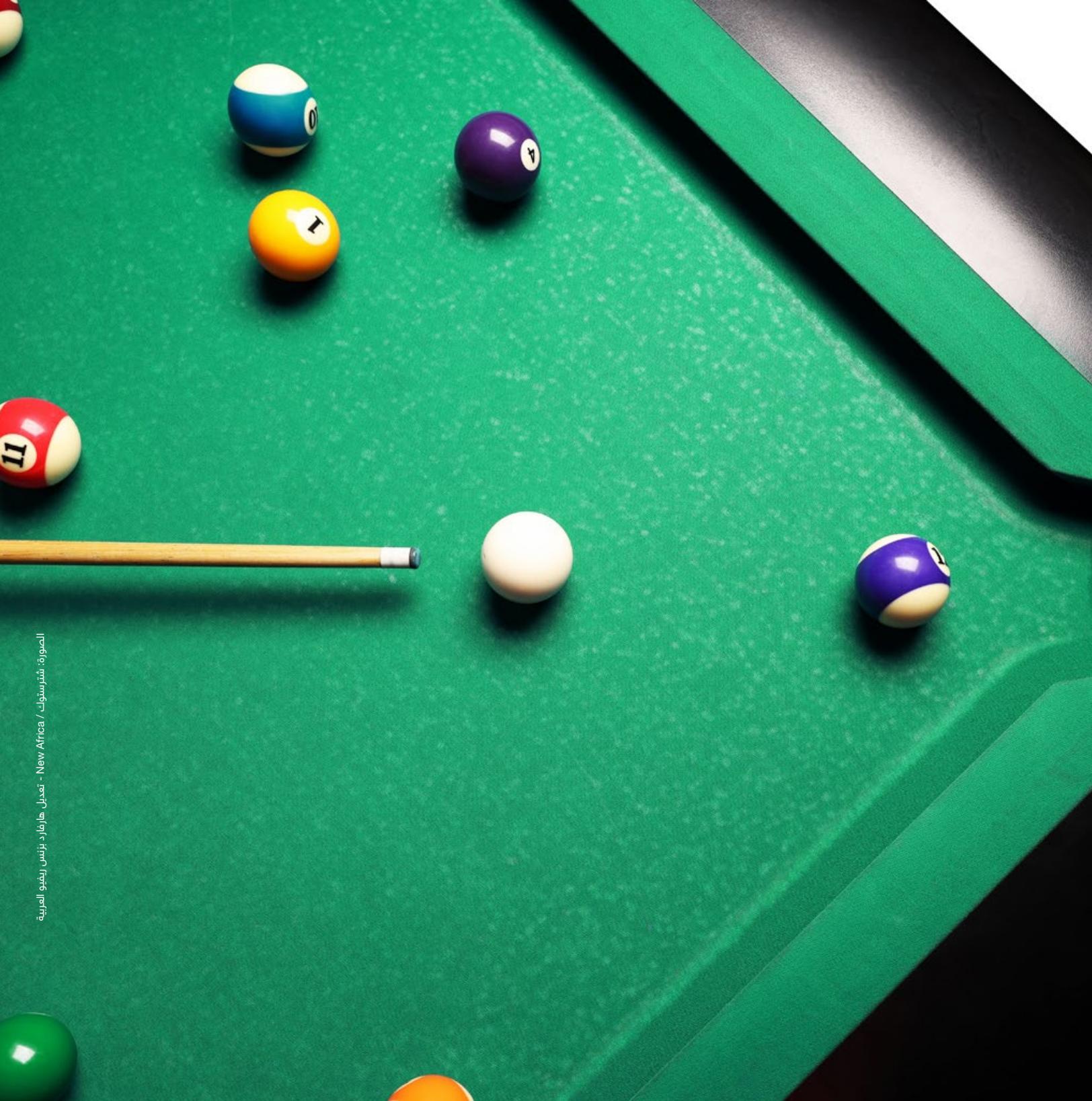
أستاذ زائر في "كلية لندن
للأعمال" ومؤسس مختبر
الإدارة.

تحرص الشركات اليابانية على استغلال كافة
الموارد من خلال تسريع عملية التعلم المؤسسي
ومحاولة تحقيق أهداف قد تبدو مستحيلة. إذ
تحرص هذه الشركات على تعزيز الرغبة في النجاح
بين موظفيها والحفاظ عليها من خلال نشر الرؤية
المرتبطة بتحقيق الريادة العالمية. وبهذه الطريقة
سعت شركة "كانون" إلى النيل من شركة "زيروكس"
وشرعت شركة "كوماتسو" (Komatsu) في تطويق
شركة "كاتربيلر".

قبل 16 عاماً، عندما كان غارني هامل محاضراً في
"كلية لندن للأعمال"، وكويمباتور كريشنا راو براهالاد
أستاذاً في "جامعة ميشيغان"، كتبنا مقالة بعنوان
"الغاية الاستراتيجية" (strategic intent)، وهي
المقالة التي لفتت الانتباه إلى ظهور قوة جديدة
مؤثرة في مجال الإدارة.

وقد جادل هامل وبراهالاد بأن الشركات الغربية
تركز على تقليص طموحاتها لتناسب مع الموارد
المتاحة، ونتيجة لذلك تكتفي بالبحث عن المزايا
التي تستطيع الحفاظ عليها. وعلى النقيض من ذلك،

تتضمن هذه الغاية الاستراتيجية في العادة أهدافاً ممتدة تجبر الشركات على المنافسة بطرق مبتكرة. ويستعرض هامل وبراهالاد في هذه المقالة الحائزة على جائزة "ماكززي" 4 أساليب تستخدمها الشركات اليابانية: بناء طبقات من المزايا، البحث عن "الفرص غير المستغلة"، وتغيير شروط الانخراط في المنافسة، والمنافسة من خلال التعاون





إعادة صياغة الاستراتيجية

حيث يركز على مشكلة الحفاظ على الملاءمة الاستراتيجية. بينما يركز النموذج الثاني على مشكلة استغلال الموارد. ولا يوجد ثمة تعارض بين النموذجين، لكنهما يمثلان فارقاً كبيراً في الجوانب التي يركزان عليها، وهي الجوانب التي تؤثر بقوة على كيفية خوض المعارك التنافسية بمرور الوقت.

إذ يعترف كلا النموذجين بمشكلة التنافس في بيئة معادية تتوافر بها موارد محدودة. ولكن بينما ينصب تركيز النموذج الأول على تقليص الطموحات لتناسب مع الموارد المتاحة، فإن النموذج الثاني يركز على زيادة الموارد للوصول إلى أهداف قد تبدو مستحيلة ويصعب تحقيقها.

يدرك كلا النموذجين أن الميزة التنافسية النسبية تحدد الربحية النسبية. ويركز النموذج الأول على البحث عن مزايا مستدامة بطبيعتها، بينما ينصب تركيز النموذج الثاني على الحاجة إلى تسريع التعلم المؤسسي للتغلب على المنافسين في بناء مزايا جديدة.

ويعترف كلا النموذجين بصعوبة التنافس ضد المنافسين الأقوياء. ولكن في حين أن النموذج الأول يؤدي إلى البحث عن مجالات متخصصة (أو ببساطة يُنتي

أجرينا أبحاثاً على مدى السنوات العشر الماضية حول المنافسة العالمية والتحالفات الدولية والإدارة متعددة الجنسيات، وهو ما جعلنا على صلة وثيقة بكبار المدراء في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. وفيما كنا نحاول كشف أسباب النجاح والفشل في الأسواق العالمية، ازدادت شكوكنا في تطبيق المسؤولين التنفيذيين في الشركات الغربية والشرق الأقصى لمفاهيم مختلفة تماماً عن الاستراتيجية التنافسية. وقد رأينا أن فهم هذه الاختلافات قد يسهم في تفسير سلوك المعارك التنافسية ونتائجها، بالإضافة إلى تأكيد التفسيرات التقليدية لصعود اليابان وتراجع الغرب.

وشرعنا في تحديد نماذج الاستراتيجية الضمنية للمدراء الذين شملهم بحثنا، ثم حاولنا بحث التاريخ المفصل لمعارك تنافسية محدّدة. وقد بحثنا عن الأدلة التي تقف شاهدة على الآراء المتباينة حول الاستراتيجية والميزة التنافسية ودور الإدارة العليا.

وظهر أمامنا نموذجان متباينان للاستراتيجية. يعتبر النموذج الأول منهما منهجاً معروفاً لدى معظم مدراء الشركات الغربية،

لا يدخر المدراء اليوم وسعاً في الكثير من القطاعات لمحاكاة المزايا التنافسية لمنافسيهم الجدد على مستوى العالم. فراحوا ينقلون عمليات التصنيع إلى الخارج بحثاً عن تقليل تكاليف العمالة، كما يعملون على ترشيد خطوط الإنتاج للحصول على مزايا وفورات الحجم العالمية، وينشئون أنظمة حلقات الجودة والإنتاج المبرمج أو ما يُعرّف بالإنتاج في الوقت المحدد، ويعتمدون ممارسات الموارد البشرية اليابانية. وعندما تبدو القدرة التنافسية بعيدة المنال، فإنهم يشكّلون تحالفات استراتيجية، غالباً مع الشركات نفسها التي تخلّ بالتوازن التنافسي في المقام الأول.

وعلى الرغم من أهمية هذه المبادرات، فإنها نادراً ما تتجاوز فكرة التقليد الأعمى. إذ يبذل الكثير من الشركات جهوداً ضخمة لاستنساخ مزايا التكلفة والجودة التي يتمتع بها منافسوها العالميون فعلياً. قد ينمُّ التقليد عن إعجابك بفكرة أو منهجية معينة، لكنه لن يؤدي بحال من الأحوال إلى إنعاش القدرات التنافسية. ولن يجد المنافسون صعوبة تُذكر في رصد الاستراتيجيات القائمة على التقليد، وذلك لأنهم يتقنونها فعلياً بكل بساطة. علاوة على ذلك، نادراً ما يقف المنافسون الناجحون مكتوفي الأيدي وهم يرونك تحاكي استراتيجيات معروفة سلفاً. لذلك ليس من المستغرب أن يشعر الكثير من المسؤولين التنفيذيين بأنهم عالقون في لعبة اللحاق بالركب التي لا نهاية لها على ما يبدو، ويتفاجؤون دائماً بالإنجازات الجديدة لمنافسيهم.

وبالنسبة لهؤلاء المسؤولين التنفيذيين وشركاتهم، فإن استعادة القدرة التنافسية تعني إعادة النظر في الكثير من المفاهيم الأساسية للاستراتيجية. فقد أدى ظه "ور" الاستراتيجية إلى تلاشي القدرة التنافسية للشركات الغربية. قد تكون هذه مصادفة، لكننا لا نعتقد ذلك. إذ نؤمن بأن تطبيق مفاهيم، مثل "الملاءمة الاستراتيجية" (بين الموارد والفرص) و"الاستراتيجيات العامة" (التكلفة المنخفضة مقابل التمايز والتركيز) و"التسلسل الهرمي للاستراتيجية" (الأهداف والاستراتيجيات والأساليب التكتيكية)، غالباً ما يحفز عملية تراجع التنافسية. ويتعامل المنافسون العالميون الجدد مع الاستراتيجية من منظور يختلف اختلافاً جوهرياً عن ذلك الذي يقوم عليه الفكر الإداري الغربي. ولن تؤدي التعديلات الهامشية للأفكار التقليدية الحالية الرامية لإنعاش القدرات التنافسية في مواجهة هؤلاء المنافسين إلى شيء على الأرجح سوى تحقيق تحسينات طفيفة في الكفاءة التشغيلية. (يتناول العمود الجانبي "إعادة صياغة الاستراتيجية" نتائج بحثنا وبلخص النهجين المتناقضين للاستراتيجية اللذين نلاحظهما في كبرى الشركات متعددة الجنسيات).

تتبع هذه الاستثمارات في مختلف مجالات العمل التجاري على ضمان تلافي الآثار السلبية لخطط الوحدات الاستراتيجية الفردية التي قد تؤدي تلقائياً إلى تقويض التطورات المستقبلية. ويدرك كلا النموذجين الحاجة إلى الاتساق في العمل عبر المستويات التنظيمية. ويُعتبر الاتساق في البداية بين مستويي الشركات والأعمال التجارية مسألة ترتبط إلى حد كبير بالتوافق مع الأهداف المالية. ويتحقق الاتساق بين مستوى الأعمال التجارية والمستوى الوظيفي من خلال التقييد الصارم للوسائل التي تستخدمها الشركة لتحقيق استراتيجيتها، أي وضع إجراءات التشغيل القياسية وتحديد السوق المستهدفة والالتزام بالممارسات المقبولة في قطاع العمل. ويتحقق الاتساق في النموذج الثاني بين الأعمال التجارية والشركات من خلال الالتزام بغاية استراتيجية محددة. ويتحقق الاتساق بين الأعمال التجارية والوظيفية من خلال الالتزام بالأهداف أو التحديات متوسطة المدى مع تشجيع الموظفين ذوي المستوى الأدنى على ابتكار طرق لكيفية تحقيق هذه الأهداف.

الشركة عن تحدي منافس ذي مكانة راسخة، فإن النموذج الثاني يشجع البحث عن قواعد جديدة يمكن أن تقلل من مزايا الشركات ذات المكانة الراسخة. ويدرك كلا النموذجين أن تحقيق التوازن في نطاق أنشطة المؤسسة يقلل من المخاطر المتوقعة. إذ يسعى النموذج الأول إلى تقليل المخاطر المالية من خلال بناء محفظة استثمارية متوازنة من الأعمال المدرة للربح والمستهلكة للمال. ويسعى النموذج الثاني إلى تقليل المخاطر التنافسية من خلال ضمان وجود مزايا متوازنة وواسعة النطاق بما فيه الكفاية.

ويدرك كلا النموذجين الحاجة إلى تحليل أسلوب عمل المؤسسة بطريقة تسمح للإدارة العليا بالتمييز بين الاحتياجات الاستثمارية لمختلف وحدات التخطيط. ويتم تخصيص الموارد في النموذج الأول لوحدات الأسواق والمنتجات، حيث يتم تحديد العلاقة من خلال المنتجات والقنوات التسويقية والعملاء المُشترَكين. ومن المفترض أن تمتلك كل شركة كافة المهارات الأساسية التي تحتاجها لتنفيذ استراتيجيتها بنجاح. ويتم في النموذج الثاني الاستثمار في الكفاءات الأساسية (مثل ضوابط المعالجات الدقيقة أو التصوير الإلكتروني) وكذلك في وحدات الأسواق والمنتجات. وتعمل الإدارة العليا من خلال





ونادراً ما نجد شركات غربية لديها سجل إنجازات يحفل بتوقع تحركات المنافسين العالميين الجدد. لماذا؟ يبدأ تفسير هذه الظاهرة بالطريقة التي يتعامل بها معظم الشركات مع عملية تحليل المنافسين. فعادةً ما يركز تحليل المنافسين على الموارد الحالية (البشرية والتقنية والمالية) للمنافسين الحاليين. والشركات الوحيدة التي يمكن اعتبارها مؤسسات تشكل تهديداً حقيقياً هي تلك التي تمتلك الموارد اللازمة للتخلي عن جزء من هوامش أرباحها وحصتها السوقية في فترة التخطيط المقبلة. ونادراً ما يتم الاحتكام في هذا السياق إلى سعة الحيلة، أي السرعة التي يتم بها بناء مزايا تنافسية جديدة.

ويمكن القول في هذا الصدد إن التحليل التقليدي للمنافسين يشبه أخذ لقطة سريعة لسيارة متحركة. حيث تقدّم الصورة في حد ذاتها القليل من المعلومات حول سرعة السيارة أو اتجاهها، بمعنى أننا لا نعرف ما إذا كان السائق يقود سيارته بغرض التنزه في عطلة نهاية الأسبوع أم يستعد لسباق الجائزة الكبرى. وعلى الرغم من ذلك، فقد تعلّم الكثير من المدراء من خلال التجارب المؤلمة أن الموارد الأولية المتاحة للشركة (سواء كانت وفيرة أو شحيحة) هي مؤشر غير موثوق به للنجاح العالمي في المستقبل.

وإذا عدنا بذاكرتنا إلى الوراء قليلاً، وتحديدًا إلى عام 1970، فسنجد أن عدداً قليلاً من الشركات اليابانية امتلك قاعدة الموارد أو حجم القدرات الصناعية أو البراعة التقنية التي امتلكها رواد الصناعة في الولايات المتحدة وأوروبا. إذ كانت شركة "كوماتسو" تمثل أقل من 35% من حجم شركة "كاتريبلر" (من حيث حجم المبيعات)، ونادراً ما كانت تمتلك حصة سوقية خارج اليابان، كما كان معظم إيراداتها يعتمد على خط إنتاج واحد فقط يتمثل في الجرافات الصغيرة. وكانت شركة "هوندا" أصغر من شركة "أميركان موتورز"، ولم تكن قد بدأت بعد في تصدير السيارات إلى الولايات المتحدة. وبدت خطوات شركة "كانون" الأولى في مجال الطباعة والتصوير وثيدة مقارنةً بالقدرات الهائلة لشركة "كانون" التي قُدِّرت قيمتها آنذاك بمبلغ 4 مليارات دولار.

ولو أن المدراء الغربيين كانوا قد وسَّعوا أفقهم في تحليل المنافسين ليشمل هذه الشركات، لتأكد لهم مدى دراماتيكية التناقضات في الموارد المتاحة بين شركاتهم وهذه الشركات الوليدة. لكن ما إن هلَّ علينا عام 1985 حتى وصلت القيمة التقديرية لشركة "كوماتسو" إلى 2.8 مليار دولار واتسع نطاق منتجاتها ليشمل مجموعة واسعة من المعدات الثقيلة والروبوتات الصناعية وأشباه الموصلات. ونجحت شركة "هوندا" عام 1987 في صناعة السيارات وبيعها في جميع أنحاء العالم بمعدل يقارب شركة "كرايسلر". وكانت الحصة السوقية لشركة "كانون" تضاهي حصة شركة "زيروكس" في السوق العالمية من حيث الوحدات المباعة.

وكان الدرس المستفاد من ذلك واضحاً: لن يسعفك تقييم المزايا التكتيكية الحالية للمنافسين المعروفين في فهم قرارات المنافسين المحتملين أو قدرتهم على التحمل أو الإبداع. وقد أشار خبير الاستراتيجيات العسكري الصيني المعروف، صن-تزو، إلى هذه النقطة قبل 3,000 عام، حينما قال: "يمكن لجميع الرجال رؤية الأساليب التكتيكية التي أقهر بها عدوي، لكن ما لا يستطيع أحد رؤيته هو الاستراتيجية التي تسفر عن تحقيق نصر عظيم".

وقد بدأت الشركات التي استطاعت الوصول إلى الريادة العالمية على مدار الأعوام العشرين الماضية بطموحات لا تتناسب مع مواردها وقدراتها، لكنها خلقت حالة من الهوس بالفوز على كافة مستويات المؤسسة ثم استمرت في هذا الهوس على مدى 10 إلى 20 عاماً من البحث عن تحقيق الريادة العالمية. ونحن نطلق على هذا الهوس "الغاية الاستراتيجية".

ومن ناحية أخرى، فإن الغاية الاستراتيجية تضع تصوراً ملموساً للمكانة الريادية المرجوة وتضع المعيار الذي ستستخدمه المؤسسة لقياس التقدم المحرز. وقد شرعت شركة "كوماتسو" في تطوير شركة "كاتريبلر"، وسعت شركة "كانون" إلى النيل من شركة "زيروكس"، واستبسلت شركة "هوندا" لمناطحة شركة "فورد" في ميدانها باحتلالها مكانة رائدة في مجال صناعة السيارات. وتعتبر هذه كلها نماذج تعبر عن الغايات الاستراتيجية.

وتعدّ الغاية الاستراتيجية في الوقت نفسه أكثر من مجرد طموح طليق. (فهناك شركات عديدة تمتلك غايات استراتيجية طموحة، لكنها تفشل في تحقيقها). ويشمل المفهوم أيضاً عملية إدارية نشطة تتضمن تركيز انتباه المؤسسة على جوهر الفوز وتحفيز العاملين من خلال تعريفهم بقيمة الغاية وإفساح المجال لإسهامات الأفراد والفريق والحفاظ على الشغف من خلال تقديم تعريفات تشغيلية جديدة تواكب تغيّر الظروف، إلى جانب استخدام الغاية باستمرار لتوجيه عملية تخصيص الموارد.

الغاية الاستراتيجية تجسّد جوهر الفوز.

كان برنامج أبولو يتمحور حول هبوط أول رجل على سطح القمر قبل السوفييت، وكان البرنامج يركز على المنافسة بالطريقة ذاتها التي دارت بها المنافسة بين شركتي "كوماتسو" و "كاتريبلر". وهكذا بات برنامج الفضاء أشبه ببطاقة قياس الأداء في سباق التكنولوجيا الأميركي مع الاتحاد السوفيتي. وبحكم التقلبات الشديدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، كان من الصعب اختيار منافس واحد كهدف، لذلك كانت الغاية الاستراتيجية لشركة "إن إي سي"، التي تم تحديدها في أوائل السبعينيات، هي الحصول على التقنيات التي من شأنها أن تعطيها الأفضلية لاستغلال تقارب الحوسبة والاتصالات. وتوقع مراقبون آخرون في القطاع حدوث هذا التقارب، لكن شركة "إن إي سي"



ومن الملاحظ أن دراية الكثير من الشركات بالتخطيط الاستراتيجي تفوق الدراية بالغاية الاستراتيجية. وعادةً ما تمثل عملية التخطيط "مصفاة للجدوى". حيث يتم قبول الاستراتيجيات أو رفضها على أساس ما إذا كان بإمكان المدراء تحري الدقة في "كيفية" إعداد الخطط و"القدرة" على تنفيذها. هل مراحلها الرئيسية واضحة؟ وهل نمتلك المهارات والموارد اللازمة لتنفيذها؟ وكيف سيكون رد فعل المنافسين؟ وهل تم إجراء الأبحاث السوقية بالدقة اللازمة؟ ويتم بشكل أو بآخر تحذير المدراء المباشرين بضرورة "توخي الواقعية!" عند كل منعطف تقريباً.

لكن هل يمكنك التخطيط لتحقيق الريادة العالمية؟ وهل وضعت شركات "كوماتسو" و"كانون" و"هوندا" خطاً تفصيلية للاستراتيجيات الواجب اتباعها على مدى 20 عاماً لاقتحام الأسواق الغربية؟ وهل يمتلك مدراء الشركات اليابانية والكورية قدرات أفضل من نظرائهم في الشركات الغربية من حيث القدرة على التخطيط؟ كلا. وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، فإن تحقيق الريادة العالمية يمثل هدفاً يقع خارج نطاق التخطيط. ونادراً ما نجد شركات لديها أنظمة ربيعة المستوى في مجال التخطيط تمكّنت من تحديد غاية استراتيجية. إذ يتم إغفال الأهداف التي لا يمكن التخطيط لها مسبقاً، لأن اختبارات الملاءمة الاستراتيجية باتت أكثر صرامة. لكن الشركات التي تخشى الالتزام بأهداف تقع خارج نطاق خطتها العامة لن تستطيع على الأرجح تحقيق الريادة العالمية.

كانت هي الوحيدة التي جعلت التقارب دليلاً توجيهياً لقراراتها الاستراتيجية اللاحقة من خلال اعتماد "الحوسبة والاتصالات" غاية لها. أمّا الغاية الاستراتيجية لشركة "كوكاكولا" فكانت تتمثل في وضع مشروب كوكاكولا في متناول كل مستهلك في العالم.

استقرار الغاية الاستراتيجية بمرور الوقت.

يمكن القول إن إحدى أبرز المهمات في المعارك الدائرة من أجل تحقيق الريادة العالمية تتمثل في إطالة أمد مدة الانتباه للمؤسسة. وتوفر الغاية الاستراتيجية الاتساق اللازم لاتخاذ إجراءات قصيرة المدى، مع إفساح المجال لإعادة تفسيره عند ظهور فرص جديدة. وإذا نظرنا إلى شركة "كوماتسو"، فسنجد أن تطويق شركة "كاتريبلر" قد شمل سلسلة من البرامج متوسطة المدى التي تهدف إلى استغلال نقاط ضعف معينة في "كاتريبلر" أو بناء مزايا تنافسية معينة. على سبيل المثال، عندما مثلت شركة "كاتريبلر" تهديداً حقيقياً لشركة "كوماتسو" في اليابان، استجابت شركة "كوماتسو" لهذا التهديد من خلال تحسين الجودة أولاً، ثم خفض التكاليف، ثم تنمية أسواق التصدير، ثم ضمان تطوير منتجات جديدة.



وقد نجح بعض الشركات في التغلب على قيود الموارد لتحقيق مكانة ريادية، ونلاحظ في هذه الشركات علاقة مختلفة بين الوسائل والغايات. وفي حين أن الغاية الاستراتيجية تتصف بالوضوح فيما يتعلق بالغايات، فإنها تتصف بالمرونة من حيث الوسائل، بمعنى أنها تفسح المجال للارتجال. ويتطلب تحقيق الغاية الاستراتيجية قدراً هائلاً من الإبداع فيما يتعلق بالوسائل: لاحظ استخدام شركة "فوجيتسو" للتحالفات الاستراتيجية في أوروبا لشن الهجوم على شركة "آي بي إم". لكن هذا الإبداع يُستغل في خدمة غاية محدّدة بوضوح. ويُعتبر الإبداع مطلق العنان، ولكن ليس بلا عوائق، لأن الإدارة العليا تضع المعيار الذي يمكن للموظفين على أساسه اختبار سلامة مبادراتهم. ويجب على مدراء الإدارة الوسطى أن يبذلوا جهوداً تتجاوز تلبية الأهداف المالية المرجوة فحسب، ويجب عليهم أيضاً السير في الاتجاه العام المحدّد ضمناً في الغاية الاستراتيجية لمؤسساتهم.

وتعني الغاية الاستراتيجية توسّع المؤسسة بشكل كبير، وبالتالي لن تكون القدرات والموارد الحالية كافية. ويفرض هذا المنهج على المؤسسة أن تكون أكثر إبداعاً لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المحدودة. وفي حين أن التّصور التقليدي للاستراتيجية يركّز على درجة التلاؤم بين الموارد المتاحة والفرص الحالية، فإن الغاية الاستراتيجية تخلق حالة من التنافر الشديد بين الموارد والطموحات. وعندئذٍ تتحدى الإدارة العليا المؤسسة لسد الفجوة من خلال بناء مزايا جديدة بشكل منهجي. كان هذا يعني بالنسبة لشركة "كانون" أولاً فهم براءات اختراع "زيروكس"، ثم الحصول على تراخيص التكنولوجيا لإنشاء منتجات من شأنها أن تؤدي إلى اكتساب الخبرة السوقية في مرحلة مبكرة، ثم تكثيف جهود البحث والتطوير الداخلية، ثم منح تراخيص التكنولوجيا المملوكة لها لمصنعين آخرين من أجل تمويل المزيد من جهود البحث والتطوير، ثم دخول قطاعات السوق في اليابان وأوروبا، وتحديدًا في القطاعات التي تشهد فيها "زيروكس" ضعفاً ملموساً، وما إلى ذلك.

وعلى الرغم من وصف التخطيط الاستراتيجي بأنه وسيلة لتحديد الاتجاهات في المستقبل، فإن معظم المدراء سيترفون عند الضغط عليهم بأن خططهم الاستراتيجية تكشف عن مشاكل اليوم أكثر من قدرتها على إطاعة اللثام عن فرص الغد. وفي ظل وجود مجموعة جديدة من المشكلات التي تواجه المدراء في بداية كل دورة تخطيط، غالباً ما يتغير مجال التركيز بشكل كبير من عام إلى آخر. ومع تسارع وتيرة التغيير في معظم القطاعات، بات الأفق التنبؤي أقصر وأقصر. لذا فإن جدوى الخطط تقتصر على توقع الحاضر بشكل تدريجي. وتتمثل أهمية الغاية الاستراتيجية في أنها تساعد على رسم صورة للمستقبل في الوقت الحاضر. والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق ليس: "إلى أي مدى سيكون العام المقبل مختلفاً عن هذا العام؟"، بل: "ما الذي يجب أن نفعله بشكل مختلف العام المقبل للاقترب أكثر من غايتنا الاستراتيجية؟". وهكذا فإن سلسلة الخطط السنوية لن تستطيع تحقيق الريادة العالمية إلا في ظل وجود غاية استراتيجية تمت صياغتها بعناية والالتزام بها.

ومثلما يتعدّد التخطيط لتحقيق الريادة العالمية خلال 10 أو 20 عاماً، فإن فرصة تحقيق الريادة العالمية بالمصادفة أمرٌ مستبعد أيضاً. ولا نعتقد أن الريادة العالمية يمكن أن تتحقق من خلال عملية غير موجهة لريادة الأعمال على المستوى الداخلي، كما أنها ليست نتاجاً لمجموعة عمليات خاصة أو تقنية أخرى لتنفيذ مشاريع الداخلية. إذ يكمن وراء مثل هذه البرامج افتراض عديم مفاده أن المؤسسة غير راغبة في التغيير أو شديدة التمسك بالتقاليد، وأن الطريقة الوحيدة للابتكار هي وضع بضعة أشخاص أذكاء في غرفة مظلمة وتزويدهم ببعض المال والانتظار على أمل توصّلهم إلى مبتكرات رائعة. يقوم هذا النهج الابتكاري على الأسلوب المتبع في وادي السيليكون ويعتبر أن الدور الوحيد لكبار المدراء يقتصر على تعديل استراتيجية الشركة لتلائم نجاحات ريادة الأعمال التي تظهر من الأسفل. وتُعتبر القيمة المضافة للإدارة العليا هنا منخفضة للغاية.

وللأسف، قد تكون هذه النظرة للابتكار متسقة مع الواقع في الكثير من الشركات الكبيرة. إذ تفتقر الإدارة العليا من ناحية إلى أي تصوّر محدّد حول الغايات المرجوة التي تتجاوز إرضاء المساهمين والنيل من المنافسين. ومن ناحية أخرى، فإن أساليب التخطيط ومعايير المكافأة وتحديد السوق المستهدفة والإيمان بالممارسات المقبولة في القطاع تعمل معاً لتقييد نطاق الوسائل المتاحة. ونتيجة لذلك، يعد الابتكار بالضرورة نشاطاً منعزلاً. إذ يعتمد النمو على القدرة الابتكارية للأفراد والفرق الصغيرة أكثر من اعتماده على قدرة الإدارة العليا على حشد جهود فرق متعددة نحو العمل على تحقيق غاية استراتيجية طموحة.



بناء ميزة تنافسية في "كوماتسو"

تحدي الشركة	حماية سوق "كوماتسو" المحلية من شركة "كاتربيلر"	تقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة	البرامج	أوائل الستينيات
		1965 برنامج خفض التكلفة (CD)	الحصول على التراخيص من شركة "كامينز إنجن" (Cummins Engine) وشركة "إنترناشيونال هارفيستر" (International Harvester) وشركة "بيسيرس إيربي" (Bucyrus-Erie) للاستحواذ على التكنولوجيا وإنشاء مقاييس معيارية.	
		1966 برنامج خفض التكلفة الإجمالية	المشروع "أيه" (A) اختصاراً لشركة "إيس" (Ace) لتحسين جودة منتجات جرافات "كوماتسو" الصغيرة ومتوسطة الحجم والتفوق على منتجات "كاتربيلر".	1961
			التوسع في حلقات الجودة بالشركة كلها لتوفير التدريب لكافة الموظفين.	1962
إنشاء منتجات وأسواق جديدة	جعل "كوماتسو" مؤسسة دولية وبناء أسواق التصدير	الاستجابة للخدمات الخارجية التي تهدد الأسواق		
		1975 برنامج "في-10" (V-10) لخفض التكاليف بنسبة 10% مع الحفاظ على الجودة، وخفض أسعار قطع الغيار بنسبة 20%، وأنظمة التصنيع	تطوير دول الكتلة الشرقية	أوائل الستينيات
تسريع تطوير المنتجات لتوسيع خطوط الإنتاج		1977 برنامج "180 ين" لوضع ميزانية الشركة على أساس أن سعر صرف الدولار يساوي 180 ينًا عندما كان سعر صرف الين الياباني يساوي 240 ينًا مقابل الدولار الواحد	تأسيس شركة تسويق تابعة للشركة في أوروبا باسم "كوماتسو أوروبا"	1967
برنامج "المستقبل والريادة" (Future and Frontiers) لتحديد الشركات الجديدة بناءً على احتياجات المجتمع وخبرات الشركة		1977 المشروع "إي" (E) لإنشاء فرق لمضاعفة جهود التكلفة والجودة استجابة لأزمة النفط	تأسيس شركة "كوماتسو أميركا"	1970
برنامج "إيبوكس" (EPOCHS) للتوفيق بين تنوع المنتجات مع تحسين كفاءة الإنتاج		1977 المشروع "سي" (C) لتحسين أداء الجرافات	المشروع "ب" (B) لتحسين المتانة والموثوقية وخفض تكاليف الجرافات الكبيرة	1972
			المشروع "دي" (D) لتحسين جودة الحفارات الهيدروليكية	1972
			إنشاء إدارات ما قبل البيع والخدمات لمساعدة الدول الصناعية الحديثة في مشاريع البناء والإعمار	1974



(كما فعلت شركتا "فورد" و"آي بي إم" مع تحسين الجودة) أن إشراك المؤسسة بأكملها يتطلب من الإدارة العليا تنفيذ ما يلي:

- خلق الإحساس بالاستعجال، أو ما يشبه الأزمة، من خلال تضخيم الإشارات الضعيفة في البيئة التي تشير إلى الحاجة إلى التحسين، بدلاً من ترك الأمور تستفحل حتى تحدث أزمة حقيقية. على سبيل المثال، وضعت شركة "كوماتسو" ميزانيتها على أساس أسوأ أسعار الصرف التي بلغت في تقييم سعر الين الياباني.
- تطوير تركيز المنافس على كل المستويات من خلال استخدام الذكاء التنافسي على أوسع نطاق ممكن. يجب أن يكون كل موظف قادراً على قياس جهوده مقارنة بأقوى المنافسين في فئته بحيث يصبح التحدي شخصياً. على سبيل المثال، عرضت شركة "فورد" للعاملين في خطوط الإنتاج شرائط فيديو للعمليات في أكثر مصانع "مازدا" كفاءة.
- تزويد الموظفين بالمهارات التي يحتاجونها للعمل بفعالية، من خلال التدريب مثلاً على الأدوات الإحصائية وحل المشكلات وهندسة القيمة وبناء الفريق.
- منح المؤسسة الوقت الكافي لاستيعاب التحدي قبل تعريضهم لتحدي آخر. عندما تفرط المؤسسة في طرح مبادرات متنوعة، سيحاول مدراء الإدارة الوسطى في كثير من الأحيان حماية موظفيهم من عبء الأولويات المتغيرة. لكن هذا الموقف الذي يستدعي ضمناً "تمهّل الموظفين ريثما يرون ما إذا كان مسؤولو الإدارة العليا جادين هذه المرة" يقضي في النهاية على مصداقية التحديات المؤسسية.
- وضع مراحل رئيسية وآليات مراجعة واضحة لتتبع التقدم المُحرَز، والتأكد أن عملية التقدير والمكافآت الداخلية تعزز السلوكيات المرغوبة. يهدف كل ذلك إلى جعل التحدي حتمياً لجميع العاملين في الشركة.

ومن المهم التمييز بين عملية إدارة التحديات المؤسسية والمزايا التي تخلقها العملية. وأياً كان التحدي الفعلي، سواءً كان يتعلّق بالجودة أو التكلفة أو هندسة القيمة أو أي شيء آخر، فهناك حاجة ماسة لإشراك الموظفين على المستوى الفكري والعاطفي في تطوير مهارات جديدة. ولن يترسّخ التحدي في كل حالة إلا إذا شعر كبار المسؤولين التنفيذيين والموظفين من المستوى الأدنى بالمسؤولية المتبادلة عن القدرة التنافسية.

ونعتقد أنه قد طُلب من العاملين في الكثير من الشركات تحمل نصيب غير عادل من اللوم على الفشل التنافسي. على سبيل المثال، سعت الإدارة في إحدى الشركات الأميركية لخفض حزمة أجور الموظفين بنسبة 40% في

ونود أن نشير في هذا السياق إلى أن الغاية الاستراتيجية تشبه سباق ماراتون يقطعه العدّاءون في شكل سباقات 400 متر، إذ لا يعرف أحد كيف ستبدو التضاريس عند الميل 26، لذا فإن دور الإدارة العليا هو تركيز انتباه المؤسسة على المنطقة التي سيتم تغطيتها في الـ 400 متر التالية. وقد فعلت الإدارة ذلك في الكثير من الشركات من خلال تقديم سلسلة من التحديات المؤسسية للشركة التي يحدد كلٌّ منها النقطة التالية في السباق لتحقيق الغاية الاستراتيجية. قد يتمثّل التحدي في الجودة خلال إحدى السنوات، وقد يتمثّل في توجيه الرعاية الكاملة للعملاء خلال العام التالي، وقد يتمثّل في اقتحام أسواق جديدة خلال العام الذي يليه، وقد يتمثّل في إنشاء خط إنتاج جديد خلال العام التالي. وكما يشير هذا المثال، فإن التحديات المؤسسية ما هي إلا وسيلة لاكتساب مزايا تنافسية جديدة وطريقة لتحديد النقطة المحورية التي يجب أن توجه إليها جهود الموظفين على المدى المنظور والمتوسط. وكما هي الحال مع الغاية الاستراتيجية، فإن الإدارة العليا يجب أن تكون محدّدة بشأن الغايات (مثل تقليل أوقات تطوير المنتجات بنسبة 75%) دون إلزام العاملين بالوسائل الواجب اتباعها لتحقيق هذه الغايات.

وعلى غرار الغاية الاستراتيجية، فإن التحديات تسهم في توسيع نطاق المؤسسة. وقد حدّدت شركة "كانون" لمهندسيها سعراً مستهدفاً قدره 1,000 دولار لآلة الطباعة المنزلية، حتى تحل محل "زيروكس" في مجال آلات الطباعة الشخصية. وكانت أرخص آلة طباعة من إنتاج شركة "كانون" تُباع في ذلك الحين بعدة آلاف من الدولارات. وأية محاولة لتقليل تكلفة الطرازات المصنّعة آنذاك لم تكن لتمنح شركة "كانون" التحسين الجذري في الأداء السعري الذي تحتاجه لتأخير شركة "زيروكس" أو ردعها عن دخول سوق آلات الطباعة الشخصية. وبدلاً من ذلك، واجه مهندسو شركة "كانون" تحدياً يتمثل في إعادة اختراع آلة الطباعة، وهو تحدٍ واجهوه باستبدال الخرطوشة التي تُستعمل لمرة واحدة بألية معقدة لنقل الصور يتم استخدامها في آلات الطباعة الأخرى.

وتأتي التحديات المؤسسية من تحليل المنافسين وكذلك من النمط المتوقع لتطور القطاع. وتكشف هذه العوامل معاً عن فرص تنافسية محتملة وتحدّد المهارات الجديدة التي ستحتاجها المؤسسة لأخذ زمام المبادرة بعيداً عن أقوى الجهات الفاعلة وأفضلها وضعاً. (ويتناول الشكل التوضيحي "بناء ميزة تنافسية في 'كوماتسو'" الطريقة التي ساعدت بها التحديات شركة "كوماتسو" على تحقيق غايتها).

لكي يكون التحدي فعالاً، يجب على الأفراد والفرق في مختلف إدارات المؤسسة فهمه ومعرفة آثاره على وظائفهم. وسرعان ما تكتشف الشركات التي تضع تحديات مؤسسية لخلق مزايا تنافسية جديدة

الساعة لتقريب تكاليف العمالة مع الشركات المنافسة في الشرق الأقصى. وكانت النتيجة إضراباً استمر لفترة طويلة من الزمن، وفي النهاية تم خفض الأجور بنسبة 10% لموظفي خطوط الإنتاج. وعلى الرغم من ذلك، فقد شكّلت تكاليف العمالة المباشرة في التصنيع أقل من 15% من إجمالي القيمة المضافة. وهكذا نجحت الشركة في إضعاف معنويات قوتها العاملة من أصحاب الياقات الزرقاء من أجل خفض التكاليف الإجمالية بنسبة 1.5% فقط. ومن المفارقات العجيبة أن التحليلات اللاحقة أثبتت أن أهم وفورات التكاليف التي حققها منافسهم لم تتحقق من خلال خفض الأجور، بل من خلال اتباع حزمة أفضل من أساليب العمل التي ابتكرها الموظفون أنفسهم. ولك أن تتخيل مدى حرص العاملين الأميركيين على تقديم إسهامات مماثلة بعد الإضراب وعمليات خفض الأجور. قارن هذا الموقف بما حدث في شركة "نيسان" عندما ارتفع سعر صرف الين: اتخذت الإدارة العليا قراراً بتحمّل أفرادها النصيب الأكبر من خفض الأجور، ثم طلبت من مدراء الإدارة الوسطى وموظفي خطوط الإنتاج تحمّل نصيب أقل نسبياً من خفض الأجور.

والمسؤولية المتبادلة تعني تقاسم الأرباح وتقاسم الأعباء، لكن عبء إنعاش القدرات التنافسية يقع في الكثير من الشركات على عاتق الموظفين الذين يتحملون أقل قدر من المسؤولية عن تراجع مستوى أداء المؤسسة. ويُطلب من العاملين في كثير من الأحيان أن يلتزموا بتحقيق أهداف الشركة دون توقيع أية التزامات مماثلة على الإدارة العليا، سواء فيما يتعلق بالأمن الوظيفي أو المشاركة في صناعة القرار أو القدرة على التأثير على اتجاه أنشطة العمل. ويؤدي هذا النهج أحادي الجانب لاستعادة القدرة التنافسية إلى سلب الكثير من الشركات قدرتها على تسخير القوة الفكرية لموظفيها.

ويعد خلق الشعور بالمسؤولية المتبادلة أمراً بالغ الأهمية لأن القدرة التنافسية تعتمد في نهاية المطاف على سرعة تضمين الشركة لمزايا جديدة في صلب نظامها المؤسسي، وليس على رصيدها من المزايا في أي وقت معين. وبالتالي، يجب توسيع مفهوم الميزة التنافسية إلى ما بعد بطاقة قياس الأداء التي يستخدمها الكثير من المدراء الآن: هل تكاليفي أقل؟ هل ستحصل منتجاتي على علاوة سعرية؟

ونادراً ما تستمر المزايا التنافسية لأجل طويلاً. ويمكن تشبيه الكشف عن ميزة تنافسية جديدة بالحصول على معلومات سرية بشأن أحد الأسهم: بمعنى أن أول شخص يتصرف بناءً على هذه المعلومة يحقق أرباحاً تفوق الآخرين. وعندما يكون منحني الخبرة لا يزال في بداياته، فإن الشركة التي تنجح في بناء القدرات قبل منافسيها، كما تخفّض الأسعار لجذب العملاء وتخفّض التكاليف مع ارتفاع حجم الإنتاج، هي التي تحقق أعلى الأرباح. إذ يتداول الشخص المبادر سهم الشركة على أساس حقيقة أن المنافسين قدّروا الحصة السوقية بأقل من قيمتها الحقيقية ولم يسعوا للحصول على حصة

إضافية لأنهم لم يفهموا كيف يمكن ترجمة الريادة في الحصة السوقية إلى تكاليف أقل وهوامش ربح أفضل. ولكن لن تكون هناك حصة سوقية مقوّمه بأقل من قيمتها الحقيقية عندما تبني كل شركة من شركات أشباه الموصلات العشرين قدرة كافية لخدمة 10% من السوق العالمية.

ويُعد الحفاظ على المزايا الحالية أمراً مختلفاً تماماً عن بناء مزايا جديدة. ويكمن جوهر الاستراتيجية في إنشاء مزايا تنافسية للمستقبل بشكل أسرع من المنافسين الذين يقلدون المزايا التي تمتلكها اليوم. وقد اعتمد المنتجون اليابانيون في الستينيات على مزايا العمالة وتكلفة رأس المال. وعندما بدأ المصنعون الغربيون نقل الإنتاج إلى الخارج، عملت الشركات اليابانية على تسريع استثمارها في تكنولوجيا العمليات وخلقت مزايا الحجم والجودة. وعندئذٍ لجأ منافسوها في الولايات المتحدة وأوروبا إلى ترشيد التصنيع وأضافوا سلسلة أخرى من المزايا إلى جعبتهم من خلال تسريع معدل تطوير المنتجات، ثم عملوا على بناء علامات تجارية عالمية، ثم عملوا على سلب المنافسين مهاراتهم من خلال التحالفات وصفقات تعهيد أعمالهم لجهات خارجية. ما الدرس المستفاد من ذلك؟ قدرة المؤسسة على تحسين المهارات الحالية وتعلم مهارات جديدة هي أقوى الميزات التنافسية كافة.

ويستلزم تحقيق الغاية الاستراتيجية أن تواجه الشركة منافسين أكبر حجماً ويمتلكون قدرات مالية أفضل منها. وهذا يعني إدارة العلاقات التنافسية بعناية بحيث يتم الحفاظ على الموارد النادرة. ولا يسع المدراء فعل ذلك ببساطة من خلال أداء الأدوار نفسها بشكل أفضل، كإجراء تحسينات هامشية على تقنيات المنافسين وممارساتهم التجارية. بل يجب عليهم بدلاً من ذلك تغيير قواعد اللعبة تماماً بطرق تسلب الشركات القائمة مزاياها، وذلك من خلال ابتكار مناهج جديدة لدخول السوق وبناء المزايا وخوض المعارك التنافسية. ولا يعتبر المنافسون الأذكيا أن الهدف هو محاكاة القدرات التنافسية بطريقة التقليد الأعمى، بل الابتكار التنافسي، وهو فن الإقدام على مخاطر تنافسية بنسب يمكن إدارتها.

وتظهر 4 مناهج للابتكار التنافسي بوضوح في التوسّع العالمي للشركات اليابانية. وتتمثل هذه المناهج فيما يلي: بناء طبقات من المزايا، والبحث عن الفرص غير المستغلّة، وتغيير شروط المشاركة، والمنافسة من خلال التعاون.

وكلما اتسع نطاق مزايا الشركة، قلت المخاطر التي تواجهها في المعارك التنافسية. وقد عمل المنافسون العالميون الجدد على بناء مثل هذه المزايا من خلال التوسع المطرد في ترسانات الأسلحة التنافسية. لقد انتقلوا بمهارة فائقة من المزايا التي يصعب الدفاع عنها، مثل انخفاض تكاليف الأجور، إلى مزايا يمكن الدفاع عنها بسهولة، مثل العلامات التجارية العالمية. ويوضّح قطاع صناعة أجهزة التلفزيون الملونة اليابانية هذه العملية لإضافة طبقات من المزايا واحدة تلو الأخرى.



ففي عام 1967، أصبحت اليابان أكبر منتج لأجهزة التلفزيون غير الملونة. وفي عام 1970، راحت تسد الفجوة في أجهزة التلفزيون الملونة. واستخدم المصنعون اليابانيون ميزتهم التنافسية المتمثلة آنذاك في انخفاض تكاليف العمالة في المقام الأول، وذلك لبناء قاعدتهم من العلامات التجارية الخاصة، ثم انتقلوا بسرعة لإنشاء مصانع على مستوى العالم. منحهم هذا الاستثمار طبقات إضافية من المزايا، ممثلة في الجودة والموثوقية، بالإضافة إلى المزيد من التخفيضات في التكلفة نتيجة تحسين العمليات. وأدركوا في الوقت نفسه أن هذه المزايا القائمة على التكلفة كانت عرضة للتغيير في تكاليف العمالة وتكنولوجيا العمليات والمنتجات وأسعار الصرف والسياسة التجارية. ومن ثم فقد حرصوا طوال السبعينيات على الاستثمار أيضاً بكثافة في بناء القنوات التسويقية والعلامات التجارية، وبالتالي خلق طبقة أخرى من المزايا، ممثلة في حق الامتياز التجاري العالمي. وعملوا في أواخر السبعينيات على توسيع نطاق منتجاتهم وأعمالهم لجني ثمار هذه الاستثمارات الضخمة، وبحلول عام 1980، أنشأت كبرى الجهات الفاعلة، "ماتسوشيتا" و"شارب" و"توشيبا" و"هيتاشي" و"سانيو"، مجموعات ذات صلة من الأعمال التي يمكن أن تدعم استثمارات التسويق العالمية. وعملت في الآونة الأخيرة على الاستثمار في مراكز التصنيع والتصميم الإقليمية لتكييف منتجاتها بشكل وثيق مع الأسواق الوطنية.

اعتبر هؤلاء المصنعون أن المصادر المختلفة للميزة التنافسية أشبه بطبقات يعصّد بعضها بعضاً، وليست اختيارات متعارضة يستبعد بعضها بعضاً. وما يسميه البعض الانتحار التنافسي، أي السعي وراء التكلفة والتمايز، هو بالضبط ما يسعى إليه الكثير من المنافسين. ونجحوا بفضل استخدام تكنولوجيا التصنيع المرنة والذكاء التسويقي في الابتعاد عن "المنتجات العالمية" القياسية وصناعة منتجات أكثر ابتكاراً، مثل "الميني فان مازدا"، التي تم تطويرها في كاليفورنيا خصيصاً لسوق الولايات المتحدة.

هناك نهج آخر للابتكار التنافسي، ويتمثل في البحث عن الفرص غير المستغلة والاستفادة من عنصر المفاجأة الذي يعد أداة حاسمة في المعارك التجارية كما في المعارك الحربية. ويعمل المنافسون الجدد الناجحون على البقاء دون عتبة الاستجابة التي يمتلكها منافسهم الأكبر منهم حجماً والأقوى منهم مكانةً، لا سيما في المراحل الأولى من حروب الأسواق العالمية. ويعد اقتحام مجالات غير محمية جيداً إحدى طرق تنفيذ هذه الاستراتيجية.

وللعثور على فرص غير مستغلة، يجب أن يتخلى المدراء عن الأفكار التقليدية حول كيفية اقتحام الأسواق أو تحدي المنافسين. على سبيل المثال، توجّهنا إلى إحدى كبرى الشركات متعددة الجنسيات بالولايات المتحدة، وطلبنا من عدد من المدراء الإقليميين أن يصفوا لنا ما تفعله الشركات اليابانية المنافسة في السوق المحلية. فقال أحدهم: "غالباً ما يغزون أسواقنا

بالمنتجات الرخيصة. دائماً ما تقدّم الشركات اليابانية منتجات رديئة الجودة". وجد متحدث آخر التعليق مثيراً للاهتمام ولكنه أبدى اعتراضه قائلاً: "إنهم لا يقدمون أية منتجات رديئة الجودة في السوق التي أعمل بها، لكن لديهم بعض الابتكارات المثيرة في المنتجات الراقية. يجب علينا حقاً عكس هندسة آلية العمل المتبعة لدينا". وقد روى زميل ثالث قصة أخرى قال فيها: "لم يحاولوا الاستيلاء على الحصة السوقية لشركتي، لكنهم قدموا لي عرضاً رائعاً لتوريد المكونات". وهكذا وجد المنافس الياباني فرصة مختلفة حاول استغلالها في كل دولة.

ويبدأ البحث عن الفرص غير المستغلة بالتحليل الدقيق للفكر السائد لدى المنافس: كيف تحدد الشركة "السوق المستهدفة"؟ وما الأنشطة الأكثر ربحية؟ وما الأسواق الجغرافية الحافلة بالفلاقل لدرجة تحول دون دخولها؟ لا يتمثل الهدف في العثور على شريحة من قطاع معين (أو مجال تسويق محدد) من خلال السير في طريق نادراً ما يسلكه كبار المنافسين، بل بناء قاعدة للانطلاق منها وشن الهجوم خارج المجال السوقي الذي يشغله رؤاد القطاع في الوقت الحالي. ويتمثل الهدف الرئيسي آنذاك في إيجاد ملاذ لا يشهد حالة من التنافس على الأرباح، وقد يكون هذا الملاذ عبارة عن قطاع معين من المنتجات (الدراجات النارية "الرخيصة")، أو شريحة من سلسلة القيمة (بعض المكونات في قطاع الكمبيوتر)، أو سوق جغرافية معينة (أوروبا الشرقية).

على سبيل المثال، عندما واجهت شركة "هوندا" عدداً من رؤاد قطاع صناعة الدراجات النارية، بدأت بمنتجات كانت تقع خارج التعريف التقليدي للمجالات التي يهيمن عليها رؤاد هذه المنتجات في السوق. ونتيجة لذلك استطاعت بناء قاعدة عمليات في مجالات غير محمية جيداً، ومن ثم استخدام هذه القاعدة لشن هجوم موسّع. وقد فشل الكثير من المنافسين في ملاحظة الغاية الاستراتيجية لشركة "هوندا" وكفاءتها المتزايدة في مجال المحركات وناقلات الحركة. ولكن حتى عندما كانت "هوندا" تباع الدراجات النارية بمحرك بقوة 50 سي سي في الولايات المتحدة، كانت سرعتها تفوق سرعة دراجات ذات محركات أقوى في أوروبا، وبذلك فإنها استطاعت الجمع بين مهارات التصميم والتكنولوجيا التي تحتاجها للتوسّع المنهجي في شريحة كاملة من الأعمال المتعلقة بصناعة المحركات.

وبعد كل التقدم الذي أحرزته "هوندا" في اكتساب كفاءة أساسية في مجال صناعة المحركات، كان من المفترض أن يشكّل هذا تهديداً يذوقه المنافسون، لكن لدى المنافسين يحذرهم من إقدامها على اقتحام قطاعات تبدو غير ذات صلة، كالسيارات وجزّازات العشب والمحركات البحرية والمولدات. ولكن مع تركيز كل شركة على سوقها الخاصة، مرّت التهديدات التي مثلتها شركة "هوندا" بإقدامها على تحقيق التنويع الاستثماري الأفقي دون أن يلاحظها

لا يعتبر المنافسون الأذكيا أن الهدف هو محاكاة القدرات التنافسية بطريقة التقليد الأعمى، بل الابتكار التنافسي، وهو فن الإقدام على مخاطر تنافسية بنسب يمكن إدارتها.



من ناحية أخرى، غيرت شركة "كانون" شروط المشاركة التنافسية. ففي حين أن شركة "زيروكس" كانت تصنع مجموعة واسعة من آلات الطباعة، فقد عملت شركة "كانون" على وضع معايير موحدة للآلات والمكونات من أجل خفض التكاليف. وقوّرت بيع منتجاتها من خلال تجار الأدوات المكتبية، بدلاً من محاولة محاكاة قوة المبيعات المباشرة الضخمة لشركة "زيروكس". كما أنها تجنب الحاجة إلى إنشاء شبكة خدمة وطنية من خلال ضمان الموثوقية والمتانة في تصميم منتجاتها، ثم إسناد مسؤولية الخدمة إلى التجار أنفسهم.

وقد تم بيع آلات "كانون" للطباعة بدلاً من تأجيرها، ما أدى إلى تحرير الشركة من عبء تمويل قاعدة الإيجار. وأخيراً، بدلاً من البيع لرؤساء أقسام الطباعة في الشركات، توجّهت شركة "كانون" إلى موظفي السكرتارية ومدراء الأقسام الذين أرادوا طباعة أوراقهم بأنفسهم. واستطاعت شركة "كانون" في كل مرحلة تجاوز كافة العوائق المحتملة لدخول الأسواق بمهارة فائقة.

وتشير تجربة "كانون" إلى أن هناك فارقاً مهماً بين الحواجز التي تحول دون دخول الأسواق والحواجز التي تحول دون التقليد. وكان على المنافسين الذين حاولوا مضاهاة نظام عمل "زيروكس" دفع تكاليف الدخول نفسها، وكانت الحواجز التي تحول دون التقليد عالية. لكن شركة "كانون" قللت بشكل كبير من الحواجز التي تحول دون دخول الأسواق من خلال تغيير قواعد اللعبة.

أحد. وتستعد اليوم شركات، مثل "ماتسوشيتا" و"توشيبا"، للتحرك واقتحام القطاع بطرق غير متوقعة أيضاً. ولكي تنجح الشركات في الحيلولة دون انتهاز الغير للفرص غير المستغلّة، يجب عليها توسيع رؤيتها المحيطية من خلال تتبّع وتوقّع تنقّل المنافسين العالميين بين قطاعات الإنتاج والأعمال التجارية والأسواق الوطنية ومراحل القيمة المضافة وقنوات التوزيع.

ولا يزال تغيير شروط المشاركة، أي رفض قبول تعريف الجهات الفاعلة للقطاع وحدوده، يمثل شكلاً آخر من أشكال الابتكار التنافسي. ويوضّح اقتحام شركة "كانون" لمجال آلات الطباعة هذا النهج.

فقد حاولت شركتنا "كوداك" و"آي بي إم" في السبعينيات محاكاة نظام عمل شركة "زيروكس" من حيث تجزئة السوق والمنتجات والتوزيع والخدمة والتسعير. ونتيجة لذلك، لم تجد "زيروكس" مشكلة في رصد نوايا المنافسين الجدد واتخاذ إجراءات مضادة. وما كان من شركة "آي بي إم" إلا أن انسحبت نهائياً من قطاع آلات الطباعة، بينما ظلت شركة "كوداك" في المرتبة الثانية في سوق آلات الطباعة الكبيرة التي تهيمن عليها "زيروكس" حتى وقتنا الحالي.





عملية الاستسلام

شهدنا خلال العقدین الماضیین عدداً من معارك الريادة العالمية، ورأينا خلالهما نمطاً من الهجوم التنافسي والانتكماش بطريقة بدت متشابهة بشكل ملحوظ في مختلف القطاعات. ونطلق على هذه الظاهرة عملية الاستسلام.

بدأت العملية بهدف خفي. ونظراً لعدم امتلاك الشركات الغربية لأهداف بعيدة المدى تركز على المنافسين، فإنها لم تتسب مثل هذه الأهداف لمنافسيها، كما أنها أجرت حساباتها للمخاطر والتهديدات التي يشكلها المنافسون المحتملون في ضوء مواردهم الحالية، دون أخذ سعة حيلتهم في الحسبان. وقد أدى ذلك إلى الاستهانة المنهجية بصغار المنافسين الذين كانوا يستوعبون التكنولوجيا بسرعة فائقة من خلال الحصول على التراخيص وفهم السوق من خلال شركائهم من الشركات المتخصصة في تصنيع المعدات الأصلية وتحسين جودة منتجاتها والإنتاجية الصناعية من خلال برامج مشاركة الموظفين على مستوى الشركة. ولطالما أغفلت الشركات الأميركية والأوروبية الغايات الاستراتيجية والمزايا غير

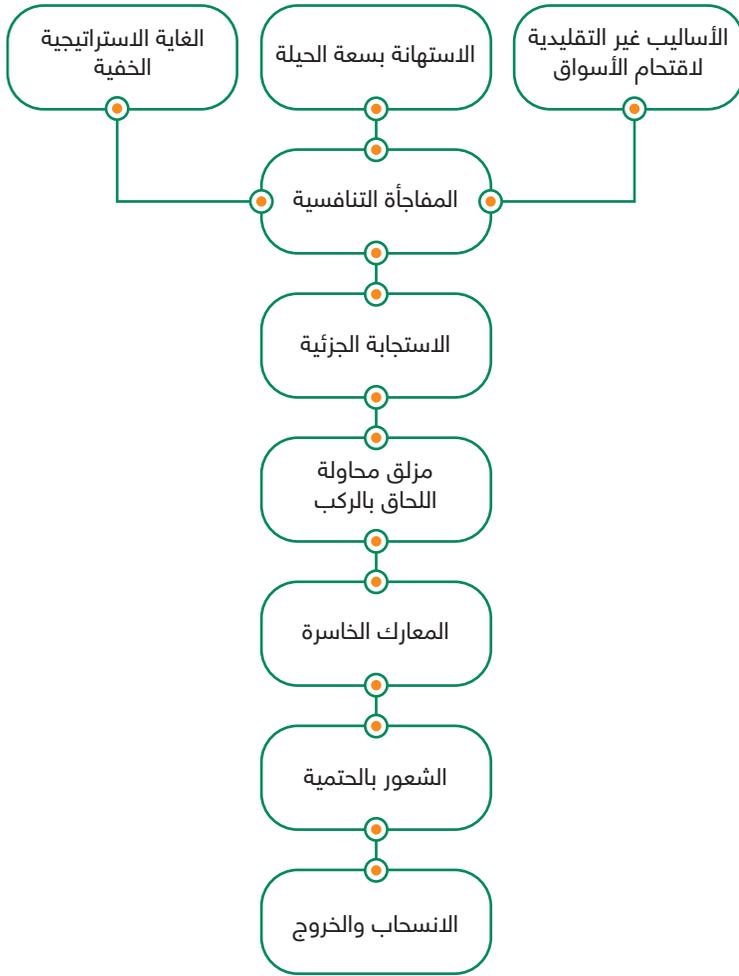
الملموسة لمنافسيها. وإضافة إلى المفاجأة التنافسية، كانت حقيقة أن المنافسين الجدد عادة ما يهاجمون الحدود الخارجية للأسواق (مثلما فعلت شركة "هوندا" في سوق الدراجات النارية الصغيرة، وشركة "ياماها" (Yamaha) في سوق أجهزة البيانو الكبيرة، وشركة "توشيبا" في سوق أجهزة التلفزيون الصغيرة غير الملونة) قبل الدخول في مواجهة مباشرة مع الشركات العريقة. وغالباً ما تخطف الشركات العريقة قراءة هذه المحاولات الهجومية، وتنتظر إليها باعتبارها جزءاً من استراتيجية البحث عن مجال تسويق محدد وليست بحثاً عن "فرص غير مستغلة". وقد تم تجاهل الاستراتيجيات غير التقليدية لدخول الأسواق (مثل حيازات الأقلية في الدول الأقل نمواً واستخدام القنوات غير التقليدية وإعلانات الشركات المكثفة) أو رفضها باعتبارها أساليب ملتوية. على سبيل المثال، قال المدراء الذين تحدثنا معهم إن حضور الشركات اليابانية كان معدوماً في قطاع صناعة أجهزة الكمبيوتر بأوروبا. ويمكن القول إن هذا الرأي لم يجانبه الصواب من حيث

كما أدى تغيير القواعد إلى شل قدرة "زيروكس" على الانتقام بسرعة من منافستها الجديدة. وفي مواجهة الحاجة إلى إعادة النظر في استراتيجية أعمالها وطريقة تنظيمها، أصيبت شركة "زيروكس" بالشلل لبعض الوقت. وأدرك مدراؤها أنهم كلما قاموا بتقليص حجم خط الإنتاج بشكل أسرع وطوّروا قنوات تسويقية جديدة وحسّنوا مستوى الموثوقية، زادت سرعة تآكل قاعدة الربح التقليدية للشركة. وما كان يمكن اعتباره عوامل نجاح حاسمة، ممثلة في فريق المبيعات الوطني وشبكة الخدمة التابعة لشركة "زيروكس" وقاعدة مستخدميها الكبيرة من الآلات المؤجرة، واعتمادها على إيرادات الخدمة، أصبحت حواجز تحول دون الانتقام. وبهذا المعنى، فإن الابتكار التنافسي يشبه رياضة الجودو: أي أن الهدف هو استخدام وزن المنافس لهزيمته. ولا يحدث هذا من خلال مضاهاة قدرات الشركات الرائدة ولكن من خلال إقدام الشركة نفسها على امتلاك قدرات قد تبدو مختلفة تماماً للاختلاف.

وهكذا فإن آلية عمل الابتكار التنافسي تقوم على أساس منطقي يفيد أن المنافس الناجح قد توصل على الأرجح إلى وصفة معينة للنجاح. لذا قد يكون أمضى سلاح في يد المنافسين الجدد هو امتلاكهم رؤية جديدة دون التقيّد بممارسات معينة يجب ألا يحيدوا عنها. من هذا المنطلق فإن أكبر نقاط ضعف الشركات العريقة يكمن في إيمانها بممارسات معينة تتقيّد بها دون غيرها.

إذ يمكن أحياناً تحقيق الفوز دون خوض معارك تُذكر، من خلال الحصول على التراخيص واتفاقيات تعهيد الأعمال لجهات خارجية وتنفيذ مشاريع مشتركة. على سبيل المثال، تؤدي التحالفات التي عقدتها شركة "فوجيتسو" في أوروبا مع شركتي "سيمنز" و"إس تي سي" (أكبر شركة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر في بريطانيا) والولايات المتحدة مع شركة "أمداال" (Amdahl) إلى زيادة حجم التصنيع والوصول إلى الأسواق الغربية. وقد أسّست شركة "مانسوشيتا" في أوائل الثمانينيات مشروعاً استثمارياً مشتركاً مع شركات "ثورن" (في المملكة المتحدة) و"تيليفونكين" (في ألمانيا) و"تومسون" (في فرنسا)، ما سمح لها بمضاعفة قدراتها ضد شركة "فيليبس" بسرعة في معركة الريادة في مجال أجهزة الفيديو كاسيت في السوق الأوروبية. وعند خوضها المعارك ضد المنافسين العالميين الأكبر، عملت الشركات اليابانية بحكمة قديمة قديم الصراع البشري نفسه: عدو عدوي صديقي.

ويعد إضعاف جهود التطوير لدى المنافسين المحتملين هدفاً آخر للتعاون التنافسي. فقد حاول المنافسون اليابانيون في حرب الإلكترونيات الاستهلاكية اختراق مجالات العمل التقليدية، مثل أجهزة التلفزيون والمكبرات الصوتية، وتطوعوا في الوقت نفسه لصناعة منتجات الجيل الجديد، مثل أجهزة الفيديو كاسيت وكاميرات الفيديو ومشغلات الأقراص المضغوطة للمنافسين الغربيين.



استجابة جزئية لمبادرات هؤلاء المنافسين تقتضي نقل عمليات التصنيع إلى الخارج أو تعهيد الأعمال لجهات خارجية أو إنشاء برامج الجودة. ونادراً ما كان يتم إدراك المشهد الكلي للمخاطر التنافسية، من حيث طبقات المزايا المتعددة والتوسع في قطاعات المنتجات ذات الصلة وتطوير مكانة العلامة التجارية على مستوى العالم. وتؤدي محاكاة الأساليب السطحية المتبعة في الأونة الحالية من قبل المنافسين إلى وقوع الشركات الغربية في مزلق المحاولات الدائمة للحاق بالركب. وهكذا خسرت الشركات واحدة تلو الأخرى معاركها وباتت ترى الاستسلام أمراً لا مفر منه. لم يكن الاستسلام أمراً لا مفر منه بالطبع، لكن تم شن العمليات الهجومية بطريقة تخفي الأهداف النهائية وتتم عن تجنّب المواجهة المباشرة.

سطوع نجم العلامة التجارية، لكن الشركات اليابانية تسيطر على ما يُقدّر بنحو ثلث القيمة الصناعية المضافة في مبيعات الأجهزة لشركات الكمبيوتر التي تتخذ من أوروبا مقراً لها. وبالمثل، فقد زعم منتجو السيارات الألمانية أنهم لا يكتفون برغبة المنتجين اليابانيين في اقتحام سوق السيارات الفخمة. ولكن مع تعرض طُرزها الرخيصة لضغوط هائلة من جانب المنتجين اليابانيين، أعلنت شركة "بورش" أنها لن تصنع السيارات "الموجّهة إلى المستهلكين محدودي الدخل" بعد الآن. وكثيراً ما أساء مدراء الشركات الغربية تفسير أساليب منافسيهم التكتيكية. إذ كانوا يعتقدون أن الشركات اليابانية والكورية تبني قدراتها التنافسية على أساس التكلفة والجودة فقط. ويؤدي هذا عادةً إلى

تخصيص الموارد على المدى البعيد. وتركز التحديات المؤسسية المفصلة بوضوح على جهود الأفراد على المدى المتوسط. وأخيراً، فإن الابتكار التنافسي يسهم في تقليل المخاطر التنافسية على المدى القصير. ويوفر هذا الاتساق على المدى البعيد والتركيز على المدى المتوسط والابتكار والمشاركة على المدى المنظور مفتاحاً للاستفادة من الموارد المحدودة في إطار السعي لتحقيق أهداف طموحة. ولكن مثلما توجد عملية تؤدي إلى تحقيق الفوز، هناك أيضاً عملية تسفر عن الاستسلام. ويتطلب إنعاش القدرات التنافسية فهم هذه العملية أيضاً.

كيف فقدت الولايات المتحدة والدول الأوروبية حقهما الطبيعي في الهيمنة على الصناعات العالمية، على الرغم من ريادتهما التكنولوجية وقدرتهما على الوصول إلى الأسواق الإقليمية الكبيرة؟ لا توجد إجابة مختصرة. فنادرًا ما تدرك الشركات قيمة توثيق الفشل. والأخطر من ذلك أن هذه الشركات نادراً ما تبحث في مبادئها الإدارية التقليدية عن بذور الاستسلام التنافسي. لكننا نعتقد أن هناك ما يسمى بعلم أمراض الاستسلام الذي يعطينا بعض القرائن المهمة في هذا الشأن. (انظر العمود الجانبي "عملية الاستسلام").

كانوا يأملون أن يقلص منافسوه الإنفاق على التطوير في هذه المجالات، وهذا ما حدث بالضبط في معظم الأحيان. لكن الشركات التي تخلت عن جهود التطوير نادراً ما عاودت الظهور كمنافس جاد في معارك المنتجات الجديدة التي ظهرت لاحقاً.

يمكن أيضاً استخدام التعاون للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين. ويمنح مشروع "تويوتا" الاستثماري المشترك مع شركات "جي إم" (جنرال موتورز) و"مازدا" و"فورد" صانعي السيارات أفضلية لا تقدر بثمن لتقييم التقدم الذي أحرزه منافسوه في الولايات المتحدة في مجالات خفض التكلفة ورفع مستوى الجودة والتكنولوجيا. يمكنهم أيضاً التعرف على طبيعة التنافس في شركتي "جي إم" و"فورد": متى ستخوضان المعارك ومتى لا تحققان الفوز. لكن العكس صحيح أيضاً بطبيعة الحال، إذ تمتلك شركتا "فورد" و"جي إم" الفرصة ذاتها للتعلم من شركائهما المنافسين.

ويتضمن الطريق إلى إنعاش القدرات التنافسية الذي حدّدنا معالمه رؤية جديدة للاستراتيجية. إذ تضمن الغاية الاستراتيجية توافر عنصر الاتساق في



وسيجانبنا الصواب إذا اعتقدنا أن بوسعنا اختزال جوهر الفكر الاستراتيجي الغربي في 8 قواعد للتمييز و7 عناصر لنموذج الإدارة و5 قوى تنافسية و4 مراحل لدورة حياة المنتج و3 استراتيجيات عامة، ومصفوفات لا حصر لها من عنصرين أو أكثر. وعلى الرغم من ذلك، فقد اتخذت "التطورات" في الاستراتيجية على مدار الأعوام العشرين الماضية شكل المزيد من الأنماط، والإرشادات الاستدلالية والقوائم المصحوبة غالباً بقواعد تجريبية مشكوك فيها. علاوة على ذلك، فحتى المفاهيم المعقولة، مثل دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة ومجموعة المنتجات والاستراتيجيات العامة، غالباً ما تكون لها آثار جانبية سلبية، وذلك لأنها تقلل من عدد الخيارات الاستراتيجية التي يجدر بالإدارة مراعاتها، كما أنها تخلق حلولاً مؤداها تفضيل بيع الشركات بدلاً من الدفاع عنها، وتسفر عن استراتيجيات يستطيع المنافسون التنبؤ بها وفك شفرتها بسهولة.

وتؤدي الصفات الجاهزة للاستراتيجية إلى الحد من فرص الابتكار التنافسي. فقد تمارس الشركة الواحدة 40 عملاً تجارياً ولكنها تتبع 4 استراتيجيات فقط، ممثلة في الاستثمار أو الاحتفاظ أو جني الأرباح أو البيع. ويُنظر في كثير من الأحيان إلى الاستراتيجية باعتبارها أداة لتحديد المكانة التنافسية يتم من خلالها اختبار الخيارات في ضوء مدى ملاءمتها للهيكل الحالي لقطاع العمل. لكن الهيكل الحالي لقطاع العمل يعكس نقاط القوة لدى رؤاد القطاع، وعادة ما يكون اللعب وفقاً لقواعد الرؤاد بمثابة انتحار تنافسي.

وقد أصبح الكثير من المدراء أكثر قدرة على رسم خرائط القطاع، مسلحين بمفاهيم مثل تجزئة السوق وسلسلة القيمة والمقياس المعياري للمنافسين والمجموعات الاستراتيجية والحوادث التي تحول دون حرية الحركة. لكن بينما كانوا مشغولين في رسم هذه الخرائط، كان منافسهم يحققون تغييرات هائلة في المشهد العام. ولا يتمثل هدف الخبير الاستراتيجي في إيجاد مجال تسويق محدد داخل المشهد الحالي لقطاع العمل، بل إنشاء مشهد جديد يبرز نقاط قوة الشركة، أي مشهد بعيد كل البعد عن الخريطة الحالية.

ولا يتمثل هدف الخبير الاستراتيجي في إيجاد مجال تسويق محدد داخل المشهد الحالي لقطاع العمل، بل إنشاء مشهد جديد يبرز نقاط قوة الشركة، أي مشهد بعيد كل البعد عن الخريطة الحالية.

وينطبق هذا على الوضع الحالي بصفة خاصة بعد أن باتت الحدود الفاصلة بين القطاعات غير مستقرة بالمرّة. فقد أدت التغييرات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا وإلغاء الضوابط المعمول بها في قطاعات محدّدة، مثل الخدمات المالية والاتصالات، والعولمة إلى تقويض قيمة التحليل التقليدية لقطاعات العمل. فقد صارت مهارات رسم الخرائط غير ذات قيمة في مراكز رصد الزلزال. لكن الاضطرابات التي تشهدها قطاعات العمل تقدّم فرصاً للشركات

الطموحة لإعادة رسم خريطة المشهد العام لصالحها، ما دامت تستطيع التفكير خارج الحدود التقليدية لقطاع العمل.

وتعتبر مفاهيم معينة، مثل "عتيق" و"متراجع"، مفاهيم اصطلاحية إلى حد كبير. فما يعنيه معظم المسؤولين التنفيذيين عندما يصفون مجالاً ما بأنه "عتيق" هو أن نمو المبيعات قد أُصيب بالركود في أسواقهم الجغرافية الحالية التي تُباع فيها المنتجات الحالية من خلال القنوات الحالية. ولا يُعتبر قطاع العمل عتيقاً في مثل هذه الحالات، بل مفهوم المسؤولين التنفيذيين للشركات العاملة في هذا القطاع. وعند سؤاله عما إذا كان قطاع صناعة أجهزة البيانو قد بات عتيقاً، أجاب أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة "ياماها" قائلاً: "يمكن اعتباره كذلك فقط في حال لم تتمكن من الاستحواذ على أية حصة سوقية من أي شخص في أي مكان في العالم وجني الأموال نتيجة لذلك. وعلى أية حال، فلسنا نعمل في مجال أجهزة 'البيانو'، بل في مجال 'الوحات المفاتيح'". وقد استطاعت شركة "سوني" عامّاً بعد آخر إنعاش القدرات التنافسية لأعمالها في مجال الراديو وأجهزة التسجيل، على الرغم من تخلي باقي الشركات المصنعة منذ فترة طويلة عن هذه الأعمال باعتبارها أعمالاً عتيقة.

وقد تؤدي النظرة الضيقة لمفهوم المنتجات "العتيقة" إلى حرمان الشركة من عددٍ كبيرٍ من الفرص المستقبلية. فقد اعتقد الكثير من الشركات الأميركية في السبعينيات أن الإلكترونيات الاستهلاكية باتت قطاعاً عتيقاً. حتى إنهم سألوا أنفسهم: "ما المستجدات التي يمكن أن تطرأ على قطاع صناعة التلفزيونات الملونة؟". ومن هنا تركت شركتنا "آر سي أيه" (RCA) و"جنرال إلكتريك"، اللتان تشبّتا بالفرص المتاحة في القطاعات "الأكثر جاذبية"، مثل أجهزة الكمبيوتر المركزية، الساحة للمنتجين اليابانيين الذين احتكروا قطاعات أجهزة الفيديو كاسيت وكاميرات الفيديو ومشغلات الأقراص المضغوطة. ومن المفارقات العجيبة أن قطاع صناعة أجهزة التلفزيون الذي كان يُعتقد يوماً أنه بات قطاعاً عتيقاً يوشك على تحقيق نهضة كبرى. فسيتم إنشاء مشروع بقيمة 20 مليار دولار سنوياً عند طرح أجهزة التلفزيون عالية الدقة في الولايات المتحدة. لكن رؤاد صناعة أجهزة التلفزيون قد يستحوذون على جزء صغير فقط من هذه الطفرة في المكاسب.

ويركز معظم أدوات التحليل الاستراتيجي على الأسواق المحلية. ونادراً ما تجبر المدراء على دراسة الفرص والمخاطر العالمية. على سبيل المثال، يصور تخطيط المحفظة الاستثمارية خيارات الاستثمار للإدارة العليا كمجموعة من مجالات العمل بدلاً من تصويرها كمجموعة من الأسواق الجغرافية. والنتيجة متوقعة بطبيعة الحال: عندما تتعرض الشركات لمحاولات الاختراق من قِبَل المنافسين الأجانب، تحاول الشركة التخلي عن هذه المجالات والدخول إلى مجالات أخرى لم تشتد فيها قوة المنافسة العالمية بعد.

قد لا تقل وفورات النطاق أهمية عن وفورات الحجم في دخول الأسواق العالمية. لكن تحقيق وفورات النطاق يتطلب تنسيقاً بين الأعمال لا يمكن إلا للإدارة العليا توفيره.



مصادقتها ومؤهلاتها في السوق الجديدة معتمدة على نفسها فقط. وليس من المستغرب أن يفصل بعض شركات "جنرال إلكتريك" الذي كان يمتاز بالقوة يوماً ما الانسحاب من معركة بناء مكانة عالمية للعلامة التجارية. وعلى النقيض من ذلك، تشغل الشركات الكورية الأصغر، مثل "سامسونج" و"دايو" و"إل جي"، في بناء ميزات من العلامات التجارية العالمية للإسهام في تسهيل اقتحام الأسواق في عدد كبير من المجالات. ويتمثل المبدأ الأساسي بكل بساطة فيما يلي: قد لا تقل وفورات النطاق أهمية عن وفورات الحجم في دخول الأسواق العالمية. لكن تحقيق وفورات النطاق يتطلب تنسيقاً بين الأعمال لا يمكن إلا للإدارة العليا توفيره.

ونعتقد أن المؤسسات غير المرنة التي تطبق نظام وحدات العمل الاستراتيجية قد أسهمت أيضاً في سلب بعض الشركات عدداً من مهاراتها.

وبالنسبة لوحدة العمل الاستراتيجية غير القادرة على الحفاظ على الاستثمار في كفاءة أساسية، مثل أشباه الموصلات أو الوسائط الضوئية أو محركات الاحتراق، فإن الطريقة الوحيدة للحفاظ على قدرتها التنافسية هي شراء المكونات الرئيسية من المنافسين المحتملين (اليابانيين أو الكوريين في الغالب). وبالنسبة لوحدة العمل الاستراتيجية المحددة في ضوء سوق المنتجات، فإن القدرة التنافسية تعني تقديم منتجات نهائية قادرة على المنافسة من حيث السعر والأداء. ولكن هذا يعطي حافزاً ضئيلاً لمدير وحدة العمل الاستراتيجية للتمييز بين الاستعانة بمصادر خارجية تحقق القدرة التنافسية "المتجسدة في المنتجات" والتنمية الداخلية التي تفرز كفاءات مؤسسية راسخة بقوة يمكن استغلالها في الكثير من المجالات. وعندما يُنظر إلى الأنشطة الأولية لتصنيع المكونات باعتبارها مراكز للتكلفة ذات تسعير تحويلي مضافاً إليه التكلفة الأساسية، قد يبدو الاستثمار الإضافي في النشاط الأساسي استخداماً أقل ربحية لرأس المال مقارنة بالاستثمار في الأنشطة النهائية. وما زاد الطين بلة أن بيانات الحسابات الداخلية قد لا تعكس القيمة التنافسية للاحتفاظ بالسيطرة على الكفاءة الأساسية.

ويمكن تشبيه حق الامتياز التجاري المشترك لعلامة تجارية عالمية والكفاءة الأساسية المشتركة بالملاط (المونة) في الكثير من الشركات اليابانية. وحينما تفتقر أعمال الشركة إلى هذا الملاط، فإنها ستكون بمثابة فرص غير مستغلة يسهل الانقراض عليها من قِبَل المنافسين العالميين الذين يستثمرون بشكل مطرد في الكفاءات الأساسية. ويستطيع هؤلاء المنافسون استغلال الشركات ذات التوجهات المحلية والاعتماد عليها كمصادر طويلة الأجل واستغلال وفورات النطاق للاستثمار في العلامة التجارية العالمية من خلال التنسيق بين الأعمال التجارية.

قد يكون هذا استجابة مناسبة لتضائل القدرة التنافسية على المدى المنظور، ولكن نادراً ما تكون هناك مجالات عمل يمكن أن تجد فيها الشركات ذات التوجهات المحلية ملاذاً آمناً. ونادراً ما نسمع مثل هذه الشركات تتساءل: "هل يمكننا الانتقال إلى الأسواق الناشئة في الخارج قبل منافسينا العالميين وإطالة أمد ربحية هذه الأعمال؟ وهل يمكننا شن هجوم مضاد في السوق المحلية لمنافسينا العالميين وإبطاء وتيرة توسعهم؟". وقد أدلى مسؤول تنفيذي رفيع المستوى في إحدى الشركات العالمية الناجحة بتعليق يعبر عن هذه الحالة، إذ قال: "يسعدنا أن نجد منافساً يدير شركاته بمفهوم المحفظة الاستثمارية، لأننا سنستطيع حينئذ التنبؤ بمقدار الحصة التي يتعين علينا الاستحواذ عليها لإرغام الرئيس التنفيذي لهذه الشركات على وضع شركاته على قائمة الشركات المعروضة للبيع".

قد تبالغ الشركات أيضاً في الالتزام بالوصفات التنظيمية، مثل وحدات العمل الاستراتيجية واللامركزية التي ينطوي عليها هيكل وحدة العمل الاستراتيجية. وتعتبر اللامركزية مغرية لأنها تلقي عبء المسؤولية عن النجاح أو الفشل بشكل مباشر على أكتاف المدراء المباشرين. ومن المفترض أن تمتلك كل شركة كافة الموارد التي تحتاجها لتنفيذ استراتيجياتها بنجاح، وفي هذه البيئة الخالية من الأعذار يصعب على الإدارة العليا أن تفشل في تحقيق الأهداف المرسومة لها. ولكن على الرغم من وجود خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة، فإن إنعاش القدرات التنافسية يتطلب قيمة مضافة إيجابية من الإدارة العليا.

ونادراً ما نجد شركات لديها توجه قوي لتنفيذ نظام وحدات العمل الاستراتيجية التي تتمكن من بناء مراكز توزيع عالمية وعلامات تجارية ناجحة. وعادةً ما تتجاوز الاستثمارات في حق الامتياز التجاري لعلامة تجارية عالمية الموارد المخصصة والميل إلى المخاطرة في مجال واحد. وفي حين أن بعض العلامات التجارية العالمية للشركات الغربية قد حققت مكانة مستقرة منذ 30 أو 40 عاماً أو أكثر (مثل "هاينز" و"سيمنز" و"آي بي إم" و"فورد" و"كوداك")، فمن الصعب العثور على أية شركة أميركية أو أوروبية أنشأت علامة تجارية عالمية جديدة في السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية. لكن الشركات اليابانية نجحت في هذا المجال بصورة كبيرة، ومن بينها "إن إي سي" و"فوجيتسو" و"باناسونيك" (ماتسوشيتا) و"توشيبا" و"سوني" و"سايكو" و"إيسون" و"كانون" و"مينولتا" و"هوندا".

وتعتبر شركة "جنرال إلكتريك" حالة نموذجية في هذا السياق. إذ كان الكثير من أعمال هذه الشركة الأميركية العملاقة غير معروف تقريباً في أوروبا وآسيا. ولم تبذل شركة "جنرال إلكتريك" أي جهد منظم لبناء حق الامتياز التجاري المؤسسي على مستوى العالم. وكان على أية شركة تتبع شركة "جنرال إلكتريك" الأم وتطمح للوصول إلى العالمية أن تتحمل عبء إثبات



ويؤدي مفهوم المدير العام كأداة لتقليل النفقات إلى تعزيز مشكلة الإدارة بنظام "المقام الحسابي". وتحتمل كليات إدارة الأعمال كل اللوم هنا لأنها أرست الفكرة القائلة بأن المدير الذي يمتلك القدرة على إجراء حسابات صافي القيمة الحالية من جهة وتخطيط المحفظة الاستثمارية من جهة أخرى يمكنه إدارة أي عمل في أي مكان.

وتحرص الإدارة العليا في الكثير من الشركات المتنوعة على تقييم المدراء المباشرين على أساس الأرقام وحدها لأنه لا يوجد أساس آخر للحوار. ويتنقل المدراء عدة مرات في إطار "التطور المهني" لدرجة أنهم يعجزون في كثير من الأحيان عن فهم الفروق الدقيقة في الأعمال التجارية التي يديرونها. على سبيل المثال، انتقل مدير يتولى مسؤولية أحد برامج المسارات المعجلة في شركة "جنرال إلكتريك" إلى رئاسة مشروع جديد مهم في 5 مجالات عمل خلال 5 سنوات. لكن سرعان ما انتهت سلسلة نجاحاته السريعة عندما واجه شركة يابانية منافسة كان مدارؤها يثابرون في مجال العمل نفسه لأكثر من عقد من الزمان.

ويعتبر البند الأخير على قائمة أخطار اللامركزية هو معيار الأداء الإداري المستخدم عادة في المؤسسات التي تطبق نظام وحدات العمل الاستراتيجية. حيث لا تتم مكافأة مدراء وحدات العمل إلا على أساس أدائهم مقابل أهداف العائد على الاستثمار. وللأسف غالباً ما يؤدي هذا إلى الإدارة بنظام "المقام الحسابي" الذي يجري اتباعه في مسائل القسمة لأن المسؤولين التنفيذيين سرعان ما يكتشفون أن تقليل الاستثمارات وعدد العاملين (المقام) "يحسن" النسب المالية التي يتم قياسها من خلالها بسهولة أكبر مقارنة بتحسين النمو في الإيرادات (البسط). كما أنه يعزز الحساسية الشديدة لفترات الركود التي قد تشهدها قطاعات العمل وقد تكون مكلفة للغاية. ويجد المدراء الذين يتعجلون في تقليل الاستثمارات وفصل العاملين أن الأمر يستغرق وقتاً أطول لاستعادة المهارات المفقودة واللاحق بركب الاستثمار عندما يعاود قطاع العمل الانتعاش مجدداً. نتيجة لذلك، يفقدون حصتهم السوقية في كل دورة اقتصادية. وتخلق الإدارة بنظام "المقام الحسابي" أداة للانكماش وخفض النفقات، لا سيما في القطاعات التي تشهد منافسة شرسة على جذب أفضل الكوادر البشرية ويستثمر فيها المنافسون بلا هوادة.

الخطر الذي يدركه الجميع، ولكن دون أن يتحدث عنه أحد، يخلق حالة من القلق تفوق الخطر الذي تم تحديده بوضوح ويصير النقطة المحورية لجهود حل المشكلات في الشركة بأكملها



أنقذ لي أياكوكا شركة 'كرايسلر'": "لقد أنقذ كارلو دي بينيديتي شركة 'أوليفيتي'": "لقد قلب جون سكولي شركة 'أبل' رأساً على عقب". وكذلك الحال مع بيئة الأعمال المشوبة بالاضطرابات. ويريد مدراء الإدارة الوسطى الذين يعانون ظروفاً تبدو خارجة عن سيطرتهم بشدة تصديق أن الإدارة العليا لديها حلول لكل المشاكل. وتتردد الإدارة العليا بدورها في الاعتراف بأن ذلك ليس صحيحاً، خوفاً من إضعاف معنويات مرؤوسيهـم.

وغالباً ما تكون نتيجة كل هذا بيئة يسود فيها الصمت المطبق والسكوت عن مناقشة الطبيعة الحقيقية لمشكلة القدرة التنافسية للشركة على نطاق واسع. على سبيل المثال، أجرينا مقابلات مع مدراء وحدة العمل في إحدى الشركات الذين كانوا يشعرون بالقلق الشديد لأن الإدارة العليا لم تكن تتحدث بصراحة عن التحديات التنافسية التي واجهتها الشركة. وقد افترضوا أن عدم التواصل يشير إلى غياب الوعي من جانب كبار المدراء. ولكن عندما سئلوا عما إذا كانوا منفتحين مع موظفيهم، أجاب هؤلاء المدراء أنفسهم أن بمقدورهم التصدي للمشاكل في حين أن مرؤوسيهـم يعجزون عن التصدي لها. في الواقع، كانت المرة الوحيدة التي سمعت فيها قوة العمل عن مشاكل القدرة التنافسية للشركة في أثناء المفاوضات حول الأجور عندما تم استخدام المشاكل كذريعة لانتزاع امتيازاتهم وسلبهم القدرة التفاوضية على رفع الأجور.

وللأسف فإن الخطر الذي يدركه الجميع، ولكن دون أن يتحدث عنه أحد، يخلق حالة من القلق تفوق الخطر الذي تم تحديده بوضوح ويصير النقطة المحورية لجهود حل المشكلات في الشركة بأكملها. وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل التحلي بالصدق والتواضع من جانب الإدارة العليا أهم الشروط الأساسية لإنعاش القدرات التنافسية. وثمة سبب آخر يتمثل في الحاجة إلى جعل "المشاركة" أكثر من مجرد كلمة طنانة.

وغالباً ما تكون برامج معينة، مثل حلقات الجودة وخدمة العملاء الشاملة، أقل من التوقعات لأن الإدارة لا تدرك أن التنفيذ الناجح يتطلب توافر عناصر أخرى بخلاف الهياكل الإدارية. وعادةً ما تُعزى الصعوبات في ترسيخ القدرات الجديدة إلى مشاكل "التواصل" المصحوبة بافتراض غير مُعلن بأن التواصل من القمة إلى القاعدة أقل فعالية، أي "لو أن الإدارة الوسطى توصلت الرسالة بصورة واضحة ومباشرة، لترسخ البرنامج الجديد بسرعة". وغالباً ما يتم تجاهل الحاجة إلى التواصل التصاعدي من القاعدة إلى القمة، أو يُفترض أنه لا يعني شيئاً أكثر من التقييم والملاحظات. في المقابل، لا تحقق الشركات اليابانية الفوز لأن لديها مدراء أكثر ذكاءً، ولكن لأنها طورت طرقاً للاستفادة من "أسلوب عش النمل". لقد أدركوا أن كبار المدراء يشبهون إلى حد ما رواد الفضاء الذين يدورون حول الأرض في مكوك الفضاء. قد يحصل رواد الفضاء على كل المجد، لكن الجميع يعلم أن الذكاء الحقيقي وراء المهمة موجود على الأرض.

وبغض النظر عن القدرات المكتسبة والجهود المبذولة، فلن يتمكّن المدراء المسؤولون عن برامج المسارات المعجّلة من تطوير المعرفة التفصيلية بالأعمال التي يحتاجونها لإجراء نقاشات موضوعية حول الخيارات التكنولوجية واستراتيجيات المنافسين والفرص العالمية المتاحة. لذا تنجرّف المناقشات دائماً إلى "الأرقام"، بينما تقتصر القيمة المضافة للمدراء على الخبرة المالية والتخطيطية التي يحملونها من وظيفة إلى أخرى. وتحل المعرفة بالتخطيط الداخلي وأنظمة المحاسبة للشركة محل المعرفة الجوهرية للأعمال، ما يجعل الابتكار التنافسي أمراً مستبعداً.

وعندما يعرف المدراء أن مهماتهم محدودة بإطار زمني يتراوح ما بين سنتين إلى 3 سنوات، فإنهم يشعرون بضغط هائلة لإنشاء سجل إنجازات جيد بأسرع ما يمكن. وغالباً ما تتخذ هذه الضغوط أحد شكلين: إما عدم التزام المدير بالأهداف التي يمتد خطها الزمني إلى ما بعد المدة المتوقعة لتوليه الوظيفة، أو اعتماد أهداف طموحة وضعتها في إطار زمني ضيق بشكل غير واقعي. حيث يمثل العمل على الوصول إلى القمة في مجال العمل جوهر الغاية الاستراتيجية، لكن فرض أفق من 3 إلى 4 سنوات على الجهود المبذولة يستدعي ببساطة حدوث كارثة. إذ تتم عمليات الاستحواذ دون الاهتمام بمشاكل التكامل. وتصبح المؤسسة مثقلة بالمبادرات. وتتشكل المشاريع التعاونية دون الاهتمام الكافي بالنتائج التنافسية.

وتعتمد كل نظريات الإدارة الاستراتيجية وكل أنظمة التخطيط المؤسسي تقريباً على تسلسل هرمي استراتيجي تعمل فيه أهداف الشركة على توجيه استراتيجيات وحدة العمل وتعمل فيه استراتيجيات وحدة العمل على توجيه الأساليب الوظيفية. وتضع الإدارة العليا الاستراتيجية في هذا التسلسل الهرمي، وتطلب من المستويات الأدنى تنفيذها. ويعتبر الانفصال بين الصياغة والتنفيذ أمراً مألوفاً ومقبولاً على نطاق واسع، لكن التسلسل الهرمي للاستراتيجية يقوّض التنافسية من خلال تعزيز وجهة نظر نخوية للإدارة تميل إلى حرمان معظم المؤسسة من مزاياها. ويفشل الموظفون في التعرف على أهداف الشركة أو إشراك أنفسهم بعمق في العمل ليصبحوا أكثر قدرة على المنافسة.

وتعتمد كل نظريات الإدارة الاستراتيجية وكل أنظمة التخطيط المؤسسي تقريباً على تسلسل هرمي استراتيجي تعمل فيه أهداف الشركة على توجيه استراتيجيات وحدة العمل وتعمل فيه استراتيجيات وحدة العمل على توجيه الأساليب الوظيفية.

ولا يعد التسلسل الهرمي للاستراتيجية التفسير الوحيد للتصورات النخبوية حول الإدارة بطبيعة الحال. ويجري ترسيخ هذه الفكرة الخاطئة التي نشأت حول كبار المدراء الناجحين، من خلال معتقدات مبالغ فيها، كقولنا: "لقد



وعندما تكون صياغة الاستراتيجية نشاطاً نخبواً، فسيكون من الصعب أيضاً إنتاج استراتيجيات إبداعية حقاً. إذ لا يوجد عدد كافٍ من الرؤساء والتصورات في أقسام التخطيط بالإدارات أو الشركات لتحدي الفكر السائد، لكن من ناحية أخرى، نادراً ما تظهر الاستراتيجيات الإبداعية من طقوس التخطيط السنوية. ودائماً ما تكون نقطة البداية لاستراتيجية العام المقبل هي استراتيجية هذا العام. وتظهر التحسينات بشكل تدريجي. حيث تلتزم الشركة بالقطاعات والأقاليم التي تعرفها حق المعرفة، على الرغم من أن الفرص الحقيقية قد تكون في مكان آخر. وقد جاء الدافع لدخول شركة "كانون" الرائدة في مجال آلات الطباعة الشخصية من أحد فروع الشركة للمبيعات في الخارج، وليس من مسؤولي التخطيط في مقر الشركة باليابان.

ويظل الهدف من التسلسل الهرمي للاستراتيجية صالحاً، وذلك لضمان الاتساق بين قمة الهرم الإداري في المؤسسة وقاعدته. لكن يمكن أن يُستمد هذا الاتساق من غاية استراتيجية واضحة المعالم بصورة أفضل من الخطط التي يتم تطبيقها بشكل غير مرن من القمة إلى القاعدة، وكان التحدي في التسعينيات يتمثل في منح الموظفين حق التصويت لابتكار وسائل لتحقيق غايات طموحة.

ونادراً ما كنا نجد مدراء حذرين بين الإدارات العليا للشركات التي جاءت من بعيد لتحدي الشركات العريقة في مجال الريادة العالمية. ولكن عند دراسة المؤسسات التي اضطرت إلى الاستسلام في النهاية، وجدنا دائماً كبار المدراء الذين يفتقرون لسبب أو آخر إلى الشجاعة لإلزام شركاتهم بأهداف بطولية، أي أهداف تقع خارج نطاق الخطط المرسومة والموارد الحالية. وقد فشلت الأهداف المتحفظة التي وضعوها في خلق حالة من الضغط والشغف للابتكار التنافسي أو إعطاء المؤسسة إرشادات مفيدة. ولا يمكن للأهداف المالية ورسالة الشركة الغامضة توفير الاتجاه الثابت الذي يعد شرطاً أساسياً للفوز في الحروب التنافسية العالمية.

وعادة ما يتم إلقاء اللوم على هذا النوع من التوجهات المحافظة على الأسواق المالية. لكننا نعتقد أن ما يُسمّى بالتوجهات قصيرة المدى للمستثمرين ببساطة يعكس في معظم الحالات انعدام الثقة في قدرة كبار المدراء على وضع تصور ملموس للأهداف الممتدة وتحقيقها. وقد اشتكى رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات بمرارة من تسبّب سوق الأسهم في بقاء نسبة سعر أسهم الشركة إلى أرباحها عند 8:1 حتى بعد تحسين العائد على رأس المال المستخدم إلى أكثر من 40% (من خلال بيع الأنشطة الخاسرة دون تفكير وتقليص حجم الأنشطة الأخرى). وبطبيعة الحال، كانت رسالة السوق واضحة: "نحن لا نشق بكم. إذ لم تظهروا أية قدرة على تحقيق النمو المُريح. وما عليكم سوى التخلص من التقاعس والإدارة بنظام "المقام الحسابي"، وربما كان من المستحسن أن تستحوذ عليكم شركة تستطيع استغلال مواردهم بشكل أكثر

إبداعاً". ونادراً ما يتضمن سجل إنجازات معظم الشركات الغربية الكبيرة شيئاً يضمن ثقة سوق الأوراق المالية. ولا تكمن المشكلة في أن المستثمرين قد أدمنوا على اتباع استراتيجية قصيرة المدى في استثمار أموالهم، كل ما هنالك أن لديهم بعض الشكوك، وهناك من الأسباب ما يبرر شكوكهم تلك.

ونعتقد أن حذر الإدارة العليا يعكس عدم الثقة في قدرتها على إشراك المؤسسة بأكملها في إنعاش القدرات التنافسية، بدلاً من الاكتفاء برفع الأهداف المالية. ويتمثل التحدي الحقيقي الذي يواجه الإدارة العليا في تطوير الثقة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف صعبة وتحفيزها على الإقدام على اتخاذ هذه الخطوة وتركيز انتباهها لفترة كافية لاستيعاب القدرات الجديدة. ولن يكتسب كبار المدراء الشجاعة التي يحتاجونها لإلزام أنفسهم وشركاتهم بتحقيق الريادة العالمية إلا من خلال مواجهة هذا التحدي.

1. كان هاري إيغور أنسوف من أوائل العلماء الذين طبقوا مفهوم الاستراتيجية على الإدارة، وذلك في كتابه الصادر بعنوان "استراتيجية المؤسسة: نهج تحليلي لسياسة الشركات في النمو والتوسع" (Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion) (ماكغرو هيل، 1965)، وكنيث أندروز في كتابه الصادر بعنوان "مفهوم استراتيجية المؤسسة" (The Concept of Corporate Strategy) (داو جونز إبيروين، 1971).
 2. روبرت بورغلمان، "نموذج لعملية مشروع مؤسسي داخلي في شركة كبرى متنوعة" (A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm)، المجلة الفصلية للعلوم الإدارية، يونيو/حزيران 1983.
 3. على سبيل المثال، انظر مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية" (Competitive Strategy) (فري برس، 1980).
 4. تم تلخيص الأطر الاستراتيجية لتخصيص الموارد في الشركات المتنوعة في كتاب "صياغة الاستراتيجية: مفاهيم تحليلية" (Strategy Formulation: Analytical Concepts) (ويست بيليشينغ، 1978).
 5. على سبيل المثال، انظر بيتر لورانج وريتشارد فانسيل، "أنظمة التخطيط الاستراتيجي" (Strategic Planning Systems) (برنتيس هول، 1977).
- نُشرت نسخة من هذه المقالة في عدد يوليو/تموز - أغسطس/أب عام 2005 من مجلة "هارفارد بزنس ريفيو".
- غاري هاميل (Gary Hamel):** أستاذ زائر في "كلية لندن للأعمال" ومؤسس مختبر الإدارة. وهو مؤلف مشارك لكتاب "السّمث الإنساني للشركات: إنشاء مؤسسات مبهرة مثل الأشخاص العاملين فيها" (Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them) (صدر عن هارفارد بزنس ريفيو برس، 2020).
- كوميپاتور كريشناوارو براهالاد (C.K. Prahalad):** كان أستاذاً جامعياً متميزاً لكرسي بول وينستون مكاركين في الاستراتيجية في "كلية روس لإدارة الأعمال" بـ "جامعة ميشيغان". كتب 16 مقالاً بمجلة "هارفارد بزنس ريفيو" قبل وفاته في 16 أبريل/نيسان 2010.

اشتراكات الشركات من مجرة

استثمر في رأس المال الأهم في مؤسستك: فريق العمل



لمن اشتراك المؤسسات؟

الشركات الخاصة



الهيئات الحكومية



الجامعات



يمكن للمؤسسات أن تتيح أفضل محتوى عربي على الإنترنت لموظفيها ومدرائها وطلابها، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وتجعلهم مؤهلين لامتلاك زمام المستقبل.

**Harvard
Business
Review**
هارفارد بزنس ريفيو

**POPULAR
SCIENCE**
العلوم للعموم

**MIT
Technology
Review**
إم آي تي تكنولوجي ريفيو

نفسيتي
psychologies

ستانفورد
للابتكار
الاجتماعي

ابدأ رحلة التعلم المستمر اليوم مع مجرة

تواصل معنا: solutions@majarra.com

أكبر مزود شامل لحلول
النقل في الشرق الأوسط.

لا يردك شيء



نمو باستمرار كمجموعة متنوعة تقدم
خدمات النقل والخدمات اللوجستية.



نلتزم بمبادرات ESG ومبادرة
السعودية الخضراء.



نتوافق مع استراتيجية النمو في
السعودية.



استحواذنا مؤخرًا على عالم السيارات
شكل خطوة تاريخية واستراتيجية لنا.



 budgetsaudi.com
 +966 92 000 4124

 **بدجت**
السعودية