



## مشروع إستراتيجية الاستثمار في القصيم

### التقرير الختامي

الابتكار

الأداء الاقتصادي

بيئة الأعمال التجارية

المجموعات

التعاون

الإنتاجية

التكوين الاقتصادي

التخصص

الإستراتيجية

Saudi Arabia





## التقرير الختامي: مشروع إستراتيجية الاستثمار في القصيم

تحضير: MONITOR GROUP

الغرفة التجارية الصناعية بمنطقة القصيم  
Qassim Chamber of Commerce and Industry

نيابة عن:

٢٠٠٨



## خطاب التقديم

على هذا التركيز يجب علينا جميعاً أن نواصل سعيينا الحثيث من أجل الحفاظ على أقصى درجة من التميز فيما نفعل.

وتتجسد الرؤية القوية للاستثمار والتطوير والفرصة المناسبة في الشبكة الاقتصادية للقصيم. ومن خلال الجهد المدعوم والمنسق، سوف نرى منطقتنا في السنوات القادمة وهي تحقق وجوداً تنافسياً ديناميكياً في المملكة وفي جميع أنحاء العالم.

أصبحت القصيم في بداية حقبة اقتصادية جديدة، وتوفر الشبكة الاقتصادية للقصيم وسائل واعدة للغاية من أجل فتح فرص جديدة. وتعتبر هذه الشبكة آلية فريدة للاستثمار والتطوير، ولها نطاق راند. إن إنشاء هذه الشبكة يعمل على إيجاد فرصة لزيادة الرخاء وفرصة لكل أعضاء مجتمع القصيم، مع القيام أمام العالم بإظهار السمات والقيم والإمكانات الفريدة التي يفتخر بها شعب القصيم للغاية. وهذه الفرصة لا يمكن تضييعها.

واليوم يجب علينا استغلال نقاط القوة التي تعتبر جزءاً طبيعياً من أرض القصيم وموقعها وشخصيتها المميزة، مع القيام كذلك بتطوير مصادر جديدة للتميز. وسوف يتطلب ذلك الأمر قيام مجموعة من قادة الأعمال التجارية الذين يتمتعون بالرؤية بالاستثمار في الإمكانيات الهائلة الموجودة في القصيم. وعلاوة على الاستغلال التجاري للموارد غير المستغلة وتكوين الثروة، سوف تساهم عملية الاستثمار والتطوير هذه في رفع الأجور ونصيب الفرد من الدخل والإنتاجية في منطقة القصيم.

تمتلك القصيم حالياً قاعدة زراعية وصناعية صلبة يمكنها أن توفر الأساس للكثير من المؤسسات المزدهرة. وفي الوقت ذاته، نجد أن الموسم الحالي للنمو والفرص في منطقة الخليج يوجد نطاقاً كاملاً من إمكانيات الاستثمار في الصناعات والمجموعات الجديدة. ونرى الدليل على الفرص واضحاً في جميع أنحاء منطقتنا. إذ أن المستثمرون يقومون بالفعل بتغيير الملامح الاقتصادية للقصيم، حيث يسعون لاستغلال الفرص في قطاعات السياحة والرعاية الصحية والأدوية والبيع بالتجزئة، من بين العديد من الصناعات الأخرى. وتقوم الكثير من الأعمال التجارية حالياً باستخدام التقنية لاستحداث منتجات وعمليات جديدة. ويوجد في القصيم جامعة سريعة التوسع تساهم في تطوير القدرات البحثية المبتكرة، ونظام كليات مهنية ملتزم بالتحسين المستمر لمجموعة مهارات القوة العاملة، ونظام مدارس من شأنه تزويد الشباب بالمهارات والسمات الضرورية للنجاح. كما أن الشركات الرائدة في القصيم تقوم بالفعل بإجراء أعمالها التجارية في جميع أنحاء المملكة وعبر دول مجلس التعاون الخليجي (GCC) وحول العالم. ومع هذا كله يتضح أن هذه هي اللحظة المناسبة لفرصة رائعة.

يعتبر الرخاء والاستثمار الناجح نتاج التطوير المستمر لبيئة الأعمال التجارية بغرض مساعدة الشركات على أن تصبح أكثر إنتاجية على مدار عقود وأجيال عديدة. وعلى الرغم من أن القصيم تمتلك الفرصة والرؤية، إلا أنه يجب علينا الحفاظ على تركيزنا الإستراتيجي. إذ تمتلك القصيم القدرة على دعم رؤية اقتصادية طويلة الأجل، ولكن لكي يتسنى لنا الحفاظ



## قائمة المحتويات

3	.....	خطاب التقديم
9	.....	الأسس: تشجيع الاستثمار والتنافسية الإقليمية
11	.....	القسم 1: فرص الاستثمار والتطوير في القصيم
13	.....	الرؤية والمهمة للقصيم
15	.....	مقاييس ومراحل تطوير القصيم
17	.....	وصف الشبكة الاقتصادية
17	.....	مناطق تطوير المجموعات
18	.....	شركة القصيم للتنمية
19	.....	مركز الاستثمار في القصيم
21	.....	القسم 2: خطة التنفيذ الخاصة بالشبكة الاقتصادية للقصيم
23	.....	استعراض التنفيذ الخاص بشركة القصيم للتنمية
23	.....	المنطق الإستراتيجي لشركة القصيم للتنمية
24	.....	محركات القيم وتنفيذ الاستثمار على مراحل
25	.....	الأنشطة ووظائف الدعم
26	.....	تدفق الصفقات
27	.....	تنظيم شركة القصيم للتنمية
29	.....	أهداف مركز الاستثمار في القصيم
29	.....	المهمة
29	.....	أهداف خطة التنفيذ
29	.....	الأنشطة
30	.....	فريق العمل الخاص بالزراعة وتصنيع الأغذية
31	.....	فريق العمل الخاص بمواد البناء والتعدين
31	.....	فريق العمل الخاص بالرعاية الصحية
32	.....	فريق العمل الخاص بالسياحة

33	فريق العمل الخاص بالأدوية.....
33	فريق العمل الخاص بتقنية المعلومات والاتصالات.....
34	فريق العمل الخاص بالتعليم.....
34	فريق العمل الخاص بالاستثمار والترخيص.....
35	فريق العمل الخاص بخدمات دعم الأعمال التجارية.....
35	فريق العمل الخاص بالتسويق الإقليمي.....
36	فريق العمل الخاص بالبنية التحتية للنقل.....
39	الملحق أ: نشرة الاستثمار.....
41	ملخص مواصفات الاستثمار.....
75	الملحق ب: نتائج استقصاء الآراء الخاصة بالقصيم.....
77	نتائج استقصاء الآراء الخاصة بالقصيم.....
79	استقصاء الآراء الخاصة بالقصيم – ملخص الردود والآراء.....
81	الملحق ج: أساس النمو.....
83	أساس النمو.....
83	تحسين التعليم.....
87	تسهيل الاستثمار وإصدار التراخيص.....
90	تطوير خدمات دعم الأعمال التجارية.....
92	إنشاء اسم تجاري جذاب للقصيم.....
93	توسيع البنية التحتية للنقل.....
95	الملحق د: نتائج المجموعات.....
97	الزراعة في القصيم.....
97	السمات الخاصة بمجموعة الزراعة.....
98	فرص مجموعة الزراعة.....
103	مواد البناء.....
103	ازدهار التشييد.....

103	النقص في مواد البناء.....
103	جاذبية مواد البناء بالقصيم.....
104	التوصيات الخاصة بتطوير المجموعات.....
105	الرعاية الصحية.....
105	الوضع الحالي للرعاية الصحية.....
107	الفرص المستقبلية للرعاية الصحية.....
112	استغلال الفرص المستقبلية للرعاية الصحية.....
113	الأدوية.....
113	الوضع الحالي للأدوية.....
114	الفرص المستقبلية للأدوية.....
116	استغلال فرص مجموعة الأدوية.....
117	تقنية المعلومات والاتصالات بمنطقة القصيم.....
117	أسس التنافسية.....
119	تحسين أسس التنافسية.....
121	مخطط لفرص تقنية المعلومات والاتصالات.....
121	التوصيات الخاصة بتطوير المجموعات.....
123	الملحق هـ: حول مونيتر جروب.....



## الأسس: تشجيع الاستثمار والتنافسية الإقليمية

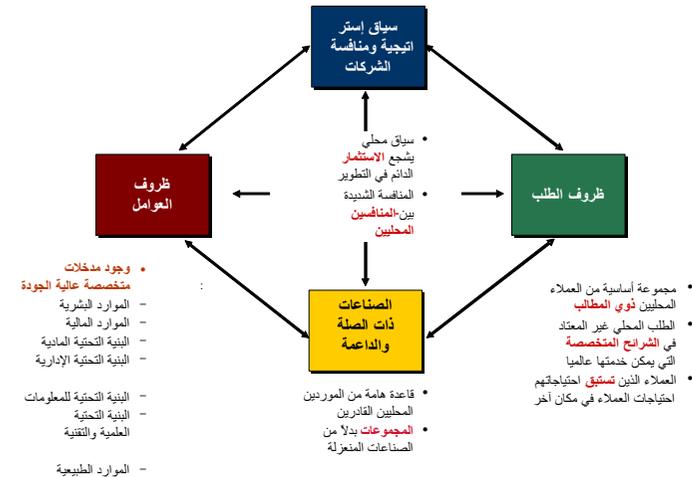
والإنتاجية، في مقابل الاستخدام الشعبي، تفوق كونها مجرد فعالية، أو عدد وحدات مخرجات الإنتاج لكل وحدة مدخلات. كما أنها تعتمد أيضاً على قيمة المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تنتجها الشركات في المنطقة كما يتم قياسها بالأسعار التي يمكن أن تطلبها هذه الشركات. ويتمثل التحدي الرئيسي لأية منطقة في إيجاد ودعم الظروف التي تمكن الشركات الموجودة بهذه المنطقة من تحقيق إنتاجية عالية ونمو إنتاجية مستدام. وعبر الوقت، تتحدد جاذبية الرخاء والاستثمار التي تتمتع بها منطقة ما بقدرتها على تحقيق والاستفادة تجارياً من الابتكارات، في المؤسسات الموجودة ومن خلال إنشاء مؤسسات جديدة. ومن ثم/ يكون التحدي الرئيسي في تحسين الرخاء وجذب الاستثمار هو إيجاد الظروف الملائمة لابتكار مستدام.

ومن المحددات الرئيسية للإنتاجية والابتكار جودة بيئة الأعمال التجارية الإقليمية التي تعمل فيها الشركات. وهذه البيئة من الممكن وصفها في أربع فئات رئيسية تؤثر على كل من الإنتاجية التي يمكن أن يحققها اقتصاد إقليمي، وكذلك على معدل الابتكار به (انظر الرسم التخطيطي).

- **ظروف العوامل.** إن تحقيق مستويات مرتفعة للابتكار ونمو الإنتاجية يعتمد على وجود أعداد متخصصة وعالية الإنتاجية من الموارد البشرية، والبحث الأساسي، والتقنية المطبقة، والبنية التحتية، ومصادر رأس المال التي يمكن توفيقها مع احتياجات الصناعات المحددة؛
- **ظروف الطلب.** تؤثر جودة الطلب المحلي تأثيراً كبيراً على عملية إنتاج وتحسين المنتجات والخدمات. فالعملاء المحنكون الأذكاء في منطقة ما يضغطون على الشركات من أجل التحسن، كما يقدمون رؤى متعمقة بشأن احتياجات العملاء القائمة حالياً والمستقبلية.
- **سياق إستراتيجية ومنافسة الشركات.** إن القواعد والحوافز والضغوط التي تحكم أبعاد وشدة المنافسة المحلية لها تأثير جوهري على سياسات الإنتاجية التي تشجع الاستثمار وتحمي الملكية الفكرية وتعزز نمو الإنتاجية؛ و
- **الصناعات ذات الصلة والداعمة.** من الممكن أن يعمل التوريد المحلي من الموردين القادرين الكائنين في المنطقة على تحسين الإنتاجية وتحسين القدرة على

قامت مؤسسة مونيتر جروب، لتوجيه أبحاثها وتحليلاتها، بتطبيق منهج لفهم الاقتصادات والمجموعات الإقليمية التي تستفيد من إطار العمل الموضح في كتاب 'الميزة التنافسية للدول' (The Competitive Advantage of Nations)، من تأليف البروفيسور مايكل إ. بورتر الأستاذ في جامعة هارفارد. وفي إطار العمل هذا، ينبغي أن يكون الهدف الاقتصادي الرئيسي لأية منطقة هو تحقيق ودعم مستوى معيشة مرتفع وأخذ في الارتفاع لمواطني هذه المنطقة من خلال الاستثمار والتطوير. إذ ترتبط إمكانيات الرخاء والاستثمار لمنطقة ما ارتباطاً وثيقاً بنمو الإنتاجية في اقتصادها. وهذه الإنتاجية، أو تحقيق القيمة، يتم قياسها بقيمة السلع والخدمات التي يتم إنتاجها لكل وحدة من وحدات العمالة ورأس المال. وتحدد الإنتاجية الأجور التي يمكن دعمها، كما تحدد العوائد التي يمكن أن يحققها المستثمرون في المنطقة - وهذان هما العنصران الرئيسيان لمستوى المعيشة في أية منطقة.

### جذب الاستثمار: بيئة الأعمال التجارية



فاعلاً حاسم الأهمية في تحسين التنافسية ووضع السياسة الاقتصادية: فالقطاع الخاص ليس 'مستهلكاً' سلبياً لبيئة الأعمال التجارية فحسب، وإنما يلعب كذلك دوراً هاماً في تشكيل هذه البيئة. وتلعب الشركات الفردية بجانب هيئات الصناعات الجماعية أدواراً هامة في تحسين البنية التحتية وتنظيم التدريب وتطوير أسواق التصدير.

وأخيراً، نجد أن **مؤسسات التعاون** - المنظمات والشبكات الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بتسهيل تبادل المعلومات والتقنية، وتعزيز أشكال عديدة من التنسيق والتعاون - من الممكن أن تساهم في تحسين بيئة الأعمال التجارية في مجموعة اقتصادية ما أو في الاقتصاد ككل. وتشتمل مؤسسات التعاون النموذجية على الغرف التجارية والمنظمات الصناعية ومكاتب نقل التقنية ومراكز دعم الأعمال التجارية. وتعتبر هذه المؤسسات أدوات فعالة تتمكن الشركات من خلالها من تطوير القدرة الابتكارية والإنتاجية للمجموعة الاقتصادية الخاصة بها وللاقتصاد الإقليمي.

ويؤدي التفاعل بين المؤسسات والشركات في هذه الفئات الأربع إلى تحقيق تكوين المجموعات. وبمجرد أن تتكون المجموعة، تصبح الصناعات التي تشكلها تقوي نفسها بنفسها. وتتدفق المعلومات بسهولة، وتتعرف الشركات على أفضل الممارسات وعوامل الكفاءة بشكل أسرع، وتزداد سرعة الابتكار من خلال العلاقات بين العملاء والموردين. وتكيف المؤسسات من قبيل الكليات والجامعات نفسها مع احتياجات المجموعات. وتنتشر المنافسة في إحدى الصناعات إلى الصناعات الأخرى في المجموعة من خلال الفوائد العرضية أو التنوع ذي الصلة. أما الشركات ذات الصلة والداعمة فتنتقل إلى المنطقة، أو تبدأ وتنمو هناك. ومن خلال عملية تراكمية، تحدث غالباً على مدار سنوات عديدة، تصبح المنطقة مستودعاً للخبرة المتخصصة والتقنية والمؤسسات التي تتنافس في مجال معين.

وعن طريق تحقيق الميزات مقارنة بالمناطق التنافسية، فإن عملية التطوير المتخصص هذه سوف تجعل منطقة ما أكثر جذباً للمستثمرين. ويعتبر تحقيق هذه الميزات هو الهدف الإستراتيجي للشبكة الاقتصادية للقصيم

الابتكار من خلال السماح باتصال أسرع وأقل تكلفة، وتعزيز تدفق الأفكار وتحسين المرونة من خلال التجهيز لمصادر خارجية.

وتقوم النواحي الأربع من "المعين" الموضح أعلاه بتقوية نفسها بنفسها كما أنها تعمل بمثابة منظومة. فالمنافسة الإقليمية، على سبيل المثال، تعمل على تحفيز تطوير المجموعات الفريدة من المهارات المتخصصة وتكوين أو جذب موردين متخصصين. وتقوم المنافسة المحلية الفعالة بتطوير الطلب المحلي بدرجة أكبر من خلال إيجاد المزيد من العملاء ذوي الطلبات.

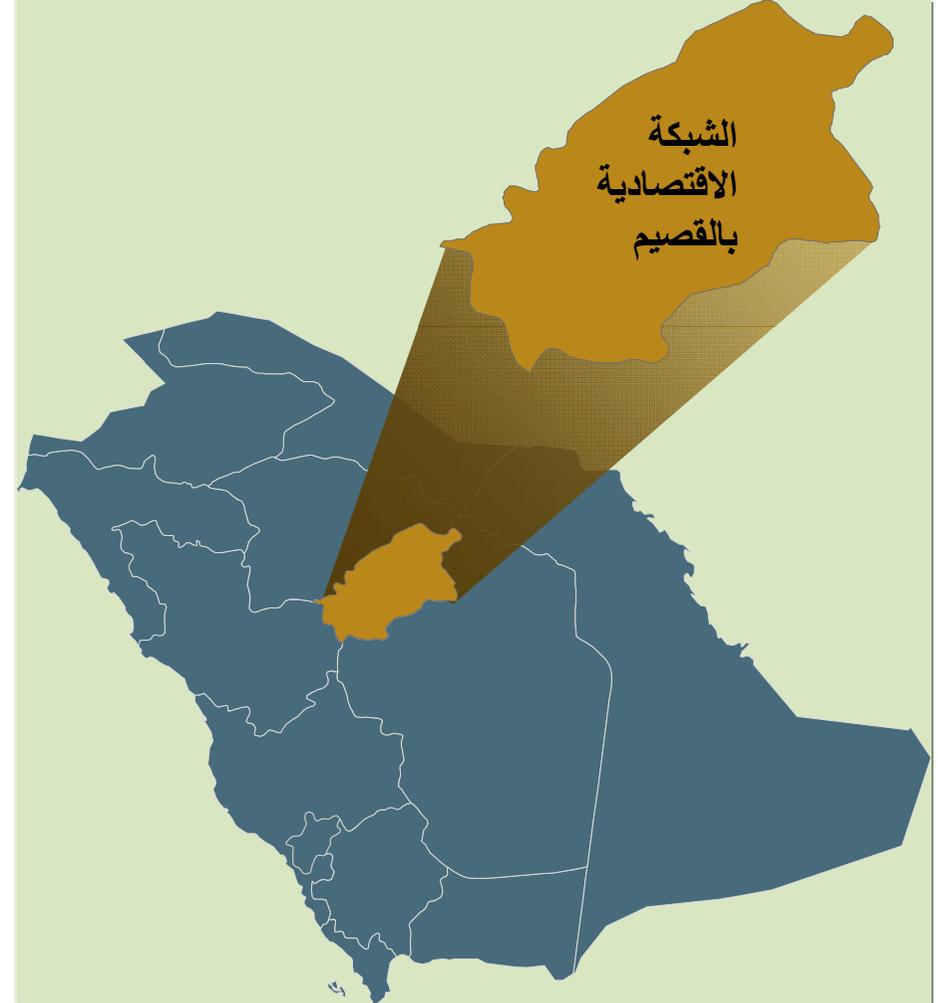
وفي كل الاقتصادات، يشكل **القطاع العام** على كافة المستويات تأثيراً على بيئة الأعمال التجارية والإمكانات الابتكارية للمجموعات. ويتمثل الدور الملائم للحكومة في تحسين بيئة الأعمال التجارية بدلاً من التدخل بشكل مباشر في العملية التنافسية.

وللقطاع العام أربعة أدوار رئيسية في الاقتصاد:

- تحسين جودة المدخلات الأساسية التي تستفيد منها الشركات، مثل الموارد البشرية والبنية التحتية المادية والتقنية ورأس المال؛
- وضع القواعد والتنظيمات والحوافز التي من شأنها تشجيع الابتكار والتطوير. فمن خلال التنظيمات وسياسة الضرائب وتطبيق مكافحة الاحتكار، تؤثر السياسات الحكومية على المناخ الذي تتنافس فيه الشركات؛
- الاستفادة من المجموعات المحلية وتعزيز تكوينها؛ و
- تشجيع الشركات المحلية والمواطنين على اختيار المنافسة، من خلال تعليمهم قواعد المنافسة الدولية وتوضيح إستراتيجية اقتصاد شاملة لهم.

وبالإضافة إلى القطاع العام، يضطلع الكثير من المؤسسات الوطنية والمحلية بدور في التنافسية والتطوير الاقتصادي. إذ يتزايد تأثير **الجامعات والمدارس** في الوقت الذي تصبح فيه المعرفة والتقنية من الأمور الهامة للغاية في المنافسة. وقد أصبح **القطاع الخاص** أيضاً

## القسم 1: فرص الاستثمار والتطوير في القصيم





## الرؤية والمهمة للقصيم

### مهمة القصيم

سوف تسعى القصيم لتحقيق رخاء متوازن عن طريق إنشاء بيئة أعمال تجارية مشجعة للاستثمار، وتنفيذ شبكة القصيم الاقتصادية، ودعم تطوير المهارات التجارية والهندسية. سيتم دعم هذا الرخاء بواسطة النمو المستدام في مجموعات الزراعة ومواد البناء والرعاية الصحية والأدوية والسياحة وتقنية المعلومات والاتصالات.

لضمان مشاركة الفوائد على نطاق واسع، ستتم موازنة التطوير عبر كافة أنحاء القصيم، وسوف يشمل ذلك الاستثمار في التعليم والموارد الاجتماعية والظروف المعيشية.

إن تطوير القصيم سوف يعبر عن التراث التجاري لشعب القصيم -الجمع بين الفرص الحديثة والسماوات التقليدية -وتحويل المنطقة إلى مركز اقتصادي حيوي في قلب السعودية.

### بيان مهمة القصيم

**تحقيق الرخاء وتبني التغيير  
بشكل فعال وبناء مكان ليصبح  
منزلاً.**



## مقاييس ومراحل تطوير القصيم

### الرؤية والمهمة للقصيم: المراحل الناتجة

#### الرؤية والمهمة للقصيم

مقاييس التطوير		المراحل			
النتائج المرجوة	كيفية القياس	2012	2017	2022	2027
1	بيئة أعمال نشطة	%150+	%300+	%350+	%400+
2	الرخاء المتزايد	إجمالي زيادة تدفق الاستثمار / 2007			
		نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي بالقصيم / نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي بالمملكة			
3	فرص التوظيف	متوسط الأجور السنوية بالقصيم (السعوديون): القطاع الخاص / متوسط الأجور السنوية بالمملكة (السعوديون: القطاع الخاص)			
		مؤشر البطالة (السعوديون) (2007 = 1.00)			
		%75	%90	%100	%110
		%70	%85	%100	%110
		.75	.55	.40	.30



## وصف الشبكة الاقتصادية

الثلاثة بوجه عام، ويشرح كيف ترتبط هذه الأعمدة معاً في شبكة متكاملة لتحقيق برنامج تطوير اقتصادي مخصص وفقاً للسمات الفريدة لمنطقة القصيم.

### مناطق تطوير المجموعات

العنصر الملموس بالدرجة الأكبر في الشبكة الاقتصادية للقصيم سوف يتمثل في مجموعة من 'مناطق تطوير المجموعات' المتخصصة، التي تم إنشاؤها في مواقع إستراتيجية عبر المنطقة. وتمثل مناطق التطوير هذه مشروعات للتطوير العقاري المصممة لخدمة الاحتياجات الخاصة للمجموعات الاقتصادية ذات الأولوية

ومن الممكن أن تخدم 'مناطق التطوير' احتياجات مجموعات محددة بطرق عديدة.

سمات مناطق تطوير المجموعات
✓ التركيز الشديد للأعمال التجارية ذات الصلة والداعمة
✓ فرص هائلة للتطوير العقاري
✓ معامل أو مكاتب أو مباني تصنيع مخصصة وفقاً لاحتياجات المجموعات
✓ مرافق عامة لتحسين الظروف المعيشية
✓ بنية تحتية عالية الجودة

والشيء الأكثر أهمية هو أن الحقيقة البسيطة المتمثلة في أن الأعمال التجارية المرتبطة ببعضها سوف توجد في أماكن قريبة من بعضها البعض سوف تؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمجموعة بأكملها. وقد أظهرت الدراسات العلمية لأكثر المدن والمناطق نجاحاً في العالم أن وضع الأعمال التجارية المماثلة بجوار بعضها البعض يفيد كل عمل تجاري عن طريق

تمثل الشبكة الاقتصادية للقصيم منهجاً إستراتيجياً متعدد الأوجه لتطوير فرص الاستثمار المتوفرة داخل القصيم. سوف تقوم الشبكة، التي تعمل بمثابة منظمة شاملة للتطوير العقاري والخدمات الرأسمالية وخبرة إدارة الأعمال التجارية وأنشطة التنافسية الاقتصادية، بتحفيز النمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل والاستثمار الجذابة لسكان القصيم. وعلاوة على ذلك، سوف تعمل الشبكة على تمكين تكامل الأعمال التجارية الجديدة مع المؤسسات الموجودة، مع ضمان احتفاظ النمو والتغير في المنطقة بسمتي التوازن والاستدامة. وبطريقة مماثلة سوف تعمل الشبكة على تمكين كل المدن والبلاد في منطقة القصيم من المشاركة في فرص التطوير العقاري والنمو الاقتصادي، عن طريق توزيع 'مناطق تطوير المجموعات' بطريقة إستراتيجية على جميع أنحاء المنطقة.

فوائد شبكة القصيم الاقتصادية
✓ فرص استثمار جذابة
✓ إنتاجية محسنة
✓ فرص عمل للمديرين والمهندسين المهرة
✓ التنوع الاقتصادي
✓ النمو المتوازن
✓ تحقيق التكامل مع الأنشطة الموجودة
✓ استدامة على المدى الطويل

وتقوم الشبكة الاقتصادية للقصيم على ثلاثة أعمدة من الفرص: مناطق تطوير المجموعات؛ وشركة القصيم للتنمية؛ ومركز الاستثمار في القصيم. وسوف يتم وصف كل من هذه الأعمدة بالتفصيل في الأقسام اللاحقة؛ أما القسم الحالي فسوف يصف الأعمدة

والمرافق العامة مثل المتنزهات والمطاعم والفنادق وأماكن التسوق، سوف يتطلب مبالغ ضخمة من رأس المال. وتقع كل من الرؤية والقيادة على نفس القدر من الأهمية. وإذا أمكن دمج الموارد المالية والرؤية والإستراتيجية والقيادة في جهد مستدام لتطوير شبكة من مناطق تطوير المجموعات، فسوف يكون نتاج ذلك في هذه الحالة هو التطوير والابتكار والفرصة المناسبة.

### شركة القصيم للتنمية

العمود الثاني في الشبكة الاقتصادية للقصيم هو 'شركة القصيم للتنمية' (QDC)، وهي عبارة عن أداة مالية مبتكرة من شأنها تحفيز إقامة مناطق تطوير المجموعات مع توفير رأس المال والخبرة الضروريين لإنشاء ونمو الشركات الموجودة في كل منطقة. وسوف يتم هيكلية 'شركة القصيم للتنمية' بطريقة من شأنها التعامل مع العوائق الهامة التي تقف في طريق النمو الاقتصادي في القصيم، مع زيادة الفرص إلى أقصى حد بالنسبة للمستثمرين والمديرين بها. تجمع هذه الشركة أيضاً بين الأنواع المختلفة من الخدمات الرأسمالية وذلك لتلبية الاحتياجات المختلفة للمجموعات والأعمال التجارية الفريدة في مجال النشاط الاقتصادي الموجود في القصيم.

#### الوظائف الأساسية لشركة القصيم للتنمية

- ✓ التطوير العقاري
- ✓ إدارة الأعمال ووضع إستراتيجياتها
- ✓ تحليل الاستثمار
- ✓ الإدارة المالية

وسوف تعمل شركة القصيم للتنمية في شكل مزيج مبتكر من 'شركة قابضة' و'شركة أسهم خاصة' تقليدية وتوفير 'رأس مال النمو'؛ وسوف يسمح لها هذا المزيج بالتعامل مع الاحتياجات الخاصة للأعمال التجارية في مختلف المجموعات. ومن الممكن جمع هذه الخدمات الرأسمالية مع خبرة الإدارة، ومع منظور إستراتيجي يحيط بالمنطقة بأكملها، ومع رؤية متعمقة مميزة بشأن السمة المميزة للقصيم من أجل تحقيق قيمة جوهرية. وعلى سبيل

تسهيل إقامة العلاقات بين المورد / العميل؛ وعن طريق إتاحة التنسيق في أنشطة التسويق والتدريب والعلاقات الحكومية؛ وكذلك عن طريق دعم الانتشار السريع 'الأفضل الممارسات' في كل أنشطة الأعمال التجارية. كما يساعد التطوير القائم على المجموعات في تحسين قدرة الشركات على الابتكار والاستجابة للتحديات التنافسية، مع ضمان استمرارها في التمتع بالميزة التنافسية على المدى الطويل.

سوف تحتوي 'مناطق التطوير' كذلك على إمكانيات خاصة في البنية التحتية لتلائم احتياجات كل مجموعات. وعلى سبيل المثال، نجد أن منطقة تقنية المعلومات والاتصالات المصممة لتضم وصول إنترنت عريض النطاق من الطراز العالمي سوف تعمل على تحسين تنافسية شركات تقنية المعلومات والاتصالات التي توجد مكاتبها في هذه المنطقة. وبالمثل، فإن المنطقة الزراعية التي تتضمن تسهيلات أسواق ولوجيستيات متخصصة أو منطقة الرعاية الصحية التي تتضمن مساحة معامل متخصصة، سوف تكون جذابة للغاية بالنسبة للأعمال التجارية في كل من هاتين المجموعتين. وسوف تتم مناقشة القدرات الخاصة الضرورية لكل منطقة بالتفصيل في الأقسام اللاحقة.

إن ربط العديد من مناطق تطوير المجموعات في شبكة إقليمية، بدلاً من تركيز الاستثمار كله في موقع واحد، يجعل من الممكن تحقيق النمو المتوازن للأعمال التجارية الجديدة ودمجها مع المؤسسات الموجودة. وينبغي أن تنظر مواقع المناطق بعين الاعتبار إلى سمات وقدرات المدن والبلاد الموجودة. وعلى سبيل المثال، من الممكن أن يخلص صانعو القرارات الإقليميون إلى أن السمات الثقافية والاقتصادية الفريدة لعنيزة تجعلها موقعاً مثالياً لـ 'منطقة تطوير السياحة'، في حين ربما تكون البكيرية خياراً مثالياً لمنطقة تطوير الرعاية الصحية. وقد يصح أيضاً أن التطوير المستمر لجامعة القصيم، وقربها من المطار ومن وسائل المواصلات السريعة، يجعل المنطقة المجاورة للجامعة موقعاً واعداً للغاية للتطوير.

إن توزيع الاستثمار بهذه الطريقة يضمن أن التطوير الجديد سوف يساهم في، ويستفيد من، الأعمال التجارية والموارد الموجودة. يعني ذلك أيضاً أنه حتى إذا كانت أية منطقة تطوير واحدة تواجه صعوبات تحد من نجاحها، فمن الممكن أن يستمر ازدهار ونجاح مناطق التطوير الأخرى. وعلى الرغم من أن الموقع المحدد لمناطق تطوير المجموعات سوف يعتمد على قرارات وموارد مستثمري القطاع الخاص والمسؤولين الحكوميين، إلا أن مبدأ النمو الموزع يعتبر عنصراً حاسماً الأهمية في استخلاص أعظم الأثر من تنفيذ الشبكة.

وسوف يعتمد بناء مناطق التطوير هذه على مبادرة مستثمري القطاع الخاص والموارد المتوفرة لديهم. فتطوير المناطق الكبيرة، بما في ذلك مساحة المكاتب أو المعامل أو المساحة الصناعية المخصصة وفقاً لاحتياجات مجموعة محددة، علاوة على دعم البنية التحتية

الفريدة على تنظيم العمل المنسق بين مختلف الأعمال التجارية والمؤسسات والوكالات الحكومية، ومن ثم يمكنها تحقيق موازنة العمل الذي سيسفر عن أعظم الأثر. فمثلاً، لإنشاء مجموعة تنافسية للرعاية الصحية، سيكون من الضروري أن يتعاون كل من العمل التجاري ووزارة الصحة وجامعة القصيم في مبادرات التدريب والتنظيم والتخطيط؛ ويعتبر فريق العمل منبراً لتطوير وإدارة مثل هذه المبادرات. وينبغي أن يضم كل فريق عمل أصحاب المصالح من مختلف المؤسسات ذات الصلة بمهمة كل فريق عمل. إذ ينبغي، على سبيل المثال، ألا يضم فريق عمل الرعاية الصحية مديري المستشفيات والعيادات الكبرى فحسب، بل ينبغي أن يضم كذلك ممثلين عن وزارة الصحة وكليات الطب والصيدلة العلاجية في جامعة القصيم.

المثال، قد يتطلب تطوير مجموعة الزراعة داخل منطقة القصيم تأكيداً خاصاً على إعادة تمويل المؤسسات الموجودة. وعلى الرغم من أنشطة التصنيع والإنتاج والتسويق ذات القيمة المضافة قد تم تحديد أنها أهم متجهات تحقيق القيمة في هذه المجموعة، إلا أن الأعمال التجارية الموجودة تكون غير قادرة بوجه عام على تحقيق هذه القيمة بسبب العجز المزدوج في الرؤية الإستراتيجية ورأس مال النمو. وباستفادة شركة القصيم للتنمية من موارد مستثمريها وخبرة مديريها، فإنها سوف تتمكن من التعامل مع أوجه العجز بطريقة من شأنها تحقيق القيمة للمستثمرين والمديرين مع المساهمة في رخاء المجموعة ورخاء القصيم ككل.

ومن خلال جولات عديدة لجمع التبرعات، وربما أخيراً من خلال 'اكتتاب عام' (IPO)، سوف توفر شركة القصيم للتنمية فرصة جذابة للمستثمرين الماليين الذين تربطهم صلات بالقصيم، وكذلك بالأفراد والمؤسسات من بقية أنحاء المملكة وفي منطقة الخليج. ومع رؤيتها المتعمقة غير المسبوقة ووصولها الفريد إلى الفرص الموجودة في القصيم، تعد شركة القصيم للتنمية بأن تكون عامل تحفيز فريداً للنمو وكذلك أداة قوية للاستثمار.

## مركز الاستثمار في القصيم

يعتبر العمود الثالث في الشبكة الاقتصادية للقصيم هو 'مركز الاستثمار في القصيم' (QIC)، الذي يمثل مكتباً مخصصاً لتحسين بيئة الاستثمار في القصيم. يمثل هدف هذا المركز في قيادة عملية التغيير طويلة الأجل التي تشمل كافة عناصر بيئة الأعمال التجارية في القصيم: الحكومة والأعمال التجارية والمستثمرين والعاملين والمؤسسات التعليمية. وفي حين أن هذا المركز سوف يكون مكملاً طبيعياً للجهود المستمرة التي تبذلها الغرفة التجارية والصناعية بالقصيم، ومن الممكن أن يزدهر كوظيفة داخلية للغرفة، إلا أنه من الممكن أن يكون فعالاً كمكتب مستقل أو كفرع من وزارة حكومية فحسب.

وفي المناخ العالمي الحالي الذي يتسم بالنمو السريع والفرص غير المسبوقة والاتصال البيئي المتزايد، نجد أن الموارد المالية يتم استثمارها دوماً حيثما يكون مرحباً بها على أكبر نحو. وبالنظر إلى انضمام المملكة حديثاً إلى منظمة التجارة العالمية والتطوير المستمر للمدن الاقتصادية في أنحاء المملكة وفرص الاستثمار الضخم المتوفرة في جميع أنحاء العالم، فإنه يجب على القصيم بذل جهود كبيرة حتى يتم اعتبارها موقفاً تنافسياً للاستثمار. وسوف يكون مركز الاستثمار في القصيم بمثابة القوة الرائدة على رأس هذه الجهود التحولية.

وسوف يشرف المركز على سلسلة من 'فرق عمل التنافسية' التي تركز على تحسين عناصر محددة في بيئة الأعمال التجارية في القصيم. وسوف تتمتع فرق العمل هذه بالقدرة

### فرق العمل التابعة لمركز القصيم للاستثمار

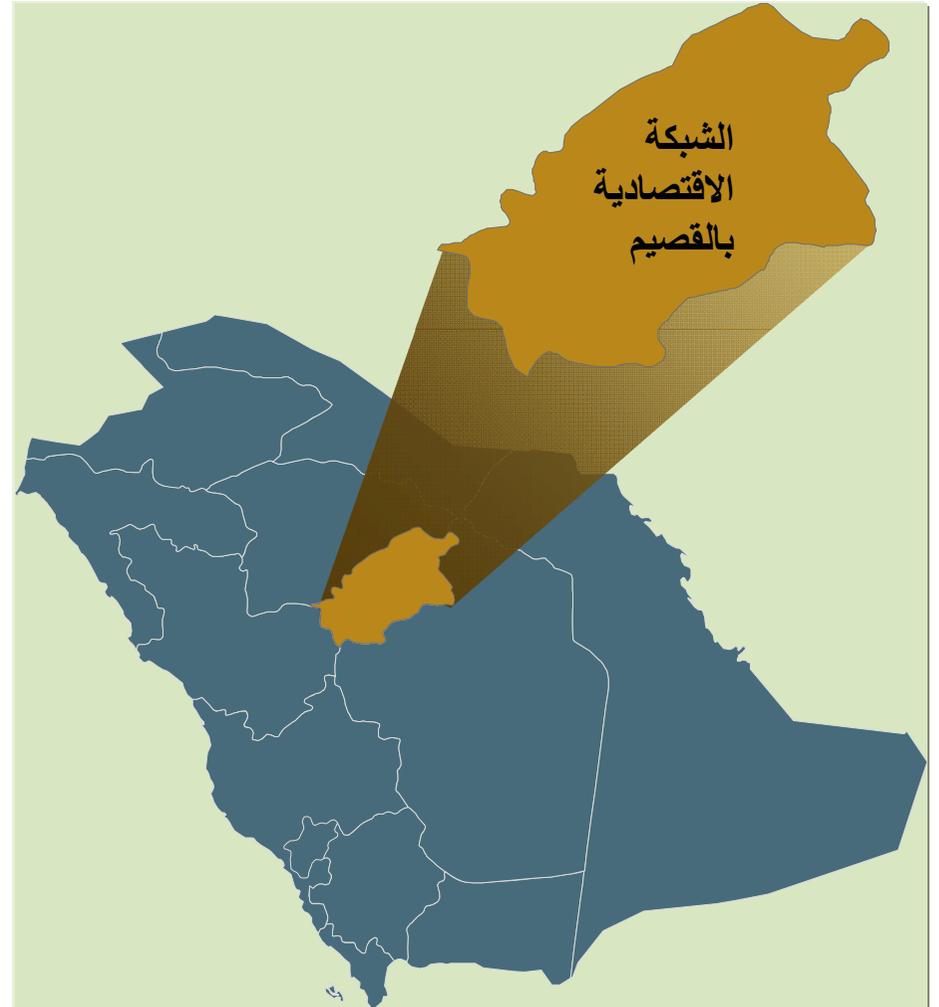
بيئة الأعمال التجارية	نمو المجموعات والاستثمار فيها
✓ علاقات بالمستثمرين	✓ الزراعة وتصنيع الأغذية
✓ خدمات دعم الأعمال التجارية	✓ مواد البناء والتشييد
✓ التسويق والعلاقات العامة	✓ الرعاية الصحية
✓ التعليم والتدريب	✓ الأدوية
✓ النقل	✓ السياحة
	✓ تقنية المعلومات والاتصالات

ينبغي أن تكون فرق العمل هذه مكملاً للمؤسسات الموجودة. وفي بعض الحالات، تستطيع المؤسسات الموجودة، مثل مكتب القصيم التابع للجنة العليا للسياحة، أداء كافة الوظائف الموكلة بها فريق عمل ما كما يمكنها التنسيق مع مركز الاستثمار في القصيم مع الاحتفاظ باستقلالها القائم. وبالمثل، من الممكن تعديل مهمة لجان الصناعة الموجودة في الغرفة التجارية والصناعية بالقصيم لتعمل بمثابة فرق عمل.

وعلى الرغم من أن 'مشروع إستراتيجية القصيم' قد حدد أهدافاً قصيرة المدى لكل فريق عمل (انظر الملحق)، فسوف يتعين تعديل أهداف فرق العمل هذه بشكل مستمر بواسطة قيادتها وذلك استجابة للأولويات والظروف المتغيرة داخل القصيم. يعتبر هذا الجهد المستدام سريع الاستجابة عنصراً أساسياً في جذب الاستثمار إلى القصيم، ومن ثم تحرير الإمكانيات الاقتصادية للقصيم



## القسم 2: خطة التنفيذ الخاصة بالشبكة الاقتصادية للقصيم



## خطة التنفيذ لعامي 2007 و2008

	2007 ر4	2008 ر1	2008 ر2	2008 ر3	208 ر4
مناطق تطوير المجموعات		<ul style="list-style-type: none"> <li>المرحلة الاولى من مناطق تطوير المجموعات (CDZs) التي حققتها شركة القصيم للتنمية (QDC)</li> <li>بدء دراسات تخطيط المساحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء دراسات تخطيط المساحة</li> <li>بدء أعمال تطوير البنية التحتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواصلة أعمال تطوير البنية التحتية</li> <li>بدء تشييد المباني السكنية وذات الأغراض التجارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بدء تشييد المباني التجارية وذات الأغراض التجارية</li> <li>الالتزام من جانب 'الموجة الأولى' من المستأجرين والمستثمرين في نقطة الارتكاز</li> </ul>
شركة القصيم للتنمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين مجلس إدارة</li> <li>إنهاء الأهداف المالية والتنظيمية</li> <li>إجراء تقييم لمتطلبات مناطق تطوير المجموعات</li> <li>تحديد المستثمرين المحتملين من المؤسسات والقطاع الخاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين موظفين ماليين وإداريين</li> <li>بدء وضع إستراتيجية خاصة بالمجموعة</li> <li>بدء الاتصال بالمستثمرين المحتملين من المؤسسات والقطاع الخاص</li> <li>شراء الأراضي الخاصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإشراف على تنمية مناطق تطوير المجموعات</li> <li>تقييم 'الجولة الأولى' من فرص الاستثمار</li> <li>توفير الجولة الأولى من التمويل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإشراف على تنمية مناطق تطوير المجموعات</li> <li>تنفيذ الجولة الأولى من المعاملات الاستثمارية</li> <li>مواصلة تقييم الفرص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإشراف على تنمية مناطق تطوير المجموعات</li> <li>تنفيذ الجولة الأولى من المعاملات الاستثمارية</li> <li>مواصلة تقييم الفرص</li> </ul>
مركز القصيم للاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين رئيس لمركز القصيم للاستثمار (QIC)</li> <li>وضع ميزانية</li> <li>بدء برنامج العلاقات العامة والتسويق الخاص بشبكة القصيم الاقتصادية (QEN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بمناطق تطوير المجموعات</li> <li>تعيين رئيس لفريق العمل</li> <li>اختيار أعضاء فريق العمل</li> <li>وضع الأهداف الإستراتيجية والمبادرات المحددة</li> <li>أولوياتها لكل فريق عمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البدء في تنفيذ المبادرات المحددة أولوياتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواصلة تنفيذ المبادرات المحددة أولوياتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم الأهداف والمبادرات لعام 2009</li> <li>مواصلة تنفيذ المبادرات المحددة أولوياتها</li> </ul>

## استعراض التنفيذ الخاص بشركة القصيم للتنمية

'شركة القصيم للتنمية' (QDC) عبارة عن أداة مالية مبتكرة من شأنها تحفيز إقامة مناطق تطوير المجموعات مع توفير رأس المال والخبرة الضروريين لإنشاء ونمو الشركات الموجودة في كل منطقة.

### المنطق الإستراتيجي لشركة القصيم للتنمية

سوف تتمكن شركة القصيم للتنمية، عن طريق تجميع الموارد المالية واستغلال الخبرة الإدارية والإستراتيجية عالية الجودة لدعم الاستثمارات، من تحقيق عوائد فوق المعدل مع تحقيق تراث من النمو في القصيم.

على الرغم من أن حقوق اتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بتنفيذ شركة القصيم للتنمية تقع في أيدي مديريها ومستثمريها، فسوف يقدم هذا القسم استعراضاً للمفهوم الإستراتيجي للشركة.

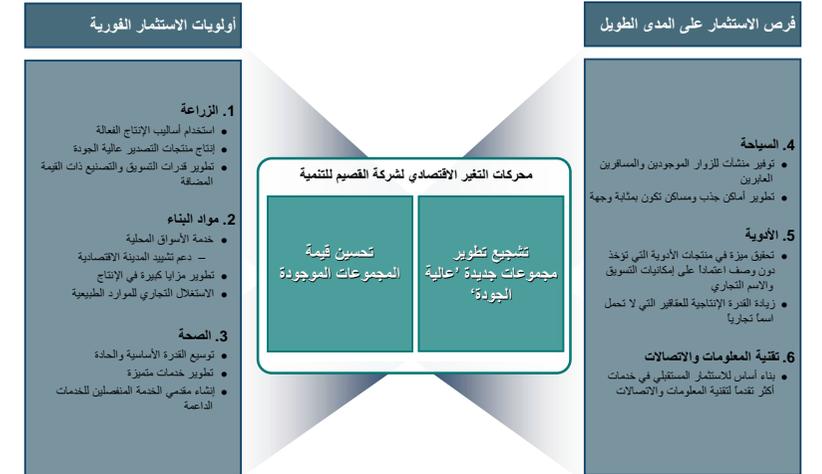
## المخطط المنطقي لشركة القصيم للتنمية



## محركات القيم وتنفيذ الاستثمار على مراحل

سوف تقوم شركة القصيم للتنمية بوضع الاستثمارات في الأعمال التجارية الجديدة والموجودة داخل القصيم. إن تقييم إمكانيات هذه الأعمال التجارية وتنفيذ توجهها الإستراتيجي وإدارة تشغيلها اليومي، كل ذلك سوف يتطلب تحلي شركة القصيم للتنمية بالخبرة الخاصة بالمجموعات.

ينبغي تقسيم مخطط ضخ الاستثمار الخاص بشركة القصيم للتنمية إلى مراحل فورية وأخرى طويلة الأجل، لأن تطور هذه الخبرة يستغرق وقتاً. وينبغي أن تشمل الأولويات قصيرة الأجل على المجموعات التي تواجه عوائق منخفضة وتتمتع بحضور قوي في المنطقة.

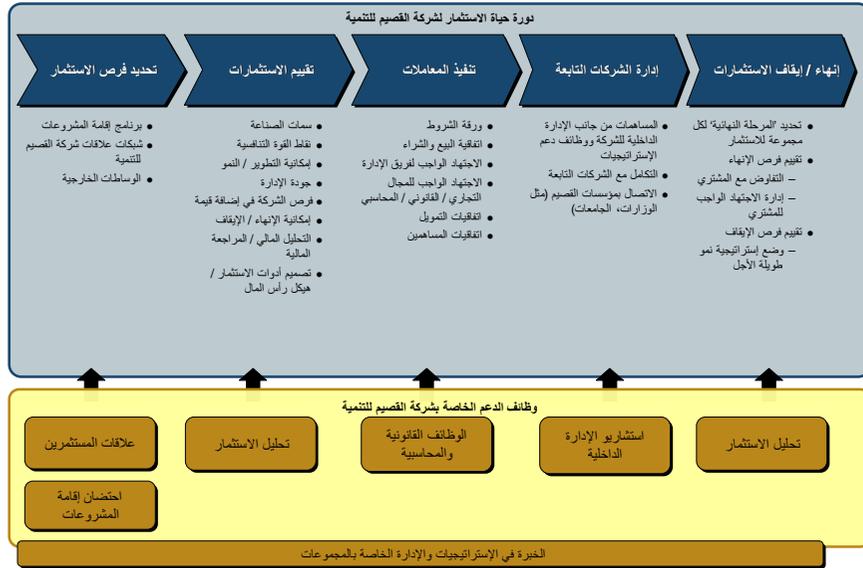


## الأنشطة ووظائف الدعم

سوف يتعين على منطقة تطوير القصيم أن تتولى مجموعة متنوعة من الأنشطة خلال دورة حياة الاستثمار. ونظراً لأن هذه الأنشطة تتطلب قدرات مختلفة للغاية، فمن الهام أن تتمكن شركة القصيم للتنمية من الوصول إلى خبرة من الطراز العالمي في إدارة الاستثمار، وإلى الموارد المالية الضرورية لجذب تلك الخبرة.

غير أنه على مدار دورة حياة الاستثمار بأكملها، سوف تتمكن الشركة من الاستفادة من الخبرة الإدارية والإستراتيجية الخاصة بالمجموعات. وسيتم إثراء هذه الخبرة على نحو مستمر مع اكتساب شركة القصيم للتنمية للخبرة، ومن الممكن تدعيمها بالعلاقات الوثيقة مع قادة الأعمال التجارية الإقليمية.

### الأنشطة الرئيسية لشركة القصيم للتنمية

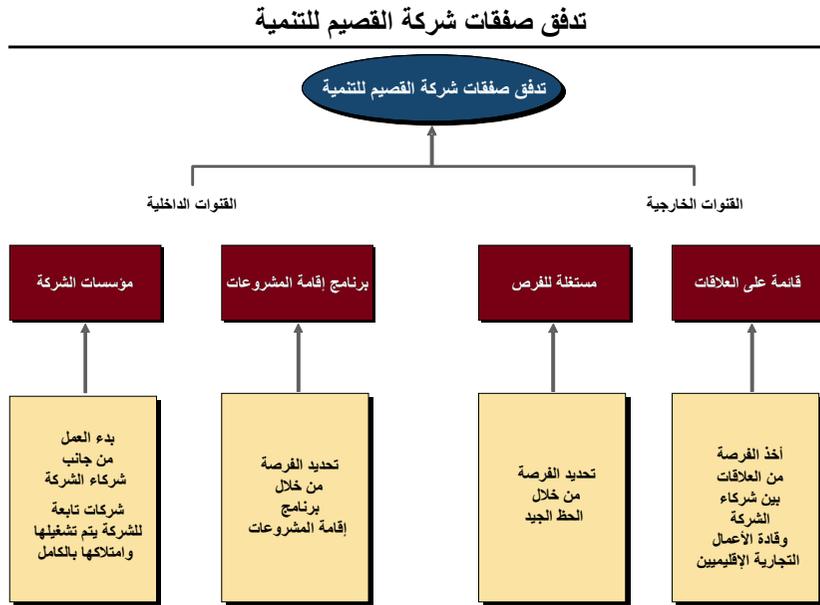


## تدفق الصفقات

سوف تعتمد شركة القصيم للتنمية على كل من القنوات الداخلية والخارجية في تحديد أو توليد فرص الاستثمار.

وسوف تمثل الأعمال التجارية التي ينشئها شركاء الشركة ركيزة هامة لاستثمار شركة القصيم للتنمية. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تقوم شركة القصيم للتنمية برعاية البرامج بالتعاون مع مركز الاستثمار في القصيم وذلك من أجل تعزيز وزيادة الفرص لأصحاب المشروعات في القصيم. ومن الممكن أن يصبح أصحاب المشروعات هؤلاء مصدراً هاماً للصفقات 'الداخلية' لشركة القصيم للتنمية.

وسوف تصبح الصفقات متوفرة لشركة القصيم للتنمية أيضاً من خلال العلاقات الراسخة بين شركائها وقادة الأعمال التجارية في القصيم، أو من خلال الاتصالات الأخرى.



## تنظيم شركة القصيم للتنمية

إن نجاح شركة القصيم للتنمية سوف يتطلب مجموعة متنوعة من الوظائف الداخلية، بجانب التعاون الوثيق مع اللاعبين الخارجيين الهامين.

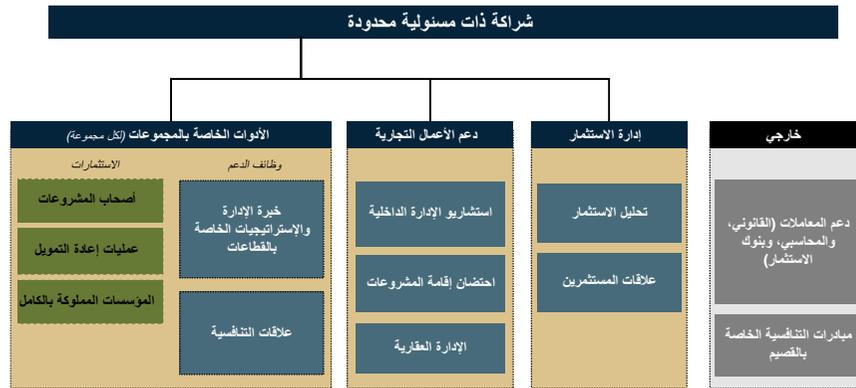
ومع قيام الشركة على نحو مستمر بضح الاستثمارات في المجموعات الاقتصادية في القصيم، ينبغي إنشاء أدوات التطوير الخاصة بالمجموعات. وسوف تشتمل هذه الأدوات على الشركات التابعة لشركة القصيم للتنمية علاوة على الخبرة الإدارية والإستراتيجية المخصصة والاتصال بمركز الاستثمار في القصيم. وسوف يتيح ذلك التكامل اللصيق بين الشركات المرتبطة في مجموعة معينة، كما سيضمن إمكانية استغلال معرفة شركة القصيم للتنمية وخبرتها المترامتين في كل مجموعة كمصدر للميزة التنافسية.

أما وظيفة إدارة الاستثمار الخاصة بالشركة، فتتطلب خبرة عالية الجودة، وينبغي تنظيمها وفقاً لفئة الأصول؛ وتختلف التحديات المميزة التي تقف أمام تقييم توقعات النمو لبدء عمل تجاري بشكل كبير عن المسائل التي يتضمنها تقييم التنافسية لخبرة موجودة سيئة الأداء، كما أن كل نوع استثمار يتطلب أخصائيين خبراء متخصصين. كما ينبغي أيضاً أن تشتمل عمليات إدارة الاستثمار على وظيفة لإدارة الاستثمار.

ونظراً لمواردها المالية واهتمامها العميق بتطوير المجموعات، سوف تحتل شركة القصيم للتنمية مكاناً فريداً لبدء والاستفادة من تطوير مناطق تطوير المجموعات. وسوف تتمكن الشركة، بالتشاور مع أصحاب المصالح الإقليميين من القطاعين العام والخاص، من تحديد موقع ونطاق وتوقيت تطوير 'مناطق تطوير المجموعات'. سوف تتمتع شركة القصيم للتنمية بعد ذلك بالقدرة على توفيق سمات كل منطقة مع احتياجات الشركات التابعة لها. ومن الممكن توفير العقارات التجارية في كل منطقة للشركات التابعة لشركة القصيم للتنمية، وكذلك إلى المؤسسات المستقلة.

سوف تعمل خدمات دعم الأعمال التجارية المتخصصة أيضاً على تحسين تنافسية الاستثمارات الخاصة بشركة القصيم للتنمية. ونظراً لأن خدمات الدعم هذه، مثل خبراء إدارة العمليات وإدارة العقارات، لا تتطلب خبرة خاصة بالمجموعات، فإن هذه الوظائف يتم وضعها على أفضل نحو من حيث الفعالية في شكل وظائف شاملة لجوانب عدة.

### المخطط التنظيمي لشركة القصيم للتنمية



وأخيراً، من الهام أن تربط شركة القصيم للتنمية شراكات وثيقة مع الكيانات الخارجية. فعلى الرغم من أن الشركة سوف تستفيد من الخبرة الداخلية في تقييم الاستثمارات، فإن آليات المعاملات ربما يتم التعامل معها بشكل أكثر فعالية على يد محاسبين ومصرفيين وخبراء قانونيين خارجيين. وعلاوة على ذلك، سوف تستفيد شركة القصيم للتنمية بدرجة كبيرة من الشراكة الوثيقة مع مركز الاستثمار في القصيم. فنظراً لحجمها ونطاقها، سوف يكون لدى شركة القصيم للتنمية اهتمام فريد بنجاح مبادرات مركز الاستثمار في القصيم؛ ومع مرور الوقت، قد تفكر إدارة الشركة في رعاية بعض مبادرات المركز المحددة، مثل برنامج لإقامة المشروعات، بل وحتى توفير الدعم الشامل لكل أنشطة مركز الاستثمار في القصيم.



## أهداف مركز الاستثمار في القصيم

### المهمة

- إيجاد عملية لتكوين فرق عمل جديدة، و"طي صفحة" الفرق الموجودة
- إيقاف المجلس على أقدام ثابتة من خلال إرساء موارد التمويل والأفراد المستقرة

### نقل الإنجازات التي يحققها مشروع إستراتيجية الاستثمار في القصيم

- تتقيح والتصديق على خطة إستراتيجية تقوم على توصيات مشروع إستراتيجية الاستثمار في القصيم، ومشاورات مجلس القيادة وفرق العمل؛
- إعداد تقرير كامل عن مشروع إستراتيجية الاستثمار في القصيم، بحيث يشمل الإستراتيجية وخطة التنفيذ لمركز الاستثمار في القصيم، وفرق العمل
- نشر تقرير إستراتيجية الاستثمار في القصيم إلى القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والقطاع العام والجمهور بوجه عام والمقيمين خارج منطقة القصيم.

### التنسيق مع أصحاب المصالح المعنيين

- وضع جدول عمل سنوياً لتوعية أصحاب المصالح، بما في ذلك مثل الكيانات الحكومية والكليات والجامعات والمستثمرين والشباب وغيرهم من الجماعات الهامة الأخرى داخل وخارج القصيم
- تأييد الإستراتيجية لدى أصحاب المصالح من خلال مجموعة متنوعة من القنوات، بما في ذلك الاجتماعات والندوات التعليمية والمطبوعات والإعلانات

### تحقيق مساهمات إيجابية في تنافسية الاستثمار في منطقة القصيم

- إعداد جدول زمني منتظم لاجتماعات مجلس القيادة وفرق العمل، بتكليف يتمثل في قيام كل فريق عمل بصفة دورية بتقديم تقرير إلى مجلس القيادة بشأن مدى التقدم المحرز
- دعم فرق العمل أثناء قيامهم بتنفيذ أهدافهم وأنشطتهم:
- توفير الدعم المالي والفكري والأخلاقي وجوانب الدعم الأخرى للأنشطة ذات الأولوية
- قياس التقدم المحرز مقارنة بالأهداف الشاملة (مثلاً، الرخاء، الإنتاجية، الابتكار، الخ)، وكذلك التقدم المحرز مقارنة بالأهداف الخاصة بكل فريق

يسعى 'مركز الاستثمار في القصيم' إلى تحسين تنافسية الاستثمار على المدى الطويل لمنطقة القصيم عن طريق العمل مع الشركات والحكومة والمؤسسات التعليمية ومستثمري القطاع الخاص وغير ذلك من المجموعات من أجل تحديد وتنفيذ المبادرات التي تساهم في نجاح الأعمال التجارية في القصيم.

### أهداف خطة التنفيذ

- إنشاء ودعم هيكل تنظيمي من شأنه تنفيذ البرامج التي تساهم في التنافسية طويلة الأجل لمنطقة القصيم؛ وسوف يضم هذا الهيكل مجلس قيادة شامل، وكذلك فرق عمل للتعامل مع أولويات المجموعات وبيئة الأعمال التجارية
- إطلاع نتائج 'مشروع إستراتيجية الاستثمار في القصيم' على جمهور المقيمين.
- التنسيق مع أصحاب المصالح المعنيين (مثلاً، الأعمال التجارية، الوكالات الحكومية، الهيئة التشريعية، الجامعات، الكليات الفنية، منظمات التطوير الاقتصادي)
- تحقيق مساهمات إيجابية في تنافسية الاستثمار في منطقة القصيم

### الأنشطة

مواصلة مهمته وأهدافه، تتمثل مسؤوليات مركز الاستثمار في القصيم في الآتي:

### إنشاء هيكل تنظيمي

- تقييم أي جداول أعمال القضايا من الإستراتيجية الشاملة للقصيم يناسب التكوين الفوري لفرق عمل المجموعات وبيئة الأعمال التجارية
- تنظيم فرق عمل المجموعات وبيئة الأعمال التجارية من خلال تعيين رئيس، ثم العمل مع هذا الرئيس لتعيين بقية الأعضاء من القطاعين العام والخاص وقطاع التعليم

## فريق العمل الخاص بالزراعة وتصنيع الأغذية

### الرؤية

تعتبر منطقة القصيم محوراً للتسويق الزراعي في الشرق الأوسط، وتشتهر بمنتجاتها عالية الجودة وأفضل الممارسات في الإنتاج وتسهيلات المزايدات الدولية، والأنشطة المولدة للقيمة الرائدة في الأسواق.

### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم (2/2)



### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم (2/1)



## فريق العمل الخاص بمواد البناء والتعدين

### الرؤية

تعمل شركات القصيم التي تعد عملياتها الأفضل من نوعها وتتمتع بكفاءات عالية على توفير مواد البناء للمعملاء داخل المملكة وفي دول مجلس التعاون الخليجي وغيرها من البلدان المجاورة الأخرى.

## فريق العمل الخاص بالرعاية الصحية

### الرؤية

يسافر المرضى من كل أنحاء المنطقة على القصيم لأنه يوجد بها أفضل الخدمات في علاج أمراض السكر والسرطان وخدمات العافية الشخصية المتوفرة في الشرق الأوسط.

### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم (2/1)



### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم



## فريق العمل الخاص بالرعاية الصحية (تابع)

## فريق العمل الخاص بالسياحة

### الرؤية

تعتبر القصيم أكثر مكان يتوجه إليه الزوار في عطلات 'نهاية الأسبوع' و'الإجازات' حيث يقصده الحجاج والعائلات الذين يسعون إلى الترفيه والاسترخاء والاجتماع معاً في مكان مريح وجذاب ويتسم بحسن الضيافة.

## خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم (2/2)

### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم



## فريق العمل الخاص بالأدوية

### الرؤية

تعتبر القصيم لاعباً رئيسياً في إنتاج الأدوية وتوريدها، حيث تشتهر بممارسات الجودة والسلامة التي تفوق المعايير الدولية وبكاملها الواسع مع الجامعات والموارد الصحية في القصيم.

## فريق العمل الخاص بتقنية المعلومات والاتصالات

### الرؤية

من خلال تطوير بنية تحتية ومنشآت تعليمية لتقنية المعلومات والاتصالات من الطراز العالمي، سوف تصبح مدينة تقنية المعلومات والاتصالات في القصيم موطناً لاحتضان المهارات المحلية ومصدراً للمعرفة وعنصر تمكين للتنافسية والرخاء من أجل المنطقة.

## خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم

### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم



## فريق العمل الخاص بالتعليم

### المهمة

دعم التطوير الاقتصادي في القصيم من إخلال إشراك القطاع الخاص في تحسين القدرات وتحسين الجودة، وعن طريق جعل البرامج التعليمية تسير جنباً إلى جنب مع فرص التوظيف بالمنطقة.

## فريق العمل الخاص بالاستثمار والترخيص

### المهمة

إنشاء موقع رئيسي للاستثمارات من خلال توفير الخدمات الشاملة للمستثمرين وكذلك من خلال إنشاء بيئة مؤيدة للأعمال التجارية.

## خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم

## خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم



## فريق العمل الخاص بخدمات دعم الأعمال التجارية

### المهمة

دعم إقامة المشروعات وتشجيع تطوير الأعمال التجارية من خلال توفير خدمات الدعم الشاملة لبدء وبناء ونمو الأعمال التجارية في المنطقة.

## فريق العمل الخاص بالتسويق الإقليمي

### المهمة

نقل والإعلان عن إمكانيات القصيم وجاذبيتها كمكان للعيش فيه من أجل جذب المستثمرين والعاملين المهرة.

## خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم

### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم



## فريق العمل الخاص بالبنية التحتية للنقل

### المهمة

تحسين الاتصالات التجارية داخل القصيم، مع المناطق الأخرى وكذلك مع البلدان الأخرى.

### خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم

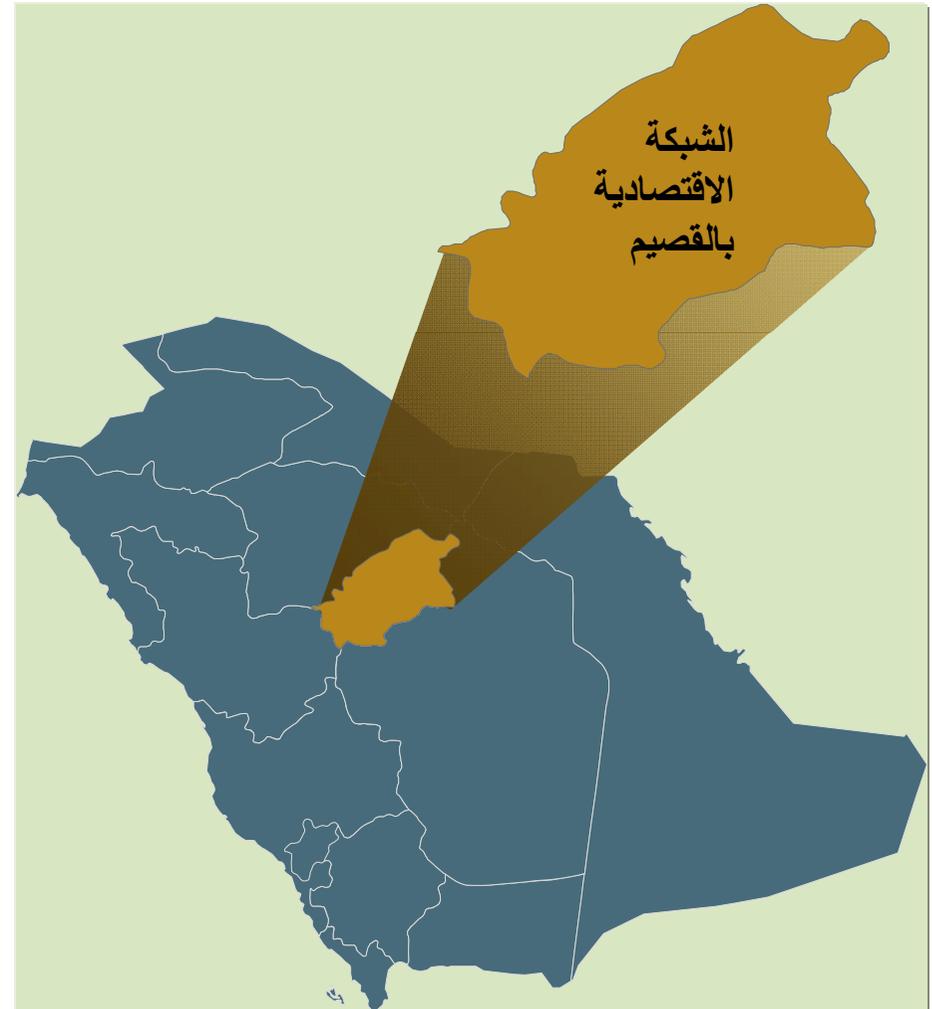


## خطة الاتصال الخاصة بمشروع إستراتيجية الاستثمار في القصيم

المستثمرون	قادة الأعمال التجارية في القصيم	شباب القصيم	جمهور القصيم	مجموعة المقيمين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "القصيم بها فرص رائعة وسوف تدعم عملي التجاري الجديد"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "هناك دور هام أضطلع به في جعل القصيم مكاناً أفضل لممارسة الأعمال التجارية"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "القصيم توفر لي أسلوب الحياة وفرص التوظيف التي أبحث عنها"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "القصيم هي المكان المناسب لتنشئة عائلتي به والتخطيط على المدى الطويل"</li> </ul>	<b>الهدف الاعتقادي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضخ الاستثمارات في القصيم</li> <li>• المساهمة في مبادرات مركز القصيم للاستثمار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضخ الاستثمارات في القصيم</li> <li>• المساهمة في مبادرات مركز القصيم للاستثمار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط للعيش والعمل في القصيم على المدى الطويل</li> <li>• دعم الأعمال التجارية في القصيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ خطط طويلة المدى للتوظيف و حياة العائلة في القصيم</li> <li>• دعم الأعمال التجارية في القصيم</li> </ul>	<b>الهدف السلوكي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "القصيم توفر ميزات رائعة وفرصاً لم تستغل من قبل"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "المشاركة في موسم النمو والتطوير الخاص بالقصيم"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "القصيم توفر فرص مجزية ورائعة للتوظيف والاستجمام"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "النمو الاقتصادي المتنامي يؤدي إلى ظروف معيشية مرضية"</li> </ul>	<b>الرسالة الرئيسية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وثيقة مشروع إستراتيجية القصيم</li> <li>• أهداف مركز القصيم للاستثمار وإنجازات فريق العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وثيقة مشروع إستراتيجية القصيم</li> <li>• أهداف مركز القصيم للاستثمار وإنجازات فريق العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وثيقة مشروع إستراتيجية القصيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وثيقة مشروع إستراتيجية القصيم</li> </ul>	<b>المعلومات الداعمة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قنوات الهيئة العامة للاستثمار</li> <li>• النوات في المدن الرئيسية بالمملكة ودول مجلس التعاون الخليجي</li> <li>• البيانات الصحفية</li> <li>• إعلانات الصحف والجرائد التجارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العروض والنشرات في الغرفة التجارية والصناعية بالقصيم/مركز القصيم للاستثمار</li> <li>• البيانات الصحفية</li> <li>• إعلانات الصحف</li> <li>• الملصقات والشعارات العامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العروض والنشرات في المدارس والكليات</li> <li>• البيانات الصحفية</li> <li>• إعلانات الصحف</li> <li>• الملصقات والشعارات العامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البيانات الصحفية</li> <li>• إعلانات الصحف</li> <li>• الملصقات والشعارات العامة</li> </ul>	<b>قنوات الاتصال الرئيسية</b>



الملحق أ:  
نشرة الاستثمار





## ملخص مواصفات الاستثمار

نقطة ارتكاز المجموعة	الوصف	المجموعة	حجم الاستثمار (ر.س)	فرص العمل المحتملة
شركة السياحة الزراعية	◀ فنادق منتجعات توجد في قلب المزارع والنباتات في القصيم	السياحة	335 م	300
منتج صحرراوي ومنتج صحي	◀ منتج يوجد في محمية صحراوية يتضمن أنشطة مليئة بالمغامرات	السياحة	310 م	170
مراكز الخدمة العابرة على الطرق السريعة	◀ شبكة من مراكز الخدمة في جميع أنحاء القصيم	السياحة	300 م	450
مستشفى متخصص في علاج مرض السكر	◀ مستشفى يقدم علاجاً متخصصاً لمرض السكر	الرعاية الصحية	235 م	70
تصنيع المنتجات الطبية المستهلكة	◀ تصنيع المنتجات الطبية المستهلكة	الرعاية الصحية	233 م	650
مصنع ألواح الجبس الجدارية	◀ مصنع لتصنيع ألواح الجبس الجدارية	مواد البناء	211 م	200
سوق نهائي حديث	◀ نظام أسواق مزادات تتم إدارته بطريقة احترافية	الزراعة	200 م	400
شركة للعافية واللياقة	◀ شبكة من مراكز العافية واللياقة في جميع أنحاء القصيم	السياحة	175 م	120
منشأة معالجة التمور	◀ منشأة لمعالجة وتعبئة التمور	الزراعة	170 م	1150
مستشفى لإعادة التأهيل	◀ منشآت لإعادة التأهيل للأفراد الذين يعانون من السكتة الدماغية وإصابة المخ وإصابات العظام	الرعاية الصحية	169 م	340
إنتاج الطماطم من المستنبتات	◀ إنتاج الطماطم من المستنبتات ذات التقنية العالية	الزراعة	167 م	200
تصنيع الأدوية التي لا تحمل اسماً تجارياً	◀ تصنيع الأدوية والعقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً	الأدوية	154 م	260
مصنع الخزف	◀ مصنع لتصنيع المواد الخزفية	مواد البناء	56 م	1000
مركز الاتصالات	◀ مركز اتصالات للمكالمات الصادرة والعملاء المتعددين	ت.م.ص	50 م	900
مقدم خدمات توفير العاملين الطبيين	◀ مقدم يقوم بتوفير الممرضات والأطباء لمنشآت الرعاية الصحية	الرعاية الصحية	38 م	30
شركة تعريب المحتوى والبرامج	◀ شركة متخصصة في تعريب المحتوى والبرامج	ت.م.ص	30 م	220
وكالة إدارة المعرفة والأبحاث	◀ وكالة لإدارة البيانات الخاصة بالملكة والحصول عليها	ت.م.ص	15 م	500
			<b>2848 م</b>	<b>6810</b>

السياحة: شركة القصيم للسياحة الزراعية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فنادق كبيرة فخمة من أنواع المنتجعات توجد في قلب المزارع والنباتات، حيث يمكن الزوار التمتع بالبيئة الريفية والجو الطبيعي الساحر للقصيم</li> <li>• مجموعة متنوعة من المساكن لتلائم متطلبات الزوار ومستوياتهم الاقتصادية - غرف فنادق أو أجنحة أو فيلات</li> <li>• سوف تتواجد ثلاثة فنادق في أنحاء القصيم للاستفادة من البيئات والأماكن المختلفة</li> </ul>	<p><b>الوصف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشتهر القصيم بأنها منطقة زراعية وتأتي في المرتبة الثانية في المملكة من حيث احترام استخدام الأراضي للأغراض الزراعية<sup>1</sup></li> <li>• تعتبر السياحة قطاعاً واعداً وسريع النمو، كما أن مجموعات العائلات / والذين يقضون عطلات نهاية الأسبوع التي تستهدفها منشآت السياحة الزراعية لا تتم خدمتها حالياً</li> <li>• تقدم المزارع، وبخاصة مزارع النخيل، أماكن رعوية فاتنة للسائحين من الحضر الذين يتطلعون للهروب من ازدحام المدينة ليتمتعوا بالأماكن الريفية</li> <li>• سوف يكون المشروع بمثابة دليل على الإمكانيات التي تتمتع بها القصيم من أجل السياحة، وبخاصة للسائحين الحضريين، كما سيعمل على دفع عجلة الاستثمار للأمام</li> </ul>	<p><b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b></p>
<p><b>المدى القصير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الزوار داخل المملكة (مثل العائلات السعودية والشباب السعودي، السائحين الذين "يزورون الأصدقاء والأقارب")</li> <li>• المسافرون السعوديون من رجال الأعمال في مراكز الشركات المنعزلة والأحداث الخارجية</li> </ul>	<p><b>المدى الطويل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الزوار من رجال الأعمال والذين يودون قضاء أوقات فراغهم من بلدان الخليج والمسافرين العابرين</li> <li>• الزوار الدوليين</li> </ul>
<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جهود التسويق الموجهة</li> <li>• تطوير أنشطة التسويق القائمة على أبحاث العملاء حول احتياجات ورغبات شرائح مستهدفة من السائحين</li> <li>• جودة الخدمة والمرافق:</li> <li>• تتوفر البروتوكولات والإجراءات الموضوعية بشكل ملائم للحفاظ على وضمان الجودة العالية للخدمة والمرافق</li> <li>• وفرة المنشآت عالية الجودة:</li> <li>• يجب على المزارع إقامة منشآت لأنشطة وقت الفراغ (مثل، طرق للتنزه سيراً، أنشطة زراعية) وغيرها من المنشآت (مثل، المنتجعات الصحية)</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف يعمل تطوير خدمات دعم الأعمال التجارية داخل الشبكة الاقتصادية للقصيم على توفير البيئة والموارد اللازمة لفحص سلوك العملاء وتفضيلاتهم</li> <li>• سوف تقوم الشبكة الاقتصادية للقصيم بجذب المستثمرين الأجانب أو تسمح بإقامة شراكة مع المستثمرين الأجانب الذين لديهم الوصول إلى إجراءات وبروتوكولات الخدمات عالية الجودة</li> <li>• سوف يعمل توسيع البنية التحتية للنقل (مثل المطارات) التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى على توفير سهولة الوصول إلى القصيم بالنسبة للزوار</li> </ul>

<sup>1</sup>الحوالية الإحصائية التاسعة عشرة الخاصة بوزارة الزراعة، 2006

<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام مباشرة بتوفير 300 فرصة عمل جديدة على الأقل - 5% وظائف إدارية، 10% بالمبيعات والتسويق، 35% من ذوي المهارات المتوسطة، 50% من العمالة التي لا تتمتع بأي مهارات<sup>2</sup></li> <li>• تشجيع تطوير الصناعات الداعمة مثل شركات السياحة والمطاعم ومتاجر البيع بالتجزئة؛ ومن ثم إيجاد فرص عمل إضافية لسكان القصيم</li> <li>• تحسين الجودة والجاذبية الكليتين لأسلوب الحياة في القصيم</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>الاستثمار</b></p> <p>335 مليون ريال سعودي</p> <p style="text-align: center;"><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثة فنادق منتجات أربع نجوم تضم 150 منشأة تتباين بين غرف وأجنحة ومطاعم وقاعات للمؤتمرات</li> <li>• تكاليف تطوير الفنادق في المقام الأول</li> </ul>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب<sup>3</sup></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشرف مجموعة بانيان تري جروب (Banyan Tree Group) ولها حقوق ملكية في 21 منتجاً وفندقاً و58 منتجاً صحياً و69 معرضاً للبيع بالتجزئة ودورتين للجولف في جميع أنحاء العالم في الصين وتايلاند والبحرين وجزر المالديف وسيشيل، الخ.</li> <li>• نالت العديد من الجوائز والأوسمة مثل 'أفضل منتج عبر البحار' (المركز الأول) و'أفضل منتج صحي عبر البحار' (المركز الثاني) من حفل 'جوائز السفر السنوية السابعة عشر' لمجموعة TTT؛ 'أفضل أماكن الإقامة في العالم' من 'القائمة الذهبية الأمريكية 2006' التابعة لـ 'كونديه ناست ترافيلر' (Condé Nast Traveller)</li> </ul>	<p><b>مثال دولي</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>السياحة: منتج القصيم الصحراوي والصحي</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منتج فخم يوجد في محمية صحراوية حيث يمكن الزوار التمتع بالمساكن المترفة والجو الطبيعي الساحر للقصيم والأنشطة الصحراوية المليئة بالمغامرات</li> <li>• سوف تتوفر مجموعة عريضة من الخبرات الصحراوية بدايةً من ركوب الخيل إلى التنزه سيراً على الأقدام</li> <li>• سوف تكون المساكن فخمة وتتكون من أجنحة أو فيلات</li> </ul>	<p><b>الوصف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن الأرض الصحراوية والكتبان الرملية في القصيم لها ارتفاع وجودة رمل ممتازين مما يجعلها مناسبة للأنشطة الصحراوية</li> <li>• - هناك أحداث صحراوية سنوية بالفعل (مثل سباق الدراجات البخارية) والتي تجذب الحشود والمشاركين من كل أنحاء المملكة</li> <li>• تعتبر السياحة قطاعاً واعداً وسريع النمو، كما أن مجموعات العائلات / والذين يقضون عطلات نهاية الأسبوع المستهدفة لا تتم خدمتها حالياً</li> <li>• سوف يكون المشروع بمثابة دليل على الإمكانيات التي تتمتع بها القصيم من أجل السياحة، وبخاصة للسائحين الحضريين، كما سيعمل على دفع عجلة الاستثمار للأمام</li> </ul>	<p><b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b></p>

<sup>2</sup> مكتب الإحصائيات الوطني في تايلاند؛ محدد من متوسط عدد الموظفين لكل غرفة في تايلاند

<sup>3</sup> وكالة تنمية جنوب شرق إنجلترا، "توجيهات في استثمارات الفنادق في جنوب شرق إنجلترا"، 2004؛ محدد عبر تكلفة تطوير تبلغ 1.15 مليون ريال سعودي لكل غرفة فندق وتقل هذه التكلفة بنسبة 15% التي تمثل تكلفة الأراضي الأكثر انخفاضاً في القصيم لأن الأراضي تمثل 15% من تكلفة التطوير في إنجلترا

<p><b>المدى الطويل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الزوار الذين يودون قضاء أوقات فراغهم والقيام ببعض المغامرات من بلدان الخليج</li> <li>• الزوار الدوليون الذين يتطلعون للقيام بمغامرات صحراوية فريدة</li> </ul>	<p><b>المدى القصير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الزوار داخل المملكة الذين يتطلعون للهرب بعيداً في مكان فخم</li> <li>• المسافرون السعوديون من رجال الأعمال في مراكز الشركات المنعزلة والأحداث الخارجية</li> </ul>	<p><b>الأسواق المحتملة</b></p>	
<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف يعمل تطوير خدمات دعم الأعمال التجارية داخل الشبكة الاقتصادية للقصيم على توفير البيئة والموارد اللازمة لفحص سلوك العملاء وتفضيلاتهم</li> <li>• سوف تقوم الشبكة الاقتصادية للقصيم بجذب المستثمرين الأجانب أو تسمح بإقامة شراكة مع المستثمرين الأجانب الذين لديهم الوصول إلى إجراءات وبروتوكولات الخدمات عالية الجودة</li> <li>• سوف يعمل توسيع البنية التحتية للنقل (مثل المطارات) التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى على توفير سهولة الوصول إلى القصيم بالنسبة للزوار</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جهود التسويق الموجهة:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير أنشطة التسويق القائمة على أبحاث العملاء حول احتياجات ورغبات شرائح مستهدفة من السائحين</li> </ul> </li> <li>• جودة الخدمة والمرافق             <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتوفر البروتوكولات والإجراءات الموضوعية بشكل ملائم للحفاظ على وضمان الجودة العالية للخدمة والمرافق</li> </ul> </li> <li>• وفرة الأنشطة والبرامج عالية الجودة             <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الأنشطة الداعمة والرياضات الصحراوية (مثل، المركبات الصالحة لكل أنواع الأراضي مع المرشدين) والمنشآت الفخمة (مثل المنتجعات الصحية)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام مباشرة بتوفير 170 فرصة عمل جديدة على الأقل - 5% وظائف إدارية، 10% بالمبيعات والتسويق، 35% من ذوي المهارات المتوسطة، 50% من العمالة التي لا تتمتع بأي مهارات<sup>4</sup></li> <li>• تشجيع تطوير الصناعات الداعمة مثل شركات السياحة والمطاعم ومتاجر البيع بالتجزئة؛ ومن ثم إيجاد فرص عمل إضافية لسكان القصيم</li> <li>• تحسين الجودة والجاذبية الكليتين لأسلوب الحياة في القصيم</li> </ul>			<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فندق منتجع خمس نجوم يضم 120 منشأة تتباين بين أجنحة مترفة ومطاعم وقاعات للمؤتمرات، ويوجد هذا الفندق في محمية صحراوية كبيرة</li> <li>• البنية التحتية للأنشطة الصحراوية (مثل، المركبات)</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>310 مليون ريال سعودي<sup>5</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتبر منتجع المها الصحي منتجاً وقائماً مقاماً في محمية طبيعية مساحتها 225 كيلومتر، ويقدم 40 جناحاً من الأجنحة المترفة للغاية في قلب الصحراء</li> </ul>			<p><b>مثال دولي</b></p>

<sup>4</sup> مكتب الإحصائيات الوطني في تايلاند؛ محدد من متوسط عدد الموظفين لكل غرفة في الفنادق الفخمة في تايلاند  
<sup>5</sup> أخبار الإمارات، تكلفة مشروع المنتجع، 2005؛ استناداً إلى أساس تكلفة كل جناح

<ul style="list-style-type: none"> <li>جزء من مجموعة الإمارات للفنادق والمنتجات</li> <li>حائز على الجائزة الجغرافية الوطنية لأفضل منتج في أفريقيا / الشرق الأوسط</li> </ul>	
<b>السياحة: مراكز الخدمة العابرة على الطرق السريعة</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>يعمل مركز الخدمة بمثابة محطة راحة للمسافرين على الطرق السريعة الذين يمرون عبر القصيم</li> <li>سوف تتضمن هذه المواقع في النهاية المرافق التالية: محطة وقود، خدمات ميكانيكية، نزل عابر، مطاعم، منافذ بيع للوجبات السريعة ومقاهي، متجر مفيد ومركز تجاري مصغر، محلات للبيع بالتجزئة، خدمات أعمال تجارية مثل ماكينات الصراف الآلي (ATM) ووصول للإنترنت، مساحة مفتوحة للترفيه من أجل الرحلات الخلية والوجبات العائلية</li> <li>التطوير المخطط لخمسة مواقع في أنحاء القصيم</li> <li>يتم وضعها في مواضع جيدة للاستفادة من شبكات الطرق المنتشرة في أنحاء القصيم</li> </ul>	<b>الوصف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقع القصيم في موقع مركزي في المملكة، وترتبطها الطرق السريعة بشكل ممتاز بالمدن الهامة؛ علاوة على ذلك، سوف تعمل الطرق السريعة الإضافية، التي يجري التخطيط لها حالياً، على زيادة عدد السائحين والمسافرين على الطرق الذين يمرون عبر القصيم</li> <li>مع وجود مدن اقتصادية في حائل والمدينة والتي تتسبب في زيادة ملحوظة لأشكال المرور على الطرق التي تعبر القصيم وتنافسية الخدمات والمرافق عالية الجودة غير المتوفرة في مراكز الخدمة الموجودة، سوف يكون مركز الخدمة العابرة بمثابة نموذج للمنطقة</li> <li>زيادة احتمالية مرور المسافرين عبر القصيم كنتيجة لمراكز الخدمة المتميزة</li> </ul>	<b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b>
<p style="text-align: center;"><b>المدى القصير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>رجال الأعمال المسافرين والسائحين الذين يودون قضاء أوقات فراغهم والذين يمرون عبر الطرق السريعة في القصيم</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>المدى الطويل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الزوار الذين يستخدمون مركز الخدمة كوجهة ويستخدمون المرافق السياحية الأخرى أثناء بقائهم في القصيم</li> </ul>	<b>الأسواق المحتملة</b>
<p style="text-align: center;"><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يعتبر الموقع الإستراتيجي عنصراً هاماً لضمان التنافسية والأسواق الدائمة. وأحد الأمثلة هو التداخل بين الطرق السريعة العديدة وبين التدفق المروري المرتفع</li> <li>المرافق والخدمات الشاملة</li> <li>– ينبغي أن تكون عالية الجودة وتشمل نطاقاً واسعاً بداية من خدمات تقديم الطعام إلى احتياجات المسافرين المختلفين (من العائلات إلى سائقي الشاحنات ورجال الأعمال المسافرين)</li> <li>التعاون مع شركات النقل وبذلك يختار سائقو شركات النقل التوقف قليلاً والاستراحة في مركز الخدمة</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سوف يعمل تطوير الشبكة الاقتصادية للقصيم على زيادة عدد رجال الأعمال المسافرين ونقل السلع والبضائع من وإلى القصيم، الذي يتحول بدوره إلى تدفق مروري أعلى على الطرق السريعة</li> <li>سوف تكون الشبكة الاقتصادية للقصيم بمثابة نظام لتشجيع التعاون عن طريق إنشاء المؤسسات لإقامة شركات وشبكات بين المجموعات</li> </ul>	<b>العوامل الرئيسية للنجاح</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام مباشرة بتوفير 450 فرصة عمل جديدة على الأقل<sup>6</sup> - 10% وظائف إدارية، 15% لمحطات الوقود والخدمات الميكانيكية، 40% في منافذ بيع الأطعمة والمأكولات، 23% داخل النزل، و12% على الأقل من الوظائف الجديدة للعمالة التي لا تتمتع بأي مهارات مثل عمال التنظيف وموظفي الصيانة والأمن</li> <li>• تحسين الجودة والجاذبية الكليتين للبنية التحتية للطرق في القصيم؛ والقيام بشكل غير مباشر بزيادة تدفق السائحين عبر القصيم</li> </ul>	<p>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</p>
<p>تفاصيل الاستثمار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• خمسة مراكز خدمة تتألف من محطة وقود ومطعم ونزل عابر (30 غرفة) ومرافق</li> <li>• 45% للبناء والبنية التحتية؛ 20% لمنشآت محطة الوقود، 35% للمطعم<sup>8</sup></li> </ul>	<p>الاستثمار</p> <p>356 مليون ريال سعودي<sup>7</sup></p> <p>الاستثمار المبدئي المطلوب</p>

<sup>6</sup>موتو (Moto) (أكبر شركة لتقديم الخدمات على الطرق السريعة في بريطانيا)؛ استناداً إلى منطقة خدمة بها محطة وقود وخدمات ميكانيكية ومطعم ومقهى ومنفذ لبيع الوجبات السريعة، ومركز تجاري مصغر، ومحل للبيع بالتجزئة؛ تحليل مونييتور

<sup>7</sup>مقال في صحيفة Business Park البريطانية ("خدمات الطرق السريعة الأولى تطور منطقة خدمة جديدة على 5M في بريدج ووتر")؛ وتقلّ هذه التكلفة بنسبة 15% التي تمثل تكلفة الأراضي المنخفضة في القصيم لأن الأراضي تمثل 15% من تكلفة التطوير النموذجية في المملكة المتحدة؛ تضم تكلفة إنشاء نزل من الميزانية بـ 230 ألف ريال سعودي لكل غرفة

<sup>8</sup>نفس المصدر السابق

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتبر شركة 'موتو' (Moto) هي أكبر شركة لتقديم الخدمات على الطرق السريعة في بريطانيا</li> <li>– تمتلك 45 موقعاً وأكثر من 6000 موظف يقومون بتقديم الأطعمة والمستلزمات من أجل تلبية احتياجات أكثر من 120 مليون مسافر سنوياً في المملكة المتحدة و22 موقعاً أخرى في أوروبا</li> <li>– جزء من مجموعة 'كومباس جروب المملكة المتحدة' (Compass Group UK) (واحدة من كبرى منظمات العالم في تقديم الأطعمة والمأكولات) التي تحقق عائدات سنوية تبلغ ما يتجاوز 23.1 مليار ريال سعودي</li> </ul>	<p>مثال دولي</p>
--	------------------

<h3>الرعاية الصحية: مستشفى متخصص في علاج مرض السكر</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير علاج متخصص شامل لمرض السكر والمضاعفات المرتبطة به</li> <li>– تشمل الخدمات على الاستشارات المتعلقة بالغدد الصماء، وحدة رعاية مرضى السكر، عيادة لأمراض القدم، عيادة لأمراض القلب، الحماية والتغذية، قسم للمرضى المقيمين، معمل وقسم للأشعة</li> <li>• تقديم برامج الوقاية من مرض السكر وكذلك تعليم متعدد التخصصات للأشخاص المصابين بمرض السكر وعائلاتهم</li> </ul>	<p>الوصف</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن مرض السكر في اتجاه متصاعد في المملكة وينتشر بدرجة كبيرة في القصيم</li> <li>– حوالي 20% من كافة السكان السعوديين الذين تتجاوز أعمارهم 20 عاماً مصابون بمرض السكر، مقارنة بنسبة 5% عالمياً<sup>9</sup></li> <li>– تأتي القصيم في المرتبة الثانية من حيث الاهتمام بعدد الزيارات إلى عيادات مرض السكر ومستشفيات وزارة الصحة المتخصصة في علاج مرض السكر<sup>10</sup></li> <li>• إن تركيز العمليات على المجموعات المصابة بمرض واحد يزيد من القدرة على جذب المرضى من خارج القصيم عن طريق تحسين كفاءة العمليات وجودتها وسمعتها</li> <li>• من المتوقع زيادة الإنفاق على الرعاية الصحية؛ في الوقت ذاته، نجد أن نظام الرعاية الصحية في المملكة يشهد إصلاحات ناجمة عن الخصخصة</li> <li>– تتفق وزارة الصحة حالياً ما يزيد عن 4 مليارات ريال سعودي على رعاية مرضى السكر، ومن المتوقع أن يتزايد هذا الإنفاق إلى ثلاثة أضعاف خلال الـ 20 عاماً المقبلة<sup>11</sup></li> <li>• سوف يعمل إنشاء المجموعة على تشجيع نمو الصناعات الداعمة مثل تقديم الأطعمة والمأكولات والخدمات التشخيصية وأعمال التنظيم والصيانة</li> </ul>	<p>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</p>

<sup>9</sup>الهيئة العامة للاستثمار بالمملكة، "الاستثمار في قطاع الرعاية الصحية السعودي"، 2007

<sup>10</sup>الحوالية الإحصائية الخاصة بوزارة الصحة لعام 2006

<sup>11</sup>الهيئة العامة للاستثمار بالمملكة، "الاستثمار في قطاع الرعاية الصحية السعودي"، 2007

<p><b>المدى الطويل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مرضى السكر القادمين من بلدان مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)</li> </ul>	<p><b>المدى القصير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مرضى السكر الذين تتم إحالتهم بشكل رئيسي من القصيم والمناطق الشمالية، وكذلك من المناطق الأخرى في المملكة</li> </ul>	<p><b>الأسواق المحتملة</b></p>
<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تسهيل جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها من خلال تطوير مجموعة خدمات طبية ومرافق عامة رفيعة المستوى يؤدي التعاون في الأبحاث والتدريب مع الجامعات الخاصة والعامّة إلى تمكين التطوير السريع لجودة الخدمات المتميزة</li> <li>• يؤدي القيام في الوقت ذاته بتطوير الأعمال التجارية الداعمة في مدينة الرعاية الصحية المتخصصة إلى إتاحة التعاون اللصيق</li> <li>• يعمل تخصيص الوظائف على إتاحة الجودة العالية بتكلفة تنافسية</li> <li>• توسيع البنية التحتية للنقل التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الخبرة الطبية الماهرة: <ul style="list-style-type: none"> <li>– لتقديم رعاية من الطراز العالمي لمرضى السكر، يجب جذب الأخصائيين الطبيين ذوي المهارة العالية والاحتفاظ بهم بمستويات تكلفة تنافسية</li> </ul> </li> <li>• الوصول إلى التقنيات الطبية المتطورة: <ul style="list-style-type: none"> <li>– يتطلب تشخيص ومراقبة حالات مرض السكر الوصول إلى الأجهزة الطبية المتطورة بتكلفة تنافسية</li> </ul> </li> <li>• لجذب المرضى من مناطق خارج القصيم، يعتبر تسهيل الوصول إلى القصيم عنصراً هاماً</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بتوفير 70 فرصة عمل جديدة على الأقل<sup>12</sup> - 15 موظفاً إدارياً، 11 أخصائياً في مرض السكر (أخصائياً في الغدد الصماء)، 5 أخصائيين في أمراض العيون، 4 جراحين، 5 فنيين للأشعة والمعامل، أخصائي واحد في الحمية والتغذية، 2 من الصيادلة، 2 من أخصائيي أمراض القدم، و25 ممرضة</li> <li>• تحسين الجودة الكلية ومستوى خدمات الرعاية الصحية في القصيم</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مستشفى متخصص في علاج مرض السكر طاقته الاستيعابية 60 سريراً، وغرفتان للعمليات، ومنشآت شاملة لرعاية مرضى السكر</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>234.6 مليون ريال سعودي<sup>13</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'مركز جوزلين لعلاج مرض السكر' (Joslin Diabetes Center) - منتسب مع كلية الطب بجامعة هارفارد؛ ويقع مقره الرئيسي في بوسطن وله عيادات تابعة له وانتسابات في أنحاء الولايات المتحدة وجميع أنحاء العالم</li> </ul>	<p><b>مثال دولي</b></p>	<p><b>مثال دولي</b></p>

<sup>12</sup> الحالة التجارية لمركز أمراض السكر "مجموعة استثمار رأس المال (Capital Investment Group)؛ استناداً إلى منشأة متخصصة في علاج مرض السكر طاقته الاستيعابية 60 سريراً وغرفتان للعمليات، ومنشآت شاملة لرعاية مرضى السكر

<sup>13</sup> نفس المصدر السابق؛ نقل هذه التكلفة بنسبة 15% التي تمثل تكلفة الأراضي الأكثر انخفاضاً

الرعاية الصحية: شركة لتصنيع المنتجات الطبية المستهلكة					
<b>الوصف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصنيع المنتجات الطبية المستهلكة التي تُباع تحت اسم تجاري مميز</li> <li>– سوف يستفيد هذا الاسم التجاري من فهم السوق السعودي والقرب الشديد والفخر الوطني</li> <li>– يجب أن تلبى المنشآت متطلبات الهيئات التنظيمية العالمية الأكثر صرامة في مجال تصنيع المنتجات الطبية المستهلكة</li> <li>• تشمل المنتجات المستهلكة الرئيسية التي سيتم تصنيعها على القسطرات والخيوط الجراحية والإبر والمصافي والإسفنجة الطبي والضمادات</li> </ul>				
<b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فُدر حجم السوق العالمي للمنتجات الطبية المستهلكة بـ 356 مليار ريال سعودي في عام 2004 بمعدل نمو متوقع يبلغ 7% سنوياً<sup>14</sup></li> <li>• سوف يعمل كل من الإنفاق المتزايد على الرعاية الصحية والخصخصة المستمرة لنظام الرعاية الصحية السعودي على زيادة ضغط التكلفة على مقدمي الرعاية الصحية</li> <li>– زيادة تركيز المنظمات الصحية على العقاقير منخفضة التكلفة التي لا تحمل اسماً تجارياً وموافقة العاملين بالرعاية الصحية على هذا النوع من العقاقير</li> <li>• سوف يكون توفير المنتجات الطبية المستهلكة بمثابة عامل مساعد لمجموعة الرعاية الصحية، حيث يؤدي إلى تحسين الوصول والقدرة على تحمل النفقات</li> </ul>				
<b>الأسواق المحتملة</b>	<table border="0"> <tr> <td><b>المدى القصير</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشفيات الموجودة داخل المملكة في المقام الأول</li> <li>• المبيعات الثانوية للأطباء المتخصصين داخل المملكة</li> </ul> </td> <td><b>المدى الطويل</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشفيات الموجودة في منطقة الشرق الأوسط في المقام الأول</li> <li>• المبيعات الثانوية للأطباء المتخصصين في منطقة الشرق الأوسط</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>المدى القصير</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشفيات الموجودة داخل المملكة في المقام الأول</li> <li>• المبيعات الثانوية للأطباء المتخصصين داخل المملكة</li> </ul>	<b>المدى الطويل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشفيات الموجودة في منطقة الشرق الأوسط في المقام الأول</li> <li>• المبيعات الثانوية للأطباء المتخصصين في منطقة الشرق الأوسط</li> </ul>
<b>المدى القصير</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشفيات الموجودة داخل المملكة في المقام الأول</li> <li>• المبيعات الثانوية للأطباء المتخصصين داخل المملكة</li> </ul>	<b>المدى الطويل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشفيات الموجودة في منطقة الشرق الأوسط في المقام الأول</li> <li>• المبيعات الثانوية للأطباء المتخصصين في منطقة الشرق الأوسط</li> </ul>		
<b>العوامل الرئيسية للنجاح</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التكلفة المنخفضة والإنتاج على نطاق واسع:</li> <li>– يعتبر السعر عامل تنافسي رئيسياً، ومن ثم، لتحقيق التنافسية، يجب على شركات التصنيع تحقيق إنتاج منخفض التكلفة وكميات إنتاجية ضخمة</li> <li>• القوة العاملة الماهرة:</li> <li>– مطلوبة لتشغيل تقنيات التصنيع</li> <li>• تلبية المعايير التنظيمية الدولية:</li> <li>– ضمان سلامة وجودة المنتجات وبناء اسم تجاري إيجابي</li> <li>• إمكانيات البحث والتطوير</li> <li>– توفير ميزة تكلفة تنافسية عن طريق تطوير عمليات إنتاج جديدة وفعالة للتكاليف</li> </ul>				
<b>العوامل الرئيسية للنجاح</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الشبكة المحتمل</li> <li>• سوف توجد شركات التوريد الهامة والصناعات الداعمة داخل منطقة المجموعة؛ ومن ثم تبسيط العمليات المولدة لقيمة التوريد</li> <li>• يتم تسهيل جذب والاحتفاظ بالعمالة الماهرة من خلال فرص العمل والمكانة المحترمة التي يوفرها تطوير منطقة الرعاية الصحية، وفرص البحث والتطوير والمرافق العامة</li> <li>• يتيح التعاون للصيق والشراكات بين الشركة المصنعة والجامعات المحلية ومقدمي الرعاية الصحية</li> </ul>				

<sup>14</sup>شركة (Chemonics International Inc)، "تحليل تصنيع الأجهزة الطبية والمنتجات الطبية المستهلكة"، 2005

<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام مباشرة بتوفير 650 فرصة عمل جديدة على الأقل<sup>15</sup> - العاملين 82%، الفنيين 10%، الإداريين 8%</li> <li>• تشجيع نمو الصناعات الداعمة مثل التغليف الطبي، التعبئة واللوجيستيات، البحث والتطوير؛ ومن ثم توفير فرص عمل إضافية في هذه المناطق – هذا مفيد بصفة خاصة لتطوير مجموعة الرعاية الصحية في القصيم</li> <li>• تمكين المملكة من أن تكون أقل اعتماداً على واردات المنتجات الطبية المستهلكة الأجنبية</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 233 مليون ريال سعودي<sup>1</sup></li> <li>• 66% للآلات ومعدات الإنتاج؛ 22% للمخزون؛ 12% لتجهيزات ومعدات المكاتب والبحث والتطوير<sup>16</sup></li> </ul>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سوق عالمي مجزأ للغاية، حيث توجد 6000 شركة تصنيع في الولايات المتحدة وحدها، وتقوم الشركات بتصنيع حوالي 25000 منتج منفصل<sup>1</sup></li> </ul>	<p><b>مثال دولي</b></p>

<p><b>مواد البناء: مصنع ألواح الجبس</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصنع لتصنيع ألواح الجبس الجدارية يقوم بإنتاج ألواح جدارية لاستخدامها في المباني السكنية وذات الأغراض التجارية</li> </ul>	<p><b>الوصف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ازدهار التشييد في المملكة</li> <li>– الطلب الكبير على المباني السكنية لـ 37 ألف<sup>17</sup> داخل القصيم</li> <li>– متوقع ضخ 650 مليار دولار أمريكي<sup>18</sup> في أنشطة التشييد داخل المملكة خلال الـ 20 عاماً المقبلة</li> <li>• نقص المواد الخام يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتأخير التشييد في القصيم وفي أنحاء المملكة</li> <li>• تقع القصيم في موقع جيد في وسط المملكة بالقرب من مناطق التشييد الكبيرة في الرياض وحائل</li> <li>– البنية التحتية الممتازة للطرق والبنية التحتية المخطط لها للسكك الحديدية</li> <li>• الظهور المتكرر للجبس في أنحاء القصيم حيث يوجد محجر بالفعل في الوطاة<sup>19</sup></li> <li>– سوف يوفر وصولاً للمواد الخام ذات تكاليف النقل المنخفضة</li> <li>• سوف يكون بمثابة نقطة ارتكاز لمجموعة مواد البناء والتشييد - يتم تمكين التشييد من خلال وفرة الموارد المتزايدة</li> </ul>	<p><b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b></p>

<sup>15</sup> نفس المصدر السابق؛ تم حسابه من متوسط عدد الموظفين في 15 شركة من شركات تصنيع المواد المستهلكة بجمهورية الدومينيكا

<sup>16</sup> دليل KPMG لتكاليف الأعمال التجارية الدولية (2006)؛ تحليل مونتور

<sup>17</sup> وزارة التخطيط السعودية، 2006

<sup>18</sup> بيزنس ويك، "السعودية: مخطط للمستقبل"، 2006

<sup>19</sup> نائب وزارة الموارد الطبيعية السعودية، 2005

<p><b>المدى الطويل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>منطقة الخليج حيث إن ازدهار التشييد المستمر يغذي الطلب على حوائط الجبس الجدارية</li> </ul>	<p><b>المدى القصير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>القصيم والمناطق المجاورة لها - تلبية الطلب غير المشبعة</li> </ul>	<p><b>الأسواق المحتملة</b></p>	
<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سوف يعمل حجم أنشطة التشييد عبر الشبكة على زيادة الطلب على التجهيزات الخزفية</li> <li>سوف تسهّل منظمة الشبكة من إقامة العلاقات مع الموردين والعملاء الرئيسيين</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول إلى المواد الخام منخفضة التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية</li> <li>التطوير المستمر لشبكات النقل والمواصلات - الطرق والسكك الحديدية</li> <li>الطلب الدائم على التجهيزات الخزفية داخل المملكة ولاسيما في القصيم</li> <li>الوصول إلى العمالة منخفضة التكلفة لتشغيل المصنع وتحقيق ميزة تكلفة</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مع استخدام ~80% من الجبس المستخرج من التعدين في إنتاج ألواح الجبس، يقوم التصنيع المحلي بدعم عمليات تعدين الجبس<sup>20</sup></li> <li>يُتيح التشييد في المجموعات الأخرى</li> <li>– يقلل من تأخر التشييد وتضخم الأسعار</li> <li>أقل أثر سلبي على البيئة لمواد البناء حيث إنه يشتمل على طاقة متجددة منخفضة ونفايات إنتاج منخفضة<sup>21</sup></li> <li>وظائف محلية تبلغ حوالي 200 وظيفة<sup>22</sup></li> </ul>			<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الأراضي والمباني</li> <li>الآلات والمعدات</li> <li>– 325 مليون قدم مربع من إنتاج الألواح الجدارية سنوياً</li> <li>~ 200 موظف</li> </ul>		<p><b>الاستثمار</b></p> <p>211 مليون ريال سعودي<sup>23</sup></p> <p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>	
<p><b>العوائد</b></p> <p>2,900 مليون دولار أمريكي</p>	<p><b>البصمة الجغرافية للعمليات</b></p> <p>توزيع في جميع أنحاء العالم</p>	<p><b>اسم الشركة</b></p> <p>'أمريكا الشمالية للجبس' ( North American Gypsum ) (جزء من شركة 'يو إس جي كوربوريشن' " USG Corporation ")</p>	<p><b>أمثلة دولية</b></p>

<sup>20</sup>فريدونيا جروب (Freodonia Group)، "منتجات الجبس في أمريكا الشمالية"، 2005؛ % لأمریکا الشمالية فقط

<sup>21</sup>شركة (CGC Inc.)، "التصميم المستدام"، 2007؛ مقارنة باستخدام القرميد والأسمنت وألواح الخشب الحبيبي والعزل والزجاج وأرضيات الفينيل والبلاستيك والصلب

<sup>22</sup>مشروعات الاستثمار الخاصة برابطة أمم جنوب شرق آسيا (ASEAN) في 2006

<sup>23</sup>'الموارد الطبيعية' (Natural Resources) في كندا، "الجبس والأنهيدريت 'كبريتات الكالسيوم اللامائية"، 2005

<b>الرعاية الصحية: شركة للعافية واللياقة</b>					
<b>الوصف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نادي للصحة يضم منشآت كبيرة من أحدث طراز بما في ذلك صالات للجمنازيوم بها أحدث أجهزة تدريبات الوزن والأجهزة الهوائية، وغرف للبهار والساونا، ومنتجعات للجمال والعافية تتضمن مجموعة واسعة من العلاجات والتدليك</li> <li>سوف يقوم أخصائيو الصحة بتقديم الاستشارات الطبية الخاصة بالتغذية والاستشارات الوقائية على تقديم التدليك والعلاجات</li> <li>يمثل ثلاثة مواقع في أنحاء القصيم</li> <li>– سوف يقوم كل مركز للعافية بتقديم نفس المستوى المرتفع من الخدمة والجودة</li> </ul>				
<b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تسفر التغييرات التي تطرأ في أساليب الحياة (أي، يدرك مزيد من الأشخاص حاجتهم للاسترخاء والعناية بأنفسهم) عن نمو ضخم في السوق</li> <li>توفر البيئة الريفية والبسيطة والطبيعية في القصيم مكاناً مثالياً لإنشاء مركز للعافية واللياقة حيث يأتي الزوار من أجل الانعزال والاسترخاء</li> <li>تقع القصيم في موقع مركزي ويسهل الوصول إليها بالنسبة لشرائح العملاء المحتملين في مراكز المدن الرئيسية أو المدن الاقتصادية المجاورة مثل الرياض وحائل والمدينة</li> <li>سوف يمثل مركز العافية الدليل الأول على الوفرة المتنامية للمرافق المحفزة في القصيم - المرافق التي ستعمل على تحفيز هجرة العمالة الماهرة إلى المنطقة</li> </ul>				
<b>الأسواق المحتملة</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #1a3d4d; color: white; text-align: center;">المدى القصير</th> <th style="background-color: #1a3d4d; color: white; text-align: center;">المدى الطويل</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e6e6e6;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>المقيمون في منطقة القصيم، والزوار القادمون من المناطق المجاورة لقضاء عطلات نهاية الأسبوع</li> <li>المسافرون السعوديون من رجال الأعمال في مراكز الشركات المنعزلة والأحداث الخارجية</li> </ul> </td> <td style="background-color: #e6e6e6;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>رجال الأعمال المسافرون والذين يودون قضاء أوقات فراغهم من بلدان مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	المدى القصير	المدى الطويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>المقيمون في منطقة القصيم، والزوار القادمون من المناطق المجاورة لقضاء عطلات نهاية الأسبوع</li> <li>المسافرون السعوديون من رجال الأعمال في مراكز الشركات المنعزلة والأحداث الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رجال الأعمال المسافرون والذين يودون قضاء أوقات فراغهم من بلدان مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا</li> </ul>
المدى القصير	المدى الطويل				
<ul style="list-style-type: none"> <li>المقيمون في منطقة القصيم، والزوار القادمون من المناطق المجاورة لقضاء عطلات نهاية الأسبوع</li> <li>المسافرون السعوديون من رجال الأعمال في مراكز الشركات المنعزلة والأحداث الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رجال الأعمال المسافرون والذين يودون قضاء أوقات فراغهم من بلدان مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا</li> </ul>				
<b>العوامل الرئيسية للنجاح</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #1a3d4d; color: white; text-align: center;">العوامل الرئيسية للنجاح</th> <th style="background-color: #1a3d4d; color: white; text-align: center;">دعم الشبكة المحتمل</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e6e6e6;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة شاملة من المرافق سيتم توفيرها من أجل الاحتياجات المختلفة للزوار</li> <li>– أجهزة رياضية، حمام سباحة، غرف للساونا والبهار، أجنحة منتجعات شخصية</li> <li>خدمة شخصية وعالية الجودة مخصصة وفقاً لاحتياجات الأفراد ويقدم هذه الخدمة أخصائيو الجمال وأخصائيو العلاج ومعلمو اللياقة المؤهلون والمهرة</li> <li>جو يبعث على الاسترخاء والراحة</li> <li>– توفر البيئة الريفية والطبيعية، بعيداً عن جلبة المدينة الحضرية، مكاناً مثالياً وجواً للزوار يساعدهم على الاسترخاء والاستجمام</li> </ul> </td> <td style="background-color: #e6e6e6;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تقوم الشبكة الاقتصادية للقصيم بجذب المستثمرين الأجانب وتسهيل إقامة الشركات مع المستثمرين الأجانب</li> <li>يتم تسهيل جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها من خلال تطوير مدينة رعاية صحية ومرافق عامة رفيعة المستوى</li> <li>يؤدي القيام في الوقت ذاته بتطوير الأعمال التجارية الداعمة في منطقة السياحة المخصصة إلى إتاحة تطوير وضع سياحة الصحة والعافية، المتكاملة</li> <li>سوف يعمل توسيع البنية التحتية للنقل التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى على توفير سهولة الوصول إلى القصيم بالنسبة للزوار</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	العوامل الرئيسية للنجاح	دعم الشبكة المحتمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة شاملة من المرافق سيتم توفيرها من أجل الاحتياجات المختلفة للزوار</li> <li>– أجهزة رياضية، حمام سباحة، غرف للساونا والبهار، أجنحة منتجعات شخصية</li> <li>خدمة شخصية وعالية الجودة مخصصة وفقاً لاحتياجات الأفراد ويقدم هذه الخدمة أخصائيو الجمال وأخصائيو العلاج ومعلمو اللياقة المؤهلون والمهرة</li> <li>جو يبعث على الاسترخاء والراحة</li> <li>– توفر البيئة الريفية والطبيعية، بعيداً عن جلبة المدينة الحضرية، مكاناً مثالياً وجواً للزوار يساعدهم على الاسترخاء والاستجمام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تقوم الشبكة الاقتصادية للقصيم بجذب المستثمرين الأجانب وتسهيل إقامة الشركات مع المستثمرين الأجانب</li> <li>يتم تسهيل جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها من خلال تطوير مدينة رعاية صحية ومرافق عامة رفيعة المستوى</li> <li>يؤدي القيام في الوقت ذاته بتطوير الأعمال التجارية الداعمة في منطقة السياحة المخصصة إلى إتاحة تطوير وضع سياحة الصحة والعافية، المتكاملة</li> <li>سوف يعمل توسيع البنية التحتية للنقل التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى على توفير سهولة الوصول إلى القصيم بالنسبة للزوار</li> </ul>
العوامل الرئيسية للنجاح	دعم الشبكة المحتمل				
<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة شاملة من المرافق سيتم توفيرها من أجل الاحتياجات المختلفة للزوار</li> <li>– أجهزة رياضية، حمام سباحة، غرف للساونا والبهار، أجنحة منتجعات شخصية</li> <li>خدمة شخصية وعالية الجودة مخصصة وفقاً لاحتياجات الأفراد ويقدم هذه الخدمة أخصائيو الجمال وأخصائيو العلاج ومعلمو اللياقة المؤهلون والمهرة</li> <li>جو يبعث على الاسترخاء والراحة</li> <li>– توفر البيئة الريفية والطبيعية، بعيداً عن جلبة المدينة الحضرية، مكاناً مثالياً وجواً للزوار يساعدهم على الاسترخاء والاستجمام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تقوم الشبكة الاقتصادية للقصيم بجذب المستثمرين الأجانب وتسهيل إقامة الشركات مع المستثمرين الأجانب</li> <li>يتم تسهيل جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها من خلال تطوير مدينة رعاية صحية ومرافق عامة رفيعة المستوى</li> <li>يؤدي القيام في الوقت ذاته بتطوير الأعمال التجارية الداعمة في منطقة السياحة المخصصة إلى إتاحة تطوير وضع سياحة الصحة والعافية، المتكاملة</li> <li>سوف يعمل توسيع البنية التحتية للنقل التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى على توفير سهولة الوصول إلى القصيم بالنسبة للزوار</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام مباشرة بتوفير 120 فرصة عمل جديدة على الأقل - بما فيها أخصائيو العلاج بالمنتجات، أخصائيو الجمال، معلمو اللياقة، والموظفون الإداريون<sup>24</sup></li> <li>• تشجيع تطوير الصناعات الداعمة مثل المطاعم ومتاجر البيع بالتجزئة؛ ومن ثم إيجاد فرص عمل إضافية لسكان القصيم</li> <li>• تحسين الجودة والجاذبية الكليتين لأسلوب الحياة في القصيم</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>				
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="174 395 1276 446">تفاصيل الاستثمار</th> <th data-bbox="1276 395 1680 446">الاستثمار</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="174 446 1276 563"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثة منشآت بمساحة 60000 قدم مربع في أنحاء القصيم</li> <li>• 65% من التكلفة في أعمال التشييد والموقع، بقية التكلفة للمعدات والمخزون</li> </ul> </td> <td data-bbox="1276 446 1680 563"> <p>174.9 مليون ريال سعودي<sup>25</sup></p> </td> </tr> </tbody> </table>	تفاصيل الاستثمار	الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثة منشآت بمساحة 60000 قدم مربع في أنحاء القصيم</li> <li>• 65% من التكلفة في أعمال التشييد والموقع، بقية التكلفة للمعدات والمخزون</li> </ul>	<p>174.9 مليون ريال سعودي<sup>25</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>
تفاصيل الاستثمار	الاستثمار				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثة منشآت بمساحة 60000 قدم مربع في أنحاء القصيم</li> <li>• 65% من التكلفة في أعمال التشييد والموقع، بقية التكلفة للمعدات والمخزون</li> </ul>	<p>174.9 مليون ريال سعودي<sup>25</sup></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتبر نادي Fitness First Gym &amp; Health Club أكبر مجموعة لنوادي الجمنازيوم والصحة واللياقة في العالم حيث يضم أكثر من 1.4 مليون عضو لـ Fitness First في 500 نادي من نوادي Fitness First Gym &amp; Health Clubs على مستوى العالم (مثلاً، المملكة المتحدة، أسبانيا، هولندا، الإمارات العربية المتحدة، دول آسيا والمحيط الهادئ، الخ)</li> </ul>	<p><b>أمثلة دولية</b></p>				

<sup>24</sup>ملف قطاع المنتجعات الصحية الكندي لعام 2006 (لجنة السياحة الكندية)؛ تحليل مونتور  
<sup>25</sup>مركز أوستين للعافية (Austin Wellness Center)، 2004؛ تم تحديد الاستثمار من خلال حجم السوق المحتمل

الرعاية الصحية: مستشفى لإعادة التأهيل					
<b>الوصف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير علاج إعادة تأهيل شامل ومتخصص للأفراد الذين يعانون من حالات الإعاقة الناجمة عن السكتة الدماغية وإصابة المخ وإصابات العظام – سوف يوفر المستشفى خدمات علاجية وخدمات داعمة وتعليمية للمساعدة في استعادة الصحة والعمل</li> </ul>				
<b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصابات المخ والعظام في اتجاه متصاعد في المملكة وتنتشر في القصيم<sup>26</sup></li> <li>– تقدر بـ 50000 حالة من إصابات المخ في 2004<sup>27</sup></li> <li>– تمثل حوادث الطرق حوالي 53% من صدمات الأوعية في المملكة<sup>28</sup></li> <li>إن تركيز العمليات على صدمات وإصابات معينة يزيد من القدرة على جذب المرضى من خارج القصيم عن طريق تحسين كفاءة العمليات وجودتها وسمعتها</li> <li>من المتوقع زيادة الإنفاق على الرعاية الصحية؛ في الوقت ذاته، نجد أن نظام الرعاية الصحية في المملكة يشهد إصلاحات ناجمة عن الخصخصة – تنفق وزارة الصحة حالياً ما يزيد عن 4 مليارات ريال سعودي على رعاية مرضى السكر، ومن المتوقع أن يتراد هذا الإنفاق إلى ثلاثة أضعاف خلال الـ 20 عاماً المقبلة<sup>29</sup></li> <li>سوف تعمل نقطة ارتكاز المجموعة على تشجيع نمو الصناعات الداعمة مثل تقديم الأطعمة والمأكولات والخدمات التشخيصية وأعمال التنظيم والصيانة</li> </ul>				
<b>الأسواق المحتملة</b>	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>المدى القصير</b></td> <td style="text-align: center;"><b>المدى الطويل</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>المرضى الذين تتم إحالتهم بشكل رئيسي من القصيم والمناطق الشمالية، وكذلك من المناطق الأخرى في المملكة</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>مرضى إعادة التأهيل والمرضى الذين يحتاجون لرعاية على المدى القصير من المملكة</li> <li>المرضى الذين يحتاجون لرعاية على المدى الطويل القادمين من بلدان مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المرضى الذين تتم إحالتهم بشكل رئيسي من القصيم والمناطق الشمالية، وكذلك من المناطق الأخرى في المملكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرضى إعادة التأهيل والمرضى الذين يحتاجون لرعاية على المدى القصير من المملكة</li> <li>المرضى الذين يحتاجون لرعاية على المدى الطويل القادمين من بلدان مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)</li> </ul>
<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>المرضى الذين تتم إحالتهم بشكل رئيسي من القصيم والمناطق الشمالية، وكذلك من المناطق الأخرى في المملكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرضى إعادة التأهيل والمرضى الذين يحتاجون لرعاية على المدى القصير من المملكة</li> <li>المرضى الذين يحتاجون لرعاية على المدى الطويل القادمين من بلدان مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)</li> </ul>				

<sup>26</sup>مقابلة أجرتها مونييتور مع طبيب في القصيم، 2007

<sup>27</sup>Wrong diagnosis com ، "إحصائيات حسب البلد لإصابة المخ الناجمة عن الصدمات"، 2004

<sup>28</sup>رأفت شلبي، "إصابات الأوعية في الأطراف العليا"، 2006

<sup>29</sup>الهيئة العامة للاستثمار بالمملكة، "الاستثمار في قطاع الرعاية الصحية السعودي"، 2007

<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تسهيل جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها من خلال تطوير مجموعة خدمات طبية ومرافق عامة رفيعة المستوى</li> <li>• يؤدي التعاون في الأبحاث والتدريب مع الجامعات الخاصة والعامة إلى تمكين التطوير السريع لجودة الخدمات المتميزة</li> <li>• يؤدي القيام في الوقت ذاته بتطوير الأعمال التجارية الداعمة في مدينة الرعاية الصحية المتخصصة إلى إتاحة التعاون اللصيق</li> <li>• يعمل تخصيص الوظائف على إتاحة الجودة العالية بتكلفة تنافسية</li> <li>• توسيع البنية التحتية للنقل التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الخبرة الطبية الماهرة:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– لتقديم رعاية من الطراز العالمي للمرضى، يجب جذب الأخصائيين الطبيين ذوي المهارة العالية والاحتفاظ بهم بمستويات تكلفة تنافسية</li> </ul> </li> <li>• الوصول إلى التقنيات الطبية المتطورة:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– تعتبر التقنية العلاجية والأجهزة المتطورة ضرورية لتقديم مستوى مرتفع من الرعاية</li> </ul> </li> <li>• لجذب المرضى من مناطق خارج القصيم، يعتبر تسهيل الوصول إلى القصيم عنصراً هاماً</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
<p>القيام مباشرة بتوفير 336<sup>30</sup> فرصة عمل جديدة على الأقل - 20 وظيفة طبية، 120 تمريض، 87 معالجين، 110 وظائف إدارية وخدمات دعم<sup>31</sup></p>	<p>تحسين الجودة الكلية ومستوى خدمات الرعاية الصحية في القصيم</p>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مركز لإعادة التأهيل طاقته الاستيعابية 120 سريراً</li> <li>• حمام سباحة علاجي، وصالة جمنازيوم كبيرة، وفناء للعلاج، ومساكن للتدريب على الحياة اليومية</li> <li>• منشآت لتقديم العلاج المتخصص لصدمة وإصابات محددة</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>168.8 مليون ريال سعودي<sup>5</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>
<p>مركز إعادة التأهيل ومنتشأة أبحاث، يرتبط بجامعة تورنتو ويضم أكثر من 1800 موظف وكان به أكثر من 2000 مريض تتم خدمتهم في عام 2006</p>	<p>• 'معهد تورنتو لإعادة التأهيل'</p>	<p><b>مثال دولي</b></p>

<sup>30</sup>صحيفة ، Milwaukee Journal Sentinel "إعادة التأهيل؛ مستشفى مفيد"، 2006؛ مقدر من مستشفى لإعادة التأهيل بها 40 سريراً  
<sup>31</sup>استناداً إلى توفير الموظفين في 'معهد تورنتو لإعادة التأهيل'، 2007

الزراعة: إنتاج الطماطم من المستنبتات					
<b>الوصف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستلزم هذا المشروع إنشاء مستنبتات ذات تقنية عالية في القصيم</li> <li>– وتتمثل التقنية العالية في استخدام الأنظمة المدمجة بالكامل التي تراقب مستويات المياه ودرجة الحرارة والتغذية</li> <li>– وسوف تحاكي الهياكل والتقنية تلك المستنبتات الموجودة في المكسيك وأسبانيا والتي تستخدم التقنية العالية لأن هذه المناطق أكثر شبهاً بالسعودية</li> </ul>				
<b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يتمكن الرواد العالميون في تقنية المستنبتات، وهم كندا وهولندا، من الإنتاج طيلة العام مما يسمح للمناطق الأكثر دفئاً بإنتاج المحاصيل عندما لا تستطيع هي ذلك.</li> <li>– الأسواق الدولية الكبيرة للغاية للخاصة بطماطم المستنبتات مع ارتفاع الأسعار 5 أضعاف<sup>32</sup> في موسم الشتاء عندما يكون المحصول أقل</li> <li>• إن مناخ القصيم يناسب بدرجة كبيرة للغاية إنتاج المستنبتات، كما أن تكاليف الطاقة من الإنتاج سوف تكون أقل انخفاضاً مقارنة بالمناطق الأخرى التي تقوم بإنتاج الطماطم من المستنبتات</li> <li>• لقد بدأت منطقة القصيم بالفعل في التكيف مع استخدام المستنبتات وقامت بتحويل معظم إنتاج الطماطم للمستنبتات الأساسية في المملكة (69% من الإنتاج)<sup>33</sup></li> <li>• سوف تعمل شبكات النقل والمواصلات الجيدة في القصيم على تسهيل نقل الطماطم</li> <li>• ومع ندرة المياه في القصيم، يعمل الإنتاج من المستنبتات على تقليل استهلاك المياه إلى الحد الأدنى</li> <li>• سوف تساعد في دفع المجموعة للأمام حيث إن الجودة المحسنة والعوائد سوف تظهر أهمية أفضل الممارسات في الإنتاج الذي يحقق في النهاية نقل المعرفة عبر المنتجات الزراعية</li> </ul>				
<b>الأسواق المحتملة</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>المدى القصير</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>المدى الطويل</b></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 45% من الاستهلاك المحلي السعودي يتم عرضه حالياً من خلال الصادرات<sup>34</sup></li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بشكل رئيسي المناطق التي تطلب طماطم المستنبتات في أوروبا</li> <li>• حجم سوق الواردات في 2005 بلغ 3.5 مليار<sup>35</sup> دولار أمريكي</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45% من الاستهلاك المحلي السعودي يتم عرضه حالياً من خلال الصادرات<sup>34</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشكل رئيسي المناطق التي تطلب طماطم المستنبتات في أوروبا</li> <li>• حجم سوق الواردات في 2005 بلغ 3.5 مليار<sup>35</sup> دولار أمريكي</li> </ul>
<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45% من الاستهلاك المحلي السعودي يتم عرضه حالياً من خلال الصادرات<sup>34</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشكل رئيسي المناطق التي تطلب طماطم المستنبتات في أوروبا</li> <li>• حجم سوق الواردات في 2005 بلغ 3.5 مليار<sup>35</sup> دولار أمريكي</li> </ul>				

<sup>32</sup>جاري هيكلمان، مستشار في البستنة، مؤسسة (Cuestaroble Consulting)

<sup>33</sup>الحولية الإحصائية التاسعة عشرة الخاصة بوزارة الزراعة السعودية، 2006

<sup>34</sup>قاعدة البيانات الإحصائية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة

<sup>35</sup>نفس المصدر السابق؛ تم حسابه من واردات عام 2005 وسعر الاستيراد في عام 2003

<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تقوم الشبكة بتعزيز وتسهيل الوصول إلى أفضل الممارسات في الإنتاج</li> <li>• بالنسبة للطماطم التي تباع محلياً، سوف يعمل نظام السوق المحلي المحسن على تسهيل المبيعات</li> <li>• سوف تساعد كل من الاعتماد المركزي ورقابة الجودة في منح المصدقية لمحاصيل الطماطم التي يتم تصديرها دولياً</li> <li>• كما أن الاعتراف بالمنطقة كمحور زراعي سوف يساعد في تطوير الاسم التجاري</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرات التسويق لفهم احتياجات الطلب الدولي – اسم تجاري مطور للمنتج</li> <li>• معرفة وتطبيق أفضل الممارسات في إنتاج المستنبتات من أجل الاستفادة من التقنية في المستنبتات لأقصى درجة</li> <li>• – إن مخاطر الآفات المتزايدة من المستنبتات سوف تتطلب مكافحة متكاملة للآفات</li> <li>• الوصول إلى المعرفة الدولية الخاصة بأفضل الممارسات في الإنتاج</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تعمل أفضل الممارسات في الإنتاج والتقنية على تحسين العوائد لصغار المزارعين</li> <li>• سوف يكون لجودة الإنتاج المحسنة أثر إيجابي إضافي على صورة الإنتاج من منطقة القصيم</li> <li>• تعتبر هياكل المستنبتات رائعة في الحفاظ على المياه مع تقليل الآثار السلبية على البيئة</li> <li>• دعم تطوير القصيم لكي تصبح محوراً زراعياً</li> <li>• التوظيف المستمر لـ 200 شخص</li> <li>• – قيمة عمل محسنة لهؤلاء الذين يمتلكون أنظمة التقنية العالية</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هياكل المستنبتات (24 هكتار)<sup>37</sup></li> <li>• المعدات والبرامج</li> <li>• الخبراء الدوليين اللازمين للتدريب على أفضل الممارسات في الإنتاج</li> </ul>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p> <p>167.0 مليون ريال سعودي<sup>36</sup></p>
<p><b>أمثلة دولية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غير متاح</li> </ul>	<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p>	<p><b>أمثلة دولية</b></p>

<sup>36</sup>وزارة الزراعة في كولومبيا البريطانية، "نظرة عامة على زراعة المستنبتات في كولومبيا البريطانية"، ونقل هذه التكلفة/مساحة الهكتار بنسبة 20% التي تمثل انخفاض تكلفة الأراضي  
<sup>37</sup>أوكسانا ناجايتس (Oksana Nagayets)، "المزارع: الوضع الحالي والاتجاهات الرئيسية"، 2005؛ متوسط حجم مزارع المستنبتات في أسبانيا في 1999

### الأدوية: تصنيع الأدوية التي لا تحمل اسماً تجارياً

الوصف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصنيع الأدوية التي لا تحمل اسماً تجارياً - وهي العقاقير التي تباع بدون اسم تجاري أو علامة تجارية بواسطة شركات تصنيع مختلفة بهدف حماية براءة الاختراع</li> <li>• تشتمل المجالات العلاجية التي تتمتع بإمكانية النمو على أمراض القلب والأوعية الدموية والسكر والأمراض المعدية وعلاج الأمراض المعدية المعوية وعلاج الإيدز لأنه من المتوقع أن يكون لها أعلى من معدل الإدخالات في سوق العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً خلال السنوات الخمس المقبلة<sup>38</sup></li> </ul>				
القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من المتوقع أن تنمو مبيعات العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً في المملكة بنسبة متوقعة تبلغ 8% من معدل النمو السنوي المركب (CAGR) في الفترة من 2006-2016، لتصل إلى 2.4 مليار ريال سعودي بحلول عام 2016<sup>39</sup></li> <li>• سوف يعمل كل من الإنفاق المتزايد على الرعاية الصحية والخصخصة المستمرة لنظام الرعاية الصحية السعودي على زيادة ضغط التكلفة على مقدمي الرعاية الصحية</li> <li>• - زيادة تركيز المنظمات الصحية على العقاقير منخفضة التكلفة التي لا تحمل اسماً تجارياً وموافقة العاملين بالرعاية الصحية على هذا النوع من العقاقير</li> <li>• سوف يكون توفير العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً بمثابة عامل مساعد لمجموعة الرعاية الصحية، حيث يؤدي إلى تحسين الوصول إلى العقاقير والقدرة على تحمل نفقاتها</li> </ul>				
الأسواق المحتملة	<table border="0"> <thead> <tr> <th data-bbox="1232 813 1709 861">المدى القصير</th> <th data-bbox="179 813 1232 861">المدى الطويل</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1232 861 1709 951"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تلبية طلبات السوق المحلي السعودي الذي يشمل كلاً من القطاعين الحكومي والخاص</li> </ul> </td> <td data-bbox="179 861 1232 951"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التصدير أولاً إلى بلدان مجلس التعاون الخليجي المجاورة؛ ثم التصدير إلى الأسواق الدولية في آسيا</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	المدى القصير	المدى الطويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلبية طلبات السوق المحلي السعودي الذي يشمل كلاً من القطاعين الحكومي والخاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التصدير أولاً إلى بلدان مجلس التعاون الخليجي المجاورة؛ ثم التصدير إلى الأسواق الدولية في آسيا</li> </ul>
المدى القصير	المدى الطويل				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلبية طلبات السوق المحلي السعودي الذي يشمل كلاً من القطاعين الحكومي والخاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التصدير أولاً إلى بلدان مجلس التعاون الخليجي المجاورة؛ ثم التصدير إلى الأسواق الدولية في آسيا</li> </ul>				

<sup>38</sup>يورومونيتور (Euromonitor)، 'داتامونيتور' (Datamonitor)

<sup>39</sup>نفس المصدر السابق

<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف توجد شركات التوريد الهامة والصناعات الداعمة داخل منطقة المجموعة؛ ومن ثم بناء علاقات وثيقة بين شركات الأدوية وشركات التوريد وتبسيط العمليات المولدة لقيمة التوريد</li> <li>• يتم تسهيل جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها من خلال فرص العمل والمكانة المحترمة التي يوفرها تطوير منطقة ريفية المستوى لإنتاج الأدوية، وفرص البحث والتطوير والمرافق العامة</li> <li>• إتاحة التعاون للصيق والشراكات بين شركات الأدوية والجامعات المحلية ومقدمي الرعاية الصحية</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التكلفة المنخفضة والإنتاج على نطاق واسع             <ul style="list-style-type: none"> <li>– يعتبر السعر عامل تنافسي رئيسياً للمنتج الذي لا يحمل اسماً تجارياً<sup>40</sup>؛ ومن ثم، لتحقيق التنافسية، يجب على شركات التصنيع تحقيق إنتاج منخفض التكلفة وكميات إنتاجية ضخمة</li> </ul> </li> <li>• القوة العاملة الماهرة             <ul style="list-style-type: none"> <li>– مطلوبة في تقنيات التصنيع وتركيبات العقاقير (مثل العلماء والخبراء الذين يضمنون سلامة العقاقير؛ وخبير قانوني للحصول على التراخيص اللازمة لتصنيع وتصدير العقاقير)</li> </ul> </li> <li>• إمكانيات البحث والتطوير             <ul style="list-style-type: none"> <li>– توفير ميزة تكلفة تنافسية عن طريق تطوير عمليات إنتاج جديدة وفعالة للتكاليف</li> <li>– بناء الابتكار من خلال تقديم إنتاج عقاقير جديد من شأنه تحسين أداء العقاقير مع الحد من الحوادث الضارة</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 85% للآلات ومعدات الإنتاج؛ 12% للمباني والبقية للمخزون<sup>4</sup></li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 154 مليون ريال سعودي<sup>42</sup></li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام مباشرة بتوفير 260 فرصة عمل جديدة على الأقل<sup>41</sup>— 10 وظائف إدارية، 60 موظف مبيعات وإداري، 70 موظفاً أخصائياً/فنياً (مثل الصيادلة، الكيميائيين، مهندسي الإنتاج)، و120 من العمالة التي لا تتمتع بأي مهارات</li> <li>• تشجيع نمو الصناعات الداعمة مثل التغليف الطبي، التعبئة واللوجيستيات، البحث والتطوير؛ ومن ثم توفير فرص عمل إضافية في هذه المناطق</li> <li>• تمكين المملكة من أن تكون أقل اعتماداً على واردات المنتجات الأدوية الأجنبية</li> </ul>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 85% للآلات ومعدات الإنتاج؛ 12% للمباني والبقية للمخزون<sup>4</sup></li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 154 مليون ريال سعودي<sup>42</sup></li> </ul>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتبر 'رانباكسي لابوراتوريز' (Ranbaxy Laboratories) واحدة من أكبر عشر شركات على مستوى العالم في إنتاج الأدوية التي لا تحمل اسماً تجارياً</li> <li>– يقع المقر الرئيسي لهذه الشركة في نيودلهي، الهند وتمارس عملياتها في أوروبا ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية</li> </ul>

<sup>40</sup>ينخفض السعر بنسبة 35% مع أول منتج يدخل السوق من المنتجات التي لا تحمل اسماً تجارياً؛ ثم ينخفض السعر بعد ذلك إلى 90% من السعر الأصلي مع ثالث منتج يدخل إلى الأسواق

<sup>41</sup>هيئة الاستثمار الأردنية، "مشروع إنتاج الأدوية"، 2005

<sup>42</sup>تقرير فريق عمل الأدوية الصيني، 2002؛ متوسط الاستثمارات في المجالات الجديدة للأدوية

وشمال أفريقيا  
– فُدر إجمالي العوائد المحققة بحوالي 1.01 مليار دولار في عام 2006

## الزراعة: الأسواق النهائية الحديثة

	الوصف
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستلزم المشروع إنشاء نظام أسواق للمزادات تتم إدارته بطريقة احترافية والذي من شأنه دمج الإنتاج الزراعي في القصيم مع المشتريين المحليين والدوليين</li> <li>– منشآت التخزين واللوجيستيات والدعم والتنظيم ورقابة الجودة كلها متوفرة في موقع واحد</li> <li>– قدرة السوق المحتملة على توفير منشآت للفواكه والخضروات</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُعتبر القصيم ثاني أكبر منتج للمنتجات الزراعية داخل المملكة غير أن مبيعاتها تقتصر في المقام الأول على المستهلكين الموجودين في القصيم<sup>43</sup></li> <li>– سوف يمنح المزاد منتجي القصيم وصولاً إلى الأسواق الكبرى</li> <li>– يعتبر ذلك مفيداً بصفة خاصة لبيع التمور، حيث تأتي القيم الأعلى من الأسواق الدولية</li> <li>• موقع مركزي داخل المملكة والقرب الشديد من الأسواق الكبرى</li> <li>– تتناسب شبكات النقل البري الرائعة على نحو جيد مع حركة السلع والبضائع</li> <li>• يتسم نظام الأسواق الحالي في القصيم بسلسلة توريد مجزأة وطويلة حيث يحقق المنتجون حصة منخفضة من السعر النهائي</li> <li>– سوف يعمل نظام السوق الحديث على تقليل طول سلسلة التوريد وتحسين حصة المنتجين من السعر النهائي</li> <li>• وسوف يكون السوق الحديث بمثابة نقطة ارتكاز للمجموعة، حيث يقوم بتسهيل بيع السلع والبضائع الإقليمية إلى الأسواق المحلية والدولية الأكبر</li> </ul>
المدى الطويل	المدى القصير
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف يقوم المنتجون الزراعيون في منطقة الشرق الأوسط بتزويد السوق</li> <li>• سوف يقوم العملاء على مستوى العالم باستخدام نظام المزاد للمشتريات الإقليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف يقوم المنتجون الزراعيون في القصيم بتزويد السوق</li> <li>• سوف تقوم قاعدة العملاء العريضة بالمملكة باستخدام نظام المزاد للمشتريات الزراعية</li> </ul>
	الأسواق المحتملة

<sup>43</sup>الحولية الإحصائية التاسعة عشرة الخاصة بوزارة الزراعة السعودية، 2006

<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتيح كل من تشجيع المعرفة وأفضل الممارسات في الإنتاج للمنتجين المحليين تلبية المعايير الدولية</li> <li>• سوف يؤدي التعاون بين المنتجين إلى تسهيل الإنتاج الثابت المتسق</li> <li>• سوف تعمل عملية الاعتماد المركزي ورقابة الجودة على ضمان ثبات الجودة واتساقها</li> <li>• سوف يساعد تطوير تقنية المعلومات والاتصالات في تسهيل إنشاء وتكامل أنظمة إدارة سلسلة التوريد</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إقامة روابط وصلات مع المنتجين المحليين لضمان جودة الإنتاج وثباته وتجهيزه في الوقت المناسب</li> <li>• تلبية المعايير الدولية فيما يتعلق بالتصنيف والفرز والتخزين</li> <li>• تكامل إدارة سلسلة التوريد العريضة للنظام من أجل تنسيق الإنتاج الوارد والصادر</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سيعمل على تحسين رضاء المنتجين المحليين حيث إنهم يتمكنون من تحقيق حصص أعلى في السعر</li> <li>• سوف يكون السوق فريداً في المملكة كما سيحقق دعاية إيجابية للزراعة في القصيم</li> <li>• 250 فرصة عمل بحد أدنى<sup>44</sup>، وفقاً لعدد المنتجات المباعة</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>200 مليون ريال سعودي<sup>45</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوق نهائي مركزي</li> <li>• خطوط فرز وتنظيف، منشآت للتخزين في أماكن باردة مزودة بغرف للضوح، ومنشأة لاختبار الجودة، وأنظمة للمزادات الإلكترونية</li> <li>• طاقة محاصيل الأسواق النهائية تبلغ 900 مليون طن/يومياً</li> </ul>	<p><b>البصمة الجغرافية للعمليات</b></p> <p>مزادات ومنتجين في هولندا بجانب عملاء في جميع أنحاء العالم</p>	<p><b>مثال دولي</b></p>
<p><b>العوائد</b></p> <p>798,1 مليون دولار أمريكي</p>	<p><b>اسم الشركة</b></p> <p>'جرينري' (Greenery)</p>	

<sup>44</sup>معهد الهند الوطني للسوق الزراعي (India National Institute of Agricultural Market)، "توجيهات تشغيلية لإعداد مجمع أسواق نهائية"، 2006؛ يتم تقليله ليعكس نظام المزادات الأصغر <sup>45</sup>السوق النهائي الحديث في تكلفة المشروع الهندي

الزراعة: منشأة معالجة التمور					
<b>الوصف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منشأة معالجة التمور عبارة عن مؤسسة توجد بها المنشآت المطلوبة، التي تلبى المتطلبات الدولية، لتخزين ومعالجة وتعبئة التمور</li> <li>• يستلزم المشروع إنشاء منشأة واسعة النطاق لمعالجة التمور في القصيم، حيث يذهب معظم الإنتاج إلى الصادرات – سوف تكون المنشأة بمثابة موقع مركزي لتجميع التمور داخل المنطقة</li> </ul>				
<b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة الوصول إلى الأسواق الغربية، مع عرض أسعار أعلى يمكن تحقيقها مقارنة بالسوق المحلي السعودي - 2 إلى 3 أضعاف ذلك<sup>46</sup></li> <li>– الحاجة إلى المعالجة والتعبئة اللذين يليان متطلبات الواردات الغربية لتمكين الوصول إلى السوق</li> <li>• إن نمو واردات التمور في الأسواق الغربية يتزايد بصورة قوية بنسبة 10% منذ عام 1996<sup>47</sup></li> <li>• تعتبر القصيم منتجاً كبيراً للتمور (172 ألف طن في عام 2005<sup>48</sup>) لكن المبيعات تتألف في المقام الأول من كميات التمور الضخمة محلياً مقارنة بالتمور ذات القيمة المضافة دولياً</li> <li>– تتسم الأنواع المختلفة من التمور التي يتم إنتاجها بقيمة عالية وتناسب جيداً مع الأسواق الدولية</li> <li>• سوف تكون بمثابة نقطة ارتكاز لمجموعة الزراعة حيث تظهر فوائد إضافة القيمة إلى المنتجات الزراعية</li> </ul>				
<b>الأسواق المحتملة</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>المدى القصير</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>المدى الطويل</b></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التصدير في المقام الأول إلى المناطق الرئيسية المستوردة للتمور في غرب أوروبا - المملكة المتحدة وفرنسا وأسبانيا</li> <li>– (بلغ حجم سوق واردات التمور في 2005 433 مليون دولار أمريكي؛ بلغ النمو 18% منذ ذلك الحين<sup>49</sup>)</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أسواق التمور العالمية وتشمل الأسواق الأوروبية الأخرى وأمريكا الشمالية (بلغ حجم سوق واردات التمور في 2005 110 مليون دولار أمريكي<sup>4</sup>)</li> <li>• منتجات التمور التي تتم معالجتها وتعبئتها في السوق السعودي</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التصدير في المقام الأول إلى المناطق الرئيسية المستوردة للتمور في غرب أوروبا - المملكة المتحدة وفرنسا وأسبانيا</li> <li>– (بلغ حجم سوق واردات التمور في 2005 433 مليون دولار أمريكي؛ بلغ النمو 18% منذ ذلك الحين<sup>49</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أسواق التمور العالمية وتشمل الأسواق الأوروبية الأخرى وأمريكا الشمالية (بلغ حجم سوق واردات التمور في 2005 110 مليون دولار أمريكي<sup>4</sup>)</li> <li>• منتجات التمور التي تتم معالجتها وتعبئتها في السوق السعودي</li> </ul>
<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التصدير في المقام الأول إلى المناطق الرئيسية المستوردة للتمور في غرب أوروبا - المملكة المتحدة وفرنسا وأسبانيا</li> <li>– (بلغ حجم سوق واردات التمور في 2005 433 مليون دولار أمريكي؛ بلغ النمو 18% منذ ذلك الحين<sup>49</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أسواق التمور العالمية وتشمل الأسواق الأوروبية الأخرى وأمريكا الشمالية (بلغ حجم سوق واردات التمور في 2005 110 مليون دولار أمريكي<sup>4</sup>)</li> <li>• منتجات التمور التي تتم معالجتها وتعبئتها في السوق السعودي</li> </ul>				

<sup>46</sup>إحصاءات منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، 2005

<sup>47</sup>نفس المصدر السابق

<sup>48</sup>الحوالية التاسعة عشرة الخاصة بوزارة الزراعة السعودية، 2006

<sup>49</sup>قاعدة البيانات الإحصائية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة

<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتيح كل من تشجيع المعرفة وأفضل الممارسات في الإنتاج للمنتجين المحليين تلبية المعايير الدولية</li> <li>• سوف يؤدي التعاون بين المنتجين إلى تسهيل الإنتاج الثابت المتسق</li> <li>• سوف يعمل نظام السوق المحلي المحسن على تسهيل مبيعات التمور</li> <li>• سوف تعمل كل من الاعتماد المركزي ورقابة الجودة على ضمان ثبات الجودة واتساقها</li> <li>• سوف يساعد ترويج الاسم التجاري إقليمياً في تحقيق فوائد إضافية لمنتجات التمور</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن التمور التي يتم تقديمها من المنطقة يجب أن تلبية المعايير الدولية فيما يتعلق بالإنتاج الصحي واستخدام مبيدات الآفات</li> <li>• – العرض بكميات وحجم ثابتين على مر الوقت</li> <li>• قدرات التسويق لفهم احتياجات الطلب الدولي</li> <li>• – اسم تجاري مطور للمنتجات</li> <li>• أساليب المعالجة والتعبئة والمخرجات التي تتفق مع المتطلبات الصحية الدولية ومطالب المستهلك النهائي</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد فرص عمل رائعة حيث ستوفر المنشأة أكثر من 1150 فرصة عمل</li> <li>• تقديم مثال لمنشأة معالجة وتعبئة سيتم القياس عليه والتعلم منه بالنسبة للمنتجات الأخرى داخل القصيم (مثل الطماطم والخيار والبطاطس، الخ)</li> <li>• وإذا نجح المنتجون الأصغر في تلبية معايير الاعتماد، ستكون هذه فرصة لاستغلال المنشآت التي تكون فيها المعايير محدودة</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المصنع والآلات - بطاقة إنتاجية تبلغ 43000 طن (25.0% من إنتاج القصيم في 2005)<sup>51</sup></li> <li>• رأس المال البشري - ~1150 موظف منهم 30% من ذوي المهارات العالية و70% من ذوي المهارات المنخفضة<sup>52</sup></li> <li>• الأراضي والمباني</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>170.0 مليون ريال سعودي<sup>50</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>

<sup>50</sup> نفس المصدر السابق، هذا الرقم مأخوذ من الاستثمار المطلوب لكل طن يتم إنتاجه

<sup>51</sup> الحولية التاسعة الخاصة بوزارة الزراعة السعودية، 2006

<sup>52</sup> تقرير عن معالجة وتعبئة التمور في الهند؛ هذا الرقم مأخوذ من عدد الموظفين لكل طن يتم إنتاجه

مواد البناء: مصنع الخزف					
<b>الوصف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصنع للتجهيزات الخزفية يقوم بإنتاج الصيني المصنوع من الخزف من أجل استخدامه في المباني السكنية وذات الأغراض التجارية – سوف تشمل المنتجات النموذجية على البلاط والبالوعات والمراحيض والحمامات وأحواض الاستحمام</li> </ul>				
<b>القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ازدهار التشييد في المملكة</li> <li>– الطلب الكبير لـ 37 ألف<sup>53</sup> منزل داخل القصيم متوقع ضخ 650 مليار دولار أمريكي<sup>54</sup> في أنشطة التشييد داخل المملكة خلال الـ 20 عاماً المقبلة</li> <li>نقص المواد الخام يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتأخير التشييد في القصيم وفي أنحاء المملكة</li> <li>تقع القصيم في موقع جيد في وسط المملكة بالقرب من مناطق التشييد الكبيرة في الرياض وحائل</li> <li>– البنية التحتية الممتازة للطرق والبنية التحتية المخطط لها للسكك الحديدية</li> <li>هناك منجم للمادة الخام الرئيسية في صناعة الخزف، وهي الكاولين (الصلصال النقي)، قيد الإنشاء بجانب التخزين والسحق والمزج في البيضاء</li> <li>– سوف يوفر وصولاً للمواد الخام ذات تكاليف النقل المنخفضة</li> <li>سوف يكون بمثابة نقطة ارتكاز لمجموعة مواد البناء والتشييد - يتم تمكين التشييد من خلال وفرة الموارد المتزايدة</li> </ul>				
<b>الأسواق المحتملة</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>المدى القصير</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>المدى الطويل</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>القصيم والمناطق المجاورة لها - تلبية الطلب غير المتوفر</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>منطقة الخليج حيث إن ازدهار التشييد المستمر يغذي الطلب على المواد الخزفية</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القصيم والمناطق المجاورة لها - تلبية الطلب غير المتوفر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منطقة الخليج حيث إن ازدهار التشييد المستمر يغذي الطلب على المواد الخزفية</li> </ul>
<b>المدى القصير</b>	<b>المدى الطويل</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>القصيم والمناطق المجاورة لها - تلبية الطلب غير المتوفر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منطقة الخليج حيث إن ازدهار التشييد المستمر يغذي الطلب على المواد الخزفية</li> </ul>				
<b>العوامل الرئيسية للنجاح</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>دعم الشبكة المحتمل</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول إلى المواد الخام منخفضة التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية</li> <li>التطوير المستمر لشبكات النقل والمواصلات - الطرق والسكك الحديدية</li> <li>الطلب الدائم على التجهيزات الخزفية داخل المملكة ولاسيما في القصيم</li> <li>الوصول إلى العمالة منخفضة التكلفة لتشغيل المصنع وتحقيق ميزة تكلفة</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>سوف يعمل حجم أنشطة التشييد عبر الشبكة على زيادة الطلب على التجهيزات الخزفية</li> <li>سوف تسهّل منظمة الشبكة من إقامة العلاقات مع الموردين والعملاء الرئيسيين</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>العوامل الرئيسية للنجاح</b>	<b>دعم الشبكة المحتمل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول إلى المواد الخام منخفضة التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية</li> <li>التطوير المستمر لشبكات النقل والمواصلات - الطرق والسكك الحديدية</li> <li>الطلب الدائم على التجهيزات الخزفية داخل المملكة ولاسيما في القصيم</li> <li>الوصول إلى العمالة منخفضة التكلفة لتشغيل المصنع وتحقيق ميزة تكلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف يعمل حجم أنشطة التشييد عبر الشبكة على زيادة الطلب على التجهيزات الخزفية</li> <li>سوف تسهّل منظمة الشبكة من إقامة العلاقات مع الموردين والعملاء الرئيسيين</li> </ul>
<b>العوامل الرئيسية للنجاح</b>	<b>دعم الشبكة المحتمل</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول إلى المواد الخام منخفضة التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية</li> <li>التطوير المستمر لشبكات النقل والمواصلات - الطرق والسكك الحديدية</li> <li>الطلب الدائم على التجهيزات الخزفية داخل المملكة ولاسيما في القصيم</li> <li>الوصول إلى العمالة منخفضة التكلفة لتشغيل المصنع وتحقيق ميزة تكلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف يعمل حجم أنشطة التشييد عبر الشبكة على زيادة الطلب على التجهيزات الخزفية</li> <li>سوف تسهّل منظمة الشبكة من إقامة العلاقات مع الموردين والعملاء الرئيسيين</li> </ul>				

<sup>53</sup>وزارة التخطيط السعودية، 2006

<sup>54</sup>بيزنس ويك، "السعودية: مخطط للمستقبل"، 2006

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدعم عمليات تعدين الكاولين (الصلصال النقي) من خلال شراء المنتج</li> <li>• يتيح التشييد في المجموعات الأخرى</li> <li>• – يقلل من تأخر التشييد وتضخم أسعار الصيني المصنوع من الخزف</li> <li>• وظائف محلية تبلغ حوالي 1000 وظيفة</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الآلات والقمانن (الأفران)</li> <li>• مخرجات الإنتاج المتوقعة تبلغ 5.4 مليون متر مربع من البلاط و8600 طن من الصيني سنوياً<sup>55</sup></li> <li>• الأراضي والمباني</li> <li>• ~1000 موظف3</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>56.3 مليون ريال سعودي<sup>3</sup></p> <p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>

<sup>55</sup>استثمارات رؤوس الأموال والوظائف في الصناعات الخزفية بالأردن؛ مخرجات الإنتاج محددة من الاستثمار المطلوب لكل مخرج من مخرجات الإنتاج

العوائد	البصمة الجغرافية للعمليات	اسم الشركة	أمثلة دولية
280 مليون دولار أمريكي <sup>56</sup> 950 مليون دولار أمريكي <sup>57</sup>	الإنتاج: الإمارات العربية المتحدة، الصين، السودان، الهند، إيران، بنجلاديش التوزيع: < 100 دولة الإنتاج: 28 مصنعاً في أوروبا التوزيع: جميع أنحاء العالم	'رأس الخيمة للسيراميك' (RAK Ceramics) 'شركة سانيتيك' (Sanitec Corporation)	

### تقنية المعلومات والاتصالات: مركز الاتصالات

الوصف	القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها
<ul style="list-style-type: none"> <li>يستخدم مركز الاتصالات لغرض مركزه التعامل مع الطلبات الهاتفية الواردة للحصول على دعم المنتج أو معلومات من المستهلكين النهائيين لكيانات الكبيرة (القطاع العام أو الخاص)</li> <li>تقوم معظم الكيانات الكبرى باستخدام مراكز الاتصالات للتفاعل مع عملائها</li> <li>– تهدف مركزه إدارة الاتصالات إلى تحسين عمليات الكيانات وتقليل التكاليف، مع توفير خدمة موحدة قياسية سهلة للعملاء</li> <li>والاستثمار من أجل مركز اتصالات داخل القصيم لتوجيه المكالمات الواردة إلى الأطراف الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لقد عمل الاقتصاد السعودي المتنامي على تطوير الشركات المحلية وجذب الشركات الدولية، مما أدى إلى نشوء حاجة متزايدة إلى تعهيد مركز الاتصالات لمصادر خارجية</li> <li>تتنافس مراكز الاتصالات بشكل نموذجي من حيث التكلفة، وسوف تعمل التكلفة المنخفضة للعمالة والأراضي في القصيم على توفير ميزة تنافسية داخل المملكة</li> <li>– عدد العمالة كبير لأن الكثير من الخريجين يعجزون حالياً عن العثور على وظائف</li> <li>تعمل خطوط الألياف الضوئية الموجودة بالفعل على توفير مرونة اختيار الموقع في القصيم</li> <li>تشتهر القصيم، داخل المملكة، بلهجتها العربية الرائعة المفهومة، وهي ميزة هامة في مركز الاتصالات</li> <li>سوف يكون بمثابة نقطة ارتكاز مبدئية للمجموعة كما أنه سيحفز الاستثمار في مجال تقنية المعلومات والاتصالات في المنطقة</li> <li>– سوف يساعد أيضاً في زيادة نقل المعرفة مع دخول العمالة الماهرة إلى القصيم</li> </ul>

<sup>56</sup> تقرير عن عمليات شركة "رأس الخيمة للسيراميك" (RAK Ceramics) 2005؛ العوائد خاصة بمصانع الإمارات فقط

<sup>57</sup> داتامونيتور (itorDatamon)، 'شركة سانيتيك'، 2006؛ العوائد في عام 2005

المدى الطويل	المدى القصير	الأسواق المحتملة
<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تقوم الشبكة بتسهيل الوصول المحسن إلى المؤسسات التعليمية عالية الجودة مما يؤدي إلى زيادة أعداد العمالة الماهرة</li> <li>• سوف تعمل الشركة على تحفيز تطوير البنية التحتية للخطوط الثابتة والاتصالات عريضة النطاق</li> <li>• يمكن أن تعمل حكومة القصيم والأعمال التجارية الموجودة داخل الشبكة بمثابة عملاء مبدئين، وسوف يعمل القرب الشديد على تسهيل التعاون</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التوظيف المبني لعاملين مراكز الاتصالات ذوي الخبرة والمهارة</li> <li>• التوظيف المستمر للعمالة الماهرة المحلية التي تتمتع بلباقة التحدث</li> <li>• التطوير الناجح لبرنامج التدريب الذي يلبي احتياجات العملاء</li> <li>• ربط مركز الاتصالات بالبنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• الحد الأدنى من المكالمات الفائتة بسبب المشكلات الفنية</li> <li>• التعاون مع العملاء لتحديد التوقعات المرجوة من مركز الاتصالات</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• على المستوى العالمي، يقوم مركز الاتصالات العادي بتوظيف 192 فرداً<sup>58</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>– في الاقتصادات النامية<sup>2</sup> (مثل السعودية)، يبلغ المتوسط<sup>59</sup> 447</li> <li>▪ يحتمل أن ينتج انخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالأئمة</li> </ul> </li> <li>– مع مواقع الاتصالات الافتراضية تتواجد احتمالية توظيف النساء</li> <li>• يعمل التدريب الممتاز على تحسين قدرات العمالة المحلية</li> <li>– يحقق مركز الاتصالات الأمريكي العادي متوسط 180 ساعة<sup>60</sup> من تدريب العملاء</li> <li>• تعمل جودة الوظائف العالية على زيادة جاذبيتها للسعوديين، مما يؤدي إلى زيادة إمكانية العودة</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>

<sup>58</sup> هولمان، د. وآخرون، "تقرير عن مراكز الاتصالات العالمية"، 2007

<sup>59</sup> نفس المصدر السابق؛ كما هو ممثل في الهند والبرازيل وبولندا وجنوب أفريقيا

<sup>60</sup> مجموعة يو. تي. آر. للأبحاث (UTR Research Group)، "دليل الخبراء لصناعة مراكز الاتصالات"، 2002

تفاصيل الاستثمار	الاستثمار	الاستثمار المبني المطلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>التوظيف والتدريب</li> <li>900 موظف (ضعف المعدل في الاقتصادات النامية)</li> <li>محطات العمل (أجهزة الكمبيوتر، البرمجيات، سماعات الرأس)</li> <li>ربط المركز بالبنية التحتية للاتصالات</li> </ul>	50.0 مليون ريال سعودي <sup>61</sup>	
العوائد	البصمة الجغرافية للعمليات	اسم الشركة
35 مليون دولار أمريكي (2004)	الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، الهند، الفلبين، جواتيمالا	24/7 Customer
60 مليون دولار أمريكي (2006)	الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، الهند، سريلانكا	دبليو.إن.إس (WNS)
		أمثلة دولية

### الرعاية الصحية: مقدم خدمات توفير العاملين الطبيين

الوصف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم حلول توفير العاملين الإضافيين، والتعهد لمصادر خارجية، وحلول الموارد البشرية إلى المستشفيات ودور الرعاية الصحية ومنشآت الرعاية الصحية والمنشآت الطبية والبحثية</li> <li>تشمل الخدمات التوظيف والتدريب ومواصلة التعليم/الاعتماد للممرضات والعاملين المتحدين بقطاع الرعاية الصحية</li> </ul>	
القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>نقص الممرضات المتزايد في السعودية: مطلوب على الأقل 5000 ممرضة للتوظيف الفوري في المملكة<sup>62</sup></li> <li>تقع القصيم في موقع مركزي بالقرب الشديد من المدن الرئيسية التي بها بنية تحتية طبية كبيرة مثل الرياض والمدينة</li> <li>التحول المستمر للخدمات التي يتم تعهدها لمصادر خارجية: تقوم المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية على نحو متزايد باستخدام نماذج توظيف مرنة لإدارة تكاليف العمالة</li> <li>باعتبارها نقطة ارتكاز للمجموعة فسوف تعمل على تسهيل تطوير الخدمات الطبية الأخرى علاوة على إتاحة التوسع في تقديم خدمات توفير العاملين الأخرى</li> </ul>	
الأسواق المحتملة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية داخل القصيم والمناطق الشمالية؛</li> <li>المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية في بلدان الخليج؛ ثم</li> </ul>	
المدى القصير	المدى الطويل

<sup>61</sup>هيئة الاستثمار الأردنية، "مشروع مركز الاتصالات"، 2005؛ العدد مكثف لعام 2007 مع حساب التضخم

<sup>62</sup>الهيئة العامة للاستثمار بالمملكة، "الاستثمار في قطاع الرعاية الصحية السعودي"، 2007

المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية الدولية	ثم المناطق داخل المملكة	
<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تسهيل جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها من خلال تطوير مجموعة خدمات طبية ومرافق عامة رفيعة المستوى</li> <li>• يعمل تعاون المجموعة على تسهيل تطوير التعاون والشراكة مع المؤسسات التعليمية</li> <li>• توجد المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية داخل منطقة مجموعة الرعاية الصحية؛ ومن ثم إتاحة الفرص لمقدمي خدمات توفير العاملين الطبيين وعملهم لبناء علاقات وثيقة</li> <li>• سوف يعمل توسيع البنية التحتية للنقل التي تربط القصيم بالمناطق الأخرى على توفير سهولة السفر للعاملين بالرعاية الصحية من وإلى القصيم</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمالة الطبية الماهرة:</li> <li>– يعتبر كل من الممرضات والعاملين المتحدين بالرعاية الصحية الذين يتمتعون بالمهارة والمؤهلات العالية عنصراً حاسماً الأهمية لتقديم الرعاية عالية الجودة للمرضى</li> <li>• العلاقات القوية مع مؤسسات التعليم الصحي لزيادة الوصول إلى العمالة الطبية الماهرة إلى أقصى حد</li> <li>• العلاقة بالعميل:</li> <li>– إقامة علاقات وثيقة مع المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية لبناء علاقات طبية بالعملاء وميزة تنافسية دائمة</li> </ul>	العوامل الرئيسية للنجاح
		<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من الممكن أن تتسبب 1000 فرصة عمل جديدة للممرضات والعاملين المتحدين بالرعاية الصحية في إيجاد فرص عمل لـ 30 وظيفة بالشركات من أجل دعم العمليات - المبيعات وخدمة العملاء؛ الموارد البشرية؛ الشؤون القانونية؛ تقنية المعلومات؛ المالية والإدارة<sup>63</sup></li> <li>• تشجيع نمو الصناعات الداعمة مثل كلية التمريض وإيجاد فرص عمل إضافية في هذه الصناعات</li> <li>• تحسين الجودة الكلية ومستوى خدمات الرعاية الصحية في القصيم</li> </ul>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وظائف الممرضات حتى 1000 ممرضة</li> <li>• 40% لأجور الممرضات، والبقية للمنشآت المكتبية وإطلاق حملة التسويق</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>37.5 مليون ريال سعودي</p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب<sup>64</sup></b></p>

<sup>63</sup> نجاح توظيف 100 مجموعة رعاية صحية" دراسة حالة عن 'جمعية إنش.أر.أو'؛ تحليل مونيتور

<sup>64</sup> 'الجمعية الوطنية لعمل الممرضات' (National Nurses Business Association) (حقائق عن وكالة التمريض)؛ الاستثمار محدد بناءً على أساس الاستثمار المطلوب لكل ممرضة

## مثال دولي

- تعتبر شركة Cross Country Inc واحدة من أكبر مقدمي خدمات توفير العاملين بالرعاية الصحية في الولايات المتحدة
- تمتلك قاعدة عملاء نشطة تضم أكثر من 4000 مستشفى وشركة أدوية وغيرها من مقدمي خدمات الرعاية الصحية الأخرى
- قُدِّر إجمالي العوائد المحققة في عام 2006 بـ 655 مليون دولار أمريكي

## تقنية المعلومات والاتصالات: شركة تعريب المحتوى والبرامج

### الوصف

- سوف تقوم شركة التعريب بتقديم الخدمات لثلاثة أسواق منفصلة
- سوف تسمح لشركات تطوير البرامج الدولية بتعهيد أنشطة التعريب حتى يمكن بيع البرامج في الأسواق التي تتحدث اللغة العربية
- سوف توفر تعريب المحتوى للشركات الدولية التي تسعى لزيادة التعرض على الإنترنت للمحتوى غير العربي سابقاً
- سوف تسمح للكيانات المحلية بالتطلع لتحسين التعرض على الإنترنت من خلال تطوير المحتوى العربي على الإنترنت

### القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها

- لقد أسفر الاقتصاد المتنامي في السعودية والشرق الأوسط عن زيادة الطلب على البرامج العربية والمحتوى العربي
- تحتاج الشركات الدولية إلى تعريب البرامج والمحتوى للنفاد إلى السوق
- نظراً لأساليب الكتابة المختلفة مقارنة باللغات الغربية، تتطلب عملية التعريب معرفة متخصصة تفتقر إليها الكثير من الشركات الدولية.
- المحتوى العربي المحدود المتوفر داخل المملكة
- 76%<sup>65</sup> من هؤلاء الذين يفضلون المحتوى العربي في المملكة يعتقدون عدم وجود محتوى كافٍ على الإنترنت
- التكلفة المنخفضة للعمالة في القصيم تعطي ميزة تنافسية مقارنة ببقية المملكة
- تشتهر القصيم، داخل المملكة، بدارسي اللغة العربية ومهارات اللغة العربية القوية بها
- يظل عدد كبير من الخريجين غير قادر على إيجاد وظائف داخل القصيم
- تعمل خطوط الألياف الضوئية الموجودة بالفعل على توفير مرونة اختيار الموقع في القصيم
- سوف يكون بمثابة نقطة ارتكاز مبدئية للمجموعة كما أنه سيحفز الاستثمار في مجال تقنية المعلومات والاتصالات في المنطقة
- سوف يساعد أيضاً في زيادة نقل المعرفة مع دخل العمالة الماهرة إلى القصيم

<sup>65</sup> وزارة تقنية المعلومات السعودية، "إستراتيجية تحرير السعودية"، 2006

<p><b>المدى الطويل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الكليات الدولية (شركات تطوير البرامج أو الأعمال التجارية) التي تسعى للوصول والتعرض إلى الأسواق التي تتحدث اللغة العربية</li> </ul>	<p><b>المدى القصير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الشركات المحلية التي تتطلع لتوفير المحتوى العربي على الإنترنت أو تحسين الأنشطة الموجودة</li> </ul>	<p><b>الأسواق المحتملة</b></p>
<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تعمل الشركة على تحفيز تطوير البنية التحتية للخطوط الثابتة والاتصالات عريضة النطاق</li> <li>سوف تقوم الشبكة بتسهيل الوصول المحسن إلى المؤسسات التعليمية عالية الجودة مما يؤدي إلى زيادة أعداد العمالة الماهرة</li> <li>– سوف تساعد برامج التدريب الداخلي في زيادة الوعي بأنشطة التدريب</li> <li>سوف تسهّل منظمة الشبكة من إقامة العلاقات مع الموردين والعملاء الرئيسيين</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التوظيف المبدئي للمبرمجين الذين يتحدثون العربية من ذوي المهارة والخبرة العالية</li> <li>التوظيف المستمر للعمالة الماهرة المحلية التي تتمتع بلباقة التحدث</li> <li>التطوير الناجح لبرنامج التدريب من أجل نقل المعرفة إلى العمالة المحلية</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل توفير البرامج العربية والمحتوى العربي للأسواق التي تتحدث العربية، وبخاصة في السعودية</li> <li>يمثل الطلب على العمالة من ذوي المهارات العالية ~60%<sup>66</sup> من إجمالي الوظائف (220 موظفًا)</li> <li>توليد المعرفة المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات في المنطقة وتسهيل نقل المعرفة من المبرمجين الدوليين</li> </ul>		<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التوظيف والتدريب</li> <li>– 220 موظف (~60% من ذوي المهارات العالية)</li> <li>محطات العمل (أجهزة الكمبيوتر، البرمجيات)</li> <li>مساحة مكتبية ومواد أخرى</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>30.0 مليون ريال سعودي<sup>67</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>

<sup>66</sup>KPMG، "البدائل التنافسية: تصميم البرامج"، 2006؛ موظفو الإدارة والمطورون ذوو مهارات عالية  
<sup>67</sup>نفس المصدر السابق؛ تكاليف الموظفين المقدرة<sup>5</sup> (52 مطوراً بمتوسط السعودي 18 ألف دولار أمريكي، 52 مطوراً من ذوي الخبرة بمتوسط الأمريكي 62 ألف دولار أمريكي، 26 موظفاً إدارياً بضعف متوسط راتب السعودي في القصيم 70 ألف دولار أمريكي، وموظفي المبيعات بمتوسط راتب غير السعودي في القصيم 8 آلاف دولار أمريكي)

العوائد غير متاح <sup>4</sup>	البصمة الجغرافية للعمليات الإنتاج: قطر، الإمارات العربية المتحدة، الأردن العملاء: في جميع أنحاء العالم	اسم الشركة iHorizons	مثال دولي
----------------------------------	--	-------------------------	-----------

### تقنية المعلومات والاتصالات: وكالة إدارة المعرفة والأبحاث

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يشير تعهيد العمليات الخاصة بالمعرفة (KPO) إلى تعهيد المهام المعقدة رفيعة المستوى لمجالات صناعة محددة – يمثل البحث عن البيانات وتكاملها وإدارتها 29%<sup>68</sup> من أنشطة تعهيد العمليات الخاصة بالمعرفة (KPO) العالمية</li> <li>• سوف يستلزم هذا الاستثمار إنشاء شركة في القصيم تركز مبدئياً على الأنشطة الثانوية للبحث عن البيانات وتكاملها وإدارتها المتخصصة في المصادر العربية</li> <li>• وعلى المدى الطويل، سوف تمتد الأنشطة لتصل إلى أبحاث السوق الرئيسية بجانب أنشطة البحث الثانوية الموجودة بالفعل</li> </ul>	الوصف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• من المتوقع أن يصل سوق 'تعهد العمليات الخاصة بالمعرفة' (KPO) العالمي إلى 64 مليار ريال سعودي<sup>69</sup> بحلول عام 2010</li> <li>• لقد عمل الاقتصاد السعودي المتنامي على تطوير الشركات المحلية وجذب الشركات الدولية، مما أدى إلى نشوء طلب متزايد على معلومات السوق المحلي</li> <li>• يظل عدد كبير من خريجي منطقة القصيم غير قادر على إيجاد وظائف داخل القصيم</li> <li>• – التكلفة المنخفضة للعمالة في القصيم تعطي ميزة تنافسية مقارنة ببقية المملكة</li> <li>• القرب الشديد من الرياض والمدن الكبرى الأخرى</li> <li>• تعمل خطوط الألياف الضوئية الموجودة بالفعل على توفير مرونة اختيار الموقع في القصيم</li> <li>• سوف يكون بمثابة نقطة ارتكاز مبدئية للمجموعة كما أنه سيحفز الاستثمار في مجال تقنية المعلومات والاتصالات في المنطقة</li> <li>• – سوف يساعد أيضاً في زيادة نقل المعرفة مع دخول العمالة الماهرة إلى القصيم</li> </ul>	القصيم والسبب المنطقي لإنشاء المجموعة بها
<p>المدى القصير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشركات المحلية التي تقوم بتعهيد أنشطة جمع وتحليل البيانات الثانوية</li> </ul>	المدى الطويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشركات المحلية التي تقوم بتعهيد أنشطة جمع وتحليل البيانات الثانوية داخل المملكة</li> </ul>	الأسواق المحتملة

<sup>68</sup>ScienceTech Entrepreneur، "تعهد العمليات الخاصة بالمعرفة"، 2007

<sup>69</sup>ماير وآخرون، "التفكير بعيداً عن تعهيد نظم الأعمال: تعهيد العمليات الخاصة بالمعرفة إلى الهند"، 2006

<p><b>دعم الشبكة المحتمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تعمل الشركة على تحفيز تطوير البنية التحتية للخطوط الثابتة والاتصالات عريضة النطاق</li> <li>• سوف تقوم الشبكة بتسهيل الوصول المحسن إلى المؤسسات التعليمية عالية الجودة مما يؤدي إلى زيادة أعداد الخبراء الماهرين</li> <li>• سوف تساعد برامج التدريب الداخلي في إبراز متطلبات الصناعة وزيادة الوعي والاهتمام</li> <li>• سوف تسهل منظمة الشبكة من إقامة العلاقات مع العملاء الرئيسيين</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التوظيف المبدئي للمحللين الذين يتحدثون العربية من ذوي المهارة والخبرة العالية</li> <li>• التوظيف المستمر للمحللين المهرة المحليين الذين يتمتعون بلباقة التحدث</li> <li>• التطوير الناجح لبرنامج التدريب من أجل نقل المعرفة إلى الموظفين المحليين</li> <li>• اعتماد الأيزو لتحقيق المصداقية وتمييز العرض</li> <li>• الاتصال بشبكة الألياف الحالية والتحسين المستمر في السرعات</li> </ul>	<p><b>العوامل الرئيسية للنجاح</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتيجة للمتطلبات التحليلية والعمليات ذات القيمة الأعلى، تكون نسبة كبيرة من الوظائف التي يتم إيجادها ذات قيمة عالية</li> <li>• إمكانية ممتازة كمصدر لتوظيف النساء</li> <li>• توليد المعرفة الخاصة بتقنية المعلومات والاتصالات ونقلها بطريقة محسنة داخل القصيم</li> </ul>	<p><b>الفوائد الاقتصادية والاجتماعية</b></p>
<p><b>تفاصيل الاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التوظيف والتدريب</li> <li>• 500 موظف (من ذوي المهارات العالية بشكل رئيسي)<sup>71</sup></li> <li>• المساحة المكتبية ومحطات العمل (أجهزة الكمبيوتر، البرمجيات، سماعات الرأس)</li> <li>• الاتصال بشبكة الألياف</li> </ul>	<p><b>الاستثمار</b></p> <p>15.0 مليون ريال سعودي<sup>70</sup></p>	<p><b>الاستثمار المبدئي المطلوب</b></p>
<p><b>العوائد</b></p> <p>غير متاح<sup>72</sup></p>	<p><b>اسم الشركة</b></p> <p>Evalueserve</p>	<p><b>مثال دولي</b></p>

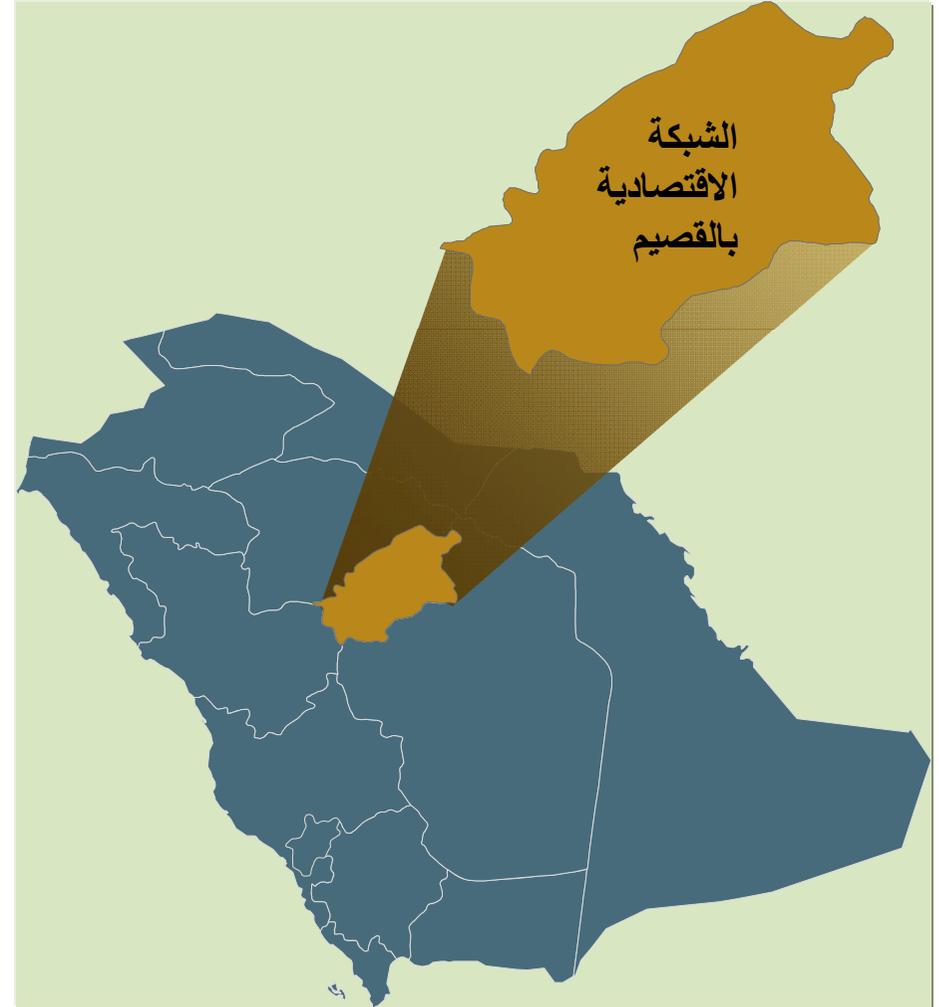
<sup>70</sup>PhysOrg، "تعهد العمليات الخاصة بالمعرفة: أعمال المعرفة الجديدة في الهند"؛ استناداً إلى تكلفة تبلغ 30 ألف ريال سعودي لكل مقعد

<sup>71</sup>نفس المصدر السابق؛ متوسط عدد الموظفين في كل شركة من شركات تعهد العمليات الخاصة بالمعرفة في الهند

<sup>72</sup>شركة خاصة



الملحق ب:  
نتائج استقصاء الآراء الخاصة بالقصيم





## نتائج استقصاء الآراء الخاصة بالقصيم

تم القيام باستقصاء الآراء والتنافسية الخاصة بالقصيم من أجل توليد بيانات آراء كمية يمكن إضافتها إلى الآراء المتولدة عن المقابلات والبحث الثانوي.

تؤكد نتائج الاستقصاء إلى حد كبير الآراء والتحليلات الناتجة عن هذه المصادر الأخرى للبيانات، والتي تشمل إحصاءات تم تقديمها من جانب وزراء الحكومة ومعلومات كمية من مصادر أخرى مثل منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة وأكثر من 140 مقابلة شخصية نوعية مع أشخاص مقيمين في القصيم وخبراء دوليين.

كان المشاركون في الاستقصاء يضمون عينة من 82 من قادة الأعمال الجارية في القصيم، والذين يعكسون التنوع الجغرافي والاقتصادي للمنطقة.

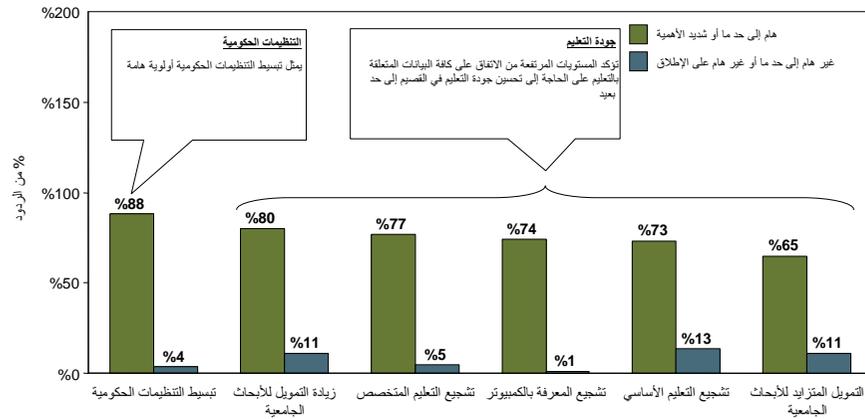


## استقصاء الآراء الخاصة بالقصيم – ملخص الردود والآراء

أكد الشكل 1 ثلاثة آراء رئيسية تولدت عن البحث السابق. ستتطلب البنية التحتية للاتصالات، مع أنها ملائمة للأعمال التجارية القائمة، تطويرات من أجل دعم التحسينات المستقبلية. بينما أشارت المقابلات إلى أن الوصول إلى رأس المال يرتبط بحجم العمل التجاري، تأكد هذا بالردود المختلفة على الأسئلة المتعلقة بالوصول إلى رأس المال. وتؤكد أخيراً عبر سلسلة كاملة من الأسئلة أن جودة القوة العاملة الحالية غير كافية وستمثل عائقاً رئيسياً أمام الابتكار والقدرة الإنتاجية في المستقبل.

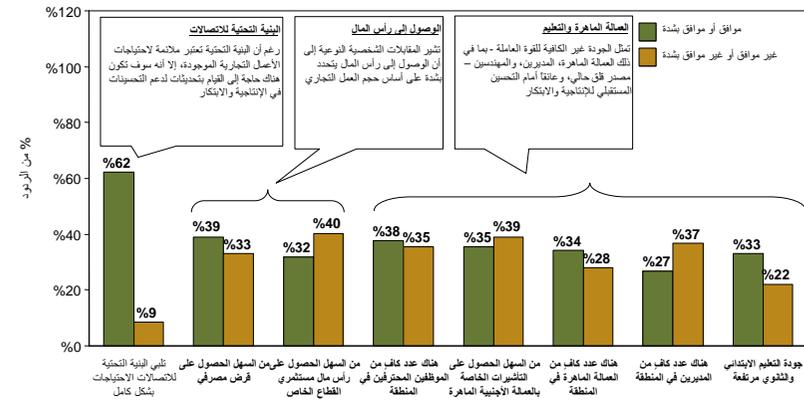
أكد الشكل 2 أولويتين واضحتين أمام الحكومة من الآن فصاعداً. أشارت الأغلبية الساحقة من الردود إلى أن تبسيط التنظيمات الحكومية يمثل أولوية. وتأكدت الأولوية الواضحة الأخرى، وهو ما يدعمه الجودة غير الكافية الموضحة أعلاه، من خلال عدد من الردود التي تشير إلى الحاجة إلى تحسين التعليم عبر جهات مختلفة؛ زيادة التعليم المتخصص وتشجيع ودعم تعلم الكمبيوتر وتحسين التعليم الأساسي وزيادة التمويل.

### الأولويات الحكومية للسنوات الخمس المقبلة



المصدر: الدراسة الاستقصائية لمونитор عن القصيم 2007

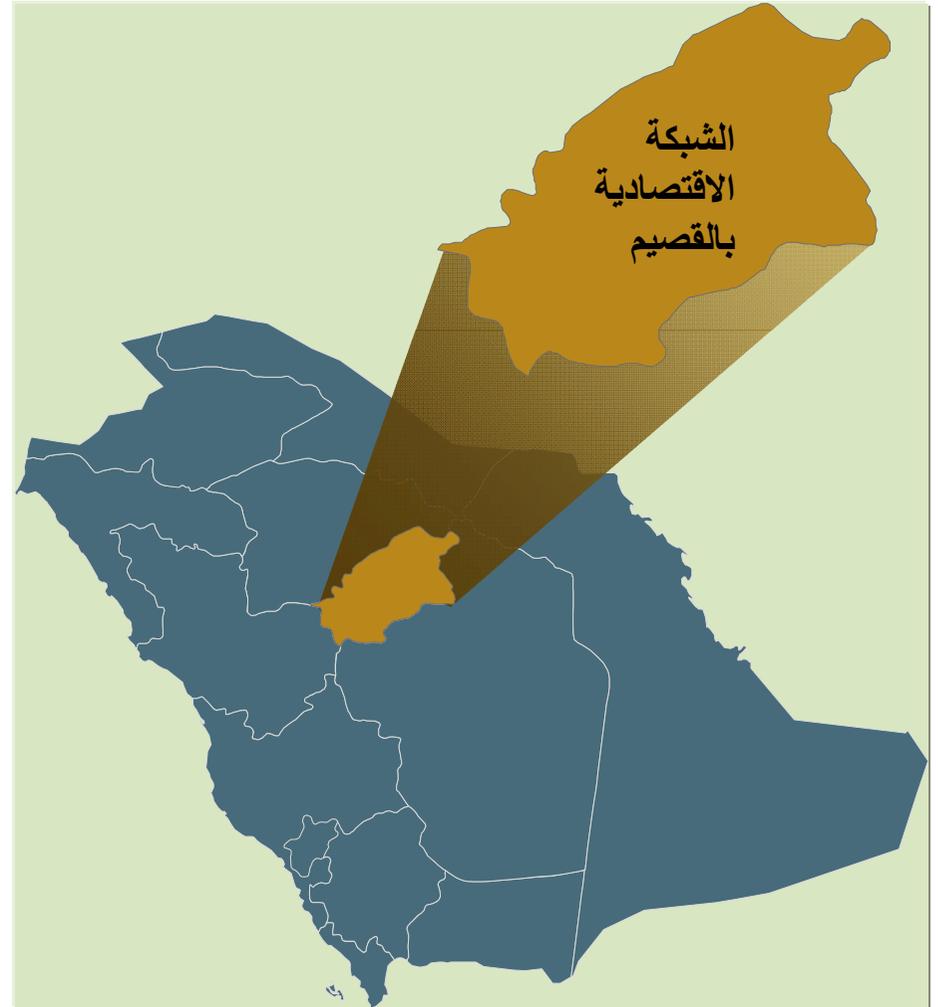
### العناصر الرئيسية لبيئة الأعمال التجارية



المصدر: استقصاء أجرته مونитор عن القصيم 2007



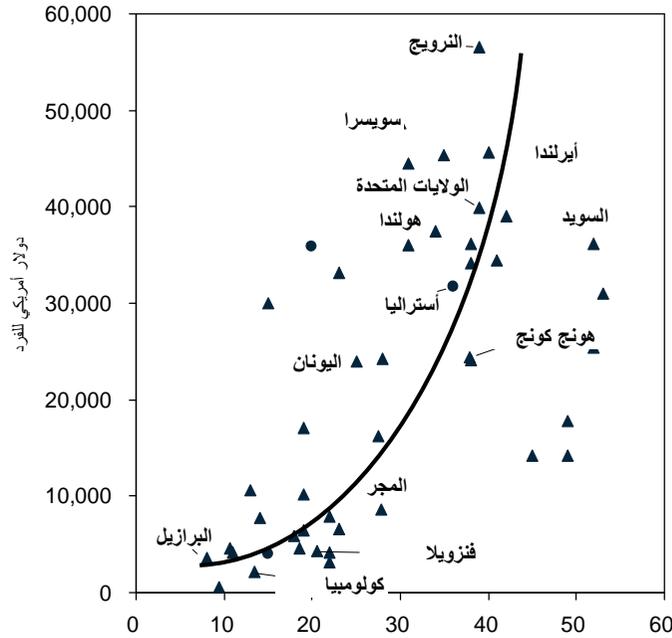
الملحق ج:  
أساس النمو





بتقنية المعلومات والاتصالات والرعاية الصحية والأدوية. وإن أحد العوائق الرئيسية التي تحول دون تطوير هذه القطاعات في القصيم اليوم هو الوضع التعليمي المتدني للسكان المحليين والإمداد غير الكافي لذوي المهارة من العمال والمديرين والمهندسين في المنطقة.

الشكل 1: التعليم والنمو الاقتصادي



## أساس النمو

يعتمد نجاح شبكة القصيم الاقتصادية على التنافسية المستدامة للأعمال التجارية في القصيم. سيضمن تطوير الأسس الخمسة الهامة التالية استدامة النمو على المدى الطويل والتوازن بين الأعمال التجارية الجديدة والقائمة:

- تحسين التعليم
- تسهيل الاستثمار وإصدار التراخيص
- تطوير خدمات دعم العمل التجاري
- إنشاء اسم تجاري جذاب للقصيم؛ و
- توسيع البنية التحتية للنقل

يتناول هذا القسم المساهمة التي سيقدمها كل عنصر لتطوير شبكة القصيم الاقتصادية؛ ويحلل الوضع الحالي لكل عنصر ويحدد القضايا والتحديات الرئيسية؛ ويوصي أخيراً بخطة عمل لتطوير كل عنصر.

## تحسين التعليم

من المقبول به على نطاق واسع أن التعليم يمثل أداة رئيسية لتحسين النمو الاقتصادي وقد أوضحت سلسلة من الدراسات أن التعليم العالي أساسي بالنسبة للتطوير الاقتصادي (انظر الشكل 1)

يعمل التعليم الابتدائي والثانوي على تزويد الفرد بمهاراتي القراءة والكتابة الأساسيتين؛ بينما يقوم التعليم العالي والتعليم الفني بتزويد الفرد بمهارات متطورة معينة يطلبها أصحاب الأعمال. ولهذا ومن أجل تأسيس شبكة اقتصادية ناجحة للقصيم، يُعتبر تطوير الوضع التعليمي للمقيمين في القصيم بدءاً من التعليم الابتدائي/الثانوي إلى التعليم العالي والفني أمراً حتمياً. ويُعتبر تطوير وضع التعليم أحد عوامل النجاح الرئيسية لمراكز التطوير الخاصة

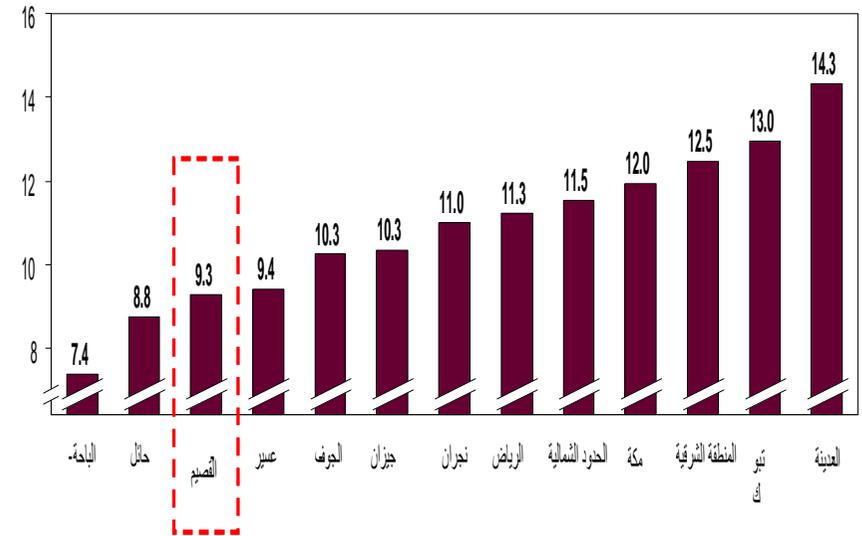
على الرغم من أن نسبة المعلمين إلى عدد الطلاب جيدة، تُعتبر نتائج نظام التعليم في القصيم غير مرضية. أولاً، الإنجاز التعليمي للسكان السعوديين في القصيم (حيث إن أكثر من 90% من السكان لديهم مهارات منخفضة أو أساسية، مثل الحصول على تعليم ثانوي أو أقل مستوى) أقل من المعدل الوطني للمملكة (انظر الشكل 3). الشكل 3: الإنجازات التعليمية للسعوديين في القصيم مقارنة بالسعوديين في المملكة



### الوضع الحالي

إن أحد النجاحات الرئيسية للتعليم في القصيم هي نسبة المعلمين إلى عدد الطلاب المنخفضة - بالمقارنة بالمناطق الأخرى في المملكة، يوجد في القصيم أقل نسبة من المعلمين إلى عدد الطلاب (انظر الشكل 2).

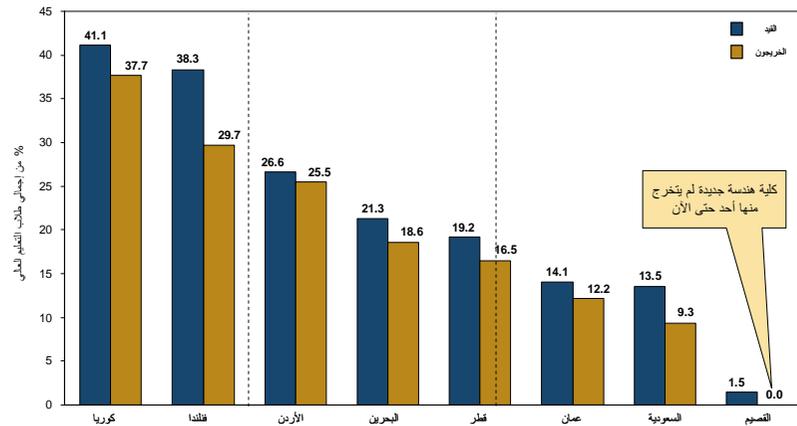
الشكل 2: نسبة المعلمين إلى عدد الطلاب في مناطق المملكة العربية السعودية عام 2005



مدارس خاصة دولية بدلاً من المدارس العامة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى المدارس الخاصة على أنها أكثر جاذبية وتفضيلاً من جانب الآباء الذين يريدون أن يحصل أطفالهم على عناصر منهج غير متاحة بسهولة في المدارس العامة. يُعتبر أحد الأصول الرئيسية لمشهد التعليم المحلي هو إنشاء جامعة القصيم عام 2004. تقدم الجامعة التعليم العالي في مجالات الطب، والصيدلة العلاجية، والعلوم، والزراعة، والهندسة، والاقتصاد والإدارة إلى جانب مجالات دراسات إنسانية مثل الأدب العربي والدراسات الإسلامية.

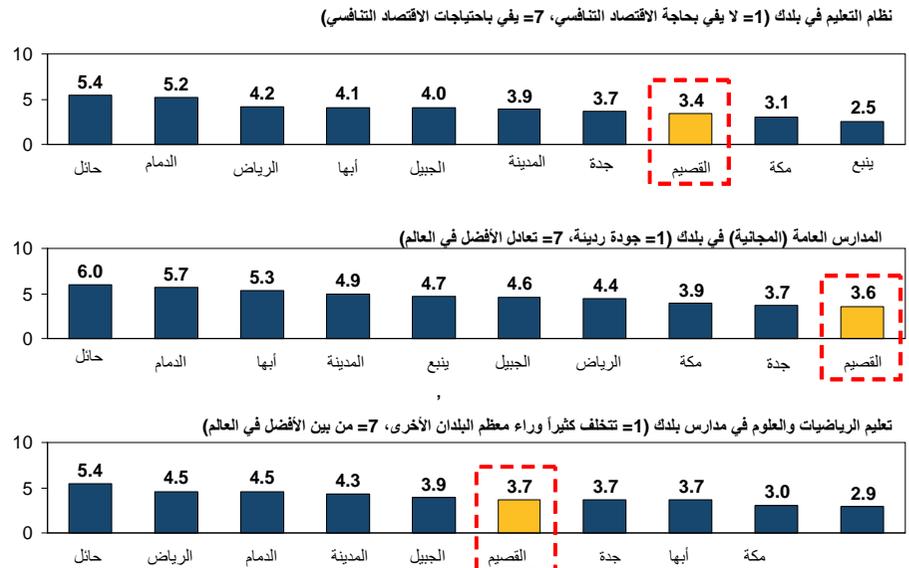
على الرغم من أن جامعة القصيم تقدم نطاقاً واسعاً من الدرجات العلمية، إلا أن غالبية طلاب التعليم العالي في القصيم يختارون برامج في مجالات الدراسات الإنسانية من دون التفكير في القيمة التي ستقدمها الدرجات العلمية في الهندسة والعلوم عند الدخول إلى سوق العمل. وبالتالي يحصل قسم كبير من خريجي جامعة القصيم على تدريب في التربية أو الدراسات الإنسانية أو الدراسات العربية والإسلامية التي لا توفر للخريجين مجموعات المهارات المحددة التي يبحث عنها أصحاب الأعمال؛ ويتخرج القليلون بدرجات علمية في العلوم والهندسة وهي المطلوبة بشدة من جانب أصحاب الأعمال (انظر الشكل 5). وإلى جانب التخرج بدرجات علمية غير مطلوبة من جانب أصحاب الأعمال، يترك خريجو جامعة القصيم المنطقة للبحث عن فرص أكثر جاذبية في التوظيف وأسلوب الحياة.

#### الشكل 5: نسبة القيد في التعليم العالي والخريجين في مجالات العلوم والهندسة والتصنيع والتشييد عام 2004



ثانياً يوجد مفهوم لدى رجال الأعمال في القصيم مفاده أن نظام التعليم لا يوفر لهم المهارات التي يطلبها الاقتصاد. وطبقاً لاستقصاء تنفيذي للآراء أجراه مركز التنافسية الوطني في أكتوبر عام 2006، تأتي القصيم ضمن المناطق الثلاثة الأقل من حيث الجودة الكلية للتعليم. بالإضافة إلى ذلك، تأتي القصيم في المرتبة الأخيرة من حيث جودة المدارس العامة وتأتي في المرتبة السادسة على نحو أفضل بقليل من حيث جودة تعليم الرياضيات والعلوم (انظر الشكل 4)

#### الشكل 4: نتائج الاستقصاء التنفيذي للآراء (للجودة الكلية للتعليم وجودة المدارس العامة وجودة تعليم الرياضيات والعلوم)



ثالثاً، هناك عدد غير كافٍ من المدارس الخاصة في القصيم. إذ توجد اليوم 14 مدرسة خاصة في منطقة القصيم إلا أن هناك قدرة على استيعاب 60 مدرسة خاصة على الأقل في المنطقة.<sup>73</sup> وتعتبر المدارس الخاصة ضرورية لجذب المستثمرين الأجانب إلى شبكة القصيم الاقتصادية لأن وجود مدارس خاصة عالية الجودة وحسنة السمعة يؤدي إلى تحسين الجاذبية للحياة ومستوى المعيشة في المنطقة. يفضل المغتربون في العادة إرسال أطفالهم إلى

<sup>73</sup>مقابلة مع وزارة التعليم (2007)

## الإجراءات المقترحة

بالنظر إلى الوضع الحالي للتعليم في القصيم، يُعتبر تحسين جودة التعليم المحلي ووضعه عامل نجاح أساسياً لتطوير شبكة القصيم الاقتصادية. ومن أجل تحقيق هدف تحسين وضع التعليم في القصيم، نقترب إستراتيجية من شأنها إشراك القطاع الخاص في تحسين القدرة والجودة، وتنظيم البرامج التعليمية وفقاً لفرص التوظيف في المنطقة (انظر المربع 1).

### المربع 1. خطة العمل المقترحة لتحسين التعليم

التشاطر	الإجراءات المحددة	الفوائد	المقاييس المقترحة
زيادة مشاركة مستثمري القطاع الخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع إنشاء مدارس خاصة عالية الجودة (من خلال منح الأراضي مثلاً)</li> <li>السعي إلى إقامة شركات مع مؤسسات تعليمية أجنبية حسنة السمعة من خلال برامج تبادل الطلاب ومشاركة المناهج</li> <li>إشراك خدمات الدعم الخاص (مثل أجهزة الكمبيوتر والصيانة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين جودة ومعايير المؤسسات التعليمية</li> <li>تزويد الطلاب بخبرة عالمية</li> <li>تسهيل التوسع السريع للبنية التحتية التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختراق القطاع الخاص: حصة القطاع الخاص من المؤسسات التعليمية</li> <li>معايير الجودة وقياسها: تقييم النظام لإعطاء المصداقية للمؤسسات التعليمية وتصنيفها</li> <li>نجاح الشراكة: عدد الجامعات الشريكة والاستقصاءات الدورية للطلاب والآراء من جانبهم</li> </ul>
تطوير روابط بين المدارس والجامعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء مخطط إرشادي حيث يقوم طلاب الجامعة بتقديم التوجيهات الخاصة بالتدريس والإرشاد المهني</li> <li>إيجاد فرص لطلاب المدارس الثانوية لزيارة الجامعة من خلال تنظيم مناسبات "الدعوات العامة"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة طموح طلاب المدارس الثانوية</li> <li>توفير فرص لطلاب المدارس الثانوية لمعرفة توقعات ومتطلبات التعليم العالي والتوظيف</li> <li>توفير بداية مبكرة لتنمية الطلاب الموهوبين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينبغي أن تكون النسبة بين عدد المرشدين المتاحين والطلاب صغيرة بما يكفي لتلبية احتياجات الطلاب</li> <li>معدل مشاركة الطلاب في المخطط الإرشادي ومناسبات "الدعوات العامة"</li> <li>استقصاء دوري للطلاب بشأن الآراء المتعلقة بمخطط الإرشاد ومناسبات "الدعوات العامة" في الجامعة</li> </ul>
تحسين التفاعل بين مجتمع الأعمال التجارية والمدارس	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير برامج إلحاق أو تدريب داخلي صناعية للطلاب في الشركات الخاصة</li> <li>رعاية ودعم المناهج والمواد التعليمية من أجل تطوير المهارات المطلوبة</li> <li>إقامة مؤسسات لتعليم الكبار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير فرصة للطلاب لرؤية التطبيقات العملية للتعلم النظري</li> <li>غرس المهارات غير الملموسة في الطلاب (مثل العمل الجماعي والإدارة الذاتية) التي يتم اكتسابها من بيئة العمل الواقعية</li> <li>تحسين قدرة الطلاب على الحصول على عمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد برامج الإلحاق أو فرص التدريب الداخلي المتاحة للطلاب</li> <li>حصة الطلاب من التوظيف المتواصل في شركة التدريب الداخلي</li> <li>استقصاء آراء الطلاب ورضائهم عن مثل هذه البرامج</li> </ul>

ستوفر الهيئة العامة للاستثمار البيئة التنظيمية الأفضل من نوعها التي تقدم تنظيمات ومحفزات استثمار جذابة وأداءً تنظيمياً وكفاءة لا مثيل لهما وتنافسية مستدامة للمستثمرين.

إلا أنه من أجل بناء شبكة القصيم الاقتصادية بنجاح، من الهام للغاية أن يتم تبسيط وتسهيل تسجيل الاستثمار التجاري وترخيصه

### تسهيل الاستثمار وإصدار التراخيص

تعتبر البيئة الملائمة للأعمال التجارية مطلباً أولياً أساسياً لجذب المستثمرين إلى المنطقة من أجل التطوير الاقتصادي. لقد أصبحت الأنظمة التنظيمية المباشرة والسهلة ميزة تنافسية لدول مثل أيرلندا وسنغافورة ودبي في جذب الاستثمارات الأجنبية. كما أن المدن أو المناطق الاقتصادية التي يكون فيها عبء تنظيمي أخف في العادة تمتلك أيضاً هذه الميزة التنافسية بالمقارنة مع المناطق الأخرى في نفس الدولة. ففي المدن الاقتصادية في المملكة، مثلاً،

### الموقف الراهن

تُعتبر التنظيمات الحكومية اليوم مفرطة وعبئاً على الشركات فيما يتعلق بإقامة الأعمال التجارية أو ترخيصها أو توسيعها. يمثل هذا الدعم غير الكافي لترخيص الأعمال التجارية والاستثمار في القصيم عائقين رئيسيين أمام التطوير والتنمية. ويُعتبر المثالان الرئيسيان هما تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة (LLC) واستئجار أرض تابعة للبلدية (انظر المربع 2).

### المربع 2. خطوات تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة واستئجار أرض تابعة للبلدية

عملية استئجار أرض تابعة للبلدية		خطوات تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة		رقم الخطوة
وصف الخطوة	الأيام المطلوبة	وصف الخطوة	الأيام المطلوبة	
إذا كان أحد المطورين مهتماً بقطعة أرض تابعة للبلدية، يجب عليه أن يبلغ البلدية بذلك في خطاب اهتمام	2	الموافقة على اسم الشركة من وزارة التجارة	2	1
تحدد البلدية داخلياً ما إذا كانت الأرض متاحة للبيع بالمزاد	7	تقديم نظام الشركة الأساسي للموافقة عليه من وزارة التجارة	3	2
تجتمع لجنة البلدية لوضع تقرير استقصائي	14	نشر اسم الشركة في الجريدة الرسمية	1	3
يتم إرسال إعلان البيع بالمزاد إلى ثلاث صحف على الأقل بما في ذلك الجريدة الرسمية	1	يوقع المؤسسون نظام الشركة الأساسي أمام كاتب عدل	8	4
يتم نشر الإعلان		إرسال ملخص نظام الشركة الأساسي لنشره في الجريدة الرسمية	7	5
يجب على المطورين الذين يرغبون في التقدم للمزاد تلبية توجيهات البلدية من أجل التأهل للاشتراك في المزاد	21+	إيداع رأس المال المبدئي في حساب مصرفي	2	6
يتم قبول العطاءات خلال مدة تصل إلى 30 يوماً على الأقل من تاريخ الإعلان عن المزاد	30+	حفظ التسجيل التجاري لدى وزارة التجارة	3	7
تفتح البلدية مظاريف العطاءات المغلقة ويفوز صاحب أعلى عطاء بالمزاد		تسجيل مدير الشركة في غرفة التجارة	1	8
إذا كان المطور الأصلي مختلفاً عن صاحب العطاء الفائز، فقد تحدث مفاوضات	1	ختم سجلات الشركة من جانب وزارة التجارة	1	9
		التسجيل لدى إدارة الزكاة وضريبة الدخل للحصول على رقم ملف	5	10
		تسجيل صاحب العمل في المكتب العام للتأمين الاجتماعي	3	11
		التسجيل في مكتب العمل والتشغيل	4	12
	<b>إجمالي الأيام: 74+</b>		<b>إجمالي الأيام: 38</b>	

هذا بالإضافة إلى أن هناك إجماعاً بين رجال الأعمال المحليين على أن البيروقراطية في الوكالات الحكومية تمثل عائقاً رئيسياً أمام التطوير الاقتصادي في المنطقة، فعلى سبيل المثال تكون عملية الحصول على تأشيرة للمستثمرين الخارجيين للدخول إلى المملكة بطيئة وتمنع المستثمرين الخارجيين من زيارة المنطقة.

## الإجراءات المقترحة

من أجل تطوير بيئة ملائمة للأعمال التجارية لشبكة القصيم الاقتصادية، نقترح إستراتيجية لإنشاء موقع رئيسي للاستثمارات من خلال توفير الخدمات الشاملة للمستثمرين وكذلك من خلال إنشاء بيئة مؤيدة للأعمال التجارية (انظر المربع 3).

### مربع 3. خطة العمل المقترحة لتسهيل الاستثمار والترخيص

المناطق	الإجراءات المحددة	الفوائد	المقاييس المقترحة
إنشاء شباك موحد للتسجيل والترخيص	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنسيق بين والاتصال مع الوزارات الحكومية والمصالح</li> <li>توفير خدمات الترخيص والمساهبات وخدمات الدعم للشروعات الاستثمارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق مزيد مناسمة للمنطقة من خلال تحقيق أقصى مهلة لإعداد بدء الأعمال التجارية الجديدة</li> <li>تزويد المستثمرين بمعلومات مفصلة عن أنظمة التنظيمات المحلية</li> <li>زيادة تدفق المستثمرين المحتملين إلى المنطقة عن طريق توفير الدعم لبدء الأعمال التجارية وتبسيط الإجراءات لبدء الأعمال التجارية الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زمن الإجاز المطلوب للحصول على المسجل والترخيص للأعمال التجارية الجديدة</li> <li>التصنيف في معايير ومعايير دول الخليج الإقليمية والمعايير والمعايير الدولية (مثل تصنيف البنك الدولي السنوي لأفضل مكان في العالم لممارسة العمل التجاري به؛ الإيكويويتس - تصنيف بيئة الأعمال التجارية)</li> <li>مستضاء هوري لرخاء الأعمال حول جودة مركز الشباك الموحد للتسجيل والترخيص والرضا عنه</li> </ul>
إنشاء مكتب لتشجيع الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الفعالة في تحديد رؤية ومهمة مشتركين للمنطقة، وإعداد خطة للتطوير الاقتصادي الإقليمي</li> <li>تزويد المستثمرين المحتملين بالمعلومات الخاصة بالاستثمار (تنظيمات الاستثمار الأجنبي، فائده التنفيذية، أنظمة الضرائب) وفرص الاستثمار المتاحة في المنطقة</li> <li>العمل بمثابة حلقة وصل للمستثمرين الأحاب عن طريق تنظيم ورش العمل ودورات الربط بين المستثمرين المحليين ورجال الأعمال المحليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التنسيق بين جهوة القطاعين الحكومي والخاص وبين أهداف الرؤية الشاملة</li> <li>زيادة ثقة المستثمرين المحتملين في المنطقة عن طريق إظهار الجهود المضاعفة التي بذلتها جماعة أصحاب المصالح</li> <li>زيادة وعي المستثمرين المحتملين بالمنطقة وتشجيع تدفق المستثمرين من خلال الوصول إلى قادة وشبكات الأعمال التجارية الأجنبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قمة الاستثمار السنوي في المنطقة وبنو الاستثمار عمر الوعد.</li> <li>مستوي النوعية في المنطقة بين رجال الأعمال والمستثمرين من خلال الاستقصاءات الدورية التي تجرى ذاتياً أو الاستقصاءات الدولية</li> </ul>

## تطوير خدمات دعم الأعمال التجارية

خدمات دعم الأعمال التجارية حسب المجموعة

الزراعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير إمكانيات المبيعات والتسويق لتمكين وصول الصادرات إلى الأسواق الدولية</li> <li>• تحديد أفضل الممارسات في الإنتاج الزراعي وفي عمليات تصنيع الأعذية</li> </ul>
الرعاية الصحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين وتنسيق عمليات المستشفيات لتقليل التكلفة وتحسين الجودة والمعايير</li> <li>• تحديد أفضل الممارسات في تجهيد خدما المستشفيات إلى الصناعات الداعمة للمستشفيات المتخصصة</li> </ul>
الأدوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين إمكانيات التسويق لشركات الأدوية من أجل تطوير الاسم التجاري وإقامة علاقات العملاء</li> <li>• تطوير إمكانيات أبحاث السوق لفحص تقسيم السوق واستهدافه</li> </ul>
تقنية المعلومات والاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز البيئة المؤيدة لإقامة مشروعات تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• تمكين الشركات من تطوير إمكانيات التجهيد لشركات تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>
السياحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير وضع سوق مستهدف وعرضه للمنطقة</li> <li>• تحسين التعاون مع المجموعات الأخرى لتطوير المنطقة وتحويلها إلى أصل جذاب</li> </ul>

تتأكد هذه النتائج بشكل أكثر من المقابلات الشخصية مع رجال الصناعة حيث لا تستطيع الأعمال التجارية الصغيرة والأسواق الناشئة الجديدة الوصول بشكل كافٍ إلى رأس مال للنمو أو البدء. هذا بالإضافة إلى أن هناك افتقاد لروح إقامة المشروعات لدى جيل الشباب في القصيم - يفضل معظم الخريجين في العادة البحث عن وظائف حكومية توفر لهم الأمن الوظيفي بدلاً من أن يصبحوا أصحاب مشروعات.

تعتبر خدمات دعم الأعمال التجارية - مثل استشارات الأعمال التجارية الإستراتيجية؛ وأبحاث السوق؛ وإعادة هندسة عملية الأعمال وتجهيدها؛ وخدمات النقل واللوجيستيات - هامة لإنشاء بيئة محفزة لأصحاب المشروعات الطموحين لكي يبدؤوا أعمال تجارية جديدة علاوة على تنمية الأعمال التجارية القائمة. يحدث هذا لأن خدمات دعم الأعمال التجارية توفر وصولاً مشتركاً إلى الموارد والدعم اللذين تحتاجهما الأعمال التجارية الأصغر والأحدث لتثبيت قدمها بنجاح في بيئة معينة. كما أن الدراسات أوضحت أيضاً أن أثر هذه الخدمات على الأداء الاقتصادي يكون كبيراً للغاية وبخاصة بالنسبة للأنشطة الاقتصادية القائمة على المعرفة.<sup>74</sup>

كما ناقشنا في الفصول السابقة، تم تحديد خدمات دعم الأعمال التجارية باعتبارها عوامل نجاح رئيسية لتطوير مدن الزراعة والرعاية الصحية والأدوية وتقنية المعلومات والاتصالات والسياحة في شبكة القصيم الاقتصادية

## الموقف الراهن

تفتقر القصيم حالياً إلى كل من البيئة الداعمة لأصحاب المشروعات الطموحين لبدء أعمال تجارية جديدة والخدمات الشاملة لدعم الأعمال التجارية من أجل تمكين نمو الأعمال التجارية. يظهر هذا بوضوح من نتائج استقصاء الآراء التنفيذي الذي أجراه مركز التنافسية الوطني في أكتوبر 2006 - حيث تأتي القصيم في المرتبة الأخيرة من حيث سهولة الحصول إلى القروض ووفرة رأس مال المخاطرة لأصحاب المشروعات (انظر الشكل 6)

<sup>74</sup> دور جديد لخدمات الأعمال التجارية في النمو الاقتصادي "The Globalizing Learning Economy" (أكتوبر 2002)

### الإجراءات المقترحة

من أجل دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في شبكة القصيم الاقتصادية فإننا نقترح إستراتيجية تدعم بقوة إقامة المشروعات وتشجع تطوير الأعمال التجارية عن طريق توفير خدمات الدعم الشاملة لبدء الأعمال التجارية وبنائها وتمييزها في المنطقة (انظر المربع 5).

### المربع 5. خطة العمل المقترحة لتطوير خدمات دعم الأعمال التجارية

النشاط	الإجراءات المحددة	الفوائد	المقاييس المقترحة
إقامة مكتب مشروعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يكون بمثابة نقطة اتصال منفردة لتقديم المعونة والاستشارة والمساعدة والحماية لمصالح الأعمال التجارية الصغيرة</li> <li>• وضع برامج إرشادية تربط أصحاب المشروعات بكبار رجال الأعمال المحليين والمستثمرين 'المبتدئين' وأصحاب رؤوس أموال المخاطرة، الخ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع نمو المشروعات المبتدئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الجديدة عن طريق إقامة مكتب 'موحد' يقوم بتحسين نظام الدعم الأساسي لإقامة المشروعات</li> <li>• إيجاد فرص لأصحاب المشروعات الطموحين للتفاعل مع كبار رجال الأعمال الناجحين ومعرفة تحديات ومطالب إقامة المشروعات منهم</li> <li>• توفير مساعدة تمويلية لأصحاب المشروعات الطموحين وإقامة علاقات بين أصحاب المشروعات والمستثمرين 'المبتدئين'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نصيب الفرد من الأعمال التجارية المبتدئة بالمقارنة بدول الخليج الإقليمية والمؤشرات الدولية</li> <li>• مستوى النشاط ومعدل المشاركة في البرامج الإرشادية: العدد السنوي للدورات الإرشادية التي تم تنظيمها؛ معدل 'الإشراك' أو المشاركة في مثل هذه البرامج أو الدورات</li> <li>• كمية التمويل والأموال المتوفرة للأعمال التجارية الجديدة المبتدئة</li> </ul>
تسهيل تطوير مؤسسات خدمات دعم الأعمال التجارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقدّم نحو خدمات دعم الأعمال التجارية المحتملة وتشجيع مشاركة القطاع الخاص والجهود في مجالات</li> <li>– استشارات الأعمال التجارية الإستراتيجية</li> <li>– بحوث السوق</li> <li>– إعادة هندسة عمليات الأعمال وتعهيدها لمصادر خارجية</li> <li>– خدمات النقل واللوجيستيات، الخ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد فرص للأعمال التجارية المحلية لتنمو وتتطور وتنجح عن طريق تحسين وفرة خدمات دعم الأعمال التجارية وجودتها في المنطقة</li> <li>• تشجيع تدفق الاستثمارات وزيادة ثقة المستثمرين في المنطقة عن طريق إيجاد بيئة من شأنها تسهيل نمو وتطوير العمل التجاري</li> <li>• رفع معايير خدمات دعم الأعمال التجارية المحلية عن طريق تشكيل مجموعة/شبكة نشطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس البيئة الداعمة للأعمال التجارية: نمو العمل التجاري عبر الوقت من حيث حجم العمالة أو العائد السنوي</li> <li>• عدد مؤسسات خدمات دعم الأعمال التجارية في المنطقة</li> <li>• اعتماد وتقييم مؤسسات خدمات دعم الأعمال التجارية على أساس جودة وموثوقية الخدمات المقدمة</li> </ul>

## إنشاء اسم تجاري جذاب للقصيم

يتضمن المفهوم الإقليمي النظرة إلى المنطقة سواء من الخارج أو من جانب سكانها وأعمالها التجارية. ويُعتبر المفهوم الإقليمي للمنطقة حسبما يُنظر إليها من الخارج مهماً بشكل خاص لجذب الاستثمار والموهبة إلى المنطقة.

### الإجراءات المقترحة

لضمان نجاح شبكة القصيم الاقتصادية، من الضروري تغيير المفهوم الخارجي عن القصيم وتحسينه. ومن أجل جذب المستثمرين والعمالة الماهرة إلى المنطقة، ننصح بخطة عمل من شأنها نقل وتوضيح إمكانات القصيم وجاذبيتها كمكان للعيش فيه (انظر المربع 6)

### المربع 6. خطة العمل المقترحة لإنشاء اسم تجاري جذاب للقصيم

النشاط	الإجراءات المحددة	الفوائد	المقاييس المقترحة
تحسين الأصول الإقليمية وفرص الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بأن القصيم تملك إمكانات قوية للنمو في الصناعات والمشروعات عالية القيمة</li> <li>تحسين الوعي في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي باتجاهات النمو الإقليمي الإيجابي والأصول المختلفة</li> <li>تحسين الظروف المعيشية والقدرة على تحمل نفقاتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جذب الاستثمار في الصناعات والمشروعات عالية القيمة</li> <li>جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها</li> <li>دعم تطوير العقارات السكنية والتجارية عن طريق تحسين قيم الملكية العقارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤشرات الظرف المعيشية تأتي بين مؤشرات دول الخليج الإقليمية (مثل الاستقصاء السنوي من ميرسر لاستشارات الموارد البشرية حول المكان الأفضل في العالم للمعيشة والعمل واللعب)</li> <li>رسالة إيجابية عن القصيم في مطبوعات دول الخليج الإقليمية والمطبوعات الدولية (مثل دليل لوني بلانيت والمطبوعات الإقليمية للبنك الدولي عن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا)</li> </ul>
تطوير مرافق وأسباب راحة إقليمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>بدء برنامج إقليمي لبناء خدمات عامة ومرافق استجمام وفرص لقضاء وقت الفراغ</li> <li>دعم 'إعادة تطوير' المناطق الحضرية المركزية (مثل الطراز المعماري المتميز ومناطق المشاة ومناطق البيع بالتجزئة ومراكز التسوق التجارية)</li> <li>الإضافة إلى المجموعة الحالية من مرافق الاستجمام (مثل تحديث منشآت لياقة الشباب)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جذب الاستثمار في الصناعات والمشروعات عالية القيمة</li> <li>جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها</li> <li>دعم تطوير العقارات السكنية والتجارية عن طريق تحسين قيم الملكية العقارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤشرات الظروف المعيشية تأتي بين مؤشرات دول الخليج الإقليمية (مثل الاستقصاء السنوي من ميرسر لاستشارات الموارد البشرية حول المكان الأفضل في العالم للمعيشة والعمل واللعب)</li> <li>رسالة إيجابية عن القصيم في مطبوعات دول الخليج الإقليمية والمطبوعات الدولية (مثل دليل لوني بلانيت والمطبوعات الإقليمية للبنك الدولي عن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا)</li> </ul>

## مربع ٧. خطط التوسع الحالية والمستقبلية للبنية التحتية للنقل في القصيم

### توسيع البنية التحتية للنقل

يُعتبر أحد الأصول الرئيسية بالنسبة للقصيم هو موقعها المركزي وقربها من الأسواق المحلية الرئيسية. إذ تقع القصيم في موقع مركزي في شبه الجزيرة العربية، كما أن قربها من الرياض يتيح إمكانية إقامة علاقات وثيقة مع العملاء والموردين والشركات ذات الصلة. ويُعتبر وجود بنية تحتية جيدة للنقل تربط القصيم بالمناطق الأخرى في المملكة أحد عوامل النجاح الرئيسية لشبكة القصيم الاقتصادية. وعلى وجه الخصوص، سوف يساهم الوصول الممتاز إلى النقل بدرجة كبيرة في نجاح مركز رعاية صحية متخصص ومحور لتصنيع المنتجات الزراعية والغذائية.

### الموقف الراهن

سيتم قريباً مد خطوط الطرق السريعة في القصيم - الممتازة بالفعل - إلى الشمال والشرق، وستستفيد الصناعة بشكل كبير من خطط السكك الحديدية المخطط لها. إلا أن الخدمات الجوية المحدودة تمثل قيداً للنمو (انظر المربع 7).



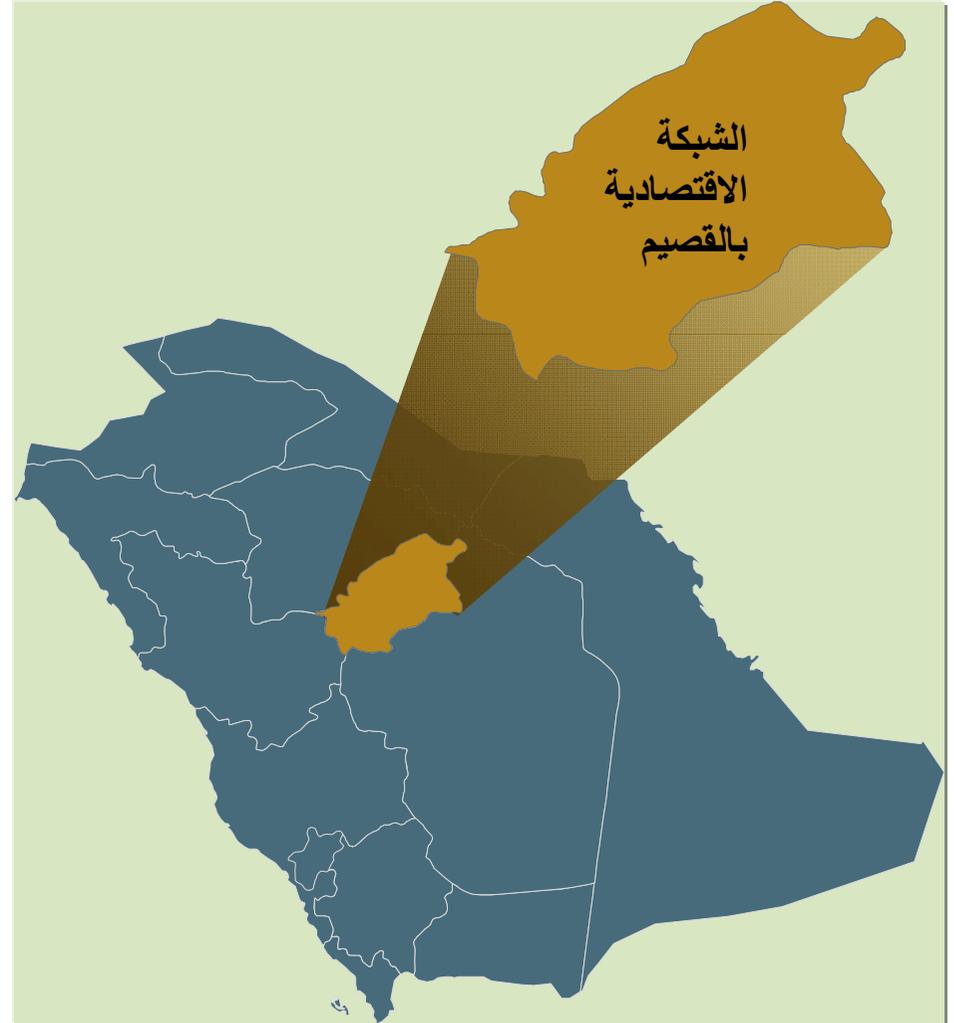
### الإجراءات المقترحة

لدمج شبكة القصيم الاقتصادية، نقتراح إستراتيجية من شأنها تحسين الروابط والاتصالات التجارية داخل القصيم ومع المناطق والدول الأخرى (انظر المربع 8).

### المربع 8. خطة العمل المقترحة لإنشاء اسم تجاري جذاب للقصيم

المقاييس المقترحة	الفوائد	الإجراءات المحددة	النشاط
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العدد المتوقع لرحلات الطيران إلى دول الخليج الإقليمية (وبخاصة المحاور الرئيسية مثل دبي والبحرين)</li> <li>• العدد والنمو المتوقعان لتدفق مرور الركاب على مطار القصيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهيل إقامة علاقات عمل تجارية محلية ودولية</li> <li>• تمكين نقل الشحنات الجوية ذات القيمة العالية والسلع القابلة للتلف (مثل المنتجات الزراعية)</li> <li>• دعم تطوير صناعة السياحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء قدرات السفر الدولية عن طريق فتح مكاتب للهجرة والجمارك</li> <li>• البحث عن مزيد من الربط المتكرر ونطاق أوسع من وجهات الوصول عن طريق جذب الخطوط الجوية الخاصة وتوسيع الخدمات السعودية</li> </ul>	<p>زيادة الربط بالمطارات المحلية والدولية</p>

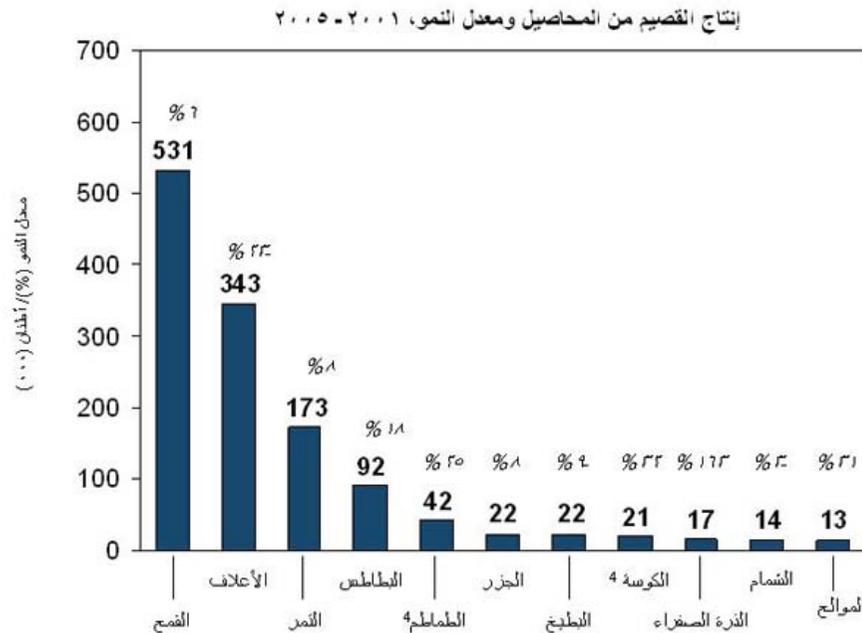
الملحق د:  
نتائج المجموعات





## الزراعة في القصيم

ومدخلات الطاقة، علاوة على التكاليف المنخفضة نسبياً من الأراضي والعمالة، في مميزات القصيم مقابل المنافسين الدوليين.



وفي ضوء ظروف العوامل الإيجابية، تركز أولويات تعزيز إنتاجية وتنافسية الزراعة بالقصيم على تنظيم عمليتي الإنتاج والتسويق.

وأول هذه الأولويات هو تناول أوجه القصور التي تترتب على الإنتاج المجزأ. فعلى الرغم من وجود العديد من المنتجين البارزين للكثير من المحاصيل على نطاق واسع في القصيم، إلا أن أغلبية الإنتاج موزعة فيما بين مجموعة من المنتجين على نطاق فرعي. ويفتقر هؤلاء المنتجون إلى الحجم والإمكانيات لجعل استثمارات رأس المال الضخمة مقصدية، حتى تلبى طلبات العملاء الدوليين لإمداد ثابت ويمكن الاعتماد عليه، وتطبيق الابتكارات التقنية والعمليات الخاصة بتحسين الإنتاجية.

تمثل الزراعة حجر الأساس التاريخي لاقتصاد القصيم. إذ تجعل الهبات الطبيعية للقصيم، التي تشتمل على أراضي منبسطة ووصول سهل إلى طبقة كبيرة من المياه الجوفية، من المنطقة مكاناً طبيعياً للإنتاج الزراعي على نطاق واسع في السعودية. وفي القصيم، تم تحفيز الإنتاج ورأس المال على مدار عقود بواسطة الإعانات السخية، وذلك من أجل تهيئة الظروف ليس لنمو مستدام في إنتاج القصيم من القمح وعلف الماشية والخضروات فحسب، بل أيضاً من أجل التطوير القوي لأنشطة الدعم، بما في ذلك منتجي لوازم الري وموزعي الآلات الزراعية.

لقد ساهمت الحوافز التي أوجدتها إعانات الدعم أيضاً، رغم كل ذلك، في ظهور بعض العوامل السلبية التي تحول حالياً دون نجاح مجموعة الزراعة في القصيم في تحقيق القيمة الكاملة لإنتاجها على المدى البعيد. وحتى في اللحظة التي تتحول فيها الأسواق الزراعية السعودية بفعل الوجود المتزايد من جانب منافسين عالميين، تنشأ فرص هامة لتطوير الممارسات المستدامة بيئياً بشكل أكثر، ودعم التسويق وتحسين الحصيلة الإنتاجية حتى تصل قيمة الهبات والأنشطة الزراعية للقصيم إلى الحد الأقصى لها.

تعتبر القصيم ثاني أكبر المناطق الزراعية في السعودية، حيث تمثل 18% من إجمالي الأراضي المزروعة في المملكة. ويضم إنتاج القصيم مجموعة متنوعة من المحاصيل؛ حيث تأتي القصيم ضمن المناطق الثلاث الكبرى في المملكة في إنتاج الحبوب والفواكه والخضروات. ورغم أن القمح وعلف الماشية والتمور تعد أكبر المكونات في إجمالي إنتاج القصيم، إلا أن الدواجن والفواكه والخضروات تقدم هي الأخرى إسهامات هامة. وتسهم الزراعة بما يقرب من ربع الناتج المحلي الإجمالي الإقليمي، كما تعتبر محركاً هاماً للنمو الاقتصادي؛ لقد توسعت المجموعة بمعدل سنوي يصل إلى 11% منذ عام 1999، مقارنة بالنمو الكلي للناتج المحلي الإقليمي الذي وصل إلى 4%.

### السمات الخاصة بمجموعة الزراعة

تساعد إمكانيات القصيم المتمثلة في المناخ والأراضي وموارد المياه الجوفية على تهيئة الظروف اللازمة لإنتاج زراعي كبير. ومن العناصر الهامة بصفة خاصة التي تسهم في إنتاجية الزراعة بالقصيم القدرة على زراعة الكثير من المحاصيل مرتين في العام، والتي لا يمكن زراعتها في أوروبا سوى مرة واحدة فقط. كما تسهم أيضاً الأسمدة غير المكلفة

هناك نتيجة ثالثة من نتائج التجزئة في الزراعة بالقصيم ألا وهي الفشل في الاحتفاظ بأنشطة التصنيع والتعبئة والنقل عالية القيمة في القصيم. كما أن عنصراً أساسياً للقيمة المحتملة من محصول التمر الذي يتوسع سريعاً بالقصيم يتم فقده لمصلحة بائعي الجملة ومصنعي الأغذية الأجنبي (على سبيل المثال).

بوجه عام، تؤدي تجزئة الإنتاج في القصيم إلى انخفاض في الاستثمار وتنسيق غير كافٍ بين المشاركين في السوق. ورغم أنه يمكن حل هذه المشكلات من خلال دمج الإنتاج في ظل واحدة أو أكثر من كيانات الشركات، إلا أنه من المحتمل أن يؤدي ذلك الدمج إلى أوجه اختلال اجتماعية اقتصادية غير مرغوبة وسوف تظل القيمة المحققة نتيجة لذلك محدودة بدرجة كبيرة. ومن المحتمل أن تنجم نتيجة أكثر توازناً عن المشاركة المتزايدة من جانب صغار المنتجين في المنظمات التعاونية الموجودة، رغم أن التفضيلات الثقافية على مر التاريخ المتعلقة بـ'الاعتماد على الذات' ومفاهيم 'التعادل' قد أثبتت أنها عوائق شديدة أمام هذا التعاون.

ومن ثم، تبرز التوصيات التالية الفرص التي من شأنها أن تحقق القيمة سواء إلى لاعب واحد متكامل أو إلى كيان يتألف من نظراء متعاونين في ظل مقاييس شديدة التماثل؛ وسوف يعتمد الاختيار بين هاتين الأليتين على القيم والإجراءات الخاصة بصانعي القرارات المحليين.

## فرص مجموعة الزراعة

يركز الوصف التالي لفرص زيادة الإنتاجية الزراعية في القصيم على مناهج جديدة لإنتاج الطماطم والتمر، وهما اثنان من المحاصيل عالية القيمة التي تتمتع بإمكانيات كبيرة للتصدير. ومع ذلك، تتمثل التوصيات الخاصة بتحسين مجموعة الزراعة في مبادرات واسعة تهدف إلى زيادة قيمة كافة أشكال الإنتاج في القصيم. ورغم أن هذه التوصيات تستند إلى التفكير الدقيق في الهبات المميزة لمنطقة القصيم، إلا أنه من المتوقع أن تحسن هذه المبادرات من قيمة الإنتاج في الأقاليم المجاورة أيضاً، وتسهم في تطوير منطقة القصيم كمركز لأنشطة تصنيع المنتجات الزراعية والتوزيع والخدمات.

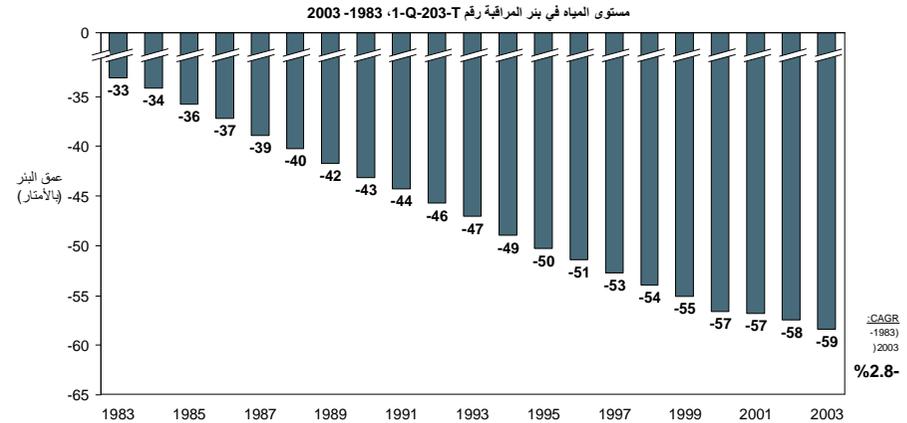
### إنتاج التمور

تفتخر السعودية بأن لديها أعلى معدل لاستهلاك الفرد من التمور في الشرق الأوسط؛ حيث شكّل إجمالي الاستهلاك أكثر من 880000 طن خلال عام 2005. ونظراً لأن المستهلك السعودي يفضل التمور سواء التمور الطازج غير المعبأ أو التمور المجفف فإن السوق المحلي

فعلى سبيل المثال، يواصل الكثير من منتجي القصيم اعتمادهم على مبيدات الآفات الفتاكة لدعم الحصيلة الإنتاجية المرتفعة، على الرغم من تغير تفضيلات العميل في أسواق التصدير المربحة والتدريس المتوفر في جامعة القصيم للأساليب العضوية والأساليب التي تدعو إلى استخدام 'مبيدات آفات أقل'؛ ويمثل هذا الاعتماد المفرط على مبيدات الآفات استبدالاً لتوفيرات التكاليف على المدى القصير بالوصول إلى القيمة على المدى البعيد من جانب صغار المزارعين ذوي رأس المال المحدود، نظير تكلفة بيئية كبيرة.

وهناك ديناميكية مشابهة تتضح في أساليب إدارة المياه فيما بين المنتجين الصغار ومتوسطي الحجم في القصيم. فرغم أن احتياطات المياه الجوفية تظل كبيرة، إلا أن النضوب السنوي قد أسفر عن انخفاض يمتد لعقود في مستويات المياه، مما يؤدي في بعض الحالات إلى زيادة ملوحة التربة. ونظراً لتحول الكثير من المنتجين إلى أساليب الري بالتنقيط، وبعد أن أصبحت القصيم بالفعل معروفة كمورد لمعدات الري بالتنقيط إلى الشرق الأوسط بأكمله، يجب أن يظل الاستثمار في تقنيات حفظ المياه أولوية لضمان قدرة الزراعة بالقصيم على البقاء على المدى البعيد.

Water Level of Observation  
Well No. 1-Q-203-T, 1983-2003



من السيناريوهات البيئية. وتتمتع القصيم بسمعة داخل السعودية بإنتاج نوعيات مطلوبة بدرجة كبيرة، كما تضمن أهمية التمر في الثقافة الإسلامية استمرارية هذا الطلب.

ونظراً لجاذبية الأسواق المحلية والأجنبية جذابة وتمتع منطقة القصيم بالإمكانية لكي تصبح تنافسية بدرجة كبيرة، فسوف يكون للتوسع المستمر في إنتاج التمر في السعودية أثر كبير على هذه الأسواق.

وبسبب انخفاض الدعم لمحصول القمح والمحاصيل الأخرى، اتجه الكثير من المزارعين إلى إعادة زراعة حقولهم بالنخيل. ومع أن أشجار النخيل تحتاج إلى عدة سنوات من النمو قبل أن تؤتي ثمارها، فإن يتضح التأثير على الأسعار بشكل كامل إلا بعد تنفيذ هذه الاستثمارات الكبيرة؛ يقدر أن 30% - 60% من أشجار النخيل الموجودة في القصيم لا تنتج تمراً تجارياً حتى الآن. ويمكن توقع انخفاض مستمر في أسعار التمر في السوق السعودي في المستقبل المنظور.

والياً، يتمتع منتج القصيم بقدرة محدودة للغاية على الوصول إلى أسواق أجنبية قيمة بسبب الجودة الرديئة، وتقلب أشكال الإمداد والمنشآت المحلية غير الملائمة الخاصة بالتعبئة والمعالجة. والمحصول الأخيرة لذلك هي الاعتماد المتزايد على السوق المحلي والدعم الحكومي. ويجب التعامل مع أوجه القصور الموجودة حتى يتمكن منتج التمر في القصيم من تحقيق التميز في السوق المحلي المزدهم بشكل متزايد والوصول إلى مستهلكين أجنبي مرشحين.

### إنتاج الطماطم من المستنبتات المتطورة

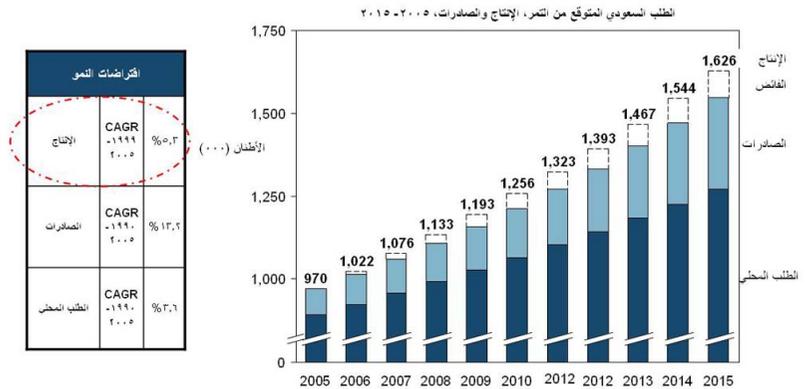
ينقسم إنتاج الطماطم بين اثنتين من الوسائل، إنتاج الحقول المكشوفة وإنتاج المستنبتات. تعد الحقول المكشوفة بمثابة الوسيلة التقليدية حيث يتم زراعة الحقول بالطماطم مع تعريضها لعناصر الطبيعة؛ وفي حالة إنتاج الحقول المكشوفة، تعتبر أهم مدخلات الإنتاج هي التربة والعمالة غير الماهرة، ويكون المحرك الأساسي لتغير الحصيلة الإنتاجية السنوية هو الطقس. في المقابل، يضع إنتاج المستنبتات في أيدي المنتج إمكانية سيطرة أكبر بشكل ملحوظ على المحصول؛ حيث يمكن اعتبار نظام المستنبتات كنظام متكامل لتقليل درجة التغير وتحسين الحصيلة الإنتاجية لكل فدان من خلال استبدال استثمار رأس المال والخبرة الهندسية بالعمالة غير الماهرة والمساحة الكبيرة.

ويمكن أن تتراوح المستنبتات من هياكل مغطاة بالقماش ومحاطة جزئياً إلى هياكل زجاجية محاطة بالكامل. وكذلك يتطلب أيضاً إنتاج المستنبتات الأكثر تطوراً استخدام أنظمة

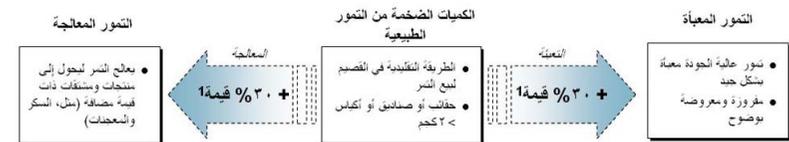
الكبير يوفر هوامش منخفضة للغاية للمنتجين. وتمثل الأسواق الغربية، خاصة أوروبا، فرصة أكبر بسبب تفضيل المستهلك لعمليات التعبئة والمعالجة ذات القيمة المضافة؛ حيث تصل أسعار استيراد التمور للأسواق الغربية إلى ~2.8 أضعاف أسعار المنتجين السعوديين المحليين. ويتسم السوق الغربي الجذاب بالنمو السريع، حيث يتضح ذلك من متوسط المعدل السنوي الذي يصل إلى 9.6% منذ عام 1996.

### تحليل مونتور: النتائج الحالية الفائض المتوقع من التمر (معدل النمو الحالي)

على افتراض معدلات النمو الحالية في الإنتاج والصناعات والطلب المحلي، سوف تقوم السعودية، بحلول عام 2015، بإنتاج فائض من التمر يقدر بـ 174 ألف طن...



المصدر: منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، تحليل مونتور



والقصيم مهياً بشكل جيد ليس فقط لكي تكون منافسة في أسواق التمر المحلية والدولية على حد سواء، بل في الواقع لكي تكون مركزاً عالمياً لإنتاج التمر وتسويقه. وتتناسب عوامل المناخ والتربة إلى حد كبير مع إنتاج التمر؛ حيث إن النخيل لديه قدرة كبيرة جداً على تحمل ملوحة التربة، ومن المتوقع أن يظل إنتاج التمر قابلاً للزيادة في ظل وجود مجموعة متنوعة

ورغم أن استهلاك الفرد من الطماطم في الشرق الأوسط يعد مرتفعاً بشكل عام، إلا أن كل سوق من الأسواق الوطنية يتم تزويده في المعتاد بواسطة المنتجين المحليين؛ وتعتبر السعودية في هذا الشأن في حالة انحراف عن المعتاد. حتى أن الأسواق الواعدة بدرجة أكبر من أسواق الشرق الأوسط هي تلك الأسواق الموجودة في الغرب؛<sup>75</sup> حيث تتمكن المزارع الأوروبية من إنتاج الطماطم في فصل الصيف فقط، ويرتفع الطلب في جميع الفصول، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار مقارنة بأسواق الشرق الأوسط.

وفي الوقت الحالي، تُعد المشكلات الناجمة عن تقلب وسائل الإمداد والجودة - خاصة الاستخدام المفرط لمبيدات الآفات - بشدة من الفرص المتاحة لمنتجي القصيم من أجل الوصول إلى الأسواق الغربية. ومع ذلك، تتيح العديد من الميزات الكامنة إمكانية أن تصبح طماطم القصيم سلعة تنافسية للغاية في أوروبا.

وتعتبر أنظمة التحكم في المناخ المستخدمة في الإنتاج من المستنبتات المتطورة أنظمة كثيفة الاستخدام للطاقة؛ حيث تمثل الطاقة المحرك الأساسي لتكاليف إنتاج خضروات المستنبتات في أوروبا. في المقابل، تعتبر تكاليف طاقة المستنبتات في القصيم منخفضة للغاية نتيجة أسعار الوقود غير المكلفة وضوء الشمس السائد طوال العام.

علاوة على ذلك، تسمح الظروف المناخية العربية للقصيم بأن تنتج محصولين في عام ما، أي أن هناك محصولاً إضافياً مقارنة بالمنتجين الشماليين مثل هولندا وكندا؛ ومن ثم يتمتع منتج القصيم بقدرة مفيدة على توفير طماطم طازجة للأسواق الأوروبية خلال شهور الشتاء، عندما تحقق الطماطم فعلياً أسعاراً أعلى.

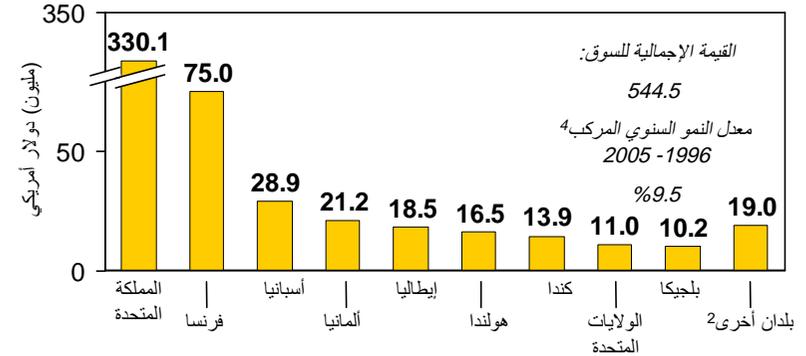
ورغم أن منتجي القصيم على دراية واسعة بمميزات الإنتاج من خلال استخدام أنظمة المستنبتات المتطورة، إلا أن العقبة الأكبر نحو تبني هذه الأنظمة تتمثل في الخبرة الفنية غير الكافية؛ ونظراً لأن المنتجين المحليين يفتقرون إلى الوصول إلى أفضل الممارسات الخاصة بالإنتاج، فإن حصة إنتاج المستنبتات بالقصيم غير متكافئة مع المقاييس المحلية والدولية<sup>76</sup> (رغم زيادة الإنتاج خلال العقد الماضي بسبب الإلغاء التدريجي لإنتاج الحقول المكشوفة البدائية).

وتحتاج ظروف المستنبتات، التي تتميز بالرطوبة والخصوبة، إلى حذر كبير للغاية من جانب المنتجين عند مكافحة الآفات. ويعتمد المنتجون المحليون بشكل مثالي على مبيدات الآفات لمواجهة هذا التحدي، مما يجعل الطماطم التي تنتجها القصيم غير مقبولة لمتطلبات المستهلكين والتنظيمات الأوروبية. ويعتبر تطبيق أساليب مكافحة الآفات المتكاملة

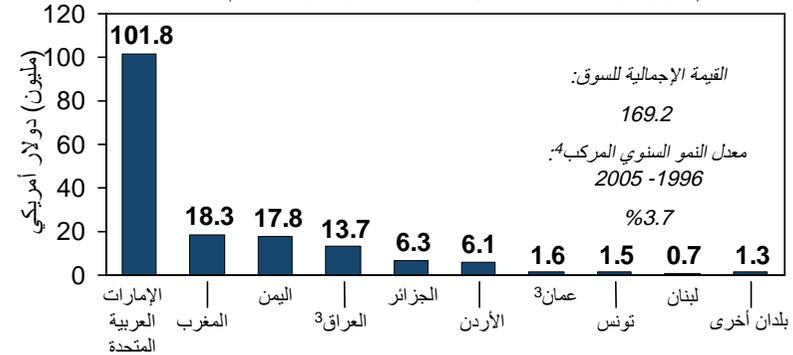
الكمبيوتر المتكاملة لمراقبة مستويات المياه والحرارة والرطوبة والغذاء. وفي الوقت الحالي، يمثل إنتاج المستنبتات أكثر من ثلثي إنتاج القصيم من الخضروات، إلا أنه من الناحية الفعلية يشتمل فقط على هياكل بدائية محاطة جزئياً بالقماش أو البلاستيك وعلى استخدام أنظمة المراقبة التقنية بأقل درجة.

وسوف يساعد تطوير أنظمة الإنتاج في القصيم على تحقيق فرص حقيقية للاستعاضة عن الواردات في أسواق الطماطم السعودية؛ حيث يتم توفير 45% من الاستهلاك السعودي للطماطم من الواردات. وعلى الرغم من أن استهلاك الفرد من الطماطم يعد أقل من متوسط الاستهلاك في الشرق الأوسط، إلا أن إجمالي ما استهلكته السعودية وصل إلى 732000 طن من الطماطم في عام 2005.

قيم سوق الواردات المقدرة<sup>1</sup> للبلدان الغربية، عام 2005



قيم سوق ووردات التمر المقدرة<sup>1</sup> لبلدان الشرق الأوسط، عام 2005



75

<sup>76</sup> تتحدد الحصة بالطن للهكتار؛ حصة الولايات المتحدة: 483؛ الحصة المكسيكية: 150؛ الحصة الهولندية: 456

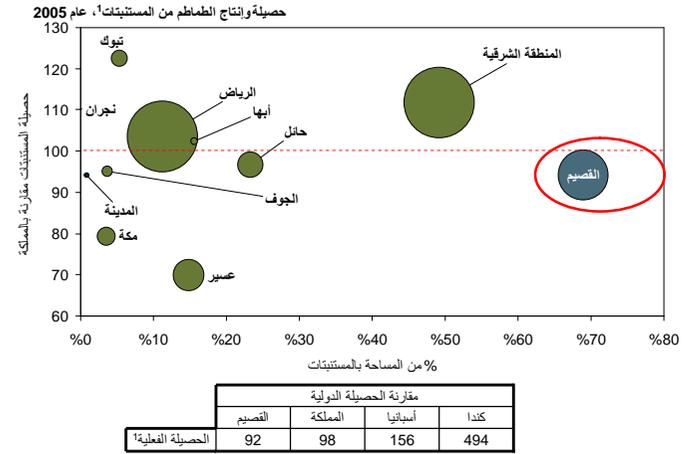
خلال التعاون الرسمي بين النظراء، من حاجة منتجي القصيم للدفع خارج تجار الجملة الخارجيين.

المعاصرة التي تحتوي على 'كيماويات منخفضة' أمراً حاسم الأهمية للمساعدة على الوصول إلى الأسواق الأوروبية. ويجب أن تلعب كل من جامعة القصيم ووزارة الزراعة دوراً هاماً في نشر أفضل الممارسات الخاصة بمكافحة الآفات.

### الزراعة: توصيات تطوير المجموعة



### حصول وإنتاج الظمام من المستنبتات<sup>1</sup>، عام 2005



علاوة على ذلك، يجتمع الطلب الأوروبي بشدة في أيدي مجموعة من كبار تجار الجملة ومشتريي 'مراكز التسوق التجارية الضخمة'؛ حيث يساعد هذا التجمع من القوة الشرائية على تمكين المشتريين من المطالبة باتساق كبير في حجم الإمداد، كما يخلق بغضاً شديداً للتعامل مع منتجين أصغر. وسوف يحدّ دمج الإنتاج، سواء بواسطة كيانات الشركات أو من



## مواد البناء

### ازدهار التشييد

الصلب والمواد الأخرى إلا أنها لا تستجيب إلى احتياجات صغار المستهلكين. ويتم التحكم في توفير الأسمنت بواسطة ثماني مصانع تمتعت باحتكارات إقليمية فعلية بصورة تقليدية. ورغم أن، قدرتهم المخططة المتراكمة المجمع تزد من القدرة بنسبة 100%<sup>80</sup> سيظل العملاء المحليون يواجهون مشكلات في حصص الإمداد.

وقد أدت أوجه النقص إلى رفع الأسعار إلى ارتفاعات تاريخية. ووصف أحد المقاولين بالقصيم الأمر باختصار، قائلاً ”نظراً لازدهار التشييد، ارتفعت أسعار الصلب أكثر من مرتين، في حين ارتفعت اللوازم الكهربائية من ثلاث إلى خمس مرات.“<sup>81</sup> وكذلك، أثرت أيضاً أوجه النقص بشكل سلبي على مواعيد التشييد، فبدون المواد، لا يتمكن المقاولون من إتمام مشروعاتهم.

### جاذبية مواد البناء بالقصيم

الأسعار المرتفعة، الإمداد غير الكافي والطلب المتزايد هي سمات السوق الذي يتمتع بإمكانية ممتازة وتحل القصيم موقعاً جيداً يجب استغلاله. تقع القصيم في موقع مركزي في المملكة وقريب من الرياض، مما يضعها في مكانة تسهل عليها الإمداد لمجموعة متنوعة من المناطق. وتعمل شبكات النقل البري القوية على تسهيل نقل المواد. فالكاولين (الصلصال النقي) والحجر الجيري والجبس والسيليكا تقع جميعها في القصيم<sup>82</sup> وتعتبر مواد خام أساسية لمجموعة متنوعة من مواد البناء. سوف يقدم هذا القرب الشديد لمنتج القصيم إمكانية تحقيق وفرة في التكاليف. وأخيراً، سوف تقدم التكلفة المنخفضة في الأراضي والعمالة ميزة أخرى من حيث التكلفة لمنتج القصيم. وفي ظل ارتفاع الأسعار، سوف تُترجم هذه المزايا في التكلفة إلى هوامش وعوائد محسنة.

لقد أدت الطفرة في أسعار الوقود والنمو السكاني المرتفع إلى نهج في التشييد في منطقة الشرق الأوسط، خاصة السعودية. فمن التطورات الإسكانية إلى البنية التحتية الحكومية، تقع السعودية في منتصف عملية شاملة من ازدهار التشييد.

وتتلخص خطة التطوير الثامنة في برنامج لبناء البنية التحتية تصل قيمته إلى 35 مليار دولار أمريكي.<sup>77</sup> سوف يشتمل هذا البرنامج على بناء مدارس ومستشفيات جديدة وزيادة القدرة على توليد الكهرباء والتحلية حتى عام 2010. علاوة على ذلك، من المتوقع أيضاً خلال السنوات الخمس المقبلة، أن تكون هناك حاجة إلى مليون منزل في كل أنحاء المملكة. وفي القصيم، هناك بالفعل طلب كبير يصل إلى 37000 منزل.<sup>78</sup> ومن المتوقع أن تحتاج السعودية إلى استثمارات تزيد على 700 مليار دولار أمريكي على مدار السنوات العشرين المقبلة في مجال تطوير التشييد. تضم 290 مليار دولار أمريكي للتطوير السكني، 140 مليار دولار أمريكي لتطوير البنية التحتية الأساسية، 90.7 مليار دولار أمريكي لمشروعات الطاقة، 88 مليار دولار أمريكي لمشروعات المياه، 92 مليار دولار أمريكي للمشروعات البترولية<sup>79</sup>

### النقص في مواد البناء

وقد وضع الازدهار عبئاً واضحاً على الإمداد بمواد البناء وكانت المحصلة النهائية نقص على امتداد المملكة. وفي ظل الاستثمار المستمر في مشروعات التطوير، سوف يستمر النقص وحده في المضي قدماً. وتمثل مواد البناء كافة المواد المستخدمة في مشروعات التشييد، بما فيها دون أن تقتصر على، لوازم الأسمنت والصلب والخزف والخرسانة والزجاج والدهانات واللوازم الكهربائية. وعلى الرغم من ذلك، وحتى في ظل نقص المواد، تسبب تصلب الصناعة في تأخير جهود التوسع. وتسيطر شركة (SABIC) على إنتاج

<sup>80</sup>المجلس العالمي للاستثمار (stment HouseGlobal Inve)، ”تقرير قطاع الأسمنت السعودي“،

سبتمبر 2005

<sup>81</sup>مقابلة لمونيتور 2007

<sup>82</sup>نائب وزارة الموارد المعدنية السعودية

<sup>77</sup>الشرق الأوسط للتمويل & الاقتصاد، (Economy & Middle East Finance) ”ازدهار التشييد في

السعودية“، 2005

<sup>78</sup>وزارة التخطيط السعودية، 2004

<sup>79</sup>”ماتريد“ (MaTrade)، ”خدمات التشييد في السعودية“، 2005

## التوصيات الخاصة بتطوير المجموعات

مواد البناء: توصيات تطوير المجموعة



سوف يساعد الاستثمار في زيادة العمليات في القصيم على وضعها كمرکز لمواد البناء. وسوف تساعد الزيادة المضاعفة بالإضافة إلى التعاون بين المنتجين والمعايير البيئية على وضع القصيم كمنتج في موقع متقدم في المنطقة.

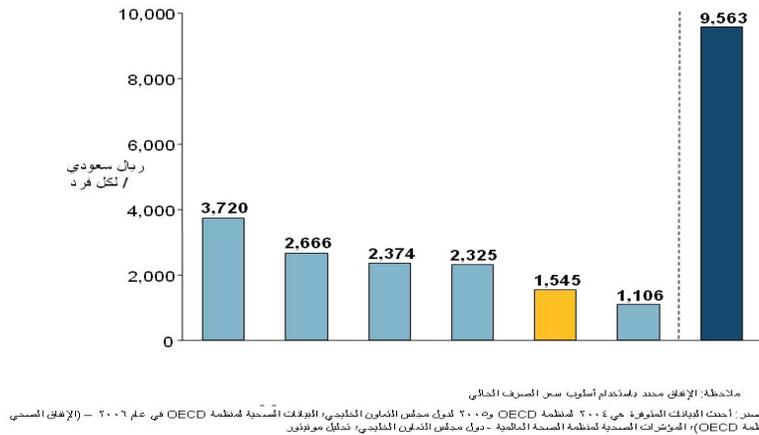
الوضع الحالي للرعاية الصحية في السعودية متخلفاً عن أمثاله في دول أخرى ذات مستوى دخل مشابه وفي دول الخليج.

علاوة على زيادة الاستثمارات في مجال الرعاية الصحية، فقد بدأت الحكومة برنامج واسع النطاق لإعادة هيكلة نظام الرعاية الصحية في المملكة وتغيير دور وزارة الصحة.

### الإنفاق على الرعاية الصحية

وقد زاد الإنفاق على الرعاية الصحية لكل فرد في المملكة من 1391 ريال سعودي للفرد عام 2000 إلى 1545 ريال سعودي للفرد عام 2005.<sup>83</sup> وعلى الرغم من هذا النمو، جاء إنفاق المملكة في مجال الرعاية الصحية للفرد ثاني أقل إنفاق مقارنة بدول الخليج الأخرى، ويمثل 16% فقط من جملة إنفاق دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) (انظر شكل رقم 1).

شكل رقم 1. مقارنة بين الإنفاق على الرعاية الصحية للفرد في المملكة العربية السعودية، ودول مجلس التعاون الخليجي ودول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2005)



## الرعاية الصحية

شهدت خدمات الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً في العقد الماضي، حيث ينعكس ذلك على تحسن المؤشرات الصحية وزيادة الكمية والجودة في خدمات الرعاية الصحية. وفي القصيم، شهدت أيضاً خدمات الرعاية الصحية تحسينات ملحوظة - حيث تتجاوز القدرات الصحية، كالأطباء والمرضات وأسرة المستشفيات، في منطقة القصيم المتوسط الوطني للمملكة بشكل عام ويتم الآن تحقيق المتطلبات الأساسية للمواطنين المحليين من الرعاية الصحية بواسطة المرافق والخدمات الصحية في القصيم.

ورغم التحسينات الهامة التي تم تحقيقها في خدمات الرعاية الصحية، إلا أن التغيرات في مجموعة الرعاية الصحية بالمملكة أوجد العديد من التحديات أمام القصيم. وتتضمن هذه التحديات ما يلي:

- زيادة الطلب على خدمات الرعاية الصحية بسبب التغيرات الديموغرافية والرخاء المتزايد والتفشي الأكبر لأمراض معينة؛
- إعادة هيكلة المؤسسات والوكالات الحكومية للرعاية الصحية؛ و
- مشاركة أكبر للقطاع الخاص في مجموعة الرعاية الصحية.

وللتغلب على هذه التحديات، تحتاج القصيم إلى التوسع في قدرة الرعاية الصحية لديها لتلبية الطلب المتزايد على الرعاية الصحية وتعزيز جودة خدمات الرعاية الصحية بسبب المنافسة القوية من الرياض. وفي نفس الوقت، ينبغي على القصيم أن تقيم اختصاصات مميزة في مجال الرعاية الصحية. ولا يؤدي التخصص إلى مراقبة أفضل للتكلفة المتغيرة فحسب بل يسفر أيضاً عن تحسينات جوهرية في الجودة والنتيجة - ومن ثم، فإن إقامة اختصاصات في حالات التفشي الكبير للأمراض سوف يمكن القصيم من رفع معايير الرعاية الصحية لديها وجذب المرضى من المناطق الأخرى في المملكة.

## الوضع الحالي للرعاية الصحية

قامت الهيئات الصحية، خلال العقد الماضي، بإقامة استثمارات جوهرية في مجال الرعاية الصحية لتحسين الخدمات والمرافق في المملكة. ومع ذلك، ومن سياق دولي مقارن، لا يزال

<sup>83</sup>المصدر: المؤشرات الصحية لمنظمة الصحة العالمية

الصحية من القطاع الخاص بتعزيز خدمات الرعاية الصحية الحكومية ورفع المعايير الكلية للرعاية.

ولهذه الأسباب، تدرك وزارة الصحة (MoH) أن مشاركة القطاع الخاص في الرعاية الصحية سيصبح بشكل متزايد أمراً حاسماً الأهمية على مدار الوقت وقد أعدت خطة لإعادة هيكلة أنشطتها وتغيير دورها بشكل جذري. (انظر مربع 1). وبمجرد القيام بذلك، تأمل وزارة الصحة (MoH) أن تركز بشكل متزايد على وضع السياسات والتنظيمات مع تقليل دورها في تقديم خدمة الرعاية الصحية بشكل تدريجي إلى الحد الأدنى له.

مربع 1. برنامج إصلاحات المخصصة التابع لوزارة الصحة

مجلس الخدمات الصحية	التأمين الصحي التعاوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>تم تأسيس مجلس الخدمات الصحية من أجل تسويق الخدمات الصحية المطلوبة إسنادها بجانب المهام الثلاثية</li> <li>تسويق ودمج كل عناصر الأنظمة الصحية بما في ذلك القطاع الخاص</li> <li>زيادة اللامركزية، حيث يتم منح الإدارات الصحية للأفراد المزيد من المسؤولية للتحصيل لإيجادها بفاعلية.</li> <li>خصصت بعض المستشفيات التابعة لوزارة الصحة</li> <li>ضمان الاستخدام الأمثل للمشتتات الصحية والموارد المتوفرة في المملكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم تأسيس مجلس التأمين الصحي لتنفيذ قانون التأمين الصحي المشرع مؤخراً - الذي يتطلب قوائم أصحاب العمل / الرعاة بشراء تأمين صحي (تأميني) خاص لموظفيهم المتقربين وذويهم - على ثلاث مراحل</li> <li>علاوة على ذلك، وضطلع المجلس بمهمة تطوير منطوقات التطبيق التي تيسر والمقرارات التي تتعلق بكسب التأمين ومعايير الاعتماد للتأمين ومعايير المشاركة لمقضي الرعاية الطبية وأساليب الدفع والأثر بذلك المؤسسة لتنظيم صناعة التأمين الخاص هذه</li> </ul>

ونتيجة للخصخصة في تقديم خدمة الرعاية الصحية => ستكون هناك منافسة أكبر على المرضى => وسوف يستوعب مقدمو الرعاية الصحية أو مؤسساتها تلك النفقات أو يقللونها وفي الوقت نفسه، يعملون على تحسين جودة ومعدل خدمات الرعاية الصحية

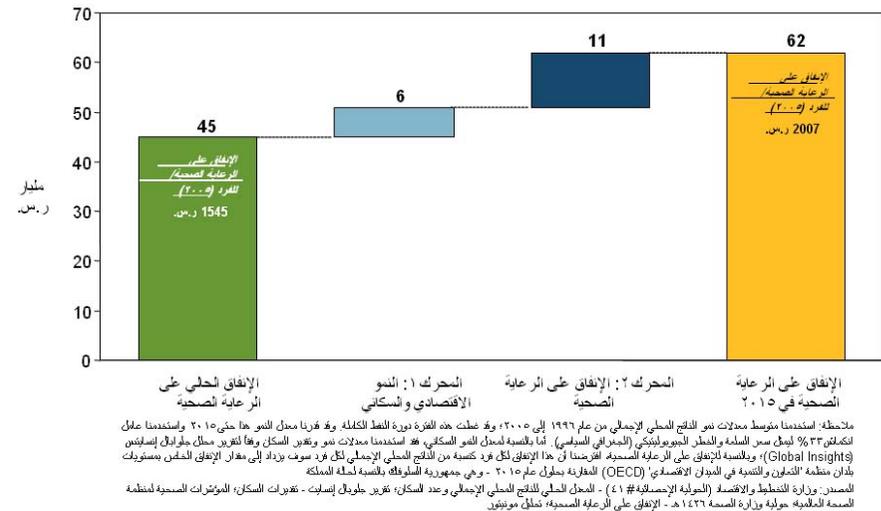
### موارد الرعاية الصحية

توضح مؤشرات الأنظمة الصحية أن المرافق والموارد البشرية للرعاية الصحية بمنطقة القصيم أفضل من نظيراتها في المتوسط الوطني بالمملكة. ورغم أن قدرات الرعاية الصحية في منطقة القصيم تتجاوز بشكل عام المتوسط الوطني بالمملكة، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز هذه الموارد والقدرات عند مقارنتها بخلفية المعايير الدولية القياسية (انظر شكل رقم 3).

على مدار السنوات المقبلة، من المتوقع أن يزيد الإنفاق في مجال الرعاية الصحية من الـ 45 مليار ريال سعودي الحالية إلى 62 مليار ريال سعودي في عام 2015 (شكل رقم 2). ويرجع سبب هذه الزيادة في الأساس إلى عاملين:

- الزيادة السريعة في السكان وتقدم أعمارهم باستمرار في المملكة؛ و
- الميل الأكبر للإنفاق على الرعاية الصحية كنتيجة للرخاء المتزايد؛ والتفشي الأكبر للأمراض المزمنة (مثل مرض السكر والسمنة وأمراض القلب والأوعية الدموية) والمعدل المرتفع للإصابات المتعلقة بالحوادث المرورية في المملكة.

شكل رقم 2. الإنفاق الإضافي على الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية (2005-2015)



### إعادة هيكلة الرعاية الصحية

تتحمل الحكومة الآن ما يزيد عن 75% من أعباء الرعاية الصحية. ونظراً للزيادة المتوقعة في الإنفاق على الرعاية الصحية، تدرك الحكومة أن هناك حاجة شديدة إلى مساعدة القطاع الخاص. إلى جانب ذلك، تتسم المستشفيات والعيادات التي تديرها الحكومة بالإعداد السيئ لمواجهة الزيادة السريعة في السكان وتقدم أعمارهم مما يتطلب أن يقوم مقدمو الرعاية

الرعاية الصحية الفائقة الموجودة في منطقة القصيم، فإننا نقترح منهجين لمجموعة الرعاية الصحية بالقصيم:

- توسيع القدرة وتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية
- إقامة اختصاصات مميزة في مجال الرعاية الصحية

نتناول كل منهما بتفاصيل أكبر في الأقسام التالية.

### توسيع القدرة وتعزيز الجودة

إن مجموعة الرعاية الصحية في منطقة القصيم بحاجة إلى إقامة بنية تحتية وإلى تحسين المعايير الخاصة بخدمات الرعاية الصحية لتلبية الطلبات المتزايدة من نمو السكان وتقدم أعمارهم والمنافسة من جانب المناطق المجاورة كالرياض. واستناداً إلى مقابلاتنا وأبحاثنا، يمكن تحقيق توسيع قدرة الرعاية الصحية وتحسين جودتها عن طريق زيادة المشاركة والاستثمار من جانب القطاع الخاص في المجالات الأربعة التالية: تقديم رعاية ثانوية متخصصة وخدمات التأهيل السكني والعافية وخدمات توفير العاملين والخدمات (المعملية والتصويرية).

### (I) تقديم رعاية ثانوية متخصصة

الرعاية الثانوية المتخصصة هي رعاية يتلقاها المريض من أخصائي طبي عن طريق إحالة من مركز للرعاية الأولية. تركز مراكز الرعاية الثانوية المتخصصة بشكل عام على عدد من الحالات المرضية المعروفة. ومن هذه الأمثلة أمراض القلب والأوعية الدموية ومرض السكر والطب النفسي وصحة المرأة وطب الأطفال ورعاية المسنين وطب العيون، الخ.

وسوف تصبح فرصة الرعاية الثانوية المتخصصة قيمة بشكلٍ متزايد على مدار الوقت نظراً لأن الظروف الصحية، التي تزيدها كثرة بعض الأمراض (كالسكر والسمنة وأمراض القلب والأوعية الدموية والأمراض المزمنة الأخرى) تفاقماً، أصبحت في اتجاه متصاعد في المملكة. هناك أيضاً، نقص في توافر الرعاية المتخصصة في المستشفيات العامة؛ وفي حالة توافر هذه الرعاية المتميزة، فإن القدرات الحالية الموجودة في المستشفيات والعيادات العامة تصبح في حالة تشبع.

وفي الوقت الحالي، تواجه منطقة القصيم منافسات شديدة من المناطق المجاورة كالرياض التي يتوافر بها مستشفيات متميزة أكثر تقدماً وأفضل سمعة. ومن أمثلة مستشفيات الرعاية

ومن الأصول الرئيسية لموارد الرعاية الصحية بالقصيم هي مستشفى الملك فهد التخصصي – وهي مستشفى إحالة لرعاية الأفراد من الدرجة الثالثة. ورغم أن هذا المستشفى يقع في منطقة بريدة، يمتد المرضى الذين يخدمهم إلى ما بعد بريدة ليشمل مرضى من مستشفيات أخرى في القصيم ومناطق أخرى مثل منطقتي الرياض وحائل. وفي الوقت الحالي، تملك طاقة المستشفى الاستيعابية 580 سريراً؛ ومراكز متخصصة في أمراض القلب والأورام والرجفان البطيني مجهول السبب والأسنان؛ ومركز ميرك للبحوث الطبية ( Merck Medical Research Centre).

ويعتبر التعليم الصحي والطبي مدخلاً هاماً لموظفي الرعاية الصحية بأي منطقة. وفي القصيم، سوف تقوم كلية للطب وكلية للصيدلة العلاجية بجامعة القصيم بتقديم تعليم طبي عالٍ للطلاب. ومن المتوقع، على مدار السنوات المقبلة، أن تكون هناك زيادة ملحوظة في هذه الكليات – على سبيل المثال، سيتم إنشاء مستشفى جامعي في السنوات الخمس المقبلة، ومن المتوقع زيادة دخول التلاميذ لكلية الصيدلة في السنوات الخمس المقبلة وقيام خطط التنمية بتحويل كلية الصيدلة الوليدة على مدار السنوات المقبلة إلى برنامج وطني رائد في الصيدلة العلاجية.

بالإضافة إلى التعليم الطبي العالي، هناك أربع مؤسسات أخرى للتدريب على التمريض والصحة التي تقدم تدريب فني وتعليم متوسط للتلاميذ الذين يتخرجون من المدرسة الثانوية. لقد شهد أعداد الطلاب الملتحقين بهذه المؤسسات والخريجون منها ملحوظاً على مدار السنوات الماضية – حيث ازداد عدد الطلاب الملتحقين والخريجين سنوياً بنسبة وصلت إلى 8% و12% على التوالي من عام 2002 إلى عام 2006.<sup>84</sup>

وفي الوقت الحاضر، ورغم أن مؤسسات التدريب في منطقة القصيم تشهد نمواً، إلا أنها غير قادرة على تقديم أعداد كافية من العمالة الإكلينيكية لتوفير الرعاية الصحية لمواطنيها. ونتيجة لذلك، تشكل العمالة الأجنبية ما يقرب من 20% من موظفي الرعاية الصحية في القصيم. وبوجه خاص، هناك احتياج كبير للمزيد من الممرضات الإناث نظراً لأنه يتم النظر إلى التمريض على أنه مهنة وضيعة وذات منزلة أدنى مقارنة بالوظائف الأخرى.

### الفرص المستقبلية للرعاية الصحية

وللتغلب على التحديات المتمثلة في الارتفاع الكبير في نفقات الرعاية الصحية والطلب عليها، وفي إصلاح الرعاية الصحية وخصخصتها؛ بالإضافة إلى الاستفادة من قدرات

<sup>84</sup>الحوالية الإحصائية الخاصة بوزارة الصحة لعام 2006

المتميزة الموجودة في الرياض مستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى الملك خالد التخصصي للعيون ومستشفى المركز الطبي التخصصي ومستشفى الحمادي.

بالإضافة إلى مواجهة منافسة قوية من المناطق المجاورة، ينقص منطقة القصيم الخبرة الماهرة حتى تنجح في توفير رعاية ثانوية متخصصة. واستناداً إلى مقابلاتنا، فقد وجدنا أن هناك سبب رئيسي واحد وراء ذلك ألا وهو التصور والانطباع الموجودين لدى الناس بأن منطقة القصيم تمنعهم من المجيء إليها – فهم يشعرون بأن الثقافة وطريقة الحياة في القصيم تتسم بالتشدد والمحافظة.

وهناك عامل آخر من عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بالرعاية الثانوية المتخصصة هو توفر تقنية طبية متقدمة وسهولة الوصول إليها. وتتواجد متطلبات رأس المال المرتفعة من أجل شراء وإقامة وصيانة هذه التقنيات.

باختصار، على الرغم من أن سوق الرعاية الثانوية المتخصصة يعد سوقاً جذاباً ومنتامياً، إلا أنه يتسم بالتنافسية العالية ويحتاج إلى كل من موارد بشرية ماهرة وقدرة على الوصول إلى تقنية طبية متقدمة.

## (II) خدمات التأهيل السكني والعافية

يشير التأهيل السكني إلى مراكز رعاية الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كمشكلات الوزن والسمنة والتدخين والمشكلات النفسية، بما في ذلك الإدمان. وتضم خدمات العافية جراحات التجميل والعمليات الجمالية الأخرى، بالإضافة إلى مراكز الجمال التي توفر خدمات الجمال.

هناك فرصة في هذا المجال بسبب النقص الحالي والقصور في هذه الخدمات في العديد من المؤسسات الصحية العامة في المملكة. ومع ذلك، فإن عوامل النجاح الرئيسية لهذه الصناعة غير موجودة في القصيم. وعوامل النجاح الرئيسية هي:

- سهول الوصول عمالة ماهرة ذات اختصاصات معينة (مثل، أخصائيي الجمال وعلماء النفس)؛ و
- توافر استثمارات مرتفعة من رأس المال لإقامة وتشغيل وصيانة هذه المراكز والمنشآت

## (III) خدمات توفير العاملين

تشير خدمات توفير العاملين إلى الشركات أو الوكالات التي توفر حلول من العمالة الإضافية والتعهد لمصادر خارجية والموارد البشرية للمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية. ومن بين اللاعبين الرئيسيين في هذه الصناعة هما شركة 'أمن للخدمات الصحية' (AMN Healthcare Services Inc.) وشركة 'الرعاية الصحية عبر البلاد' (Cross Country Healthcare). وهناك اتجاهان من شأنهما أن يقودا النمو المستمر لهذا السوق في المستقبل القريب:

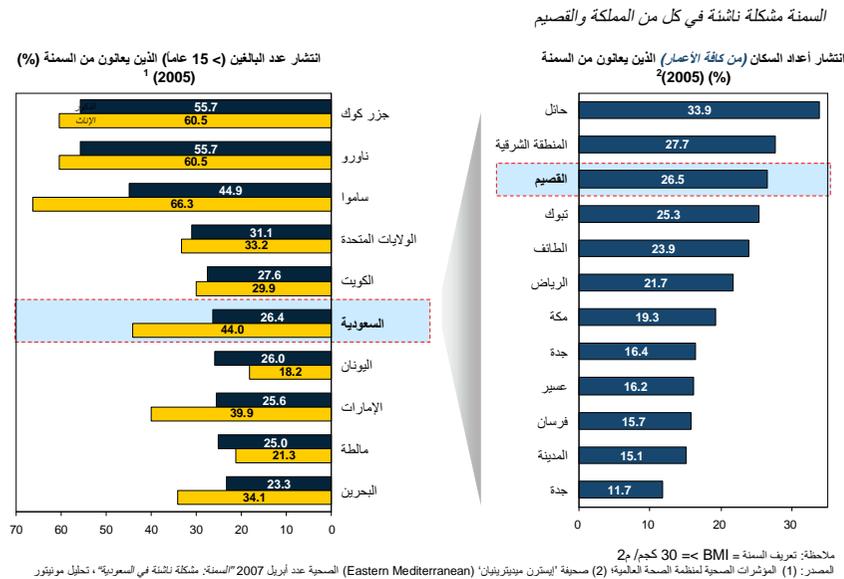
- زيادة النقص في أعداد الممرضات في المملكة ودول الخليج - فحالياً، هناك حاجة إلى ما لا يقل عن 5000 ممرضة لنشرهم فوراً في المملكة
- التحول المستمر إلى التعهد لمصادر خارجية بفضل استيعاب النفقات - حيث تستخدم المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية وبشكلٍ متزايد نماذج مرنة للتحكم في نفقات العاملين.

يعد سهولة الوصول إلى الموارد البشرية أحد عوامل النجاح الرئيسية في هذا السوق وهناك نقص في الوقت الحالي في عدد الممرضات السعوديات ذات المهارة والمؤهلات العالية في كل أنحاء المملكة. ورغم أنه يمكن استكمال هذا النقص بالممرضات الأجنيات (على سبيل المثال، من الفلبين)، إلا أن هناك تحدي يتمثل في هؤلاء الممرضات الأجنيات ألا وهو المعدل المرتفع لتحويل هؤلاء العاملات لأنهن ينظرن إلى العمل في المملكة كوسيلة لوظائف أكثر ربحاً في الغرب.

بالإضافة إلى توافر الموارد البشرية، هناك عامل آخر من عوامل النجاح وهو سهولة الوصول إلى قدرات التدريب والتعليم المستمرين حتى يتسنى منح الممرضات فرص للارتقاء بمهاراتهن وتحسين جودة عملهن. ومع ذلك، لا توفر القدرات الموجودة للتدريب على التمريض في منطقة القصيم مثل هذا التدريب والتعليم للممرضات في المنطقة.

#### (IV) خدمات الدعم

### شكل 4. انتشار أمراض السمنة في العالم والمملكة العربية السعودية (2005)



تضم خدمات الدعم كلاً من خدمات التصوير – التي تحتوي على مزيج من تقنيات التصوير كالتصوير بالرنين المغناطيسي (MRI) والأشعة المقطعية والموجات فوق الصوتية – أما الخدمات المعملية – هي التي تحتوي على اختبارات التشخيص والرصد لـ 'اكتشاف' حالة المرض وتقديمه وطرق علاجه.

يقدر أن يصل الإنفاق الحالي على خدمات الدعم الطبية إلى حوالي 1.8 مليار ريال سعودي (3.5% من نفقات الرعاية الصحية)<sup>85</sup> في المملكة. من المتوقع أن تصل هذه السوق إلى 5.6 مليار ريال سعودي (7% من الإنفاق على الرعاية الصحية) بحلول عام 2016. ويفترض أن سبب هذه الزيادة في الأساس هو تلقي المزيد من المرضى في ظل التأمين الخاص الذي يعد نتيجة لقانون التأمين التعاوني.

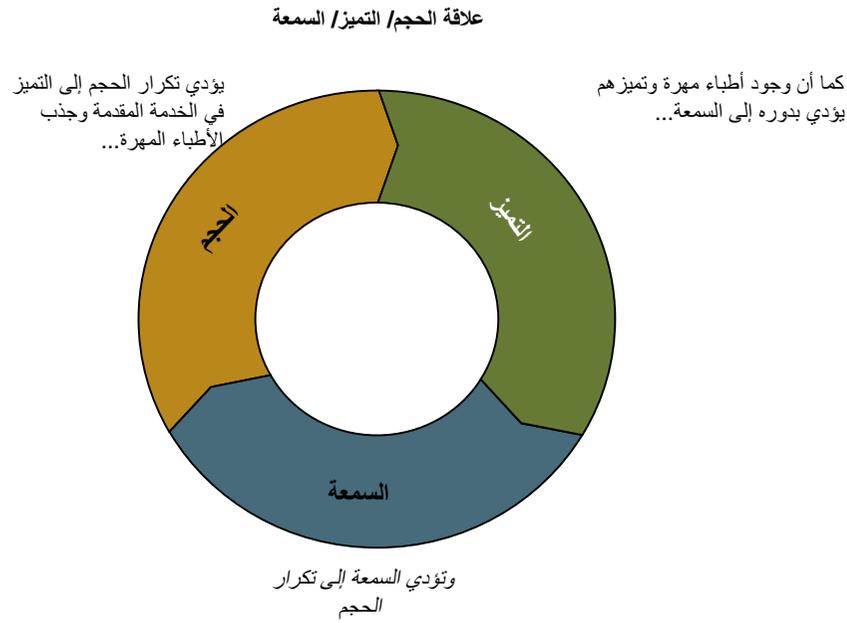
تعمل صناعة خدمات الدعم على إكمال خدمات الرعاية الصحية الأساسية الأخرى بشكل جيد، ويتطلب إقامة هذه الصناعة توافر رأس المال وسهولة الوصول إلى التجهيزات والأدوات الطبية المتقدمة والأيدي العاملة الماهرة مثل أخصائيي الأشعة وفنيي المعامل من أجل تشغيل الأجهزة والأدوات.

#### إقامة اختصاصات مميزة

زاد، في العقد الماضي، انتشار الأمراض غير المعدية كأمراض القلب والأوعية الدموية والسرطان والسكر والسمنة والأمراض التنفسية المزمنة بطريقة لافتة للنظر في المملكة. وأظهرت الإحصائيات أن أمراض القلب كانت ثاني أكبر الأسباب وراء الوفاة في المملكة وأنها مسؤولة عن 20.2% من الوفيات في عام 2005.<sup>86</sup> ويحتل انتشار أمراض السمنة بين الشعب السعودي منزلة بين أكبر عشر دول عند مقارنتها بخلفية المعايير الدولية القياسية؛ وفي داخل المملكة نفسها، يحتل انتشار أمراض السمنة في منطقة القصيم ثاني أعلى مرتبة (انظر شكل رقم 4).

<sup>85</sup> دليل السوق الطبية والرعاية الصحية الطبعة 19 (2004)  
<sup>86</sup> الحولية الإحصائية الخاصة بوزارة الصحة لعام 2006

شكل 6: علاقة الحجم/ التميز/ السمعة

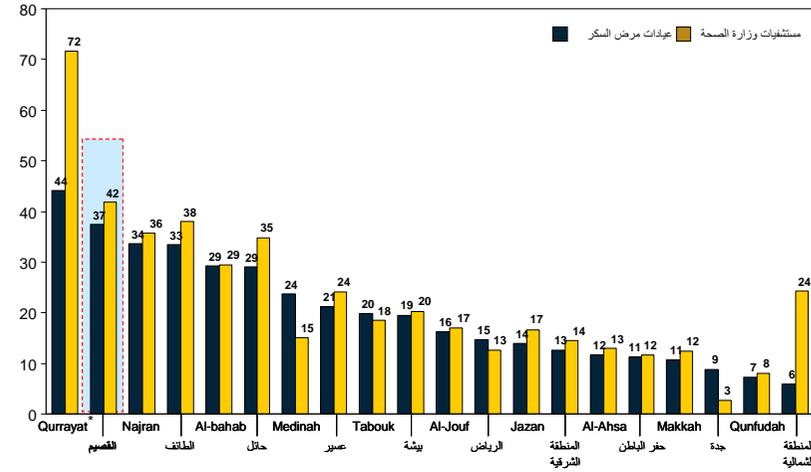


علاوة على تلك الفوائد الأخرى، يسمح الحجم الأعلى بزيادة السيطرة على التكاليف المتغيرة بسبب انخفاض التغيرية

ووفقاً للأستاذ مايكل إ. بورتر بجامعة هارفارد، لا يؤدي التخصص إلى مراقبة أفضل للتكلفة المتغيرة فحسب بل يسفر أيضاً عن تحسينات جوهرية في الجودة والنتيجة. ويرجع ذلك إلى وجود حلقة تحفيز بين العناصر الثلاثة - حيث يحفز الحجم المضاعف على التميز في الخدمة المقدمة وجذب الأطباء المهرة؛ كما أن التميز ووجود أطباء مهرة يحفز بدوره على السمعة؛ وتحفز السمعة على الحجم المضاعف. (انظر شكل 6)

أصبح مرض السكر في منطقة القصيم حالة مرضية خطيرة بشكل متزايد، وهو ما أكده العدد المرتفع لزيارة عيادات السكر ومستشفيات وزارة الصحة (انظر شكل 5).

شكل رقم 5، عدد زيارات عيادات السكر ومستشفيات وزارة الصحة بسبب مرض السكر لكل ألف نسمة (2006)



المصدر: وزارة الصحة (الحولية الإحصائية الصحية العدد 1426؛ تحليل مونتور)

وبالنظر إلى الانتشار المرتفع والزيادة الواضحة في تفشي الحالات المرضية غير المعدية كأمراض القلب والسكر والسمنة، هناك فرصة واسعة الإمكانية أمام القصيم لإقامة رعاية اختصاصات مميزة.

نحن الآن بصدد مثالين لأفضل الممارسات الموجودة في التخصص في رعاية مرض السكر والسمنة التي يمكن استخدامها كمؤشر لرعاية الاختصاصات المميزة في منطقة القصيم (انظر مربع 2).

## مربع 2. أفضل الممارسات في الرعاية لمرض السكر والسمنة

الفرض المستقبلية

### التخصص: أفضل الممارسات في رعاية مرضى السكر

تركز عيادات رعاية مرضى السكر الرائدة ذات الطراز العالمي على توفير خدمة الشبكات الموحد لمرضى السكر لمشكلة السكر والمشكلات المتعلقة به

أفضل الممارسات	عناصر الرعاية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إنه لشيء رائع أن تتمكن من المحي إلى مكان واحد وتلقى مجموعة واحدة للتعامل مع كافة مشكلاتك المتعلقة بمرض السكر.</li> <li>● الرابطة الأمريكية لمرض السكر ( American Diabetes Association)</li> <li>● عبارة مناسبة للحالات المرضية: وجود فريق مكرس يتكون من GPs/PCPs ومعلم تريض وأخصائي للعدن الصماء وأخصائي اجتماعي وأخصائي تغذية يشاركون بصورة نشطة ومسؤولون عن رعاية ومتابعة مرضى السكر</li> <li>● السجلات الطبية المتكاملة: ضمن السجل المؤتمت والمحوسب لمرضى السكر متابعة ومراقبة مناسبة لكل مريض على حدة (مثل متابعة المرضى ذوي المشكلات وتقديم التعليقات الخاصة بتقديم الرعاية حول التزام المريض بالعلاج)</li> <li>● تضم الرعاية المشتركة لمرضى السكر (DSC) بين الأطباء الأخصائيين مع الأطباء العامين تحقيق رعاية مثلى بعد الخروج من المستشفى فضلاً عن استغراق وقت أقصر من الانتظار للحالات الجديدة المحالة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خدمات المعامل والتصوير (مثل اختبار نسبة السكر في الدم، تصوير الفطريات) لاكتشاف مرض السكر</li> <li>● الاستثمارات الشخصية المتعلقة بمرضى السكر مع أحد أخصائيي العدن الصماء</li> <li>● التشاور مع معلمي التمرين سوف يساعد المرضى على تعلم الجوانب اليومية للرعاية الذاتية لمرضى السكر</li> <li>● يساعد أخصائيو التغذية المسجونون في الاحتياجات الغذائية للرضى ويعطون الاستشارات الغذائية</li> <li>● أخصائيو العيون أو المصناريون يستكثرون العين المتعلقة بمرض السكر</li> <li>● خدمات أمراض القدم لسكالات القدم المتعلقة بمرض السكر</li> <li>● الأخصائي الاجتماعي أو عالم النفس سوف يساعد المرضى على التعامل مع الجانب الشخصي والعاطفي المتعلق بالعيش مع مرض السكر</li> <li>● عالم النفس المختص بالتدريب سوف يجري تدريباً معاً للرضى يمكن من شأنه أن يساعد على تقليل نسبة السكر في الدم ويساعد الجسم على استخدام الأنسولين بشكل أفضل ويساعد في التحكم في الوزن</li> </ul>

المصدر: الرابطة الأمريكية لمرضى السكر (American Diabetes Association)، "ديفون يو كي" (Diabetes UK)، المعهد الوطني للسكر (National Institute of Diabetes)، مقالات موفون

الفرض المستقبلية

### التخصص: أفضل الممارسات في رعاية مرضى السمنة

يجب أن توفر الرعاية الشاملة لمرضى السمنة خدمة متكاملة لمراقبة الوزن، علاوة على برنامج للوقاية من السمنة

أفضل الممارسات	عناصر الرعاية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يجب التأكد على ممارسات الوقاية الأكثر أهمية، خاصة عند الأفراد الصغار المعرضين لخطر تزايد السمنة بدرجة كبيرة" - بحث أجاسية ولاية كاليفورنيا</li> <li>● يجب التأكد على الإستراتيجيات الوقائية من مرض السمنة عند الأطفال والمراهقين (مثل البرامج التعليمية المتعلقة بالتغذية، حفظ اللياقة البدنية والتعليم الصحي كجزء من المناهج، والإهتمام الخاص الطلاب أصحاب الوزن الزائد ومراقبتهم) للوقاية من السمنة والحد منها</li> <li>● الفريق الطبي لخدمة السيطرة على الوزن: مسؤوليات مشتركة بين ممارس من العامين/أطباء أرة الرعاية الأولية، أخصائيي التغذية، أخصائيي العلاج الطبيعي ومختصين (عدن الصرورة) في رعاية ومتابعة مرضى السمنة</li> <li>● جائزة منظمة الصحة العالمية لمواجهة السمنة تهدف إلى منح التقدير للممارسات الجيدة في مواجهة السمنة - يتم تقييم المراكز والمناطق الصحية بواسطة منظمة الصحة العالمية والخبراء الخارجيين، استناداً إلى معايير صارمة معينة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قياس مقدار السمنة في الجسم: مقياس الإنصافية مزوج الطفلة الذي يعمل بالأشعة السينية، تخطيط المعروفة البيوكهربية</li> <li>● العلاج الغذائي: يشتمل على تعليمات لتعديل الأنظمة الغذائية من أجل تحقيق تعديلات غذائية طويلة المدى وتقليل السعوب السعري</li> <li>● يقوم أخصائيي العلاج الطبيعي بإجراء برنامج تدريبي لتساعده في التحكم في الوزن وإنفاصه علاوة على المحافظة على الوزن على المدى الطويل</li> <li>● العلاج السلوكي: يقوم علماء النفس بإعداد إستراتيجيات سلوكية (مثل المراقبة الذاتية، السيطرة على الإجهاد، التصبيط بالسنه، إعادة الهيكلة المعرفية، الدعم الاجتماعي)</li> <li>● جراحة إنقاص الوزن (تخصيس): بما في ذلك المجازة السعدية، النطويق المعدني، ويعتبر وضع بالون داخل المعدة خياراً للرضى تنبدي السمنة</li> <li>● الوصول إلى أخصائيين آخرين (مثل أخصائيي أمراض القلب، أخصائيي العدن الصماء) حيث تؤدي السمنة إلى مخاطر أكبر تشتمل في أمراض القلب والسرطان، أمراض النصبب العصيدي الأخرى، مرض السكر من النمط الثاني، وانقطاع النفس النومي</li> </ul>

المصدر: الرعاية الأوروبية للسمنة "بوليان" (Medline) (منظمة الصحة العالمية) أفضل الممارسات في علاج السمنة" جامعة ولاية كاليفورنيا (يوليو ٢٠١٥)، مقالات موفون

## استغلال الفرص المستقبلية للرعاية الصحية

تعد مجموعة الرعاية الصحية في القصيم صناعة جذابة بدرجة كبيرة بالنظر إلى الزيادة السريعة في السكان وتقدم أعمارهم والزيادة المتوقعة في الإنفاق على الرعاية الصحية. ومن أجل استغلال فرص الرعاية الصحية المتاحة في القصيم، يجب أن يتم توجيه الإستراتيجيات من جانب قادة القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء ويجب دعمها بواسطة التعاون الممتد فيما بين أصحاب المصالح من القطاع الخاص (انظر مربع 3).

### مربع ٣. نقاط العمل المحتملة لاستغلال فرص الرعاية الصحية في القصيم

قدرة البنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة لبناء قدرة البنية التحتية</li> <li>• تخصيص أراضي الدولة لمنطقة الخدمات الطبية الشاملة</li> <li>• زيادة الجاذبية للمستثمرين من خلال التسويق والتسهيل</li> <li>• تمويل وبناء وتشغيل المستشفيات والعيادات ومراكز الحاقية</li> </ul>
جودة القوة العاملة ووفرتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير البرامج التدريبية المستهدفة مع المدارس المحلية</li> <li>• الاستثمار في قدرة الجامعات؛ جذب الطلاب المهتمين من أنحاء المملكة</li> <li>• تحسين الظروف المعيشية للقوة العاملة عن طريق الاستثمار في الشرائح الخاصة (مثل المتقدمات والمدارس) لتحسين جاذبية الحياة في القصيم</li> <li>• تمويل وبناء وتشغيل عيادات ومراكز الطب المتخصصة</li> </ul>
التعاون في الرعاية الصحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير مؤسسات التعاون للمجموعة</li> <li>• تحديد مجالات التضامن والتعاون بين كلية الطب في جامعة القصيم ومستشفيات القصيم وتنفيذ الأهداف المحددة</li> <li>• تكوين شراكة مع الجامعات والمؤسسات الصحية الدولية لزيادة جودة ومداير خدمات الرعاية الصحية والتعليم المنصفي</li> </ul>
التخصص في الرعاية الصحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد واختيار تخصصات مستهدفة (مثل أمراض السكر، وأمراض القلب والأوعية)</li> <li>• وضع خطة تطوير مقيمة تقوم على أساس أفضل الممارسات الخاصة بكل تخصص</li> <li>• الاستثمار في الأبحاث والبرامج الجامعية المتخصصة</li> </ul>

## الأدوية

### الوضع الحالي للأدوية

هناك اتجاهان رئيسيان من شأنهما التأثير على صناعة الأدوية في القصيم وهي انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية وخصخصة الرعاية الصحية بها. ونتيجة لهذين الاتجاهين، نتوقع أن يتم السيطرة على سوق الأدوية في المملكة بشكل متزايد من جانب شركات تصنيع دولية عالية القيمة وذات اسم تجاري وشركات دولية منخفضة التكلفة لإنتاج عقاقير لا تحمل اسماً تجارياً على نطاق واسع.

### الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية

قبل انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية، يجب على المملكة أن تلتزم باتفاقية حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة (TRIPS). ونتيجة لذلك، يتطلب من شركات الأدوية المحلية شراء براءات اختراع عالية الثمن من شركات تصنيع الأدوية الكبرى حتى تنتج بموجب تراخيص خاصة بها. وفي حالة السيناريو الأسوأ، ربما تلزم اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة (TRIPS) شركات التصنيع الموجودة بوقف إنتاجها أو أن تعوق إقامة مصانع أدوية جديدة في المنطقة بسبب غياب براءات الاختراع الضرورية لتنفيذ الإنتاج.

وهناك مطلباً آخر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ألا وهو عدم السماح بأي دعم حكومي للصناعات الدوائية المحلية. وسوف يكون هذا تحدياً للشركات المحلية السعودية حيث تقوم الحكومة بتوفير حوافز جذابة وقروض وإعفاءات ضريبية للشركات من أجل تشجيع نمو الصناعات الدوائية. وبترجع الدعم الحكومي، يجب على شركات الأدوية المحلية اكتشاف طرق لكي تسيطر على التكلفة وتصبح منافسة في التكلفة.

وسوف تواجه شركات الأدوية المحلية في المملكة تهديدات بالمنافسة المتزايدة من شركات التصنيع الأجنبية بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية نظراً لإزالة العوائق التجارية كما أن إنتاج أدوية معينة سوف يصبح حكرًا على شركات التصنيع الدولية الكبرى. بالإضافة إلى ذلك، سوف يصبح سوق الأدوية في المملكة مفتوحاً أمام تدفق حر لأنواع عديدة من المنتجات الطبية لشركات إنتاج دولية.

واستناداً إلى الازدهار والانتعاش في عوائد النفط في أوائل السبعينيات من القرن المنصرم، سعت الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي بشكلٍ أساسي إلى تحسين الظروف المعيشية لشعبها عن طريق الارتقاء بالخدمات الاجتماعية والاقتصادية، خاصة خدمات الرعاية الصحية والخدمات الطبية والبيئية. وعلى ذلك، قامت الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي بإقامة الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية (أكديما) كشركة متحدة مع القطاع الخاص حتى تقلل من اعتمادها على الصادرات الأجنبية.

واليوم، تقع المملكة العربية السعودية في المراتب الأولى بين دول مجلس التعاون الخليجي فيما يتعلق بامتلاكها العدد الأكبر للمصانع الدوائية بإجمالي يصل إلى 27 مصنعاً وفيما يتعلق بالاستثمارات يصل الإجمالي إلى 619 مليار دولار أمريكي.<sup>87</sup> ورغم حصولها على أكبر الاستثمارات في الأدوية بين دول مجلس التعاون الخليجي، إلا أن المصانع الدوائية في المملكة لا تفي بشكلٍ كامل بالطلب على الأدوية من جانب سكانها – وحالياً، يتم استيراد 80%<sup>88</sup> من المنتجات الدوائية بالمملكة للتغلب على النقص في الإنتاج المحلي.

وفي حالة القصيم، تتسم الأنشطة الدوائية الموجودة بالعزلة وغياب الدعم إلا من اثنتين من منشآت التصنيع دون سواها من الصناعات الداعمة الأساسية الأخرى. وفي مقدمة ذلك، تواجه الصناعة الدوائية في القصيم العديد من التحديات التي ترتبت عن انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية وخصخصة الرعاية الصحية في المملكة.

ومن أجل التغلب على تلك التحديات، تحتاج القصيم إلى إقامة اختصاصات دوائية لتطوير العلامات التجارية والعلاقة بالعملاء بالإضافة إلى زيادة قيمة التصنيع التعاقدية للأدوية التي تؤخذ دون وصف إلى الحد الأقصى لها. وفي نفس الوقت، ينبغي على القصيم إقامة صناعات اللوجيستيات الداعمة لدعم زيادة تصنيع الأدوية التي تؤخذ دون وصف في المنقطة. وأخيراً، يجب أن تندمج صناعة الأدوية في القصيم مع مجموعة الرعاية الصحية لزيادة التعليم والتعاون المشتركين إلى الحد الأقصى.

<sup>87</sup> المنظمة الخليجية للاستشارات الصناعية: ”الصناعات الدوائية في الدول الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي“

<sup>88</sup> أي. إم. إس. داتا (IMS data)

نقص في صناعات اللوجيستيات الداعمة عالية الجودة مثل التعبئة الطبية في القصيم – ونتيجة لذلك، تضطر شركات التصنيع المحلية بالقصيم إلى الحصول على المواد الخام من خارج المنطقة.

## خصخصة الرعاية الصحية

تدرك وزارة الصحة أن مشاركة القطاع الخاص في الرعاية الصحية في القصيم يعد أمراً إلزامياً وقد أعدت سلسلة من الخطط المتعلقة بخصخصة الرعاية الصحية. ونتيجة لخصخصة الرعاية الصحية في المملكة، سوف يكون هناك انخفاضاً في التعاقدات الحكومية ومنافسة متزايدة من شركات الإنتاج الدولية.

والياً، يتم منح التعاقدات الحكومية بشكل نموذجي لشركات التصنيع المحلية السعودية كحافز لتشجيع المنتجين المحليين. ومع ذلك، ورغم المشاركة المتزايدة للقطاع الخاص في الرعاية الصحية، تتوقع الشركات المحلية هبوطاً في الشراء من جانب الحكومة. وفي مقدمة ذلك، تفضيل شركات التأمين الصحي الخاصة لعقاقير منخفضة التكلفة لا تحمل اسماً تجارياً بسبب احتواء التكلفة – وهو ما يتاح بسهولة من شركات إنتاج خارجية لعقاقير لا تحمل اسماً تجارياً. ومن ثم، لن تكون شركات التصنيع المحلية التي تفتقر إلى الكفاءة ومهارة الإنتاج قادرة على مواكبة المنافسة من جانب اللاعبين الدوليين الذين يملكون ممارسات تصنيع منخفضة التكلفة وعلى نطاق واسع.

## تصنيع الأدوية القائم

تحتوي الأنشطة الدوائية الحالية في القصيم على اثنين فقط من شركات التصنيع – شركة (SPIMACO) وشركة (DEEF) – اللتان تنتجان عقاقير لا تحمل اسماً تجارياً، وأدوية تؤخذ دون وصف ومنتجات تعاقدية تحمل اسماً تجارياً.

تعد شركة (SPIMACO) من الأصول الأساسية للصناعات الدوائية في القصيم. وتمتلك شركة (SPIMACO) قاعدة راسخة لإنتاج الأدوية وبلغت المبيعات، جاءت شركة (SPIMACO) في المرتبة الأولى بين شركات دول مجلس التعاون الخليجي واحتلت المرتبة الثانية بين جميع الشركات الموجودة في المملكة (انظر شكل رقم 1).

## شكل رقم 1. المبيعات الدوائية بالمملكة العربية السعودية

على الرغم من امتلاكها قاعدة راسخة لإنتاج الأدوية في القصيم، تتميز شركات التصنيع الموجودة هناك بالعزلة وغياب الدعم من جانب الموردين المحليين. ومن خلال المقابلات الخاصة بالصناعة، وجدنا أن البحث المحلي وخبرة تصميم الإنتاج محدودة للغاية كما يتم نقل الكثير من الخبرة الفنية من الشراكات المقامة مع شركات تصنيع دولية. وكذلك، هناك

## الفرص المستقبلية للأدوية

ومن أجل التغلب على التحديات المتمثلة في الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وخصخصة الرعاية الصحية في المملكة، نقترح أن تركز مجموعة الأدوية بالقصيم على تصنيع الآتي:

- الأدوية التي تؤخذ دون وصف؛ و
- العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً

نتناول كل منهما بتفاصيل أكبر في الأقسام التالية.

## الأدوية التي تؤخذ دون وصف

المنتجات الدوائية من الأدوية التي تؤخذ دون وصف هي العقاقير التي تتاح للمستهلكين دون أي تشخيص ودون زيارة لأخصائي طبي. وحالياً، يتوافر أكثر من 80% من الفئات العلاجية للأدوية التي تؤخذ دون وصف، حيث يمكن تقسيمها في الفئات العامة التالية الخاصة بمستحضرات السعال والبرد؛ الفيتامينات والمعادن؛ المسكنات (علاج لتخفيف حدة الألم)؛ مستحضرات عسر الهضم؛ والمنتجات الطبية لعلاج الجلد.

وقد شهدت الأدوية التي تؤخذ دون وصف في المملكة متوسط نمو وصل إلى 5% على مدار السنوات الخمس الماضية ومن المتوقع أن يزيد معدل النمو ليصل إلى 6% على مدار السنوات العشر القادمة.<sup>89</sup> ويرجع السبب الرئيسي وراء هذه الاتجاهات الإيجابية إلى الزيادة المستمرة في التحول من عقاقير الوصفة الطبية فقط إلى العقاقير التي تؤخذ دون وصف من أجل تحسين وصول المريض إلى عقاقير آمنة وفعالة وأيضاً مساعدته على احتواء الإنفاق على العقاقير. علاوة على ذلك، تشجع الحكومة على التحول من الاعتماد على الاستيراد الأجنبي إلى الإنتاج المحلي حيث يمكن تحول ما يقرب من 70% من الإنتاج المحلي على مدار السنوات العشر المقبلة، مما يسفر عن سوق محلي لتصنيع الأدوية التي تؤخذ دون وصف يقدر بحوالي 560 مليون دولار أمريكي.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> يورومونيتور (Euromonitor)؛ داتامونيتور (Datamonitor)؛ تحليل مونيتور

<sup>90</sup> نفس المصدر السابق

## شكل رقم 2. سوق العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً لعام 2005 و2010 (المصدر: داتامونيتور (Datamonitor))

وترجع هذه الاتجاهات الإيجابية في العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً إلى عوامل النمو التالية:

- وصول المزيد من العقاقير إلى نهاية حماية براءة الاختراع أو اقتربها منها ومتوقع أن تصل قيمتها عالمياً إلى 357 مليار ريال سعودي بحلول عام 2010<sup>91</sup>
- بسبب قيود التكلفة، حيث تفضل المنظمات الصحية وشركات التأمين الصحي الخاصة عقاقير لا تحمل اسماً تجارياً منخفضة التكلفة؛ وكذلك، يقبل الأطباء والصيدلة والمستهلكون هذه العقاقير بشكل متزايد.
- ارتفاع النفقات الصحية بسبب الزيادة في السكان وتقدم أعمارهم.

حتى يتحقق النجاح في السوق التنافسي والجذاب بدرجة كبيرة للعقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً، تتمثل العوامل الرئيسية في الوصول إلى رأس مال كبير ومعرفة التقنية وجودة الموارد البشرية وتوافرها. وبالتشابه مع الأدوية التي تؤخذ دون وصف، هناك حاجة إلى الاستثمار الكبير في رأس المال، الذي يمكن الحصول عليه وتوفيره من خلال المشروعات المشتركة مع الشركات الدولية الكبرى، لإقامة وتشغيل المنشآت المحلية لتصنيع العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً. بالإضافة إلى ذلك، يعد الوصول إلى تقنيات التصنيع المتقدمة والخبرة أمراً ضرورياً لإنتاج عقاقير عالية الجودة يمكنها أن ترضي السلطات التنظيمية الدولية (مثل إدارة الأغذية والعقاقير 'FDA'). يعد سهولة الوصول إلى الموارد البشرية وجودتها عامل آخر من عوامل النجاح الرئيسية لإنتاج العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً وهذا الأمر غير موجود في القصيم. وهناك حاجة إلى وجود العلماء والعمالة الفنية ذات المهارة العالية، علاوة على الخبراء القانونيين الذين يقومون باستخراج التراخيص والتعامل مع المشكلات التنظيمية، في تقنيات التصنيع وتركيب العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً.

ورغم أن سوق الأدوية التي تؤخذ دون وصف هو سوق يتميز بالنمو والجاذبية، إلا أنه يشهد منافسة ويحتاج إلى استثمار كبير في رأس المال، وهو ما يمكن الحصول عليه وتوفيره من خلال المشروعات المشتركة مع الشركات الدولية الكبرى، من أجل إقامة وتشغيل المنشآت المحلية لتصنيع أدوية تؤخذ دون وصف. بالإضافة إلى ذلك، يعد الوصول إلى الخبرة وتقنيات التصنيع المتقدمة أمراً ضرورياً لإنتاج عقاقير عالية الجودة يمكنها أن ترضي التنظيمات السعودية والدولية على حد سواء (مثل إدارة الأغذية والعقاقير 'FDA'). ويعتبر توافر الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية للنجاح في إنتاج أدوية تؤخذ دون وصف وهذا الأمر غير موجود في القصيم. وهناك حاجة إلى العمالة الفنية ذات الخبرة العالية في تقنيات التصنيع وتركيب الأدوية.

### العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً

العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً هي عقاقير تباع بدون اسم تجاري أو علامة تجارية مسجلة لشركات تصنيع مختلفة بهدف حماية براءة الاختراع الخاصة بالعقار. ولكي تكون العقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً مماثلة، فإنه يجب أن تلتقي مع نفس المعايير الحكومية كعقاقير الاسم التجاري التي تحل محلها قبل تصنيعها أو تسويقها. ومن أمثلة الفئات الرئيسية للعقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً هي الأمراض المعدية؛ الالتهابات؛ القلب؛ الصحة العقلية؛ الجهاز التنفسي؛ والسكر.

وفي عام 2005، أسفر السوق العالمي للعقاقير التي لا تحمل اسماً تجارياً عن عوائد إجمالية وصلت إلى 57.8 مليار دولار أمريكي، مقدماً معدل نمو سنوي مركب وصل إلى 18.2% على مدار فترة الخمس سنوات من 2001-2005. وبالنظر إلى الأمام، من المتوقع نمو السوق وتحسن أدائه، بمعدل نمو سنوي مركب متوقع أن يصل إلى 16% على مدار فترة الخمس سنوات من 2005-2010 ومتوقع أن تبلغ قيمته 121.3 مليار دولار أمريكي على نهاية عام 2010 (انظر شكل رقم 2).

<sup>91</sup>يورومونيتور (Euromonitor) داتامونيتور (Datamonitor)؛ تحليل مونيتور

## استغلال فرص مجموعة الأدوية

وهناك فرص محتملة للنمو في صناعة الأدوية في القصيم والمملكة بالنظر إلى الزيادة السريعة في السكان وتقدم أعمارهم والزيادة المتوقعة في الإنفاق على الرعاية الصحية. ومن أجل استغلال فرص مجموعة الأدوية المتاحة في القصيم، يجب أن تركز الإستراتيجية على إقامة قدرات السوق؛ تطوير جودة وكمية القوى العاملة؛ الاندماج مع مجموعة الرعاية الصحية وإقامة صناعات داعمة في المنطقة، بالإضافة إلى أن هذا الأمر يحتاج إلى الالتزام الشديد من جانب قادة القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء (انظر مربع 1).

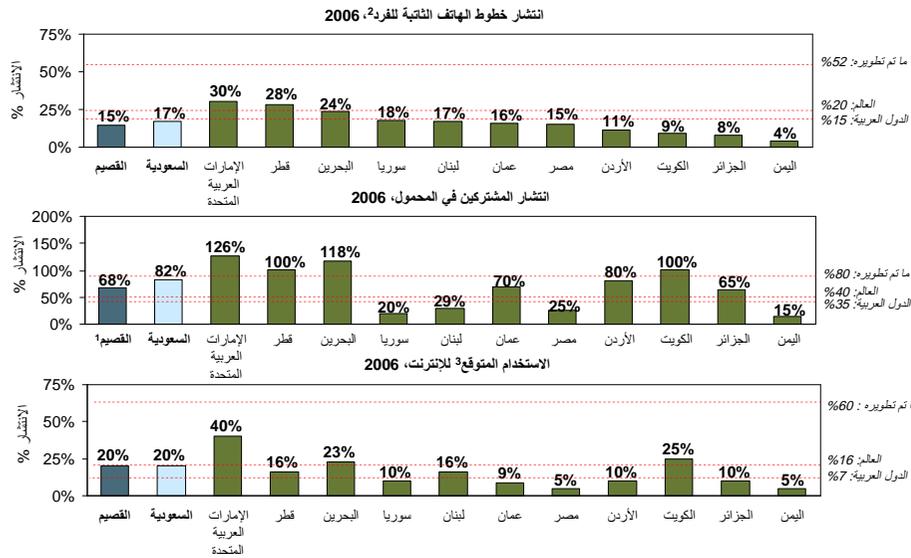
### مربع 1. نقاط العمل المحتملة لاستغلال فرص مجموعة الأدوية في القصيم

<p>قدرات التسويق</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير وضع سوق متميز من أجل الاسم التجاري وعلاقات العملاء</li> <li>• تحديد شرائح العملاء ذات الأولوية ووضع إستراتيجية تسويق مستهدفة على أساس سمات العملاء</li> <li>• إشراك المساعدين الخارجيين من جانب شركات الاستشارات التجارية من أجل تحسين خصائص وقرارات التسويق</li> </ul>
<p>جودة القوة العاملة وفرتها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم المبادرات لتحسين مدى جاذبية الطب والصيدلة العلاجية بخوض زيادة قيد الطلاب</li> <li>• زيادة استيعاب الجامعة وقررتها على توفير العمالة الماهرة المدربة في الصيدلة العلاجية والهندسة الكيميائية والإنتاجية وعلوم الحياة</li> <li>• السماح بمشاركة شركات الأدوية الدولية في المنطقة من خلال إقامة شراكة أو المشروعات المشتركة من أجل تمكين نقل المعرفة والخبرة الفنية والتدريب الفني إلى العمالة المحلية</li> </ul>
<p>التعاون في الرعاية الصحية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء مؤسسات لإقامة شراكة بين شركات الأدوية ومقدمي الرعاية الصحية، علاوة على تنسيق أهداف مدينة الرعاية الصحية مع أهداف مدينة الأدوية</li> <li>• تكوين شراكة وثيقة مع مقدمي الرعاية الصحية في البحث والتطوير والتجارب العلاجية لزيادة الختم المتبادل إلى أقصى حد مع تقليل تكاليف العمليات إلى الحد الأقصى</li> </ul>
<p>الصناعات الداعمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاشتراك مع أصحاب شركات الأدوية وصانعي القرار في تقييم الاحتياجات المطلوبة من الصناعات الداعمة مثل التغليف الطبي والتوزيع</li> <li>• إنشاء صناعات اللوجيستيات الداعمة بالقرب من شركات تصنيع الأدوية عن طريق إنشاء منطقة أدوية</li> <li>• زيادة الجاذبية لمستثمري الصناعات الداعمة من خلال الحوافز والتسهيلات</li> </ul>

- الجودة – هل يمكن الاعتماد على البنية التحتية وهل تلبي الخدمة احتياجات السوق؟

## تقنية المعلومات والاتصالات بمنطقة القصيم

وقد أسفرت الرقابة الاحتكارية اللصيقة للبنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في القصيم من جانب شركة الاتصالات السعودية (STC) التي تسيطر عليها الحكومة عن غياب الحافز على تطوير وتوفير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات. وكانت النتيجة هي انخفاض في الجودة ومستويات انتشار استخدام المحمول والوصول إلى خطوط هاتف ثابتة واستخدام الإنترنت في القصيم.<sup>92</sup>



تساعد تقنية المعلومات والاتصالات على الإسراع في تطوير القطاع الخاص وتحسين الجاذبية والتنافسية الإقليمية نحو الاستثمارات. والأهم من ذلك أنها تعمل على تسهيل الاتصال والتعاون بين القطاعات والأفراد وداخل القطاعات نفسها في الاقتصاد. ويحث هذا على الابتكار ويقود إلى التقدم نحو مجتمع قائم على المعرفة. يقوم مثل هذا المجتمع بتوظيف عمالة ذات مهارة أعلى وتقديم منتجات وخدمات جذابة ذات قيمة أعلى.

وتعد تقنية المعلومات والاتصالات بمثابة وسيلة أمام القصيم لكي تحسن وعلى وجه السرعة من تنافسيتها الإقليمية وأن تبلغ مكانها في السوق العالمي. ورغم أن المملكة نفسها قد أدركت مدى أهمية تقنية المعلومات والاتصالات في تنافسيتها الوطنية، إلا إنه من الضروري أن تعترف كل من حكومة القصيم والقطاع الخاص بنفس الأهمية. ولم تعد تقنية المعلومات والاتصالات استثماراً اختيارياً أمام القطاعين العام والخاص. بل هو استثمار أساسي.

### أسس التنافسية

من أجل دعم التطوير والاستثمار في المجموعة الخاصة بتقنية المعلومات والاتصالات وأنشطة تقنية المعلومات والاتصالات في المجموعات الإقليمية الأخرى، يجب أولاً التعامل مع الأسس التي تقوم عليها تنافسية تقنية المعلومات والاتصالات. فمع أنها تعمل أيضاً على تحسين المنطقة مبدئياً، تعمل الأسس كعمود فقري من أجل تطوير مستدام ومتنامي حتى يلبي حركة السوق المتغيرة. ويكشف تحليل القصيم من خلال هذه الأسس عن تنافسية مجموعة تقنية المعلومات والاتصالات ومناطق النمو فيها.

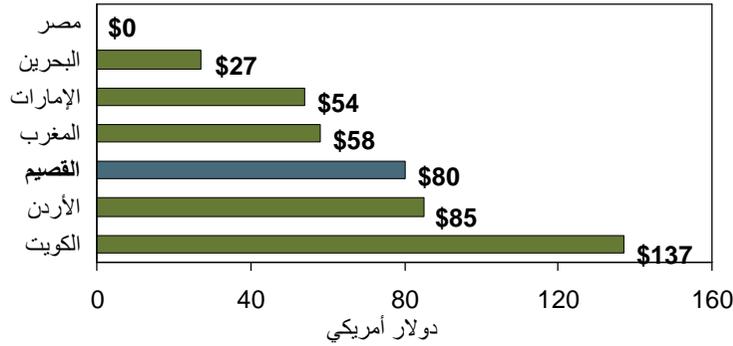
### البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات

تشير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات إلى توفير البنية التحتية الأساسية (كشبكات المحمول، الوصول إلى خطوط هاتف ثابتة، والتوصيلات عريضة النطاق) من أجل دعم أنشطة تقنية المعلومات والاتصالات من خلال ثلاثة أبعاد:

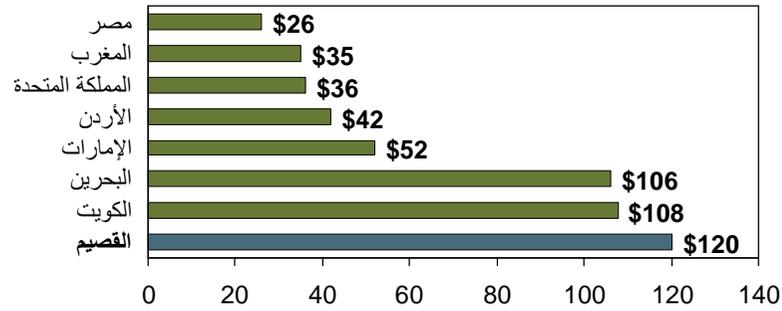
- التوافر – هل توفر البنية التحتية في المنطقة وصولاً إلى كل من يحتاج إليها؟
- القدرة على تحمل النفقات – هل يمكن تحمل نفقات الوصول إلى البنية التحتية للأعمال التجارية والجمهور العام؟

<sup>92</sup>المشركون في المحمول 2005 & بيانات سكانية 2004؛ تمتلك المملكة العربية السعودية 70% من الانتشار المنزلي مقابل 97% في الاتحاد الأوروبي؛ أي أن استخدام الإنترنت في شهر معين يعتبر بمثابة مستخدم للإنترنت

التكلفة المبدئية للتوصيلات عريضة النطاق، 2005



التكلفة الشهرية للاشتراك عريض النطاق، 2005

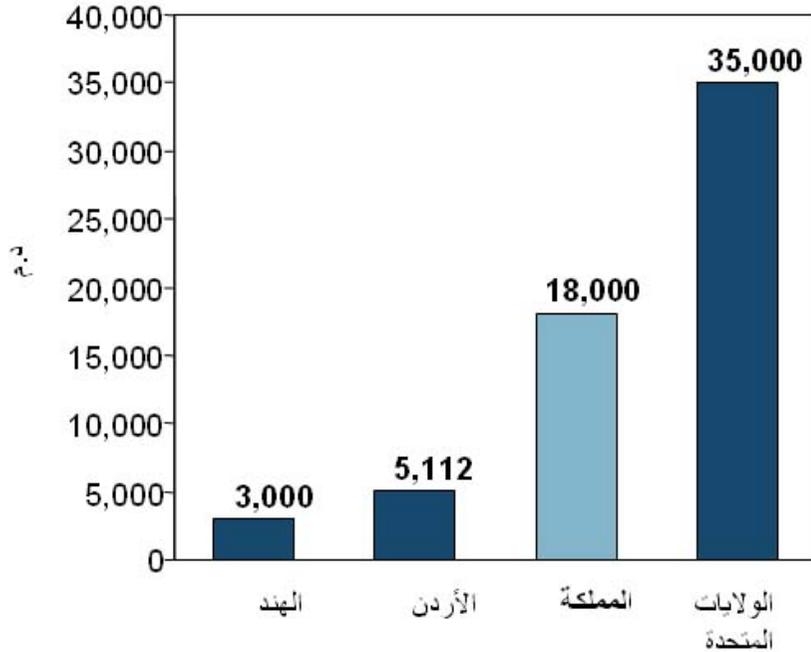


ويتضح غياب التوافر والقدرة على تحمل النفقات والجودة المنخفضتين بشكل عريض النطاق في منطقة القصيم. وفي الوقت الذي تقترب فيه سرعات DSL عريضة النطاق في الأسواق الغربية من 24 ميجابت لكل ثانية، وصلت في القصيم إلى 2 ميجابت لكل ثانية فقط. بالإضافة إلى ذلك تمثل هذه السرعة المنخفضة تكلفة مرتفعة بالنسبة للمنطقة. وتعاني القصيم والسعودية من تكاليف الإعداد المرتفعة للغاية والزيادة المستمرة في تكلفة الخدمة المقدمة شهرياً.<sup>93</sup> علاوة على ذلك، يظل الوصول عائقاً كبيراً في ظل عدم قدرة شركة الاتصالات السعودية (STC) على تلبية متطلبات السوق. و يوجد حالياً 9400 مشترك عريض النطاق في القصيم وقائمة كبيرة تصل إلى 8800 متقدماً للحصول على الوصول. وأسفرت المقارنة بين تكاليف استثمار رأس المال المرتفعة لربط بعض المستهلكين ذوي المنافسة المحدودة في القصيم، كما أشرنا مسبقاً، عن الحد الأدنى من الحوافز لشركة الاتصالات السعودية لكي تلبي وعلى وجه السرعة احتياجات هؤلاء المتقدمين.

<sup>93</sup>تكاليف السرعة عريضة النطاق التي تبلغ 256 كبايت لكل ثانية؛ في ظل الوصول المتزايد، انخفضت الأسعار منذ عام 2005، في حين تظل تكاليف الاتصال الحالية عند 80 دولار أمريكي حيث تصل التكاليف الشهرية على استخدام 256 كيلوبايت إلى 27 دولار أمريكي شهرياً وعلى استخدام الميجابت الواحدة 40 دولار أمريكي شهرياً؛

## رأس المال البشري

### الراتب السنوي النموذجي لمبرمج مبتدئ



يشير رأس المال البشري إلى قدرة المنطقة على توفير العمالة الماهرة التي تفي بمتطلبات الصناعة. ويتألف هذا الأساس من أربعة أبعاد:

- التوافر والجودة – هل تمتلك المنطقة عدداً كبيراً وذو خبرة من العمالة، سواء محلية أو مغتربة؟
- القدرة على التدريب – هل تمتلك المنطقة القدرة على توفير عمالة مهارة مناسبة وبكميات كافية حتى تلبي متطلبات السوق
- التكاليف التنافسية للعمالة – هل تلتقي تكلفة العمالة في المنطقة مع مستوى المهارة؟
- الصلة بين السكان وتقنية المعلومات والاتصالات—هل السكان الإقليميون مستعدون لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، وهل سيتبنى هؤلاء عمليات وتقنيات جديدة؟

ويعتبر حالياً رأس المال البشري لتقنية المعلومات والاتصالات في القصيم محدود للغاية. وهناك ندرة في الأفراد المؤهلين بالمنطقة وانخفاض في القدرة على توفير عمالة جديدة. ولا تقدم المنشأة الهندسية الجديدة في الجامعة درجات علمية متعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات كما لا توفر الكليات الفنية المحلية المهارات التي تفي بمتطلبات الصناعة. وصرحت شركة الاتصالات السعودية نفسها بأن الخريجين المتصلين بتقنية المعلومات والاتصالات في المنطقة لديهم الخبرة من الناحية النظرية ولكن لا يملكونها من الناحية العملية، وهي المهارات التي يمكن تطبيقها. وتؤكد هذه الدورة من توفير عدد غير كافٍ من الخريجين حالياً بأن القصيم سوف تكون وللأبد في المؤخرة من حيث تنافسية تقنية المعلومات والاتصالات.

علاوة على ذلك، لا تتسم تكاليف العمالة بالتنافسية؛ فهي أعلى من مثيلتها في بلدان أخرى لديها مراكز قوية في تقنية معلومات واتصالات. ونظراً للمهارات الفنية المنخفضة ومتطلبات الأجور المرتفعة، من الصعب حالياً على منطقة القصيم أن تنافس.

## الجو العام للأعمال التجارية

يمثل الجو العام للأعمال التجارية استعداد المنطقة لتطوير تقنية المعلومات والاتصالات ويشتمل على عدد من الموضوعات غير المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات إلا أنها تعتبر على العكس متغيرات شاملة. سوف يتم تناول هذه الموضوعات في فصول أخرى.

## تحسين أسس التنافسية

مع وجود اثنين فقط من أسس التنافسية الثلاثة المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات سوف يتم منح هذين الأساسين فقط أعمالاً مستهدفة من أجل تحسينها. وفي ظل تقدير القصيم لنقاط الضعف لديها والطريقة في بدء تحسينها، من المتوقع أن تتحسن الأسس.

## الاتصال والبنية التحتية

هذا التنبؤ من انتشار تقنية المعلومات والاتصالات علاوة على زيادة الطلب على الاتصال والبنية التحتية التي تم تحسينها.

## رأس المال البشري

من أجل تحسين رأس المال البشري في المنطقة تحتاج القصيم إلى تحسين وزيادة الإمدادات المؤهلة من خريجي تقنية المعلومات والاتصالات وإقامة بيئة محلية تشجع على إقامة المشروعات المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات.

وتعتبر زيادة توفير الخريجين المحليين مهمة تقع على في المقام الأول على عاتق المؤسسات التعليمية المحلية. وتتمثل الخطوة الأولى في الاستعداد في تقديم درجات علمية متعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات. ويجب القيام بتطوير المناهج وبرامج التدريب بالاشتراك مع المؤسسات التعليمية الدولية ومع القطاع الخاص. وسوف يضمن هذا وجود منهج عال المستوى وآخر من شأنه أن يلبي احتياجات الصناعة. أما الخطوة الأخرى التي يجب اتخاذها هي جعل الدورات الموجودة في شهادة تقنية المعلومات والاتصالات دورات إلزامية في المنهج الأوسع. سيشرح هذا على الوعي وتحسين المهارات الأساسية لتقنية المعلومات والاتصالات.

إن تطوير البيئة المحلية هو دور مشترك بين القطاعين العام والخاص. وسوف تساعد الشراكات مع المؤسسات التعليمية الدولية والقطاع الخاص على تخطي الانقسام بين المهارات النظرية والعملية، من خلال منح الخريجين مجموعة المهارات لبدء أعمالهم التجارية الخاصة بهم. كذلك سيكون برنامج التدريب الداخلي حاسم الأهمية في منح الخريجين الخبرات العملية وفي نفس الوقت أيضاً إظهار الفرص الموجودة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. في النهاية، يحتاج القطاع العام أو القطاع الخاص إلى إقامة مركز تدريب قوي من أجل تحسين مهارات القوة العاملة الموجودة. سيوفر هذا المركز الدورات التي ستسمح للقوة العاملة الحالية بالبدء فوراً في تحسين مجموعة المهارات الأساسية الخاصة بتقنية المعلومات والاتصالات، من خلال منحهم القدرة على المساهمة فوراً.

رغم أن غياب البنية التحتية يظل موضوعاً بارزاً إلا أن هناك عدد من المبادرات السعودية الواسعة التي من المحتمل أن تؤثر على الموقف في القصيم وتحسنه. تقوم المبادرة السعودية للحوسبة المنزلية (Saudi Home Computing Initiative) بتوفير التمويل وخطط الدفع لشراء أجهزة الكمبيوتر، ومن المحتمل أن تكون المحصلة النهائية زيادة في انتشار الكمبيوتر والاستخدام المأمول للإنترنت. وقد تم الإعلان عن منح ترخيص لشركة ثالثة للهاتف المحمول مع فوز شركة الكويت للاتصالات المحمولة (Kuwait Mobile Communications) بالمناقصة. كذلك، تم منح تراخيص لثلاثة من شركات خطوط الهاتف الثابتة وهي شركات فيريزون (Verizon) وبي. سي. سي. دبليو. (PCCW) وبتالكو (Batelco) إلا أنه وبسبب هيكل التراخيص من المحتمل أن تقوم شركتي بي. سي. سي. دبليو. (PCCW) وبتالكو (Batelco) فقط بعمليات في القصيم. وعلى الرغم من ذلك، من المتوقع أن تؤدي المنافسة المتزايدة في خدمات الهاتف المحمول وخطوط الهاتف الثابتة إلى تعريفات منخفضة والتركيز على التميز من خلال عروض الجودة وزيادة القوة الدافعة نحو تطوير البنية التحتية.

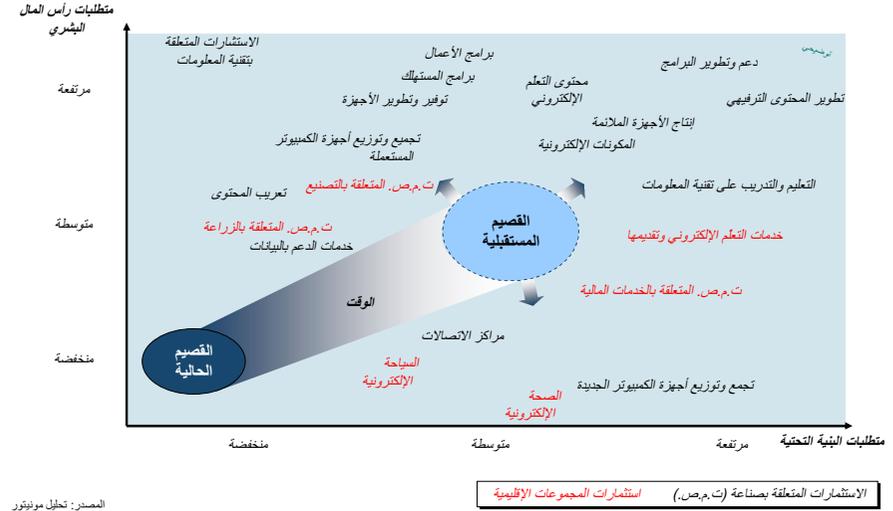
ومن أجل الاستمرار في تحسين هذا الأساس يجب أن يلعب القطاع الخاص والقطاع العام بصورة استثنائية أدواراً هامة. وتحتاج حكومة القصيم إلى استغلال المبادرات السعودية واستجماع الضغط السياسي من أجل التوسع في شركات المحمول والخطوط الثابتة الجديدة إلى المنطقة لزيادة جودة وتوافر البنية التحتية في المنطقة. بالإضافة إلى هذا من المهم أن توفر الحكومة برنامجاً لتعليم السكان عن فوائد أجهزة الكمبيوتر والإنترنت وطرق واستخدامها. ومع تطوير البنية التحتية فإن ربط المؤسسات العامة والتعليمية في شبكة واحدة مشتركة سوف يعمل على تسهيل التعاون وتحسين الاتصال. كما سيحدث هذا الأمر كذلك على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والتوعية بها. وأخيراً، وفي ظل البنية التحتية المتنامية يحتاج القطاع الخاص إلى اعتناق تقنيات تتعلق بالقطاع الخاص بها. وينبغي على البرامج التعليمية أن تساعد في إظهار الفوائد الإيجابية لتقنية المعلومات والاتصالات، غير أنه سيكون من المهم أن تتبنى الأعمال التجارية الموجودة في القصيم تقنيات تتعلق بالأعمال التجارية الخاصة بها.

ويتعين على الحكومة أن تلعب دوراً هاماً في أخذ المبادرة لنشر برامج الحكومة الإلكترونية. حيث ستظهر هذه المبادرات أمام القطاع الخاص مدى قدرات تقنية المعلومات والاتصالات الموجودة في القصيم وهو ما يساعد على جذب الاستثمار والتبني المستمرين. سوف يزيد

## مخطط لفرص تقنية المعلومات والاتصالات

## التوصيات الخاصة بتطوير المجموعات

تقنية المعلومات والاتصالات: توصيات تطوير المجموعة

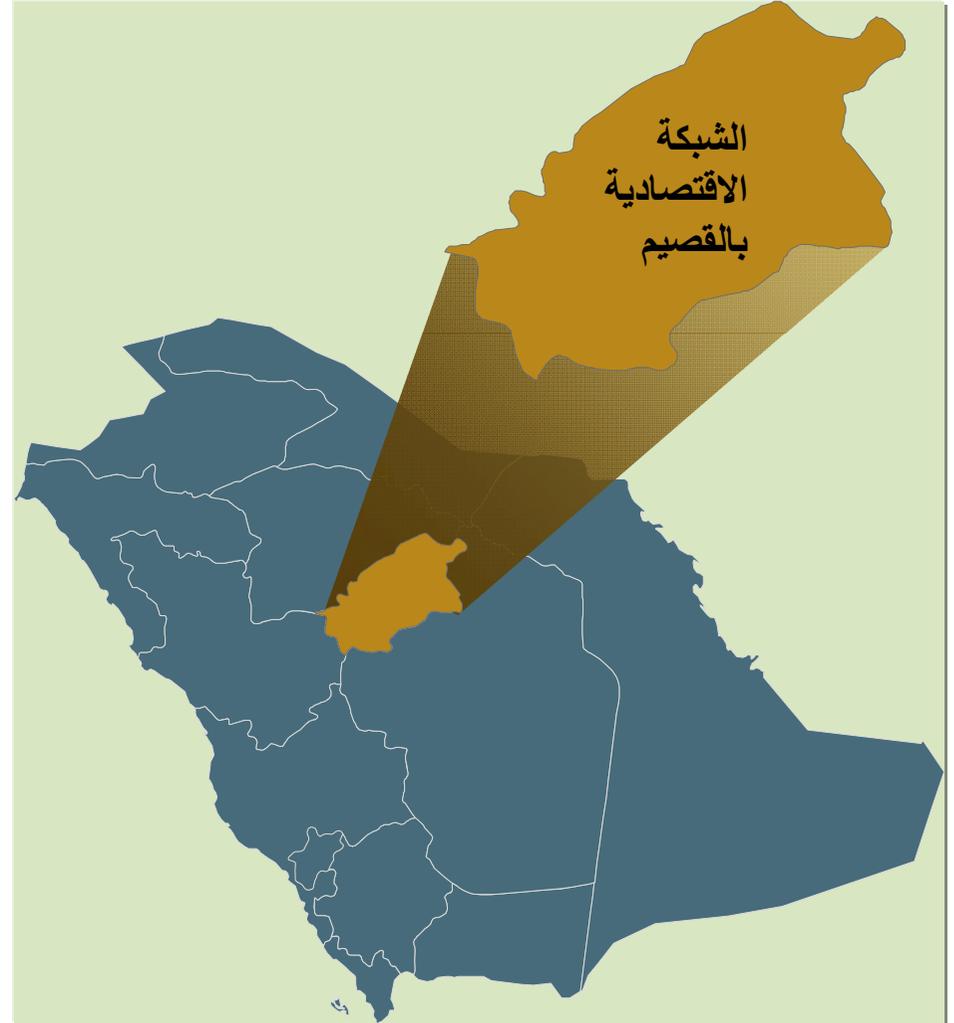


وعلى الرغم من ضعف أسس التنافسية الخاصة بتقنية المعلومات والاتصالات في القصيم في الوقت الحالي، إلا أن هذا سيتغير في المستقبل. وقد أدركت كل من الحكومات الوطنية والإقليمية هذا الضعف والحاجة إلى التحسين وتم اتخاذ الإجراءات المبدئية. وبمجرد إتمام هذه الإجراءات والأعمال المقترحة وتحسين أسس التنافسية فسوف تصبح المنطقة جذابة باستمرار لاستثمارات أكبر في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. وسوف يساعد هذا الاستثمار على تطوير الصناعات القائمة بذاتها وأنشطة الدعم للمجموعات الإقليمية الأخرى.

وداخل المجموعات، يمكن تقسيم الفرص إلى استثمارات تتعلق بتقنية المعلومات والاتصالات واستثمارات مؤيدة للقطاعات الإقليمية الأخرى. ورغم وجود سلسلة عريضة من الفرص داخل كل منهما، وبالنظر إلى وضع القصيم الحالي من المهم إبراز تلك الفرص الملائمة في الفترة الحالية. ومع تطور الاستثمارات المبدئية والتطور المستمر لأسس التنافسية سوف تنتقل القصيم إلى وضع جذاب لفرص أخرى من تقنية المعلومات والاتصالات. ورغم أن القصيم لا تستطيع في الوقت الحالي أن تقدم الاستثمارات المتعلقة بتقنية المعلومات بسبب غياب العمالة المؤهلة والطلب على السوق، وعند تحسن عدد العمالة ونمو الصناعة سوف يصبح هذا فرصة استثمار قابلة للتطبيق بشكل أكبر.



**الملحق هـ:  
حول مونتور جروب**



ونشتمل قوى مونيتور عندما تتعلق بتطوير مدينة جديدة على ما يلي:

خبرة منقطعة النظر في دعم الأعمال التجارية وقادة الحكومات حول موضوعات التنافسية الوطنية والإقليمية. كما تعتبر مونيتور شركة رائدة في هذا المجال لما لها من خبرة واسعة وطنياً ودولياً. وعلى مر السنوات، قمنا بتقديم المشورة لأكثر من 80 حكومة ومنطقة ومدينة حول الموضوعات التي تتعلق بالتنافسية وبناء القدرات؛

نهج فريد وخبرة في تخطيط وتعزيز تنافسية الدول والمناطق والمجموعات. من خلال عملنا التجريبي الجوهري حول العالم، حيث قمنا بوضع مفهوم شامل لما يحدث على التنافسية والرخاء. قمنا بوضع الوسائل الدقيقة من أجل تطبيق هذا المفهوم على مجموعات ومناطق معينة وشحننا مهاراتنا في تحليل المشكلات وتقديم الحلول وتعبئة الأفراد والمؤسسات على العمل؛

التزام بالعمل. يشتمل عرض مونيتور على قدرتنا على تسهيل عملية تعاونية هادفة من شأنها أن تؤدي إلى صنع القرارات وإلى العمل؛ فنحن ملتزمون بالوصول إلى ما بعد كتابة التقارير وتحقيق التغيير الإيجابي في المنطقة. وقامت مونيتور بنشر مجموعة كبيرة من النماذج التعاونية في العديد من المبادرات لضمان ألا تكون إستراتيجيات دعم التنافسية ملائمة فحسب بل تكون قابلة للتنفيذ بدرجة كبيرة.

تم إنشاء مؤسسة مونيتور بواسطة البروفيسور مايكل بورتر وكبار أعضاء هيئة التدريس الآخرين في كلية الأعمال بجامعة هارفارد في عام 1983. واليوم، تمتلك مونيتور 1500 موظفاً محترفاً ينتشرون في 29 مكتب، بما فيها مكتب دبي، تخصص هذه المكاتب في إيجاد حلول مبتكرة ورائعة وذات أهداف خاصة؛ وتقديم إنتاجات وخدمات مخصصة على وجه التحديد لأشد الاحتياجات الملحة لعملائنا؛ وتوفير السرعة في تطوير الإستراتيجيات وتنفيذها من أجل بناء القدرات الخاصة بالعمل عبر الوقت. بالإضافة إلى مايكل بورتر، تأثرت وتطورت القدرات الفريدة لمونيتور بواسطة كبار المفكرين في العديد من التخصصات وتم تنقيح هذه القدرات من خلال الخبرات العملية للعمل. يقوم نموذج التشغيل التابع لمونيتور بجمع الملكية الفكرية الخاصة بنا مع مجموعة متنوعة من الأصول البشرية والفنية والمالية لمساعدة العملاء على تحقيق النجاح في أسواقهم الخاصة بهم. نظراً لأنها تتألف من وحدات خدمة العملاء التي تخصص في مجالات مثل إستراتيجية التسويق والعلامة التجارية وإدارة الابتكار والبحث والتطوير وإستراتيجية الشركات وإستراتيجية المنظمات، وتستخدم مونيتور الخبرة المتخصصة لأسرة الوحدات الشبكية لديها لكي تزود كل عميل بالاتساع والعمق المناسبين من المعرفة والخبرة اللازمين للعمل الناجح.

## خبرة مونيتر في التنافسية الإقليمية

كما ترى من الرسم التخطيطي السابق يمتد التطوير الاقتصادي لدينا إلى الكثير من المناطق الجغرافية. ويتميز وجودنا في توفير هذا النوع من الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا بالنمو السريع، ونؤمن بأن الكثير من التعلم من السياق من المشروعات السابقة يمكن استغلاله بشكل فعال في هذا المسعى.

ومن أبرز برامجنا في مجال التطوير الاقتصادي في السنوات الأخيرة هو عملنا مع هيئة العامة للاستثمار بالمملكة العربية السعودية في المساعدة لتحقيق مبادرة  $10 \times 10$  الخاصة بهم. وفي أوائل عام 2006 وضعت الهيئة العامة للاستثمار مهمة لدعم جهود المملكة حتى تصبح واحدة من أعلى 10 بلدان من حيث الاقتصاديات التنافسية بحلول عام 2010 كما تم قياسه بواسطة الوكالات العالمية الكبرى في تصنيف التنافسية. واشتركت الهيئة العامة للاستثمار مع مونيتر لدعم هذا الجهد من خلال استغلال نهجنا الفريد نحو تطوير التنافسية كما حدده المؤسسون المشاركون لنا مايكل بورتر ومارك فولر. لقد عملنا بالاشتراك مع الهيئة العامة للاستثمار لبناء التنافسية على المستوى الوطني وعلى مستوى المجموعات للتمكين من تحقيق مبادرة  $10 \times 10$ . علاوة على ذلك، وسع عملنا من نطاقه لكي يشمل جهود التطوير الإقليمي ومبادرات أعمق لتفعيل المجموعات.

