



الرؤية المستقبلية لمركز فقيه للأبحاث والتطوير خلال ٢٠ عام

فكرة المركز، ومراحل التخطيط لتحويلها إلى واقع:

١-٢ : فكرة المركز:

الفكرة التي انطلق منها المركز عبّر عنها المؤسس في تلك الكلمات الموجزة:

"إن الأعمال الخيرية لا تتوقف على مجرد الصدقات وإطعام الفقراء وإسكانهم وعلاجهم فقط، ولكن قد تكون فكرة أو بحثاً علمياً ينفع المواطن ويدراً عنه بعض المتاعب التي تعترض حياته، أو يوفر له بعض حاجات الحياة كترشيد استهلاك المياه أو الكهرباء أو إيجادها بسعر مخفض، وعليه فإن هذا النفع سيكون صدقة جارية بصفة أعم يستفيد منها ملايين الناس وعلى امتداد الزمن ومن هذا المنطلق كانت فكرة مركز الأبحاث"

ومن ثم فإن هذا المركز:

- يعطي المثل على إمكانية إسهام القطاع الخاص في ميدان البحث والتطوير.
- ويؤمن بأن أعمال البحث والتطوير مجالها الأصلي هو خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ويتوخى الجدوى الاقتصادية للبحث مع تحقيق أهداف التنمية.
- وتخدم أبحاثه هدفين رئيسيين يكمل أحدهم الآخر وهما التنمية والاستثمار.
- وهو مركز بحثي متحرر من البيروقراطية التي تقيد الباحثين العلميين.
- ومعياره في اختيار مشاريع البحوث التي يتبناها هو مدى الاستفادة من البحث، وليس البحث في حد ذاته.
- وتأخذ أبحاثه اتجاهاً تطبيقياً يستهدف حل مشكلاتنا المحلية والوطنية.

"عبد الرحمن فقيه"

٢-٢: مراحل التخطيط لتحويل فكرة المركز إلى واقع:

التخطيط لتحويل أي فكرة إلى واقع حقيقي يتم عبر ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: الرؤية المستقبلية

المرحلة الثانية: الخطة الإستراتيجية

المرحلة الثالثة: الخطة التنفيذية

المرحلة الأولى: وضع الرؤية المستقبلية للمركز والتي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن يكون عليها المركز بعد ٢٠ سنة ومن ثم فهي توجه العمل بالمركز على المدى البعيد.

المرحلة الثانية: وضع الخطة الإستراتيجية التي توجه العمل بالمركز على مدى متوسط (٥ سنوات) من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية.

المرحلة الثالثة: تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية توجه العمل اليومي للمركز.

ونظراً لأنه قد تم الانتهاء من المرحلة الأولى بوضع الرؤية المستقبلية لمركز فقيه للأبحاث والتطوير، واعتمادها من المؤسس في عام ١٤١٨ هـ، فقد رأت اللجنة الاستشارية للمركز ضرورة استكمال مراحل التخطيط لتحويل فكرة المركز إلى واقع. وبناء على موافقة المؤسس ودعمه عقدت ورشة عمل في الفترة ١٥-١٧ من ذي الحجة ١٤٢٢ لوضع الخطة الإستراتيجية للمركز للفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ.

ويلخص هذا التقرير نتائج ورشة العمل، لرفعها إلى مؤسس المركز

٣- الفصل الأول: الرؤية المستقبلية لمركز فقيه للأبحاث والتطوير وأثرها على توجيه العمل بالمركز

تتضمن الرؤية المستقبلية أربعة مكونات أساسية، هي:

- القيم الأساسية.
- الغاية النهائية.
- الهدف الكبير الصعب الجريء.
- الوصف الاستشراقي.

ولكل مكون من هذه المكونات الأربعة دوره في توجيه العمل بالمركز على مدى الفترة

١٤١٨ - ١٤٣٧هـ.

القيم الأساسية لمركز فقيه للأبحاث والتطوير:

- تقدير العلم والعلماء والحرص على توفير المعلومة لخدمة المجتمع.
- الالتزام بالقيم الإسلامية فيما تهدف إليه البحوث التي يرعاها المركز.
- تشجيع البحث والتطوير كجزء من أعمال البر.
- الإتقان والسرعة والإنجاز والتطلع إلى الأفضل.
- المثابرة على الأصالة والابتكار والجدية والموضوعية.
- تشجيع القدرات الفردية والابتكارات.

الغاية النهائية لمركز فقيه للأبحاث والتطوير:

"لنكن قدوة في تنمية وتطوير البحث العلمي والاستثماري لخدمة المجتمع والمشاعر المقدسة".

الأهداف الكبيرة الصعبة والجريئة لمركز فقيه للأبحاث والتطوير (١٤٣٧هـ):

- أن يكون أفضل مركز أبحاث في المملكة - يفخر الباحثون بالعمل معه.
- أن يصبح المركز ذا سمعة عالمية لتنفيذ أبحاث علمية واستثمارية لها أثر تنموي وتطويري.
- إيجاد موارد مالية وأوقاف يكفي ريعها لدعم ميزانية المركز بمبلغ لا يقل عن ٥٠٠ مليون ريال سنوياً.

الوصف الاستشراقي لمركز فقيه للأبحاث والتطوير في ١٤٣٧ هـ:

أحد المراكز العالمية التي يتنافس الباحثون المتميزون في كسب دعم منه أو العمل به أو النشر في مجلته العلمية المحكمة أو المشاركة في مؤتمراته العلمية الدورية أو الحصول على جوائزه، كرم معظم العلماء البارزين في العالم، حصلت بعض أبحاث المركز على جوائز عالمية، له أقسام علمية متخصصة في كل الفروع، له قاعدة معلومات في أحدث شبكات المعلومات يقصدها الباحثون، إنتاج المركز العلمي مرجع في موضوعاته، له الريادة في النشر العلمي باللغة العربية، مقصد الأثرياء الراغبين في عمل مشروعات خيرية ذات أثر تنموي مستمر، مقصد القطاع العام والخاص لعمل الدراسات والاستشارات والأبحاث، له مجلس يدير أوقافه واستثماراته وأصوله وحصص براءات اختراعاته، وأسهم في الارتقاء ببيئة ومجتمعات الأماكن المقدسة.

٣-١: دور القيم الأساسية في توجيه العمل بالمركز: القيم الأساسية توجه العمل بالمركز على مدى وجوده فهي لا ترتبط بزمن، وهي تعبر عن هوية المركز، ويعتبر استمرار توجيهها للعمل في المركز ضماناً أساسية لاستمرار تحقيق فكرة المركز. ومن ثم فإن القيم الأساسية المختارة ضمن الرؤية المستقبلية للمركز ليست مجرد شعارات ولكنها مبادئ أساسية لتوجه العمل حقيقة ولتحويل إلى ممارسات عملية.

لذلك نحتاج إلى الإجابة على السؤال التالي:

- إلى أي درجة توجد تلك القيم حقيقة في بيئة عملنا بالمركز؟
- ومدى تأثيرها في ممارساتنا العملية وليس مجرد الاقتناع بها كفكرة؟

كذلك فإنه على الرغم من أهمية جميع القيم المختارة، إلا أننا قد نحتاج إلى جهد خاص لإحياء بعض القيم التي لم تفعل بدرجة كافية، أو لأنها تأخذ أهمية خاصة في الفترة القادمة.

ومن ثم نحتاج أيضاً إلى الإجابة على السؤال التالي:

ما القيم التي نحتاج إلى التركيز على خدمتها على مدى الفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ؟

جدول (٣-١): القيم الأساسية ومدى تأثيرها على العمل بالمركز خلال الفترة من ١٤١٨-١٤٢٢ هـ

قوي جداً ١٠ ←	قوي ٨ ←	فوق المتوسط ٧ ←	متوسط ٥ ←	ضعيف ٣ ←	منعدم صفر	مدى تأثيرها في توجيه العمل القيم الأساسية للمركز
				×		تقدير العلم والعلماء
		×				الحرص على توفير المعلومة لخدمة المجتمع
	×					الالتزام بالقيم الإسلامية فيما تهدف إليه البحوث التي يريها المركز
			×			تشجيع البحث والتطوير كجزء من أعمال البر
			×			الإتقان والسرعة والإنجاز والتطلع إلى الأفضل
			×			المثابرة على الأصالة والابتكار والجدية والموضوعية
		×				تشجيع القدرات الفردية والابتكارات

جدول رقم (٣-٢): الأهمية النسبية للقيم الأساسية خلال الفترة من ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ

القيم الأساسية للمركز	الوزن النسبي لها خلال الفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ
تقدير العلم والعلماء	٤ %
الحرص على توفير المعلومة لخدمة المجتمع.	٦ %
الالتزام بالقيم الإسلامية فيما تهدف إليه البحوث التي يراها المركز.	١٠ %
تشجيع البحث والتطوير كجزء من أعمال البر.	٢٥ %
الإتقان والسرعة والإنجاز والتطلع إلى الأفضل.	٢٠ %
المثابرة على الأصالة والابتكار والجدية والموضوعية.	٢٠ %
تشجيع القدرات الفردية والابتكارات.	١٥ %
المجموع	١٠٠ %

٣-٢ دور الغاية النهائية في توجيه العمل بالمركز:

الغاية النهائية لا تتغير ولكنها مصدر إلهام للتغيير والذي قد يأخذ صورة أو أكثر من الصور التالية:

- مبادرات جريئة.
- تطوير جذري في الهياكل.
- طرح برامج جديدة.
- اختيار أهداف طموحة.

ومن ثم يجب أن:

- نتمسك بها بحماس.
- نتعامل بها بعمق.
- نحولها إلى آليات ملزمة.
- نوجه المركز للاتساق معها.
- نجذب من يتمسك بها للعمل بالمركز.

لذلك نحتاج إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

- إلى أي مدى وجهت الغاية النهائية العمل بالمركز وانعكست على روح وممارسات العمل خلال الفترة ١٤١٨ - ١٤٢٢ هـ؟
- ما الجوانب التي ينبغي أن يركز عليها المركز ليقدم نموذجاً يقتدى خلال الفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ؟

جدول رقم (٣-٣): مدى تأثير الغاية النهائية على العمل بالمركز خلال الفترة ١٤١٨-١٤٢٢ هـ

قوي جداً ١٠ ←	قوي ٨ ←	فوق المتوسط ٧ ←	متوسط ٥ ←	ضعيف ٣ ←	منعدم صفر	درجة التأثير جوانب التوجيه
		×				طرح مبادرات جريئة
				×		تطوير جذري في الهيكل
			×			تقديم خدمات علمية جديدة
		×				اختيار أهداف طموحة
		×				المرونة في التعامل مع البحوث

جدول رقم (٣-٤): المجالات التي يبرز المركز فيها كقدوة خلال الفترة (١٤٢٣ - ١٤٢٧) هـ

الإسهام في تطوير وتنمية مكة المكرمة والمشاعر المقدسة وخدمات الحج والعمرة من خلال مشروعات خيرية، مع مراعاة المحافظة على الطابع المكّي في التخطيط والتصميم العمراني، وكذا المحافظة على الآثار المتبقية في مكة المكرمة.
تبني قضية حماية المستهلك والمجتمع عن طريق التركيز على سلع معينة مثل الأغذية و الأدوية.
تقديم ابتكارات علمية جديدة للسوق كجهاز استخلاص المياه من الجو.
إحياء الوقف الإسلامي بتشجيع الموسرين للوقف على البحث العلمي؛ ليكون داعماً أساسياً في تمويله.
استغلال مياه أودية مكة المكرمة، للإسهام في سد احتياجاتها المائية.

٣-٣: دور الأهداف الكبيرة الصعبة الجريئة في توجيه العمل بالمركز:

تؤدي الأهداف الكبيرة دورها في توجيه العمل من حيث كونها:

- جاذبة للأمام
- حافزة للتقدم
- باعثة للهمة
- تحفز روح الفريق
- تبعث الطاقة الكامنة
- بؤرة تركيز للجهود
- تدعم روح الالتزام
- يقاس عليها التقدم

لذلك نحتاج إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

إلى أي مدى وجهت الأهداف الكبيرة الصعبة الجريئة العمل بالمركز خلال الفترة ١٤١٨-١٤٢٢ هـ؟

١٤٢٢ هـ؟

الأهمية النسبية لهذه الأهداف على مدى الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ؟

جدول رقم (٣-٥): الأهداف الكبيرة الصعبة الجريئة ومدى تأثيرها على العمل بالمركز خلال الفترة ١٤١٨ - ١٤٢٢ هـ

الأهداف	مدى تأثيرها	منعدم صفر	ضعيف ٣ ←	متوسط ٥ ←	فوق المتوسط ٧ ←	قوي ٨ ←	قوي جداً ١٠ ←
أن يكون المركز أفضل مركز أبحاث في المملكة يفخر الباحثون بالعمل معه.				×			
أن يصبح المركز ذا سمعة عالمية لتنفيذ أبحاث علمية؛ واستثمارية لها أثر تنموي وتطويري.			×				
أن توجد الموارد المالية والأوقاف التي يكفي ربيعها لدعم ميزانية المركز بمبلغ لا يقل عن ٥٠٠ مليون ريال سنوياً.		×					

جدول رقم (٣-٦) : الأهمية النسبية للأهداف الكبيرة الصعبة الجريئة خلال الفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ

الوزن النسبي لها خلال الفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ	الهدف الكبير الصعب الجريء
٣٠ %	أن يكون المركز أفضل مركز أبحاث في المملكة يفخر الباحثون بالعمل معه.
٢٠ %	أن يصبح المركز ذا سمعة عالمية لتنفيذ أبحاث علمية واستثمارية لها أثر تنموي وتطويري.
٥٠ %	إن توجد الموارد المالية والأوقاف التي يكفي ريعها لدعم ميزانية المركز بمبلغ لا يقل عن ٢٠ مليون ريال سنوياً.
١٠٠ %	المجموع

٣-٤ : دور الوصف الاستشراقي للمركز:

الوصف الاستشراقي عبارة عن صورة بالكلمات تجعل الهدف الكبير ملموساً ويشترك منها مؤشرات النجاح، ولذلك يعتبر مقياساً لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الكبيرة الصعبة الجريئة.

مثال:

الوصف الاستشراقي للبحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز:

أن يصبح المناخ العلمي والبنية التحتية العلمية الحديثة في الجامعة قادرين على الاستحواذ على نشاط البحث العلمي، وترجمة الأبحاث إلى براءات اختراع ومنتجات منافسة.. وأن يصبح الانتماء إلى جامعة الملك عبد العزيز دلالة الأداء العلمي المتميز على مستوى العالم الإسلامي، وأن مخرجاتها المتنوعة المطلب الأول لمؤسسات المجتمع المختلفة.

مؤشرات النجاح للبحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز:

- ١- المناخ العلمي
- ٢- البنية التحتية العلمية
- ٣- ترجمة الأبحاث إلى براءات اختراع ومنتجات منافسة
- ٤- تقدير المجتمع العربي والإسلامي لمخرجات الجامعة

لذلك نحتاج إلى الإجابة على السؤال التالي:

ما مؤشرات النجاح التي تستخدم لقياس التقدم في تحقيق أهداف المركز على مدى الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ؟

ويلخص الجدول رقم (٣-٧) مؤشرات النجاح في تحقيق أهداف المركز خلال الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧هـ

١٤٢٧هـ

م	مؤشرات النجاح في تحقيق أهداف المركز
١	إنشاء أقسام علمية متخصصة بالمركز ذات تجهيزات متميزة، وبنية تحتية قوية.
٢	تقديم أفضل الخدمات لمكة المكرمة والارتقاء بالأماكن المقدسة.
٣	امتلاك قاعدة معلومات متميزة.
٤	الاعتماد على موارد دخل منتظمة.
٥	التمتع بنظام فعال ومرن في الإدارة.
٦	توجه فاعلي الخير من ذوي النعمة لدعم الأبحاث كعمل من أعمال البر، وكذا قصد القطاعين العام والخاص لإجراء الدراسات والاستشارات.
٧	تنوع وتزايد حجم المشروعات البحثية التي يقوم بها المركز بناء على طلب القطاعين الحكومي والخاص.

٤- الفصل الثاني: الإطار الاستراتيجي لخطة المركز للفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧هـ:

يتحدد الإطار الاستراتيجي الذي يتم وضع الخطة الإستراتيجية للمركز في حدوده بعدد من العوامل من أهمها:

- القضايا الإستراتيجية.
- المعنيون بالمركز.

٤-١: القضايا الإستراتيجية:

هي القضايا التي تؤثر تأثيراً ملحوظاً (لا يمكن إهماله)، على الأداء الكلي للمركز (وليس على جزء من أجزائه فقط)، وعلى مدى فترة الخطة (١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ) كلها وليس جزء منها فقط.

لذلك قد تكون:

- من داخل المركز أو من خارجه
- من الماضي أو الحاضر ولها تأثير مستمر، أو متوقعة مستقبلاً
- لها تأثير إيجابي أو تأثير سلبي على المركز ككل

مثال من قطاع الأعمال:

- انخفاض القدرة الشرائية لأهم عملاء الشركة
- (مؤثر خارجي سلبي حدث ويتوقع استمرار تأثيره بشكل ملحوظ على مدى الخطة وعلى الشركة ككل)
- زيادة حجم التمويل المتاح للشركة.
- (مؤثر داخلي إيجابي متوقع حدوثه واستمرار تأثيره على الشركة ككل على مدى فترة الخطة).

ويلخص الجدول (٤-١) أهم القضايا الإستراتيجية التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية للمركز للفترة (١٤٢٣ - ١٤٢٧هـ)

م	القضايا الاستراتيجية
١	حجم التمويل (مصادره - طرق تنميته - استمراره).
٢	الاحتياجات البشرية (العلمية والفنية)، وإعادة هيكلة المركز من النواحي (الإدارية والاستشارية والفنية والبحثية)؛ لتحقيق التميز في الإدارة.
٣	الحرص على الجودة النوعية في جميع أنشطة المركز.
٤	الوضع النظامي للمركز في المملكة، واستمرارية المركز.
٥	تخصيص المركز في مجالات معينة.
٦	نمو وتطور مكة المكرمة المستمر.
٧	علاقة المركز بالجهات الأخرى التي تضمها مجموعة فقيه، ومدى قدرة المركز على المساهمة في أعمال التطوير لهذه الجهات.
٨	صلة المركز بمراكز الأبحاث، ومراكز المعلومات، ومراكز الاتصال العلمي، وإقامة علاقات تآخ وتعاون مع مراكز الأبحاث المشابهة في العالم.
٩	المساهمة في النشر العلمي بالمجلات المتخصصة، والمشاركة في المؤتمرات والندوات، والإعداد لإصدار مجلة علمية خاصة بالمركز، وتكثيف الحضور العلمي للمركز.
١٠	تشجيع إقبال المجتمع والجهات المعنية على حل المشكلات عن طريق البحث العلمي.

٤-٢ المعنيون بالمركز:

المعنيون بالمركز هم أي جهة أو شخص أو مجموعة أشخاص ينبغي أن تؤخذ رغباتهم واحتياجاتهم في الاعتبار عند وضع خطة المركز.

مثال من قطاع الأعمال:



يلاحظ من المثال السابق أن المعنيون بأي منظمة قد يكونون من داخلها أو من خارجها.

٤-٢-١ - المعنيون بالمركز من خارجه Outside Stakeholders

المعنيون بالمركز من خارجه هي الجهات والأشخاص والعناصر التي لا تخضع لإرادة وسلطة المركز ولا يملك المركز التحكم فيها.

ويوضح الجدول رقم (٤-٢) المعنيون بالمركز من خارجه.

م	الأشخاص والجهات
١	صاحب السمو أمير منطقة مكة المكرمة ووكيله.
٢	جامعات المملكة وأعضاء هيئة التدريس بها (أم القرى، والملك عبد العزيز).
٣	الوزارات (التعليم العالي، التخطيط، المعارف، الزراعة، المياه، الشؤون البلدية والقروية، الشؤون الإسلامية والأوقاف، الصناعة والكهرباء، الصحة).
٤	مراكز الأبحاث الداخلية والخارجية.
٥	مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
٦	أمانة العاصمة المقدسة.
٧	الغرف التجارية (مكة المكرمة، وجدة).
٨	مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين.
٩	الهيئة العليا لتطوير مكة المكرمة.
١٠	مصلحة الإحصاءات العامة.
١١	هيئة الأرصاد وحماية البيئة.
١٢	مصالح المياه والصرف الصحي (مكة المكرمة - جدة).
١٣	المصانع (الأدوية - الأغذية).
١٤	الهيئة العليا للسياحة.

Inside Stakeholders ٤-٢-٢: المعينون بالمركز من داخله

المعينون بالمركز من داخله هي الجهات والأشخاص التي تخضع لإرادة وسلطة المركز ويمكن التحكم فيها.

ويوضح الجدول رقم (٤-٣) المعينين بالمركز من داخله.

م	الأشخاص والجهات
١	المؤسس وأبناؤه.
٢	مجلس الإدارة.
٣	المجلس الاستشاري.
٤	نائب رئيس مجلس الإدارة.
٥	رؤساء الوحدات البحثية.
٦	المدير التنفيذي بالمركز.
٧	الإدارة التنفيذية.
٨	الباحثون.
٩	إدارة المشاريع الخيرية.
١٠	الإدارة العامة.
١١	إدارة مشاريع مجموعة فقيه.

٥- الفصل الثالث: تقويم طريقة التخطيط المستخدمة بالمركز.

١- تدرج طرق التخطيط تحت أحد النماذج التالية:

1. Reactive
2. Inactive
3. Proactive
4. Proactive

جدول رقم (٥-١): تقييم المشاركين في ورشة العمل لطريقة التخطيط المستخدمة بالمركز النسبة المئوية

تقليدي Reactive	تمسك بالوضع الراهن Inactive	متحسب للمستقبل Preactive	صياغة المستقبل (Proactive)
١٣ %	٦٣ %	١٨ %	٦ %

جدول رقم (٥-٢): المبررات التي تبرر تقييم المشاركين في الورشة لطريقة التخطيط المستخدمة بالمركز

م	المبررات
١	كون المركز في طور التأسيس، وهو محل رضا المؤسس.
٢	ضرورة التحسب للمستقبل لضمان الاستمرارية.
٣	تأثير المركز على البيئة المحيطة من خلال نتائج أبحاثه.
٤	عدم وجود خطة محددة للمركز حتى الآن.
٥	الالتزام بتنفيذ توجيهات المؤسس في اقتراح الأبحاث والتمويل والتعديل وتحديد الأولويات.
٦	عدم حدوث تجديد في وضع المركز المالي إلا في نطاق ضيق.
٧	التركيز على الأبحاث الجارية في الوقت الراهن.
٨	وجود تحفظات لدى اللجنة الاستشارية بالنسبة للوضع الحالي للمركز.
٩	تحديد التخصصات على أساس الأبحاث التي يتوقع أن يطلب من المركز إجراؤها.
١٠	وجود نوع من الاهتمام بربط تخصص المركز بالأهداف الكبيرة المطلوب تحقيقها.

جدول رقم (٥-٣) : النتائج المترتبة على الوضع الراهن لطريقة التخطيط بالمركز

م	النتائج
١	تحقق بعض الإنجازات في تخصصات محددة، غير أنها لم تصل إلى المثالية المطلوبة.
٢	تشتت الاهتمامات وإهدار بعض الجهود.
٣	محدودية الدعم المالي.
٤	البطء في إجراءات تنفيذ بعض الأبحاث.
٥	ضرورة الحصول على موافقة رئيس مجلس الإدارة على أي بحث أو عمل مهما كانت درجة أهميته.
٦	الاعتماد الكلي على الباحثين الخارجيين.
٧	الحاجة إلى تفعيل دور مجلس الإدارة.

جدول رقم (٥-٤): العقبات المتوقعة عند استخدام طريقة تخطيط معتمد على صياغة المستقبل

١	وجود نقص في الكفاءات والباحثين في المركز.
٢	عدم الالتزام الكامل بقرارات اللجنة الاستشارية في اعتماد المشروعات من قبل المؤسس، لأن له توجهاته وبيده التمويل وهو صاحب القرار.

جدول رقم (٥-٥) : الحلول المقترحة لمواجهة تلك العقبات

م	الحلول المقترحة
١	موافقة المؤسس على محاضر اجتماعات اللجنة الاستشارية ومن ثم اعتمادها للعمل بموجبها.
٢	توضيح مهام ووظيفة اللجنة الاستشارية.
٣	تعيين باحثين متفرغين.
٤	مشاركة الأوساط العلمية المختلفة والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في اقتراح الأبحاث.
٥	استشراف المستقبل بطريقة أفضل بالتوجه مباشرة إلى نموذج التخطيط المستقبلي، ثم إلى نموذج صياغة المستقبل كتحصيل حاصل.
٦	وضع التفاصيل الخاصة بالبرامج في الموازنة التي يرجى اعتمادها (تشغيلية - أبحاث).
٧	إزالة الخلط بين المهمات الموكلة للعاملين (إداري - باحث - مستشار) لتوضيح الرؤية وتحسين الأداء.
٨	إيجاد مختبرات متكاملة للمركز.

٦- الفصل الرابع : وصف مركز فقيه للأبحاث والتطوير في عام ١٤٢٧هـ

يمكن وصف الوضع الذي نرغب أن يكون عليه المركز في عام ١٤٢٧هـ من خلال العناصر

التالية:

- الهدف العام للمركز في عام ١٤٢٧هـ
- مؤشرات النجاح والأهداف المحددة لها
- المنظور الاستراتيجي للمركز
- اتفاقيات التعاون مع الجهات الأخرى
- مجالات العمل بالمركز

٦-١ : الهدف العام للمركز حتى عام ١٤٢٧هـ

يتم وضع الهدف العام للمركز في عام ١٤٢٧هـ (والذي يمثل محطة الهبوط التالية) في ضوء الأهداف الكبرى الصعبة الجزئية مع الأخذ في الاعتبار أن عام ١٤٢٧هـ يمثل منتصف الفترة (١٤١٨ - ١٤٣٧هـ).

مثال :

الهدف الكبير الصعب الجريء المطلوب تحقيقه في ٢٠٢٠م لأحد مراكز الأبحاث:

"تحقيق اعتراف عالمي ببلوغ المركز موقع الصدارة بلا منازع كمصدر للمعلومات الموثوق بها، ومطور لآليات العمل والبرامج الفعالة للاحتياجات الحيوية للمجتمعات الإسلامية".

الهدف العام للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٦م الذي تم اختياره لهذا المركز:

"أن يكمل المركز البنية الأساسية التي تؤهله إلى الانطلاق نحو التميز والعالمية في مجالات تنمية مختارة".

جدول ٦-١ : الهدف العام للمركز في الفترة ١٤٢٣ - ١٤٢٧هـ

أن يبرع المركز في تخصصاته ليصبح من أفضل ٥ مراكز أبحاث على مستوى المملكة، وأن يكون مصدراً أساسياً في المعلومات الموثوقة عن مكة المكرمة والمشاعر المقدسة، مرتكزاً على موارد مالية وأوقاف تؤمن له الاستمرارية والاستقرار.

٢-٦ المؤشرات النجاح والأهداف المحددة لكل منهما:

هي المؤشرات التي تدل على مدى تحقيق الهدف العام في عام ١٤٢٧هـ مصاغة على نفس مكونات الوصف الاستشرافي والتي سبق تحديدها في الجلسات السابقة مع تحديد القدر المطلوب تحقيقه لكل منها خلال فترة الخطة ١٤٢٣ - ١٤٢٧هـ.

جدول رقم ٢-٦ : مؤشرات النجاح والأهداف المحددة لها

١	يتوفر للمركز مقر يضم أربعة أقسام علمية مكتملة البنية الأساسية والتجهيزات المتميزة (الأغذية والأدوية - المياه والبيئة - الوقف و العمل الخيري - مكة المكرمة والمشاعر المقدسة).
٢	يملك المركز وحدة معلومات موثوقة تغطي كافة مجالات التنمية في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة.
٣	تؤمن نفقات المركز الأساسية بموارد منتظمة تقدر بـ ٢٠ مليون ريال سنوياً، ويحقق إيرادات من الأبحاث والاستشارات التي يقدمها للقطاعين العام والخاص ومن أعمال البر التي يمولها فاعلو الخير بحيث لا تقل عن ١٠ % من النفقات.
٤	ينظم المركز مؤتمراً عالمياً في مجال اختصاصه، ويصدر سجلاً علمياً يكون مرجعاً معتمداً.
٥	وجود مجموعة من النظم واللوائح والموارد البشرية وإجراءات العمل المقننة يؤهل المركز للعمل بكفاءة وفعالية المراكز العالمية.

٦-٣ المنظور الاستراتيجي للمركز:

يشمل المنظور الاستراتيجي الجوانب التالية :

- الاستراتيجيات العامة.
- استراتيجيات النمو.
- درجة المخاطرة.
- درجة الابتكار والتجديد.
- درجة المبادرة.

٦-٣-١ : استراتيجيات النمو :

وتشمل الاستراتيجيات التالية :

- النمو المتأني:

والتي يكون فيها معدل نمو المنظمة مساوي لمعدل النمو في الصناعة

- النمو الجسور:

والتي يكون فيها معدل نمو المنظمة أعلى من معدل النمو في الصناعة

- النمو المعتدل:

والتي يكون فيها معدل نمو المنظمة مساوي لمعدل نموها السابق

- نمو حمية:

أرباح المنظمة في انقراض مستمر نتيجة لعوامل خارجية؛ فتلجأ المنظمة إلى الإقلال من أنشطتها وخفض الإنتاج وتقليص شريحتها في السوق والاستغناء علي بعض الموارد بهدف الحد من خسائرها.

- نمو استردادي:

أحوال المنظمة في ترد مستمر فتلجأ إلى الخفض من خسائرها طمعا في النهوض من عثرتها وتحقيق أرباح مقبولة.

٦-٣-٢ الاستراتيجيات العامة :

وتشمل الاستراتيجيات التالية:

□ تمييز الخدمات والسلع:

المنظمة تقدم خدمات فريدة من نوعها أو تغزو السوق بسلعة جديدة أو منتج مبتكر يتميز عن قرنائته في الأداء وسهولة الاستخدام.

□ تكافؤ التكلفة والجودة:

تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المنتج الذي تطرحه في السوق تعتبر زهيدة بالمقارنة بالجودة العالية للخدمات أو المنتج؛ "الغالي ثمنه فيه"؛ أي أن العميل يحصل علي عائد طيب لكل ريال يدفعه

□ الاستحواذ علي شريحة من السوق:

المنظمة تصوب كل جهودها في التسويق علي إنتاج ما تحتاجه شريحة محددة من السوق أو نوعية من المستهلكين، أو تصب كل اهتمامها علي أداء خدمات لفئة واحدة من العملاء أو لمنطقة جغرافية محددة.

ويوضح الجدول (٦-٣) استراتيجيات النمو والإستراتيجية العامة للمركز خلال الفترة (٢٣-١٤-١٤٢٧هـ)

				نمو متأن	استراتيجيات النمو
×				نمو جسور	
				نمو معتدل	
				نمو استردادي	
				نمو حمية	
تميز الخدمات	تكلفة تكافئ الجودة	تميز الخدمات	تكلفة تكافئ الجودة		
الاستحواذ					
استراتيجيات عامة					

٦-٣-٣ : الاستعداد لمواجهة المخاطر

النموذج التالي يوضح اتجاه تزايد درجة المخاطرة المصاحب للأنماط المختلفة للنمو



الشكل رقم (٦ - ٢): درجة الاستعداد لمواجهة المخاطرة بالمركز خلال الفترة (١٤٢٣-١٤٢٧هـ)

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
مخاطر			غير مبال		متهيب	

٦-٣-٤ : الابتكار والتجديد

الابتكار:

يعبر عن القدرة على توليد تيار متدفق من الأفكار حيال ما هو ممكن في المستقبل

التجديد :

يعبر عن القدرة على تطبيق تلك الأفكار

الشكل رقم (٦-٥) درجة الابتكار والتجديد بالمركز خلال الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧هـ

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
يتحاشى الابتكار ويرفض التجديد		يجدد أحياناً، ويقبل الابتكار		يشجع الابتكار ويداوم على التجديد		

٦-٣-٥ : درجة المبادرة

المبادرة :

تعبر عن قدرة المركز على المشاركة في صياغة مستقبله

الشكل رقم (٦-٦) درجة المبادرة بالمركز خلال الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
سلبي	تجاوب مع الأحداث فقط					يبادر في جرأة

٦-٤ : اتفاقيات التعاون طويلة الأجل والتحالفات التي يشارك فيها المركز

لتحديد الاتفاقيات التي يشارك فيها المركز نحتاج للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يدخل المركز في اتفاقيات طويلة الأجل ؟
- هل يدخل المركز في تحالفات لإنشاء وحدات مشتركة مع جهات أخرى ؟
- إذا كانت الإجابة (نعم):
- مع أي الجهات وفي أي المجالات؟

ويوضح الجدول رقم (٦-٧) الجهات المقترحة لكي يعقد المركز اتفاقيات طويلة الأجل معها .

م	الجهات المقترحة
١	جامعة أم القرى (معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج - كلية الطب والعلوم الطبية)
٢	TII
٣	GLC ببريطانيا (استشارات علمية - تشغيل ت تدريب وتقييم)
٤	مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين
٥	الغرف التجارية (مكة وجدة)

Strategic Alliance Analysis Sheet

Instructions: You and the other members of your task force have been asked to examine the possibility of establishing a strategic alliance between your organization and another organization. The purpose of this alliance would be to help your organization to achieve its ideal future. The following questions are designed to assist you in determining whether such an alliance would be useful. Determine as a group whether you want to answer all of them. Do not feel limited to only these questions if others seem important.

1. For what purpose would we establish a strategic alliance? (Be very specific)
2. Which of our lines of business would be involved?
3. Who are possible candidates for an alliance?
4. How would we choose between these candidates? What criteria might we use?
5. How would we establish an alliance?
6. How would we extricate ourselves from this alliance?
7. What are the benefits for us in this alliance?
8. What are the benefits for the other organization in this alliance?
9. What are the drawbacks- the risks and costs- for our organization and the other organization? (Remember to use down-board thinking: if our organization does this, what would the other organization do? Then what would our organization do?).
- Might we be developing a more potent competitor by forming an alliance?
- Might we be stronger long-term as a result of an alliance?
- How might we minimize the drawbacks? (Be creative!).
14. What might we learn from such an alliance?
15. How might we structure an alliance to maximize the likelihood of success (joint venture, hybrid organization, etc.)?
16. What resources must we commit to ensure the success of an alliance?
17. How will we measure the success of an alliance?
18. Could we succeed without this alliance?
- If we could succeed, could we do as well? What would we not be able to do as a result of proceeding alone? Why proceed with an alliance?
- If we could not succeed, is the business in question one that we want and need to be in? Is it worth the risk and effort?

٥-٦ : مجالات العمل بالمركز في سنة ١٤٢٧ هـ

يتم إنجاز الهدف العام وتحقيق الأهداف المحددة وبناء المنظور الاستراتيجي وعقد الاتفاقيات من خلال الخدمات التي يقدمها المركز

لذلك نحتاج الإجابة على السؤالين التاليين :

ما المجالات التي يمكن للمركز من خلالها أن يحقق أهدافه ؟

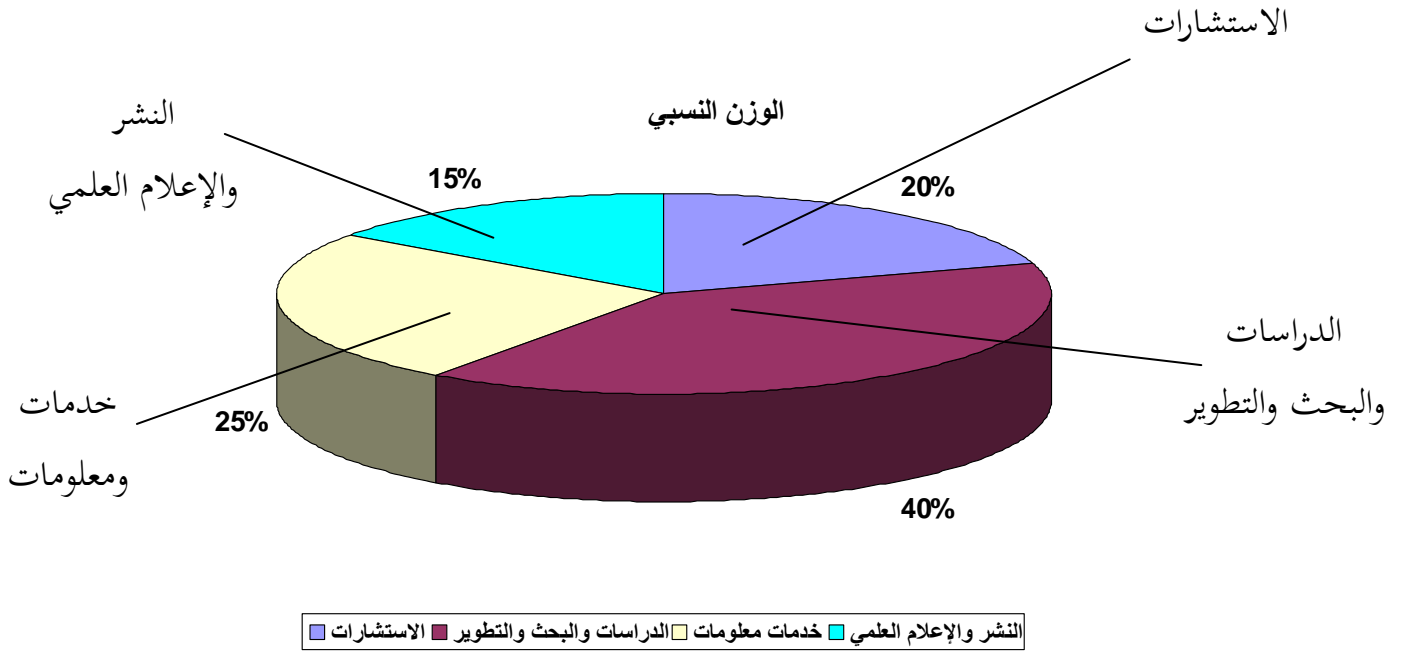
ما الوزن النسبي لكل مجال من هذه المجالات ؟

ويبين الجدول رقم (٦-٤) والشكل رقم (٦-٥) مجالات العمل المقترحة يتم من خلالها تحقيق أهداف المركز والوزن النسبي لكل منها في الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ

جدول رقم (٦-٨) مجالات العمل المقترحة والوزن النسبي للفترة ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ.

الوزن النسبي	المجال
٢٠%	الاستشارات
٤٠%	الدراسات والبحث والتطوير
٢٥%	خدمات معلومات
١٥%	النشر والإعلام العلمي
١٠٠%	المجموع

الشكل رقم (٦-١) : مجالات العمل المقترحة للمركز في الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ



٧ - الفصل الخامس: الوضع الراهن للمركز (المركز في ١٤٢٣ هـ)

١-٧ الإنجازات

١-١-٧ الإنجازات التي تحققت في الفترة ١٤١٧ - ١٤٢٢ هـ

الجدول رقم (١-٧) أهم الإنجازات التي حققها المركز في الفترة ١٤١٧-١٤٢٢ هـ

م	أهم الإنجازات
١	أثبت فكرة أن البحث العلمي هو أحد صور العمل الخيري.
٢	حقق حضوراً علمياً على الصعيدين المحلي والإقليمي.
٣	أنشأ وحدة المياه.
٤	شجع المهووبين من منطلق خيري.
٥	أجرى أبحاثاً إستراتيجية للجهات الحكومية والخاصة مما عاد بالفائدة على المجتمع.
٦	أوجد حضوراً إعلامياً.
٧	صنع مصداقية وتواصلاً مع الباحثين والجهات التي تعامل

٢-١-٧ أثر تلك الإنجازات على المؤشرات الحرجة للنجاح في الفترة ٢٠٢٢ هـ

ويخلص الجدول رقم (٧-٢) أثر تلك الإنجازات على مؤشرات النجاح.

م	مؤشرات النجاح	أثر الإنجازات على مؤشرات النجاح
١	مقر متكامل.	إنشاء مقر متكامل مجهز بمختبرات، مع الإشارة إلى أن المركز الحالي قابل للتوسع.
٢	وحدة معلومات موثوقة.	أجرى المركز أبحاثاً كثيرة، تكون نواة طيبة لوحدة المعلومات وتشجع على تخصيص أشخاص وإمكانيات مادية لاستكمال إنشاء الوحدة.
٣	موارد مستقرة، وتحقيق إيرادات من خدمات المركز.	إنجازات المركز الحالية تشجع على الحصول على إيرادات في المستقبل في حالة موافقة المؤسس.
٤	مؤتمر وسجل علمي يعتد به	لدى المركز رصيد من البحوث والدراسات المنجزة، وعدد طيب من الباحثين المتعاونين، ويمكن تنظيم المؤتمر إذا بدأ الإعداد له من الآن.
٥	كفاءة وفاعلية الأداء بالمركز مقارنة بالمراكز العالمية المناظرة.	يوجد أساس تنظيمي وإداري جيد يؤكد النجاح النسبي رغم الإمكانيات المتواضعة، وإن كان لابد من تطوير لوائح وأنظمة المركز.

٢-٧ : المعوقات

١-٢-٧ : أهم المعوقات التي واجهت العمل بالمركز خلال الفترة ١٤١٧-١٤٢٢هـ

يوضح الجدول رقم (٧-٣) أهم المعوقات التي واجهت العمل بالمركز خلال الفترة ١٤١٧-١٤٢٢هـ

م	أهم المعوقات
١	الافتقار إلى الحد الأدنى من التجهيزات في المجالات الرئيسية بالمركز.
٢	نقص القوى العاملة الدائمة المتخصصة من باحثين متفرغين وإداريين وفنيين.
٣	عدم كفاية الدعم المالي لتطلعات المركز وهناك مشكلة في التدفق المالي.
٤	الوصول إلى مخرجات غير ناضجة في بيئة العمل للسرعة التي لا تتناسب مع العمق المطلوب في البحث العلمي.
٥	محدودية صلاحيات اللجنة الاستشارية، وعدم وجود صلاحيات كافية لنائب رئيس مجلس الإدارة، فالمؤسس وحده لديه صلاحية اعتماد الأبحاث.
٦	عدم وجود وضع نظامي للمركز.

٢-٢-٧ : أثر المعوقات على المؤشرات الحرجة .

ويلخص الجدول رقم (٧-٤) أثر تلك المعوقات على مؤشرات النجاح

م	مؤشرات النجاح	أثر المعوقات على مؤشرات النجاح
١	مقر متكامل.	عدم وجود وضع نظامي للمركز سيؤدي إلى إعاقة إنشاء مقر متكامل بمختبرات مجهزة. إجراء أبحاث علمية دقيقة يتطلب معامل مجهزة، ودعمًا ماليًا جيدًا، وموارد بشرية متخصصة.
٢	وحدة معلومات موثوقة	مشكلات توفير التدفقات النقدية مع نقص القوى العاملة المتخصصة في استخراج المعلومات من أبحاث المركز والمصادر المختلفة وتوثيقها يعيق إنشاء هذه الوحدة.
٣	موارد مستقرة وتحقيق إيرادات من خدمات المركز.	ضعف القدرة على تنويع مصادر التمويل بسبب الوضع النظامي للمركز.
٤	مؤتمر عالمي وسجل علمي يعتد به.	عدم وجود باحثين متفرغين في المركز، وعدم وجود (الوضع النظامي) سيعيق إعداد مؤتمر عالمي.
٥	كفاءة وفعالية الأداء بالمركز مقارنة بالمراكز العالمية المناظرة.	نقص القوى العاملة الدائمة المتخصصة سيؤثر على أداء المركز، وبيئة العمل بالمركز تؤدي إلى عدم كفاءة وفعالية الأداء.

٨: الفصل السادس: تحليل الفجوة بين الوضع الراهن في (١٤٢٣هـ) والمستقبل المرغوب في (١٤٢٧هـ).

نحتاج أولاً إلى تحديد الحالة التي يمر بها المركز هل هي:

الحالة (أ): الاستمرار على الإستراتيجيات السابقة تحقق المطلوب.

أم الحالة (ب): نحتاج إلى تعديل الاستراتيجيات السابقة.

أم الحالة (ج): نحتاج إلى تغيير جذري في الاستراتيجيات السابقة.

الحالة (أ)

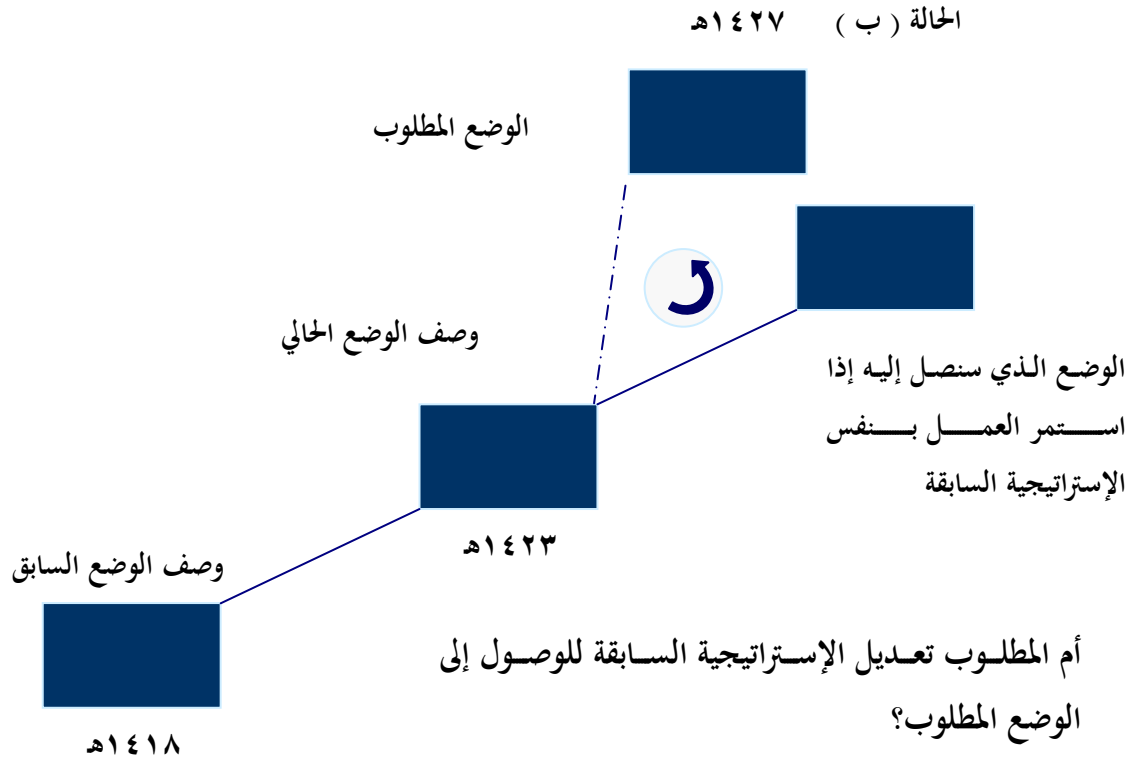
وصف المستقبل

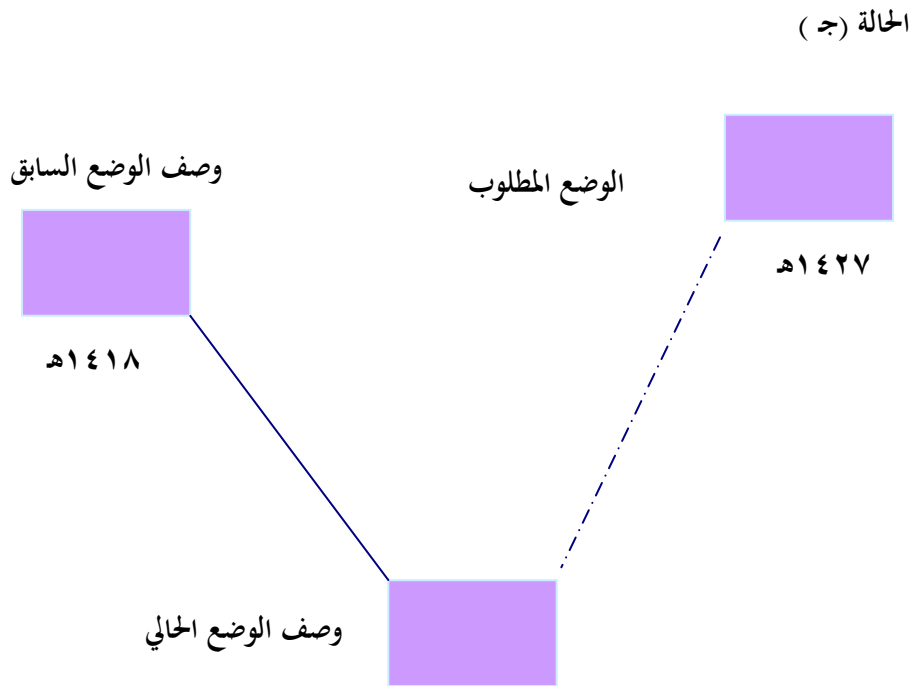
١٤٢٧هـ

١٤٢٣هـ

١٤١٨هـ

هل المطلوب الاستمرار على الإستراتيجيات السابقة
للدخول إلى الوضع المطلوب في عام ١٤٢٧هـ؟





أم المطلوب إحداث تغير جذري في الإستراتيجية ؟

١-٨ : المنحى العام لأداء المركز خلال الفترة ١٤١٧ - ١٤٢٢ هـ

يوضح الجدول رقم (١-٨) المنحى العام لأداء المركز خلال الفترة ١٤١٧ - ١٤٢٢ هـ

المنحى العام																				المؤشرات الحرجة	
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠		
																					مقر متكامل
																					قاعدة معلومات
																					موارد مستقرة
																					مؤتمر عالمي
																					كفاءة عالمية

٢-٨: الأطراف والجهات التي أسهمت في تشكيل المنحى العام لأداء المركز خلال الفترة (١٤١٧ - ١٤٢٢ هـ).

١-٢-٨: الأطراف والجهات من داخل المركز

يوضح الجدول رقم (٢-٨) الأطراف والجهات من داخل المركز التي ساهمت في تشكيل المنحى العام للمركز.

الأطراف والجهات																				درجة التأثير	
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	
																					المؤسس وأبنائه
																					المجلس الاستشاري
																					مجلس الإدارة
																					الإدارة التنفيذية
																					نائب رئيس مجلس الإدارة
																					المدير التنفيذي
																					رؤساء الوحدات البحثية
																					الإدارة العامة
																					إدارة مشاريع مجموعة فقيه

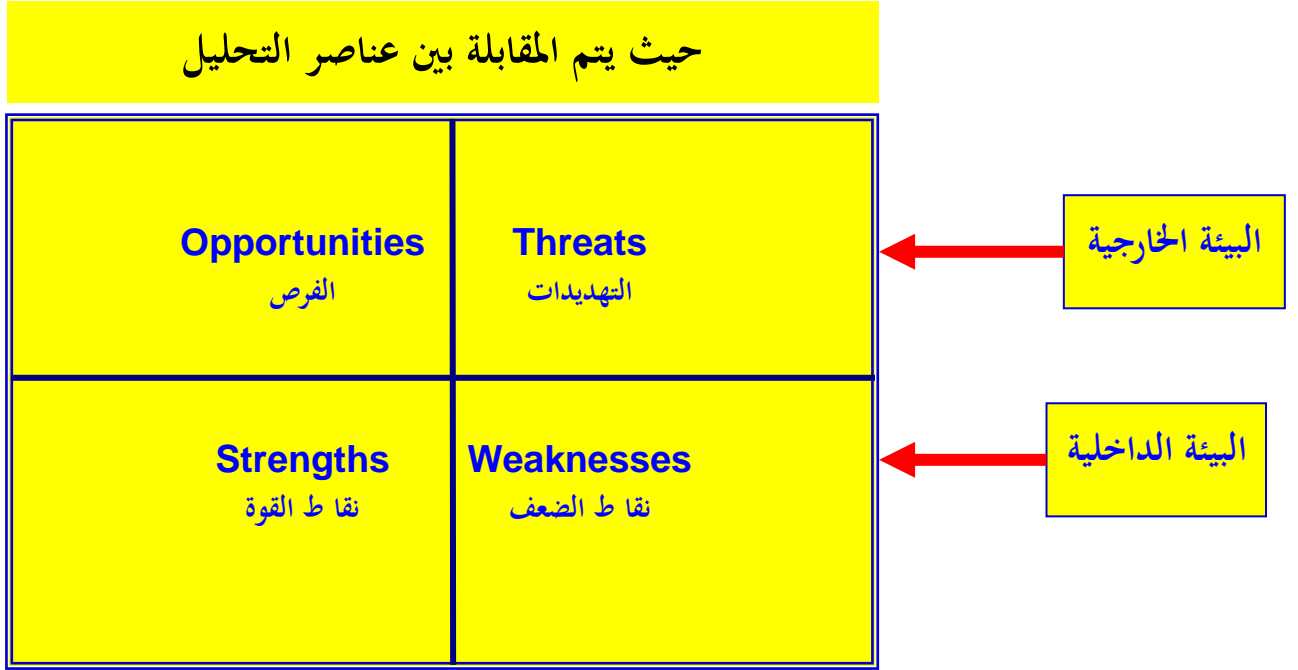
٨-٢-٢: الأطراف والجهات من خارج المركز

يوضح الجدول رقم (٨-٣): الأطراف والجهات التي ساهمت في تشكيل الوضع الراهن للمركز من خارج المركز خلال الفترة ١٤١٨-١٤٢٢ هـ

درجة التأثير																				الأطراف والجهات	
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠		
																					أمانة العاصمة المقدسة
																					الغرف التجارية
																					جامعات المملكة وأعضاء هيئة التدريس
																					مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية
																					الوزارات (التعليم العالي، التخطيط، المعارف، الزراعة والمياه، الشؤون البلدية والقروية، الشؤون الإسلامية والأوقاف، الصناعة والكهرباء، الصحة)
																					مراكز الأبحاث الداخلية والخارجية
																					مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين
																					الهيئة العليا لتطوير مكة المكرمة
																					سمو أمير مكة ووكيله
																					مصلحة الإحصاءات العامة
																					هيئة الأرصاد وحماية البيئة
																					مصالح المياه والصرف الصحي
																					المصانع
																					الهيئة العليا للسياحة
																					الباحثون

٩- الفصل السابع: اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمركز

لاختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمركز لعبور الفجوة
خلال ١٤٢٣-١٤٢٧هـ يستخدم النموذج المعروف باسم: **SWOT**



SWOT ANALYSIS

١-٩ : تحليل البيئة الداخلية للمركز

١-١-٩ : نقاط القوة

نقطة القوة:

هي مورد أو مهارة أو أسلوب يعطي تميزاً نوعياً أو كمياً مضاعفاً للجهود الأدائية للمركز

يوضح الجدول رقم (١-٩) أهم نقاط القوة التي يتميز بها المركز حالياً

م	نقاط القوة
١	الخيرية
٢	كون أبحاث المركز تطبيقية في مجملها.
٣	تمتع المؤسسة بمكانة رفيعة واتساع علاقاته.
٤	الاستقلالية والمرونة (قطاع خاص)
٥	وجود المركز لديه شبكة كبيرة من الباحثين المتخصصين المتعاونين مع المركز.
٦	موقعه في مكة المكرمة.
٧	الاهتمام بأبحاث مهمة للمنطقة (الماء..).
٨	التواصل بين المؤسسة وإدارة المركز.
٩	تقدير العمل الجيد من قبل المؤسسة.
١٠	وجود صلة قوية بمراكز أبحاث متخصصة.
١١	وجود لجنة استشارية علمية تضم خبرات متنوعة

٩-١-٢: نقاط الضعف

نقطة الضعف:

هي مورد أو مهارة أو أسلوب لا يتوفر حالياً بالشكل المطلوب مما يضعف الجهود الأدائية للمركز

يوضح الجدول رقم (٩-٢) أهم نقاط الضعف التي يعاني منها المركز حالياً

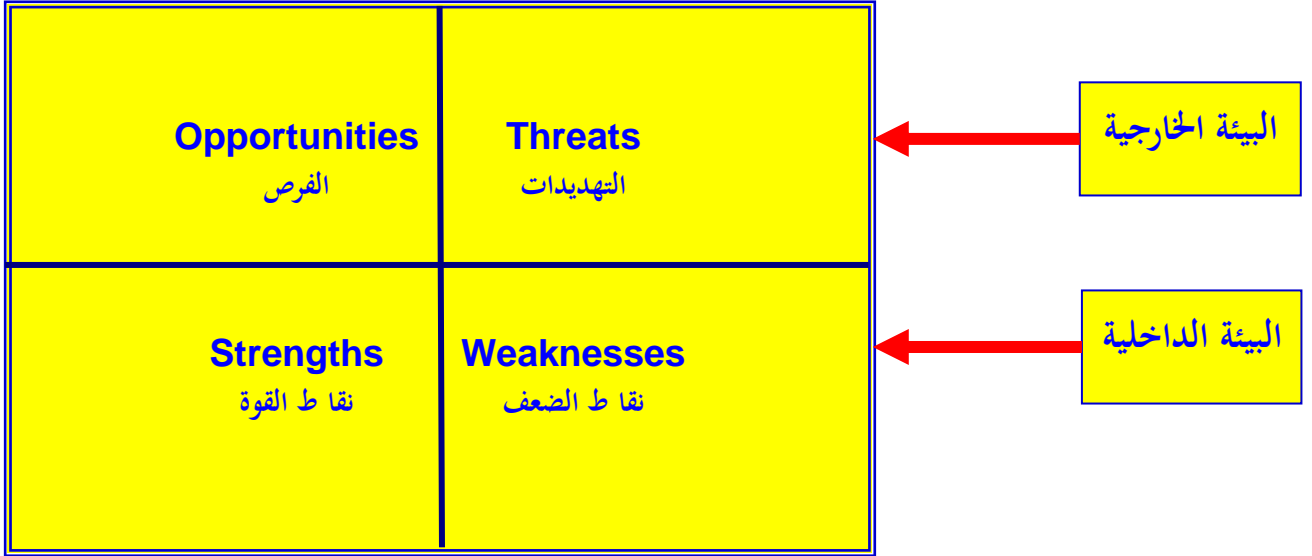
م	نقاط الضعف
١	الوضع النظامي
٢	عدم وجود صلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة.
٣	عدم وجود مقومات الاستمرارية.
٤	عدم التخصص وتشعب الاهتمامات.
٥	عدم عمل المركز وفق خطة.
٦	عدم وجود باحثين دائمين.
٧	ضعف التجهيزات المعملية.

٢-٩ : تحليل البيئة الخارجية للمركز

١-٢-٩ : الفرص

الفرصة :

هي مجموعة من العوامل التي تعود بمجملها بنتائج مرغوبة فيما لو استغلت عن طريق جهود داخلية منظمة.



يوضح الجدول رقم (٩-٣) أهم الفرص المتاحة للمركز على مدى السنوات الخمس القادمة

م	أهم الفرص
١	استثمار سمعة المركز لدى الآخرين في إيجاد تمويل ودعم للمركز.
٢	تهيؤ الفرص المتاحة في الخطة الخمسية للدولة.
٣	وجود نهضة عمرانية في المنطقة المركزية بمكة المكرمة، والاستفادة من خطط التنمية المتعلقة بتطوير مشاريع مكة والمشاعر المقدسة.
٤	توجه الدولة نحو البحث العلمي.
٥	الاستفادة من الأحداث العالمية حالياً لإيجاد مركز استشاري بحثي تعول الدولة عليه.
٦	ما أفرزه انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية من قضايا تحتاج إلى دراسات في عدة مجالات.
٧	ما سيوفره إنشاء الهيئة العليا لتطوير مكة المكرمة من فرص بحثية.
٨	إنشاء الهيئة العليا للسياحة.
٩	التوجه نحو منح القطاع الخاص مساحة أكبر للمشاركة في تطوير البلاد.
١٠	الاهتمام بتطوير خدمات الحج والعمرة وتعظيم العائد الاقتصادي لذلك.
١١	حاجة البلاد إلى المياه ودراساتها .
١٢	رغبة القطاع الخاص في دراسات الجدوى.

التهديدات:

هي مجموعة من العوامل تعكس في مجملها جوانب سلبية فيما لو لم تقابل بسلوك أو تصرف منظم عن طريق جهود داخلية منظمة.

يوضح الجدول رقم (٩-٤) ما أهم التهديدات التي تواجه المركز على مدى السنوات الخمس القادمة

م	التهديدات
١	عدم وجود نظام رسمي، للاعتراف بمراكز الأبحاث.
٢	وجود جهات معارضة.
٣	تضارب المصالح مع بعض الجهات الخاصة والحكومية.
٤	صعوبة الحصول على دعم مالي خارجي.
٥	عدم الاقتناع وبأهميته البحث العلمي والتقدير له من قبل المجتمع بصفة عامة.
٦	عدم توفر الوقف اللازم؛ لتمويل المركز مستقبلاً.

٣-٩ : اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل بالمركز لعبور الفجوة خلال الفترة ١٤٢٣-١٤٢٧ هـ.

الاستراتيجيات:

هي جهود المركز لتوظيف قدراته (موارد-مهارات-أساليب) للقيام بواحد أو أكثر من التالي:

- ١- لدعم نقاط القوة للتمكن من استغلال الفرص.
- ٢- للتعامل الإيجابي مع التهديدات.
- ٣- لمعالجة نقاط الضعف الداخلية باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحويلها بأسرع وقت ممكن إلى نقاط قوة أو تحييد آثارها السلبية على الأقل، ومنع اجتماعها مع المعوقات في آن واحد.

التهديدات	الفرص	
دعم نقاط القوة لمواجهة التهديدات	تعبئة نقاط القوة لاغتنام الفرص	نقاط القوة
منع التقاء التهديدات مع نقاط الضعف في آن واحد	معالجة نقاط الضعف التي تعوق الاستفادة من الفرص	نقاط الضعف

مثال : تعبئة نقاط القوة لاغتنام الفرص

تطوير مشاريع تتفق مع الرؤية التنموية التي يتبناها المركز وتحقق رسالته وتحظى بدعم مؤسسات العمل الخيري وهيئات الإغاثة.

ويوضح الجدول رقم (٩-٥) الاستراتيجيات المقترحة لتعبئة نقاط القوة لاغتنام الفرص

م	الاستراتيجيات المقترحة
١	الاستقلالية والمرونة ، ووجود شبكة كبيرة من الباحثين المتميزين ، يستفاد منها في استغلال الفرص المتاحة في الخطة الخمسية للدولة.
٢	موقع المركز في مكة، ورصيده من الأبحاث والخبرات، وعلاقات المؤسسة، والأبحاث التطبيقية، يستفاد منها في المشاركة في النهضة العمرانية في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة وتطوير خدمات الحج والعمرة، كما تستثمر في الحصول على دعم من الجهات الراغبة في هذا النوع من البحوث، عن طريق إجراء أبحاث مواكبة واستشرافية للنهضة العمرانية، وإبرام اتفاقيات مع الهيئة العليا لتطوير مكة ، وإنشاء وحدة معلومات عن الباحثين والاستشاريين المتميزين في أبحاث العمارة والتخطيط وهندسة النقل والمرور وإدارة خدمات الحج والعمرة .
٣	ما أتاحتها الخطة الخمسية للدولة من فرص ، وتوجه الدولة نحو البحث العلمي يستفاد منها في التعرف على مجالات الأبحاث المطلوبة ، وإعداد مشاريع بحثية في المجالات التي يتخصص فيها المركز ، والاتصال بالجهات المعنية في الدولة، لعرض خدمات المركز، وتوفير الإمكانيات اللازمة للقيام بهذه الأبحاث .
٤	نقاط سمعة المركز، والمرونة، وشبكة الباحثين يستفاد منها بالمبادرة في تقديم مشاريع بحثية للجهات التي كانت تعتمد على مراكز بحثية في الخارج .
٥	نقطتا سمعة المركز وسمعة المؤسسة الطيبان ، وخصوصاً بعد حصوله على وسام الملك عبد العزيز من الدرجة الأولى لرجال الأعمال المتميزين لخدمة الوطن، ويستفاد منهما بالقيام بدراسات واستشارات للقطاعين العام والخاص .
٦	علاقات المؤسسة يستفاد منها في اغتنام الفرص المتاحة في الخطة الخمسية للدولة.
٧	وجود المركز وأعماله يتفق واهتمام الدولة وتوجهها نحو البحث العلمي .
٨	الصلة والتواصل بمراكز الأبحاث المتخصصة العالمية يستفاد منها في التعرف على القضايا

	المرتبة على انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، والمبادرة بتقديم مشاريع بحثية في هذا المجال.
٩	الأبحاث التطبيقية، والاستقلالية، والموقع، والاهتمام بأبحاث المياه يستفاد منها في اغتنام فرص التوجه نحو منح القطاع الخاص مساحة أكبر في تطوير البلد .
١٠	وجود وحدة متخصصة في المياه ، والتواصل واهتمام المؤسس وإدارة المركز بهذا المجال يستفاد منها في اغتنام فرص حاجة البلاد للدراسات الخاصة بالمياه .
١١	الخيرية والموقع يستفاد منهما في الحصول على الدعم للمركز .
١٢	نقطة الخيرية يستفاد منها في القيام بمشاريع لحساب الهيئات الخيرية مما يشكل مورداً مالياً للمركز .
١٣	نقاط الاستقلالية والمرونة يستفاد منها بإتمام البحوث في أوقات قياسية .
١٤	القيام بحملة إعلامية مكثفة لتوضيح اهتمام المركز بمشاريع مكة المكرمة والمشاعر المقدسة لتدعيم سمعة المركز والحصول على دعم مالي .
١٥	الاتصال بالقطاعين العام والخاص لتوضيح ما لدى المركز من خبرات متميزة في قطاع المياه ، مما يمكنه من القيام بدراسات في هذا المجال .
١٦	الاتفاق مع بعض الجامعات المرموقة، لكسب صفة العالمية اللازمة لعقد المؤتمر العالمي.

مثال: معالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص.

الحرص على توظيف مهنيين على كفاءة عالية يعضدون منزلة المركز كمنظمة ذات قيم حسيمة ومقاصد حميدة لاكتساب ثقة القطاع الخاص.

ويوضح الجدول رقم (٩-٦) الاستراتيجيات المقترحة لمعالجة نقاط الضعف التي تعوق اغتنام الفرص

م	الإستراتيجيات المقترحة
١	العمل الدؤوب لإيجاد موارد مالية مستمرة للمركز، عن طريق السعي الحثيث لدى المؤسس وغيره للوقوف عليه باعتباره من جهات البر ويدخل في ذلك تشجيع المحسنين، لإيجاد أوقاف بأسمائهم إن رغبوا في وحدات محددة داخل المركز (مثل وقف فلان للبحث عن أوقاف الحرمين). ومما يوفر للمركز موارد مالية مستمرة تسويق أبحاثه واستشاراته ومختبراته، وتوجيه ذلك وفق احتياجات السوق.
٢	البحث الجاد في جميع السبل لتجاوز عقبة الترخيص للمركز، باستثمار نقاط القوة مثل سمعة المركز ومكانة مؤسسه، وتوجه الدولة وتشجيعها للبحث العلمي، وإمكانية الترخيص لمكاتب استشارية يعمل المركز تحت مظلتها ريثما يتم الترخيص النظامي له.
٣	الاستعانة بمعامل الجامعات والمراكز الأخرى، وإقامة علاقات تعاون معها؛ لسد النقص الحالي في تجهيزات المركز.
٤	إعداد نظام داخلي للمركز، يحدد الصلاحيات والمهام للمستويات الإدارية، ولوائح تنفيذية، وميزانية تفصيلية، وخطة عمل يعتمدها المؤسس؛ حتى يتمكن المركز من تنفيذ أبحاث تواجه متطلبات المجتمع، ويحقق أهدافه.
٥	إن توجه الدولة، والقطاع الخاص نحو البحث العلمي سيؤدي إلى زيادة الطلب على المركز لتقديم أبحاث ودراسات متعددة وجديدة، مما يتطلب بدوره زيادة عدد الباحثين المتفرغين للعمل بالمركز. وسيكون ذلك عامل تشجيع للمؤسس لزيادة دعمه المادي للمركز، واعتماد زيادة عدد الباحثين.

٩-٣-٢ : استراتيجيات مواجهة التهديدات:

مثال: دعم نقاط القوة لمواجهة التهديدات.

السعي الحثيث على إشادة وتقوية الروابط المتينة بين المركز والمنظمات العالمية التي ترتبط بعلاقات وثيقة مع الحكومات.

ويوضح الجدول رقم (٩-٧) الاستراتيجيات المقترحة لدعم نقاط القوة لمواجهة التهديدات

م	دعم نقاط القوة لمواجهة الصعوبات
١	السعي لإيجاد أوقاف للمركز من جهات عدة، من منطلق أن المركز خيري، وأبحاثه تمس حياة المواطنين، وتعود عليهم بالنفع فهو جهة بر يصح الوقف عليها، وما ينفق عليه يعد من الصدقة الجارية، كما أن مكانة المؤسس وعلاقاته الاجتماعية، والأبحاث التطبيقية التي يقوم بها المركز، واهتمام السوق بها، من العوامل المساعدة على إيجاد الدعم المالي للمركز.
٢	التخفيف من حدة المعارضة للمركز، بمعرفة الأسباب الدافعة إليها وتفهمها والأخذ بالمفيد منها، وتقوية الروابط مع المراكز المشابهة، داخليا وخارجيا والجهات المؤيدة، وبخاصة تلك التي لها علاقات ونفوذ قويين، إضافة إلى الاستفادة إلى حد كبير من سمعة المؤسس الطيبة وعلاقاته القوية.
٣	كما أن إنجاز المركز لأبحاث متميزة يضعف حجج المعارضين ويقلل من شأنهم.

مثال: تجنب التقاء نقاط الضعف مع التهديدات

العمل على تحاشي مخاطر جمع معلومات وبيانات أولية قد تكون حساسة بالنسبة للحكومات.

ويوضح الجدول رقم (٩-٨) الاستراتيجيات المقترحة لتجنب التقاء نقاط الضعف مع التهديدات

م	الاستراتيجيات المقترحة
١	<p>السعي الحثيث للحصول على ترخيص نظامي للمركز ضروري؛ للتخفيف من المشكلات الناجمة عن تضارب المصالح مع الجهات المختلفة .</p> <p>وريشما يتم ذلك ينبغي:</p> <p>أ. العمل وفق خطط ولوائح واضحة.</p> <p>ب. تجنب الدخول في مشكلات مع بعض الجهات الحكومية والخاصة والجهات المعارضة.</p> <p>ج. الاستفادة من سمعة المركز ومكانة مؤسسه الاجتماعية.</p> <p>د. الاستفادة من الأبحاث المنجزة في المركز والتي تخدم المجتمع، وإبرازها إعلامياً لكسب الجهات المختلفة مع عدم التركيز على الجهات المعارضة.</p> <p>هـ. السعي قدر الإمكان للحصول على تصاريح نظامية للأنشطة التي يقوم بها المركز.</p>
٢	<p>السعي الحثيث لإيجاد مصادر تمويل للمركز عن طريق الاستشارات الفنية والعلمية، واستثمار التمويل الحالي وسمعة المركز وأبحاثه المتميزة .</p>

١٠- الفصل الثامن : الإنجازات المقترح تحقيقها خلال العام الأول للخطة (١٤٢٣ هـ)

يوضح الجدول رقم (١٠-١) الإنجازات المقترح تحقيقها خلال عام ١٤٢٣ هـ من كل هدف من الأهداف المحددة لخطة السنوات الخمس ١٤٢٣ - ١٤٢٧ هـ

المطلوب تحقيقه خلال العام الأول	المطلوب تحقيقه خلال ٥ سنوات
<ul style="list-style-type: none"> • استكمال البنية الأساسية والتجهيزات المتميزة لوحدة المياه والبيئة. • البدء في تجهيز المعمل الذي يخدم وحدتي الأدوية والأغذية والمياه والبيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتوفر للمركز مقر متكامل يتضمن أربع وحدات عملية مستكملة البنية الأساسية والتجهيزات المتميزة (الأغذية والأدوية - المياه والبيئة - الوقف والعمل الخيري - مكة المكرمة والمشاعر المقدسة)
<ul style="list-style-type: none"> • البدء في تصميم نظام إلكتروني لحفظ المعلومات واسترجاعها. • شراء الأجهزة اللازمة لوحدة المعلومات. • تخزين ما لدى المركز من معلومات لتكوين نواة وحدة المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمتلك وحدة معلومات موثوقة تغطي كافة مجالات التنمية في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة . • التعاقد مع استشاري لإنشاء وتجهيز وتشغيل مركز المعلومات بالمركز لمدة ٣ سنوات والبدء في السنة الأولى بالتالي
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد دراسة تسويقية؛ لإيجاد موارد مالية مستمرة وأوقاف. • استصدار تراخيص تجارية للمختبرات (الطبية / الأدوية / الأغذية/ المياه) تمهيداً للاستفادة منها في إيجاد موارد مالية. • عمل دراسة جدوى اقتصادية لكل وحدة من المعامل. 	<ul style="list-style-type: none"> • نفقات المركز الأساسية مؤمنة بموارد منتظمة تقدر بما لا يقل عن ٢٠ مليون ريال سنوياً، ويحقق إيرادات من الأبحاث والاستشارات التي يقدمها للقطاعين العام والخاص ومن أعمال البر التي يمولها فاعلو الخير بحيث لا تقل عن ١٠% من النفقات.
<ul style="list-style-type: none"> • وضع تصور مبدئي للمؤتمر يشمل موضوع المؤتمر واللجان المنظمة وميزانيته التقديرية. • تجميع معلومات عن مهام اللجان لمؤتمرات مماثلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظم المركز مؤتمراً عالمياً في مجال اختصاصاته ويصدر سجلاً علمياً يكون مرجعاً معتمداً.
<ul style="list-style-type: none"> • تجميع نظم ولوائح المراكز العالمية. • البدء في إعداد الهيكل التنظيمي والنظام الأساسي بصورة مهنية (احترافية) 	<ul style="list-style-type: none"> • نظم ولوائح المركز وموارده البشرية وإجراءات العمل به تؤهله للعمل بكفاءة وفعالية المراكز العالمية المناظرة.