إحدى عشرة أداة
أعود إليها
قبل كل قرار كبير.

# أدوات فريق التحول

11 أداة يعمل بها فريق التحول، مرسومة ببساطة، بأمثلة من الخليج ولوحة عمل لكل منها.



محمد محافظة

# ست مهام، وإحدى عشرة أداة

ابدأ من المهمة التي أمامك، ثم اختر الأداة. لست متأكدًا؟ دليل الأسئلة في ص 33 يبدأ من سؤالك.

**فكّر**
رتّب المشكلة

- 01 شجرة المسائل · ص 4

**استكشف**
اقرأ البيئة الخارجية

- 02 تحليل PESTLE · ص 7
- 03 قوى بورتر الخمس · ص 9
- 04 حجم السوق · ص 11

**قيّم**
احكم على موقعك

- 05 من SWOT إلى TOWS · ص 14
- 06 تحليل VRIO · ص 16

**اختر**
قرّر أين تضع جهدك

- 07 مصفوفة BCG · ص 19
- 08 مصفوفة أنسوف · ص 21
- 09 الأثر والجهد · ص 23

**وحِّد**
اجعل المنظمة تتحرك معًا

- 10 العناصر السبعة · ص 26

**أوصِل**
اجعل رسالتك تصل وتُقنع

- 11 قصة SCQA · ص 29

## كيف يعمل كل فصل

الصفحة الأولى: ماذا تفعل الأداة، ومتى تستخدمها، وكيف تطبّقها.

الصفحة الثانية: تراها مرسومة، مع مثال خليجي والخلاصة.

الأمثلة سيناريوهات توضيحية، وليست بيانات عملاء. لوحة عمل فارغة لكل أداة في الصفحات 34–44.

الجزء 1

# فكّر

## قبل أن تحلّ المشكلة، قسّمها إلى أجزاء يمكن اختبارها.

في هذا الجزء


**شجرة المسائل بمبدأ MECE**
فكّك أي مشكلة متشابكة إلى أجزاء يمكن حلّها فعلًا، بلا نقص وبلا تكرار.
ص 4

01 فكّر

# شجرة المسائل بمبدأ MECE

فكّك أي مشكلة متشابكة إلى أجزاء يمكن حلّها فعلًا، بلا نقص وبلا تكرار.

**الأصل** مبدأ MECE: باربرا مينتو، ماكنزي، أواخر الستينيات. شجرة المسائل: ممارسة استشارية شائعة

### متى تستخدمها؟

- المشكلة كبيرة وغامضة
- الفريق يحتاج إلى تقسيم العمل
- عليك أن تثبت أنك غطّيت كل الجوانب

### متى تتجنّبها؟

- الجواب معروف مسبقًا
- السؤال جوابه نعم أو لا فقط

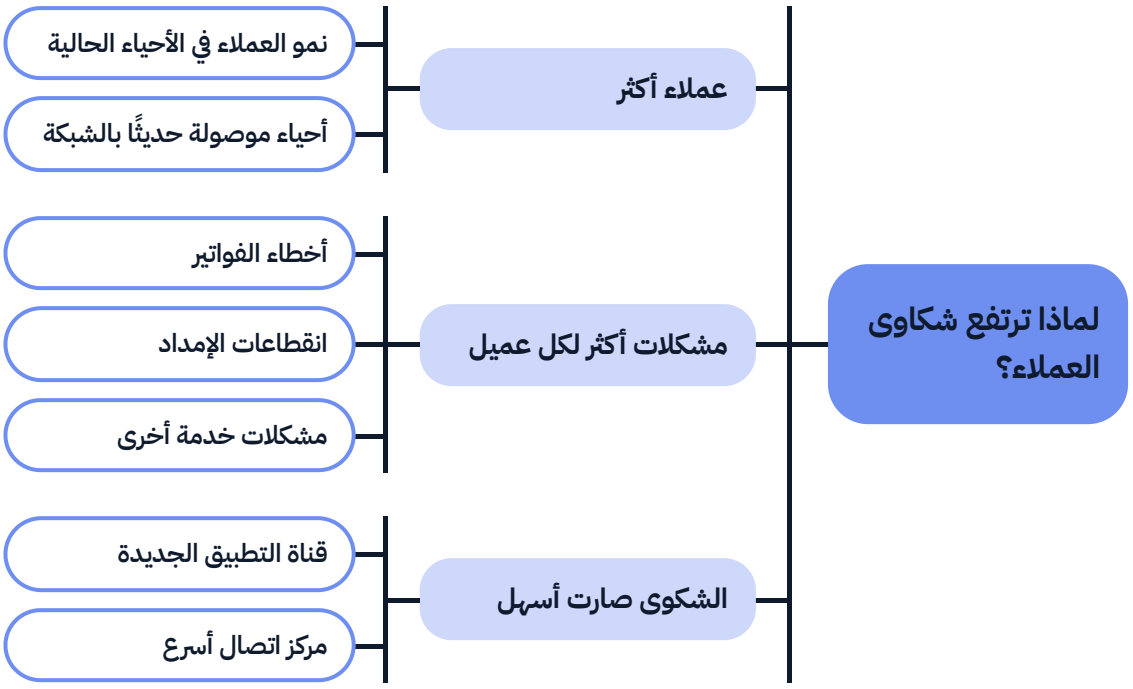
## طبّقها في أربع خطوات

1. اكتب السؤال الوحيد الذي يجب أن تجيب عنه
2. قسّمه إلى فروع لا تتداخل، من اثنين إلى أربعة
3. تأكّد أن الفروع مجتمعةً تغطي المشكلة كلها
4. واصل التقسيم حتى يصبح كل فرع قابلًا للاختبار بالبيانات

**انتبه** فروع تبدو مختلفة لكنها متداخلة، مثل «التكلفة» و«الكفاءة». اختبرها: هل يمكن أن يقع بند واحد في فرعين؟

**هل تعلم؟** MECE اختصار لعبارة: متنافية فيما بينها، شاملة في مجموعها. أي لا تداخل ولا فجوات.

# جزء من ارتفاع الشكاوى خبر جيد




مثال خليجي · توضيحي — شركة اتصالات تسأل: لماذا ترتفع شكاوى العملاء؟

**الخلاصة** انتبه للفرع الثالث: جزء من الارتفاع قد يكون خبرًا جيدًا، فالعملاء وجدوا أخيرًا طريقًا سهلًا للتعبير.

**أدوات ذات صلة** قصة SCQA · ص 29 · الأثر والجهد · ص 23

الأصل: مبدأ MECE: باربرا مينتو، ماكنزي، أواخر الستينيات. شجرة المسائل: ممارسة استشارية شائعة

الجزء 2

# استكشف

## اقرأ الطقس قبل أن تُبحر.



في هذا الجزء


**تحليل PESTLE للبيئة الخارجية**
اكتشف القوى الخارجية التي ستدعم خطتك أو تعرقلها قبل أن تفاجئك.
ص 7

**قوى بورتر الخمس**
افهم لماذا يربح قطاعٌ ما أو لا يربح، قبل أن تضع فيه أموالك.
ص 9

**تقدير حجم السوق: TAM وSAM وSOM**
اعرف حجم الجائزة الحقيقي، وكم منها تستطيع أن تكسب فعلًا.
ص 11



# تحليل PESTLE للبيئة الخارجية

اكتشف القوى الخارجية التي ستدعم خطتك أو تعرقلها قبل أن تفاجئك.

**الأصل** تطوّر من أعمال فرانسيس أغيلار في مسح البيئة الخارجية، 1967

### ✓ متى تستخدمها؟

- دخول سوق أو قطاع جديد
- اختبار استراتيجية طويلة المدى
- بدء سجل للمخاطر

### ✗ متى تتجنّبها؟

- تحتاج إجابة عن منافس واحد بعينه
- القائمة لن تغيّر أي قرار

## طبّقها في أربع خطوات

1. اجمع الاتجاهات تحت الحروف الستة
2. احتفظ فقط بما يمسّ خطتك
3. قيّم كلًا منها بحسب الأثر والاحتمال
4. حوّل أهم ثلاثة إلى إجراءات أو مخاطر

**انتبه** قائمة طويلة بلا خلاصة. عشرون اتجاهًا بلا قرار مجرد ديكور، وليس تحليلًا.

**خرافة وحقيقة**

**الخرافة:** ~~تحليل PESTLE يتنبأ بالمستقبل.~~

**الحقيقة: هو يرصد القوى فقط، وأنت من يقرر أيها يهم.**

# السياسة تفتح الباب، والمتسوقون والأتمتة يحددون الشروط

**P سياسية**

توجّه وطني لجعل المملكة مركزًا لوجستيًا

**E اقتصادية**

التجارة الإلكترونية تنمو أسرع من المتاجر

**S اجتماعية**

متسوقون شباب يعتمدون على الجوال ويتوقعون التوصيل في اليوم التالي

**T تقنية**

أتمتة المستودعات وبرمجيات المسارات تصبح أرخص

**L قانونية**

أنظمة التجارة الإلكترونية وحماية المستهلك

**E بيئية**

حرارة الصيف وانبعاثات التوصيل للميل الأخير

المربعات الملوّنة هي التي تحسم الخطة

**مثال خليجي · توضيحي** شركة لوجستية سعودية تدرس دخول خدمات تجهيز طلبات التجارة الإلكترونية.

**الخلاصة** **ثلاث قوى تحسم القرار: التوجّه الوطني يفتح الباب، والمتسوقون يحددون مستوى الخدمة، والأتمتة تحدد التكلفة.**

**أدوات ذات صلة** قوى بورتر الخمس · ص 9 · من SWOT إلى TOWS · ص 14

الأصل: تطوّر من أعمال فرانسيس أغيلار في مسح البيئة الخارجية، 1967



# قوى بورتر الخمس

افهم لماذا يربح قطاعٌ ما أو لا يربح، قبل أن تضع فيه أموالك.

**الأصل** مايكل بورتر، هارفارد بزنس ريفيو، 1979

### متى تستخدمها؟

- الحكم على جدوى دخول سوق
- تفسير تراجع هوامش الربح
- وضع استراتيجية التسعير أو الموردين

### متى تتجنّبها؟

- تحليل مشكلات داخلية لشركة واحدة
- سوق سريع التحوّل بلا حدود واضحة

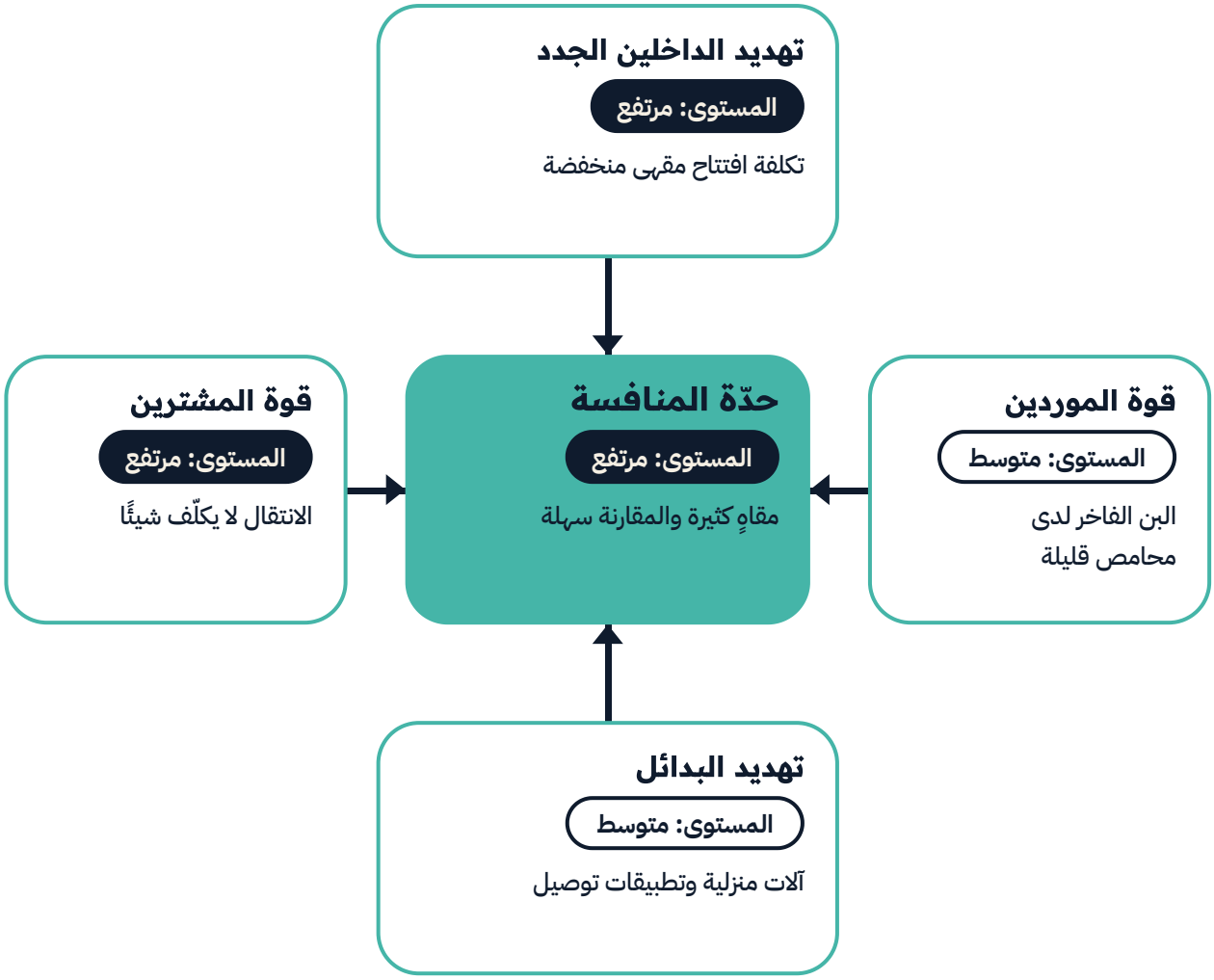
## طبّقها في أربع خطوات

1. حدّد القطاع بدقة
2. قيّم كل قوة: منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة
3. سمِّ القوة أو القوتين اللتين تضغطان على الربح
4. قرّر كيف تخفف أثرهما أو تتجاوزهما

**انتبه** تعريف القطاع بشكل واسع جدًا. «الأغذية» لا تقول لك شيئًا، أما «القهوة المختصة في الرياض» فتقول الكثير.

**هل تعلم؟** **ناقش بورتر لاحقًا (2008) دور الحكومة والمنتجات المكمّلة، لكن بوصفها عوامل تؤثر عبر القوى الخمس، لا قوة سادسة.**

# في قهوة الرياض يأكل المشترون والمنافسون الهامش، والولاء وحده يستعيده




مثال خليجي · توضيحي — سلسلة قهوة مختصة جديدة تدرس سوق الرياض.

**الخلاصة** الربح لن يأتي من السوق نفسه، بل من ولاء العملاء. ابنِ العادة، لا المقهى فقط.

**أدوات ذات صلة** تحليل PESTLE · ص 7 · تحليل VRIO · ص 16

الأصل: مايكل بورتر، هارفارد بزنس ريفيو، 1979



# تقدير حجم السوق: TAM وSAM وSOM

اعرف حجم الجائزة الحقيقي، وكم منها تستطيع أن تكسب فعلًا.

**الأصل** ممارسة شائعة في الاستثمار والاستراتيجية، بلا مؤلف واحد

### متى تستخدمها؟

- عرض منتج جديد أو دخول سوق
- اختبار هدف للنمو
- اختيار الشريحة التي تبدأ بها

### متى تتجنّبها؟

- القرار لا يتوقف على حجم السوق (خدمة إلزامية أو تنظيمية)
- تحتاج توقعًا للمبيعات لا سقفًا للسوق

## طبّقها في أربع خطوات

1. عرّف العميل والحاجة في سطر واحد
2. TAM: عدد من لديهم الحاجة × ما ينفقه كلٌّ منهم في السنة (بالريال)
3. SAM: الجزء الذي يصله منتجك وقنواتك وتراخيصك
4. SOM: ابنِها من الأسفل من عملاء تعرف أسماءهم، ثم قارنها بـSAM

**انتبه** الثقة باتجاه واحد فقط. «1% من سوق ضخم» ليست خطة. ابنِ SOM من عملاء تعرف أسماءهم، وقارنها بـSAM، وإن اختلف الرقمان بأكثر من الضعف فابحث عن السبب.

**خرافة وحقيقة**

الخرافة: ~~سوق كلي ضخم يعني مشروعًا ضخمًا.~~

**الحقيقة: مجالس الإدارة تموّل SOM، وسوق صغير تكسبه أفضل من سوق ضخم لا تصل إليه.**

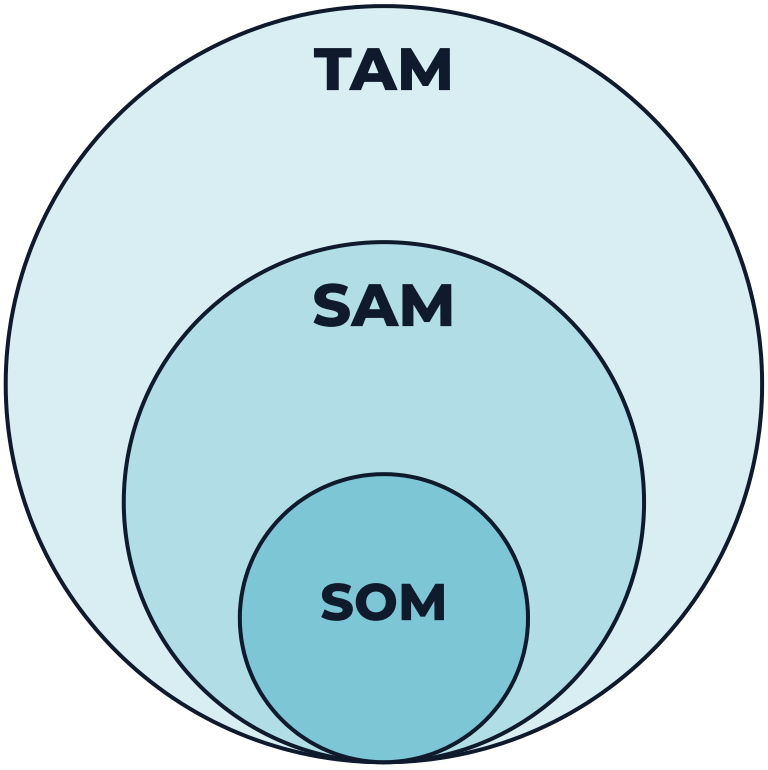
# الفرصة تصغر دائرة بعد دائرة حتى تبلغ ما تستطيع كسبه

ليست بمقياس رسم

**TAM · السوق الكلي المتاح**
عدد موظفي الشركات السعودية التي يزيد عدد موظفيها على 50 × الإنفاق السنوي على العافية لكل موظف (بالريال)

**SAM · السوق القابل للخدمة**
جزء السوق الكلي في الرياض وجدة والمنطقة الشرقية الذي يستطيع تطبيقنا وفريقنا خدمته (بالريال)

**SOM · السوق القابل للاستحواذ**
إيرادات الشركات التي يستطيع فريق المبيعات التعاقد معها خلال ثلاث سنوات، بحسب نسبة الصفقات التي يكسبها وعدد ما يستطيع خدمته (بالريال)




SOM داخل SAM، وSAM داخل TAM. الثلاثة بالوحدة نفسها: ريال في السنة.

مثال خليجي · توضيحي — شركة ناشئة سعودية تقدّر سوق تطبيق للعافية في الشركات.

**الخلاصة** مجلس الإدارة يموّل SOM. اعرض أسماء العملاء المستهدفين وقدرة فريق المبيعات على كسبهم.

**أدوات ذات صلة** قوى بورتر الخمس · ص 9 · مصفوفة أنسوف · ص 21

الأصل: ممارسة شائعة في الاستثمار والاستراتيجية، بلا مؤلف واحد

الجزء 3

# قيّم

## اعرف ما تملكه فعلًا، لا ما تتمنى أن تملكه.



في هذا الجزء


**من SWOT إلى TOWS**
تجاوز قائمة المربعات الأربعة: اربط الداخل بالخارج لتخرج بأربعة أنواع من الاستراتيجيات.
ص 14

**تحليل VRIO**
اختبر إن كان ما تفخر به ميزة حقيقية تدوم، أم مجرد حدّ أدنى يملكه الجميع.
ص 16



# من SWOT إلى TOWS

تجاوز قائمة المربعات الأربعة: اربط الداخل بالخارج لتخرج بأربعة أنواع من الاستراتيجيات.

**الأصل** SWOT: ممارسة تخطيطية من الستينيات (أصلها محل خلاف). TOWS: هاينز فايريش، 1982؛ تسميات المربعات من عندنا

### متى تستخدمها؟

- افتتاح ورشة استراتيجية
- تلخيص نتائج التشخيص
- توحيد رؤية فريق القيادة بسرعة

### متى تتجنّبها؟

- سيكون التحليل الوحيد الذي تعتمد عليه
- البنود آراء بلا دليل

## طبّقها في أربع خطوات

1. اكتب نقاط القوة والضعف الداخلية
2. اكتب الفرص والتهديدات الخارجية
3. اربطها ببعض: قوة مع فرصة، ضعف مع فرصة، قوة مع تهديد، ضعف مع تهديد
4. اختر خطوتين أو ثلاثًا تستحق التمويل

**انتبه** وضع «علامة تجارية قوية» ضمن نقاط القوة بلا دليل. اسأل: مقارنةً بمن، ومن يقول ذلك؟

**نصيحة خبير** صنّف كل بند بحسب دليله: بيانات، أو كلام العملاء، أو مجرد رأي. الآراء لا تُموَّل.

# أول خطوة لمجموعة التجزئة تستخدم ما تملكه فعلًا

| | الفرص | التهديدات |
|---|---|---|
| نقاط القوة | **SO** هجوم<br>اسم موثوق + طلب إلكتروني ← أطلق تطبيقك الخاص | **ST** دفاع<br>مواقع مميزة في مواجهة متاجر التخفيضات ← طوّر تجربة المتجر |
| نقاط الضعف | **WO** بناء<br>بيانات ضعيفة + إقبال على برامج الولاء ← ابنِ منصة لبيانات العملاء | **WT** تقليص وتحصّن<br>قرارات بطيئة + حروب أسعار ← بسّط تشكيلة المنتجات |

مثال خليجي · توضيحي — مجموعة تجزئة عائلية تخطط لسنواتها الخمس القادمة.

**الخلاصة** موّل خطوة «الهجوم» أولًا لأنها تستخدم ما تملكه فعلًا، ثم خطوة «البناء»، فهي التي تضمن استمرار التطبيق.

**أدوات ذات صلة** تحليل VRIO · ص 16 · الأثر والجهد · ص 23

الأصل: SWOT: ممارسة تخطيطية من الستينيات (أصلها محل خلاف). TOWS: هاينز فايريش، 1982؛ تسميات المربعات من عندنا



# تحليل VRIO

اختبر إن كان ما تفخر به ميزة حقيقية تدوم، أم مجرد حدّ أدنى يملكه الجميع.

**الأصل** جاي بارني، 1991 (بصيغة VRIN)، وصيغة VRIO منذ 1995

### متى تستخدمها؟

- فحص نقاط القوة المزعومة
- تحديد ما يجب حمايته أو الاستثمار فيه
- قبل بناء استراتيجية على قدرة معينة

### متى تتجنّبها؟

- الحكم على الشركة كلها دفعة واحدة
- موارد لا يمكنك وصفها بوضوح

## طبّقها في أربع خطوات

1. سمِّ موردًا أو قدرة واحدة
2. اطرح الأسئلة الأربعة بالترتيب
3. توقف عند أول «لا»، فهذا مستواها
4. احمِ ما يجتاز الأربعة، وعالج ما يتعثر عند التنظيم

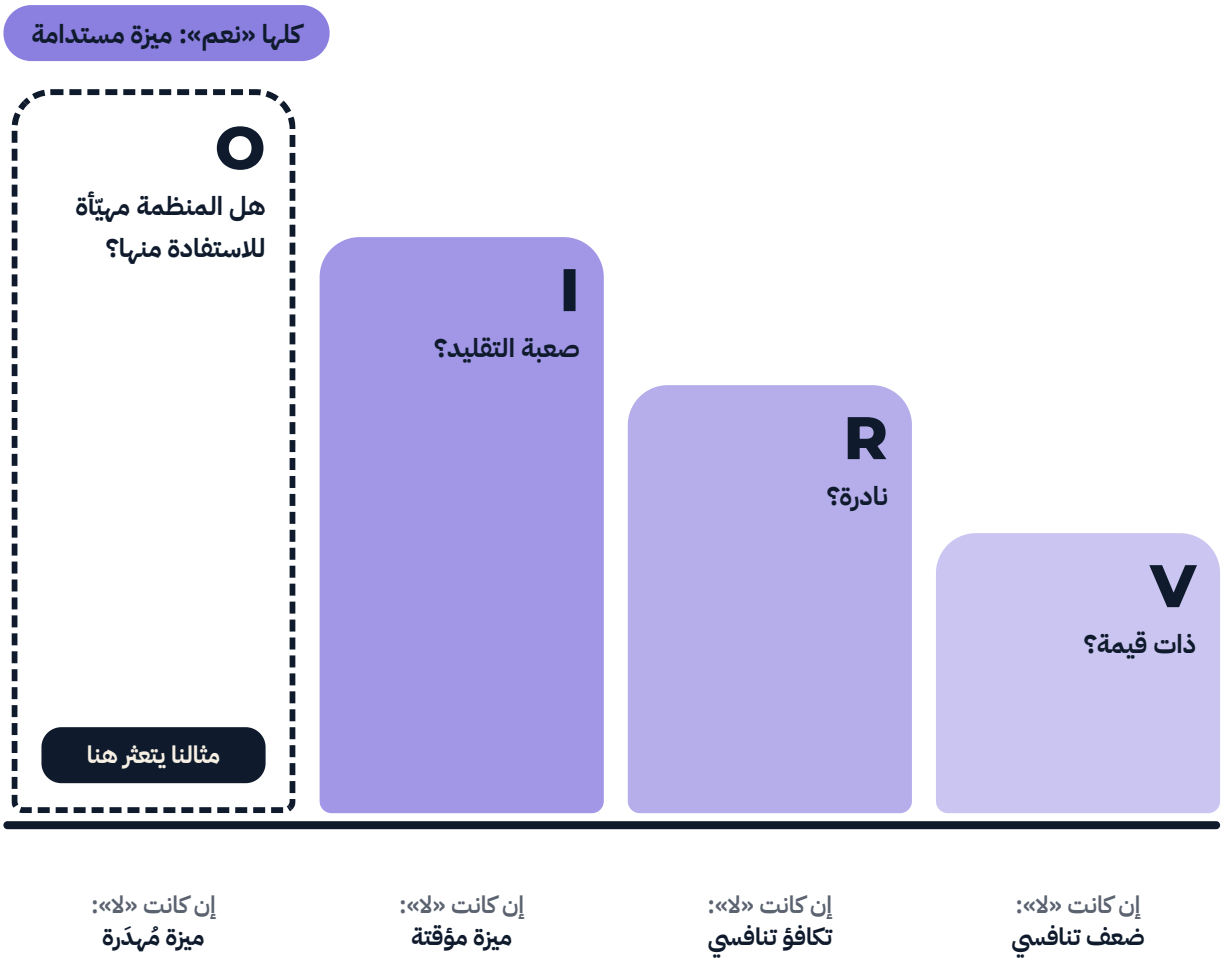
**انتبه** الإجابة بـ«نعم» عن الندرة لأنك فخور بها. إن كان معظم المنافسين يملكونها أو يستطيعون شراءها بسهولة، فليست نادرة.

**خرافة وحقيقة**

الخرافة: ~~«موظفونا هم ميزتنا.»~~

**الحقيقة: هم ميزتكم فعلًا إذا عجز المنافسون عن توظيف أمثالهم، وكانت منظمتكم مهيّأة للاستفادة منهم.**

# خبرة الشركة حقيقية لكنها مُهدَرة: تتعثر عند التنظيم




**مثال خليجي · توضيحي** شركة هندسية سعودية تختبر خبرتها في مشاريع المستشفيات.

**الخلاصة** قيّمة ونادرة وصعبة التقليد، لكن لا شيء يحفظ الدروس بين المشاريع. تتعثر عند التنظيم. أصلح إدارة المعرفة قبل توظيف خبراء جدد.

**أدوات ذات صلة** من SWOT إلى TOWS · ص 14 · قوى بورتر الخمس · ص 9

الأصل: جاي بارني، 1991 (بصيغة VRIN)، وصيغة VRIO منذ 1995

الجزء 4

# اختر

## الاختيار أن تقول «لا» لأفكار جيدة.

في هذا الجزء


**مصفوفة BCG للنمو والحصة**
قرّر أين تذهب الأموال بين أنشطة متعددة: تغذّي بعضها وتحصد من بعضها.
ص 19

**مصفوفة أنسوف للنمو**
اختر طريق النمو، وانظر إلى حجم المخاطرة في كل طريق.
ص 21

**مصفوفة الأثر والجهد**
من قائمة طويلة من الأفكار الجيدة، اعرف القليل الذي تبدأ به.
ص 23

07 اختر



# مصفوفة BCG للنمو والحصة

قرّر أين تذهب الأموال بين أنشطة متعددة: تغذّي بعضها وتحصد من بعضها.

**الأصل** بروس هندرسون، مجموعة بوسطن الاستشارية، 1970

### متى تستخدمها؟

- شركة قابضة لديها عدة وحدات أعمال
- توزيع الميزانية السنوية
- مراجعة محفظة المنتجات

### متى تتجنّبها؟

- شركة بمنتج واحد
- أسواق لا تؤثر فيها الحصة على التكلفة

## طبّقها في أربع خطوات

1. ضع كل وحدة على المحورين: نمو السوق والحصة النسبية (حصتك ÷ حصة أكبر منافس؛ فوق 1 تعني مرتفعة)
2. اجعل حجم كل دائرة بحسب الإيرادات
3. حدّد دورًا لكل وحدة: ابنِ، حافظ، احصد، أو تخارج
4. تأكد أن نقد «الأبقار الحلوب» يموّل الرهانات

**انتبه** اعتبار «الكلاب» بلا قيمة. بعضها يحمي عميلًا رئيسيًا أو يُبقي سلسلة إمداد قائمة.

**هل تعلم؟** تقوم المصفوفة على «منحنى الخبرة»، وهو فكرة أخرى من BCG: حصة أكبر، إنتاج أكثر، تكلفة أقل للوحدة.

# الإسمنت يموّل اللوجستيات ورهانًا ماليًا واحدًا




مثال خليجي · توضيحي — شركة قابضة متنوعة تراجع أربعة من أنشطتها.

**الخلاصة**

**نقد الإسمنت يُبقي الخدمات اللوجستية في الصدارة، ويدعم علامة استفهام واحدة هي التطبيق المالي، ثم يترك الإعلام المطبوع.**

**أدوات ذات صلة** مصفوفة أنسوف · ص 21 · الأثر والجهد · ص 23

الأصل: بروس هندرسون، مجموعة بوسطن الاستشارية، 1970

08 اختر



# مصفوفة أنسوف للنمو

اختر طريق النمو، وانظر إلى حجم المخاطرة في كل طريق.

**الأصل** إيغور أنسوف، هارفارد بزنس ريفيو، 1957 (تدرّج المخاطرة إضافة لاحقة شائعة)

### ✓ متى تستخدمها؟

- وضع أهداف النمو
- مقارنة أفكار التوسع
- شرح المخاطر لمجلس الإدارة

### ✕ متى تتجنّبها؟

- معالجة مشكلة تكاليف أو إنقاذ
- النشاط الأساسي غير مستقر بعد

## طبّقها في أربع خطوات

1. اكتب أفكار النمو
2. ضع كل فكرة في أحد المربعات الأربعة
3. زِن المخاطرة: كل خطوة بعيدًا عن الأساس تضيف مخاطرة
4. رتّب الخطوات: أثبِت قدمك في سوقك قبل أن تنوّع

**انتبه** القفز إلى التنويع لأنه يبدو جريئًا. إنه المربع الأعلى مخاطرة: منتجات جديدة وعملاء جدد في آن واحد.

**نصيحة خبير** ضع تقديرًا تقريبيًا للمخاطرة على كل مربع قبل اجتماع المجلس، لا بعد أول سؤال.

# انمُ بوجبات خفيفة جديدة في المتاجر نفسها قبل التصدير

| | منتجات حالية | منتجات جديدة |
|---|---|---|
| أسواق حالية | **اختراق السوق**<br>مساحة أكبر على الرف ومتسوقون أكثر في أسواقك الحالية<br>أقل مخاطرة | **تطوير المنتج**<br>عجينة تمر ووجبات خفيفة للمتاجر نفسها<br>مخاطرة متوسطة |
| أسواق جديدة | **تطوير السوق**<br>صدّر التمور الفاخرة إلى آسيا<br>مخاطرة متوسطة | **التنويع**<br>افتح سلسلة مقاهٍ بطابع التمر<br>أعلى مخاطرة |

مثال خليجي · توضيحي — شركة التمور القصيمية من الحالة العملية تخطط للنمو.

**الخلاصة** زيادة المبيعات للعملاء الحاليين وحدها لن تحقق الهدف. ابدأ بتطوير المنتج: المتاجر نفسها والثقة نفسها ورفوف جديدة، ثم التصدير.

**أدوات ذات صلة** مصفوفة BCG · ص 19 · تحليل PESTLE · ص 7

الأصل: إيغور أنسوف، هارفارد بزنس ريفيو، 1957 (تدرّج المخاطرة إضافة لاحقة شائعة)



# مصفوفة الأثر والجهد

من قائمة طويلة من الأفكار الجيدة، اعرف القليل الذي تبدأ به.

**الأصل** ممارسة شائعة في ترتيب الأولويات، بلا مؤلف واحد

### متى تستخدمها؟

- إنهاء ورشة عمل بخطة
- اختيار المكاسب السريعة لبرنامج جديد
- تقليص قائمة مهام مزدحمة

### متى تتجنّبها؟

- المفاضلة بين رهانات كبيرة يحتاج كلٌّ منها دراسة جدوى
- أفكار لم يقدّر أحد حجمها

## طبّقها في أربع خطوات

1. اتفق مع فريقك على معنى «الأثر» و«الجهد» هنا
2. قيّم كل فكرة تقييمًا تقريبيًا مع الفريق
3. ضع الأفكار على المصفوفة
4. نفّذ المكاسب السريعة، وخطّط للرهانات، واترك المستنزفات

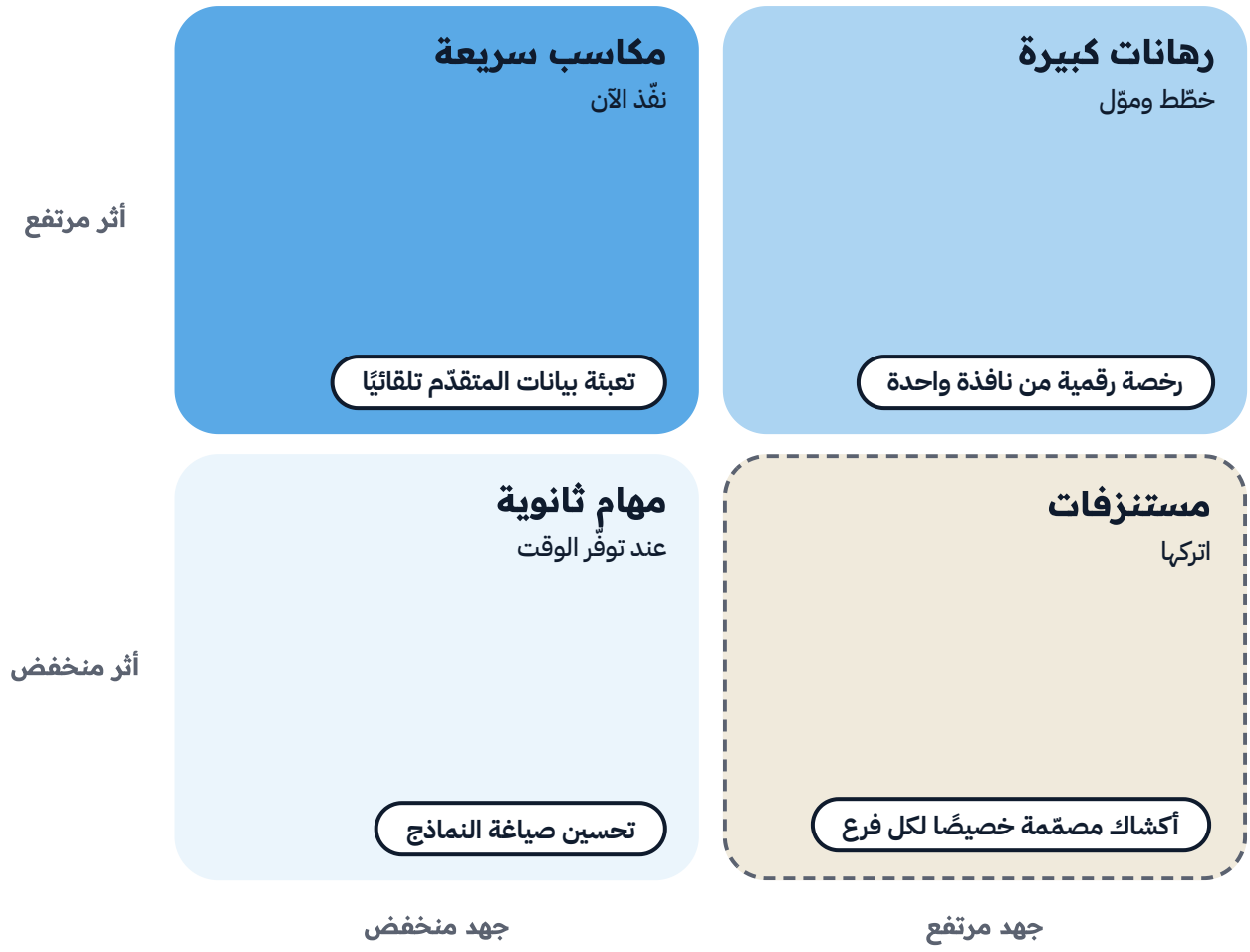
**انتبه** كل فكرة تقع في «المكاسب السريعة» لأن صاحبها حاضر. قيّم الجهد مع من سينفّذ العمل فعلًا.

**خرافة وحقيقة**

الخرافة: ~~المكاسب السريعة مجانية.~~

**الحقيقة: تحتاج مالكًا وموعدًا، وإلا فلن تحدث.**

# تعبئة البيانات مسبقًا مكسب سريع يمهّد للرهان الكبير




**مثال خليجي · توضيحي** أمانة مدينة تسرّع إصدار رخص البناء.

**الخلاصة** التعبئة التلقائية مكسب سريع، وتثبت في الوقت نفسه جدوى الرخصة من نافذة واحدة.

**أدوات ذات صلة** من SWOT إلى TOWS · ص 14 مصفوفة BCG · ص 19

الأصل: ممارسة شائعة في ترتيب الأولويات، بلا مؤلف واحد

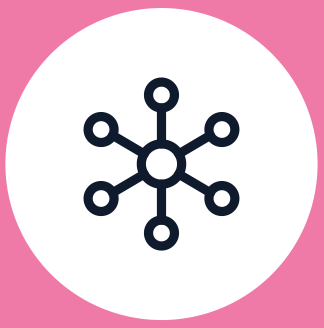
الجزء 5

# وحِّد

## لا تتحرك الخطة إلا إذا تحركت المنظمة كلها.

في هذا الجزء


**نموذج ماكنزي للعناصر السبعة**
افهم لماذا تتعثر الاستراتيجية: جزء من المنظمة تحرّك والبقية لم تتحرك.
ص 26



# نموذج ماكنزي للعناصر السبعة

افهم لماذا تتعثر الاستراتيجية: جزء من المنظمة تحرّك والبقية لم تتحرك.

**الأصل** ووترمان وبيترز وفيليبس، ماكنزي، 1980

### متى تستخدمها؟

- التخطيط لإعادة هيكلة أو اندماج
- تشخيص سبب عدم ثبات التغيير
- تصميم نموذج تشغيلي جديد

### متى تتجنّبها؟

- حل سريع داخل فريق واحد
- تحتاج أرقامًا لا مواءمة

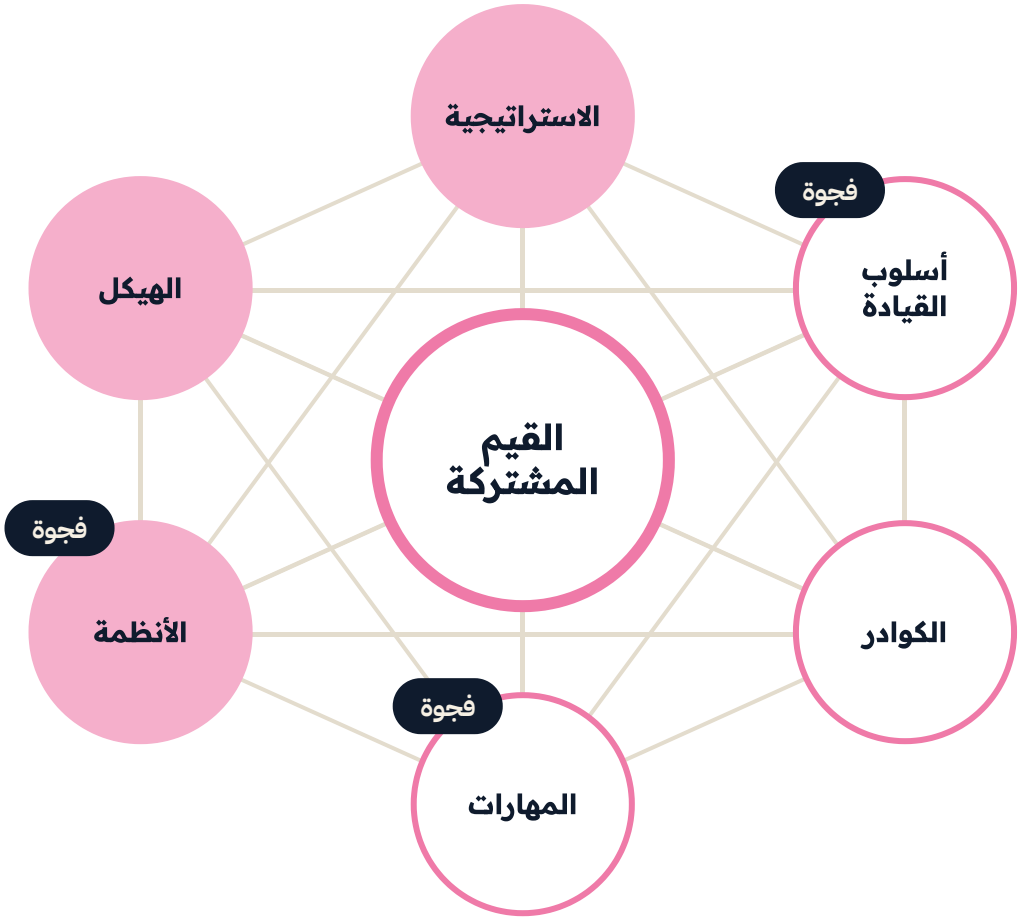
## طبّقها في أربع خطوات

1. صِف كل عنصر كما هو اليوم
2. صِف كل عنصر كما يجب أن يكون
3. حدّد الفجوات التي تتعارض فيما بينها
4. غيّر العناصر الصلبة والناعمة معًا

**انتبه** تغيير الهيكل التنظيمي وتسميته تحوّلًا. الهيكل عنصر واحد من سبعة.

**هل تعلم؟** ظهر النموذج أول مرة عام 1980 في مقال عنوانه «الهيكل ليس هو المنظمة».

# الأنظمة والأسلوب والمهارات هي موطن التأخير




مثال خليجي · توضيحي — شركة عائلية تنتقل إلى الإدارة المهنية.

**الخلاصة** تغيّرت الاستراتيجية والهيكل من اليوم الأول، أما الأنظمة وأسلوب القيادة والمهارات فلم تتغير، وهنا يكمن التأخير.

**أدوات ذات صلة** من SWOT إلى TOWS · ص 14 · الأثر والجهد · ص 23

الأصل: ووترمان وبيترز وفيليبس، ماكنزي، 1980

الجزء 6

# أوصِل

## ابدأ بالإجابة، ثم أثبتها.

في هذا الجزء


**قصة SCQA**
حوّل تحليلك إلى قصة يتابعها المسؤول المشغول في دقيقة واحدة.
ص 29

# قصة SCQA

حوّل تحليلك إلى قصة يتابعها المسؤول المشغول في دقيقة واحدة.

**الأصل** باربرا مينتو، ماكنزي؛ كتاب «مبدأ الهرم» (1985)

### متى تستخدمها؟

- افتتاح تقرير أو مذكرة أو عرض
- كتابة ملخص تنفيذي
- إحاطة شخص لا يعرف الخلفية

### متى تتجنّبها؟

- الجمهور يريد البيانات الخام فقط
- أزمة تحتاج قرارًا واحدًا فوريًا

## طبّقها في أربع خطوات

1. الوضع: اذكر ما يتفق عليه القارئ أصلًا
2. التعقيد: سمِّ ما تغيّر أو ما تعطّل
3. السؤال: صُغ السؤال الذي يفرضه هذا التعقيد
4. الإجابة: قدّم توصيتك أولًا ثم ما يدعمها

**انتبه** وضعٌ يتحوّل إلى درس تاريخ. جملتان على الأكثر، فالقارئ ينتظر الإجابة.

**نصيحة خبير** اقرأ الإجابة وحدها بصوت عالٍ. إن استطاع المسؤول أن يتصرّف بناءً عليها وحدها، فالقصة ناجحة.

# المجلس يسمع القرار في الدقيقة الأولى

**S** **الوضع**
نقلت الجهة معظم خدماتها إلى المنصة الرقمية.

**C** **التعقيد**
ومع ذلك، لم تنخفض زيارات مراكز الخدمة.

**Q** **السؤال**
لماذا ما زال المستفيدون يراجعون بأنفسهم؟ وماذا نفعل؟

**A** **الإجابة**
**أصلحوا رحلات المستفيد الثلاث التي ما زالت تتطلب مستندًا ورقيًا، ثم أغلقوا النوافذ المكررة.**

مثال خليجي · توضيحي — جهة حكومية تُحيط مجلس إدارتها بشأن خدماتها الرقمية.

**الخلاصة** **يسمع المجلس القرار في الدقيقة الأولى، وكل ما بعده أدلة.**

**أدوات ذات صلة** شجرة المسائل · ص 4 · من SWOT إلى TOWS · ص 14

الأصل: باربرا مينتو، ماكنزي؛ كتاب «مبدأ الهرم» (1985)

اجمعها معًا

حالة توضيحية، وليست بيانات عميل

# مشكلة واحدة، وست أدوات

شركة تمور عائلية في القصيم تريد مضاعفة إيراداتها خلال خمس سنوات. هكذا تحوّل ست أدوات هذا الهدف إلى قرار أمام مجلس الإدارة.



1 · تحليل PESTLE ص 7

### ما الذي يتغيّر في الخارج؟

الطلب على الوجبات الخفيفة الصحية ودعم التصدير يرتفعان، ولوجستيات الصيف واشتراطات البطاقة الغذائية تضيف تكلفة.



2 · قوى بورتر الخمس ص 9

### هل يستحق رف الوجبات الخفيفة المنافسة؟

ليس بشروط السلعة: سلاسل التجزئة قوية في التفاوض والمنافسون كثر. العلامة التجارية وحدها تصنع هامش ربح هنا.



3 · حجم السوق ص 11

### هل الفرصة كبيرة بما يكفي؟

قدّرناها من الأسفل من رفوف الوجبات الخفيفة لدى متاجرنا: التشكيلة بعلامتنا تسدّ معظم الفجوة، والتصدير يسدّ الباقي.



4 · من SWOT إلى TOWS ص 14

### على ماذا نبني؟

اسم موثوق + توجّه نحو الوجبات الخفيفة ← تشكيلة وجبات تمر بعلامتنا. ويجب إصلاح ضعف التسويق أولًا.



5 · مصفوفة أنسوف ص 21

### في أي اتجاه ننمو؟

تطوير المنتج أولًا في المتاجر نفسها، ثم تطوير السوق بالتصدير.



6 · قصة SCQA ص 29

### كيف نعرض على مجلس الإدارة؟

صفحة واحدة تبدأ بالإجابة. انظر الصفحة التالية.

# ما يقرؤه المجلس

**مذكرة لمجلس الإدارة** حالة توضيحية، وليست بيانات عميل

**S** منذ سنوات نبيع تمورنا الفاخرة لشبكة ثابتة من متاجر التجزئة السعودية.

**C** على الرف، صارت التمور سلعة لا يميّزها شيء، بينما يكبر الطلب على الوجبات الخفيفة الصحية.

**Q** كيف نضاعف الإيرادات دون أن نراهن بكل ما نملك؟

**A** **نصلح التسويق في الأشهر الستة الأولى، ونطلق قبل نهاية العام تشكيلة وجبات تمر بعلامتنا مع متاجرنا الحالية لتسدّ معظم الفجوة، ونجرّب التصدير في سوق آسيوي واحد العام القادم.**

## ماذا أضافت كل أداة

| تحليل PESTLE | قوى بورتر الخمس | حجم السوق | من SWOT إلى TOWS | مصفوفة أنسوف | قصة SCQA |
|---|---|---|---|---|---|
| **ما يتغيّر** | **لماذا نحتاج علامة** | **الحجم** | **الخطوة** | **الترتيب** | **القرار المطلوب** |

### سلاسل أخرى تنجح

**إعادة الهيكلة** العناصر السبعة ← الأثر والجهد ← قصة SCQA

**مراجعة المحفظة** مصفوفة BCG ← تحليل VRIO ← قصة SCQA

**دورك:** طبّق السلسلة نفسها على مشكلتك باستخدام اللوحات في آخر الكتاب.

# أي أداة أحتاج؟

ابحث عن سؤالك، واقرأ الطريقة، ثم املأ اللوحة.

### مشكلتي متشابكة، من أين أبدأ؟

شجرة المسائل — ص 4 · اللوحة 34

### ما الذي يتغيّر في الخارج؟

تحليل PESTLE — ص 7 · اللوحة 35

### هل يستحق هذا السوق الدخول؟

قوى بورتر الخمس — ص 9 · اللوحة 36

### ما حجم الفرصة؟

حجم السوق — ص 11 · اللوحة 37

### أين نقف اليوم؟

من SWOT إلى TOWS — ص 14 · اللوحة 38

### هل ميزتنا حقيقية؟

تحليل VRIO — ص 16 · اللوحة 39

### أين يجب أن تذهب الأموال؟

مصفوفة BCG — ص 19 · اللوحة 40

### في أي اتجاه ننمو؟

مصفوفة أنسوف — ص 21 · اللوحة 41

### بماذا نبدأ؟

الأثر والجهد — ص 23 · اللوحة 42

### لماذا لا يثبت التغيير؟

العناصر السبعة — ص 26 · اللوحة 43

### عليّ أن أُحيط مسؤولًا مشغولًا

قصة SCQA — ص 29 · اللوحة 44

01 دورك الطريقة: ص 4

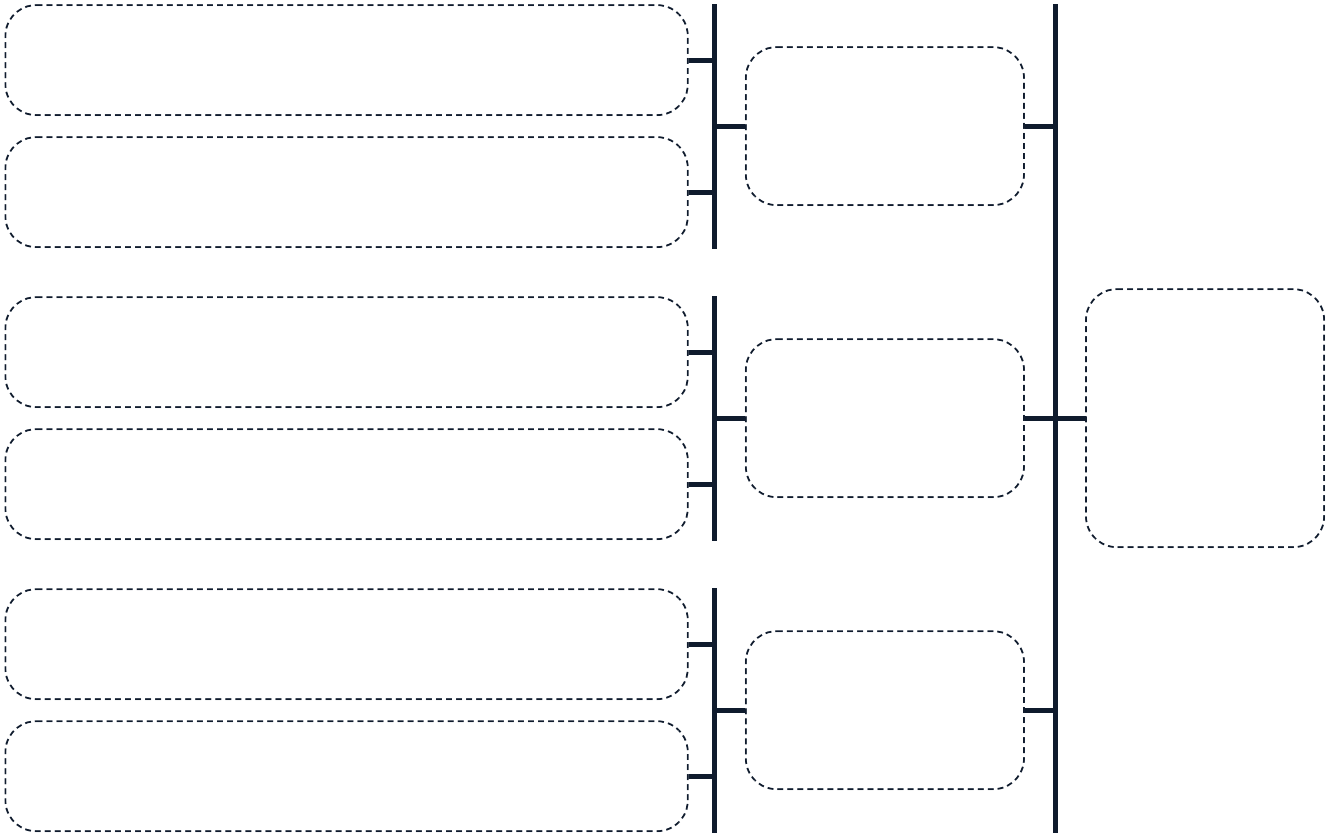
# لوحتك: شجرة المسائل

45 دقيقة · 3–6 أشخاص · تنتهي حين نحدد لكل فرع البيانات التي تختبره

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

بأي بيانات نختبره؟



**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

02 دورك الطريقة: ص 7

# لوحتك: تحليل PESTLE

60 دقيقة · 4–8 أشخاص · تنتهي حين يكون لكل قوة من الثلاث الأولى إجراء أو خطر

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

### P · سياسية

الأثر: منخفض متوسط مرتفع

الاحتمال: منخفض متوسط مرتفع

### E · اقتصادية

الأثر: منخفض متوسط مرتفع

الاحتمال: منخفض متوسط مرتفع

### S · اجتماعية

الأثر: منخفض متوسط مرتفع

الاحتمال: منخفض متوسط مرتفع

### T · تقنية

الأثر: منخفض متوسط مرتفع

الاحتمال: منخفض متوسط مرتفع

### L · قانونية

الأثر: منخفض متوسط مرتفع

الاحتمال: منخفض متوسط مرتفع

### E · بيئية

الأثر: منخفض متوسط مرتفع

الاحتمال: منخفض متوسط مرتفع

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

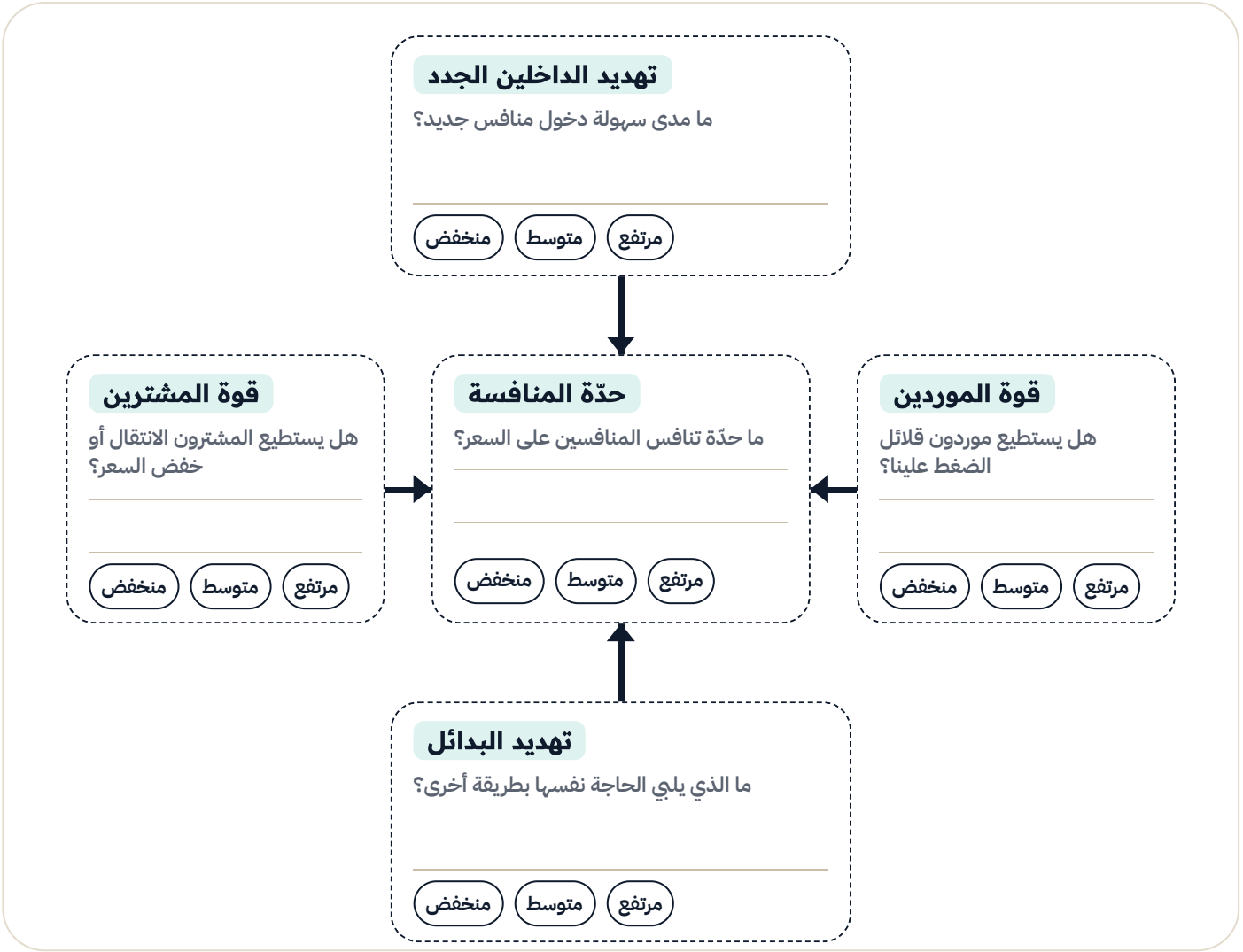
03 دورك الطريقة: ص 9

# لوحتك: قوى بورتر الخمس

45 دقيقة · 3–6 أشخاص · تنتهي حين تسمّي القوة الأشد ضغطًا على الربح

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**




**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

# لوحتك: حجم السوق

45 دقيقة · 3–5 أشخاص · تنتهي حين تسمّي SOM عملاء حقيقيين وقيمتهم بالريال ومصدر كل رقم

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

**TAM**

### السوق الكلي المتاح

من لديهم الحاجة، وكم عددهم، وكم ينفقون في السنة؟

= _____ · المصدر: _____

**SAM**

### السوق القابل للخدمة

من منهم يصله منتجنا وقنواتنا وتراخيصنا؟

= _____ · المصدر: _____

**SOM**

### السوق القابل للاستحواذ

أي عملاء نعرف أسماءهم نكسبهم خلال ثلاث سنوات، وكم يساوون في السنة، ولماذا نحن؟

= _____ · المصدر: _____

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

05 دورك الطريقة: ص 14

# لوحتك: من SWOT إلى TOWS

60 دقيقة · 4–8 أشخاص · تنتهي حين تجهز خطوتان أو ثلاث للتمويل

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

**نقاط القوة**

**نقاط الضعف**

**الفرص**

**التهديدات**

**SO · هجوم**

أي قوة تلتقي بأي فرصة؟

**ST · دفاع**

أي قوة تصدّ أي تهديد؟

**WO · بناء**

أي ضعف يمنعنا من اقتناص فرصة؟

**WT · تقليص وتحصّن**

أين نحن ضعفاء ومكشوفون؟

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

06 دورك الطريقة: ص 16

# لوحتك: تحليل VRIO

30 دقيقة · 3–5 أشخاص · تنتهي حين يُحدَّد مستوى واحد لكل مورد

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

| المورد أو القدرة | V | R | I | O | المستوى<br>توقّف عند أول «لا»، واكتب المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | ○ | ○ | ○ | ○ | |

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

07 دورك الطريقة: ص 19

# لوحتك: مصفوفة BCG

45 دقيقة · 3–5 أشخاص · تنتهي حين يكون لكل وحدة دور واحد

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

### علامات الاستفهام
نمو سريع ونحن متأخرون: أيها ندعم؟

الوحدة · الإيرادات · الدور

### النجوم
نمو سريع ونحن في الصدارة: نواصل الاستثمار؟

الوحدة · الإيرادات · الدور

### الكلاب (المتعثرة)
سوق بطيء ونحن متأخرون: نصلح أم نبيع أم نخرج؟

الوحدة · الإيرادات · الدور

### الأبقار الحلوب
سوق بطيء ونحن في الصدارة: كم نقدًا يوفّر؟

الوحدة · الإيرادات · الدور

نمو مرتفع

نمو منخفض

حصة منخفضة

حصة مرتفعة

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

08 دورك الطريقة: ص 21

# لوحتك: مصفوفة أنسوف

45 دقيقة · 3–6 أشخاص · تنتهي حين توضع الأفكار وتُقيَّم مخاطرها وتُرتَّب

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

| | منتجات حالية | منتجات جديدة |
|---|---|---|
| أسواق حالية | **اختراق السوق**<br>كيف نبيع أكثر لعملائنا الحاليين؟<br>المخاطرة: منخفض · متوسط · مرتفع | **تطوير المنتج**<br>أي منتج جديد يناسب العملاء أنفسهم؟<br>المخاطرة: منخفض · متوسط · مرتفع |
| أسواق جديدة | **تطوير السوق**<br>أين يمكن أن يُباع منتجنا الحالي أيضًا؟<br>المخاطرة: منخفض · متوسط · مرتفع | **التنويع**<br>هل يستحق هذا الرهان مخاطرته، ولماذا الآن؟<br>المخاطرة: منخفض · متوسط · مرتفع |

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

09 دورك الطريقة: ص 23

# لوحتك: الأثر والجهد

45 دقيقة · 4–10 أشخاص · تنتهي حين يكون لكل مكسب سريع مسؤول وموعد

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

**الأثر يعني:**

**الجهد يعني:**

| | جهد مرتفع | جهد منخفض |
|---|---|---|
| أثر مرتفع | **رهانات كبيرة**<br>نتيجة كبيرة بجهد كبير: ما الذي يجب أن يتحقق أولًا؟ | **مكاسب سريعة**<br>نتيجة كبيرة بجهد قليل: من المسؤول؟ |
| أثر منخفض | **مستنزفات**<br>نتيجة صغيرة بجهد كبير: هل نملك الشجاعة لتركها؟ | **مهام ثانوية**<br>نتيجة صغيرة بجهد قليل: متى يتوفر الوقت؟ |

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

10 دورك الطريقة: ص 26

# لوحتك: العناصر السبعة

60 دقيقة · 4–8 أشخاص · تنتهي حين يكون لأكبر ثلاث فجوات مسؤول

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

| العنصر | اليوم | يجب أن يصبح | فجوة؟ |
|---|---|---|---|
| ○ القيم المشتركة | | | ○ |
| • الاستراتيجية | | | ○ |
| • الهيكل | | | ○ |
| • الأنظمة | | | ○ |
| ○ المهارات | | | ○ |
| ○ الكوادر | | | ○ |
| ○ أسلوب القيادة | | | ○ |

• صلب ○ ناعم

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

11 دورك الطريقة: ص 29

# لوحتك: قصة SCQA

20 دقيقة · 1–3 أشخاص · تنتهي حين تكفي الإجابة وحدها ليعرف المسؤول ما يفعل

**سؤالنا أو هدفنا**

**الفريق والتاريخ**

**S — الوضع**

بماذا يتفق القارئ أصلًا؟

**C — التعقيد**

ما الذي تغيّر أو تعطّل؟

**Q — السؤال**

ماذا يجب أن نقرر أو نحل؟

**A — الإجابة**

ما توصيتك، في جملة واحدة؟

**ما قرّرناه · الخطوة التالية**

**المسؤول**

**الموعد**

إحدى عشرة أداة، وست مهام. صفحة تتعلّم منها،
وصفحة تراها فيها وهي تعمل، ولوحة تملؤها مع فريقك.

# الاستراتيجية سهلة،
# والقيمة هي الأساس.


محمد محافظة




**احصل على الكتاب ولوحات العمل مجانًا، وعلى المجلد الثاني**

امسح الرمز، أو زُر
claude.ai/artifact/WmdcB3P36uq2YJ2m9zqjeE


**linkedin.com/in/mmahafzah**
**mmahafzah@knownby.me**



مرجع عملي شخصي، غير تابع لماكنزي أو مجموعة بوسطن الاستشارية أو EY ولا معتمد منها، ولا يعبّر عن رأي EY أو منهجيتها. الأُطر منسوبة إلى أصحابها ومشروحة بكلمات المؤلف. الأمثلة توضيحية.