



إطار التخطيط الاستراتيجي المبني على القضايا

(Strategic Issues-Driven Planning Framework – SIDP)

من الاستكشاف إلى الاستراتيجية: قرارات مبنية على تحليل علمي ومفاضلة موضوعية



المبادئ الحاكمة للإطار



التركيز على القيمة المستدامة



مشاركة أصحاب المصلحة



القرارات المبنية على أدلة وبيانات



المرونة المستمر



الشفافية والموضوعية في التقييم



تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد

النتيجة النهائية

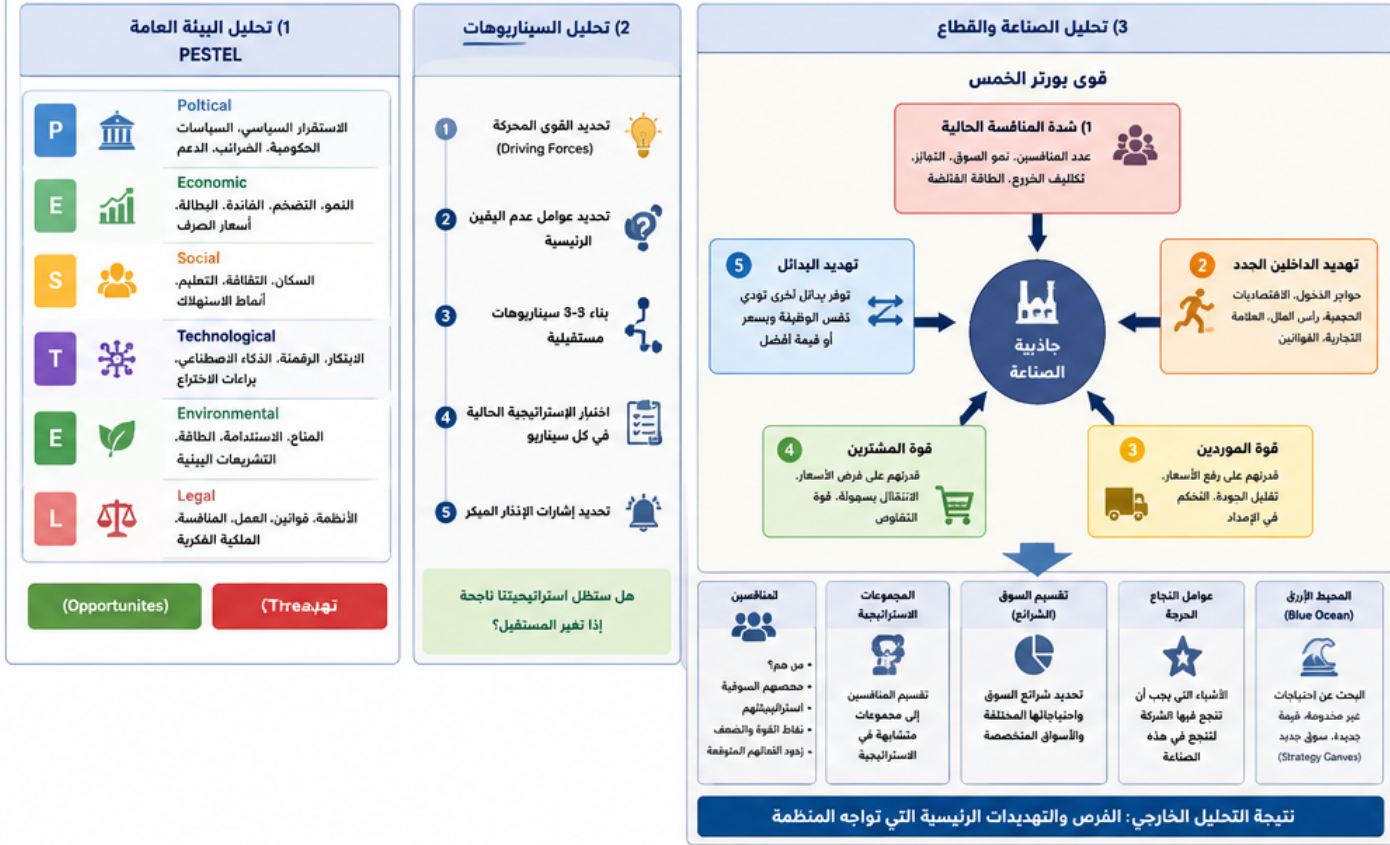
استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ تحقق الميزة التنافسية والقيمة المستدامة.



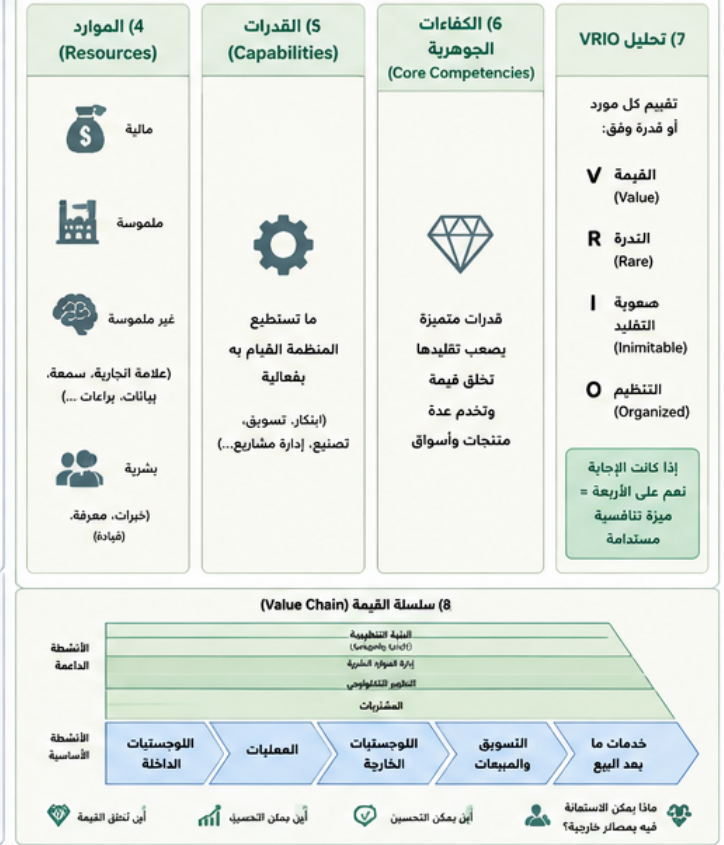
مخرجات التحليل الاستراتيجي الشامل

فهم الموقع الاستراتيجي للمنظمة

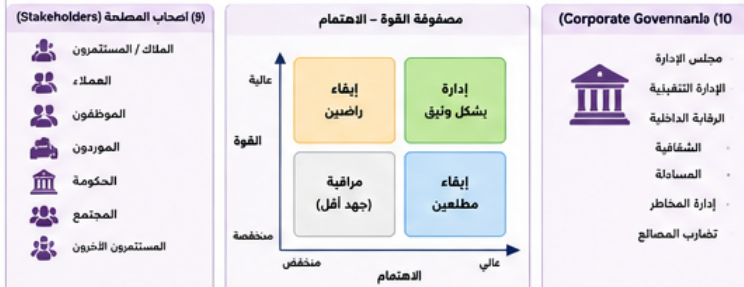
أولاً: التحليل الخارجي



ثانياً: التحليل الداخلي



ثالثاً: أصحاب المصلحة والحكومة



رابعاً: التاريخ والثقافة والانجراف الاستراتيجي



الخلاصة: مخرجات التحليل الاستراتيجي



هذه المخرجات تشكل الأساس للانتقال إلى مرحلة: الاختيارات الاستراتيجية (Strategic Choices) ثم مرحلة التنفيذ (Strategy in Action)

التحليل الخارجي

فهم البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص وتقييم التهديدات وبناء موقع تنافسي قوي

1. تحليل البيئة العامة (PESTEL)

P		Political (سياسية) الاستقرار السياسي، السياسات الحكومية، الضرائب، الدعم، العلاقات الدولية
E		Economic (اقتصادية) النمو الاقتصادي، التضخم، أسعار الفائدة، العملة، البطالة، القوة الشرائية
S		Social (اجتماعية) التركيبة السكانية، الثقافة، التعليم، أنماط الحياة، الاتجاهات الاجتماعية
T		Technological (تكنولوجية) الابتكار، التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، البنية التحتية التقنية
E		Environmental (بيئية) التغير المناخي، الاستدامة، الطاقة، التشريعات البيئية، الموارد الطبيعية
L		Legal (قانونية) القوانين واللوائح، فواتير العمل، حماية المستهلك، المنافسة، الملكية الفكرية
مخرج: تحديد الفرص والتهديدات من البيئة العامة		

2. تحليل السيناريوهات



تطيل الصناعة والقطاع



تأثير العوامل الخارجية على المنظمة

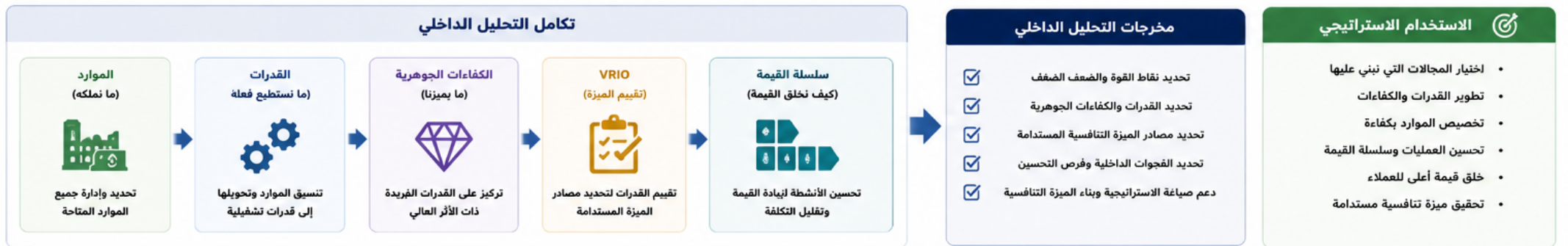
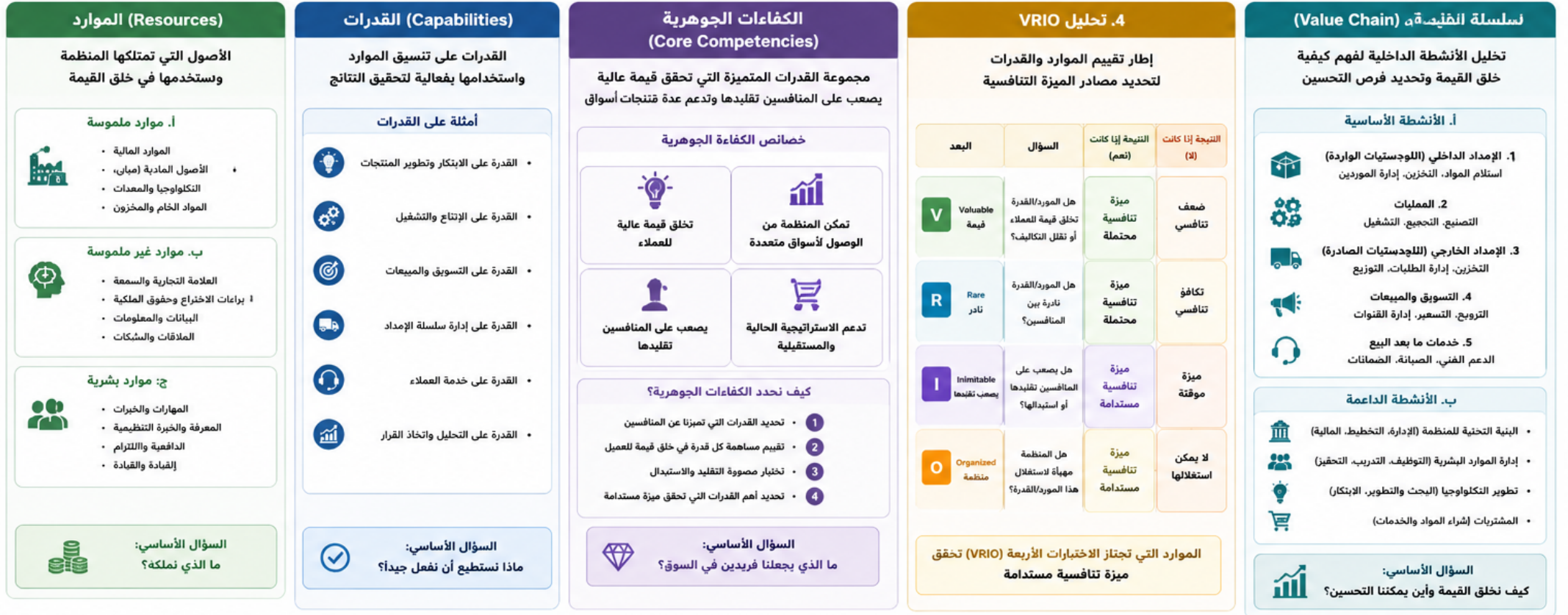


المدخلات لمرحلة الاختيارات الاستراتيجية

- تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة
- تطوير الميزة التنافسية المستدامة
- بناء موقع استراتيجي قوي في السوق
- تحقيق التفوق على المنافسين

التحليل الداخلي الشامل للمنظمة

فهم نقاط القوة والضعف وبناء الميزة التنافسية المستدامة



الهدف النهائي: استثمار نقاط القوة الداخلية وبناء قدرات فريدة يصعب تقليدها لتحقيق أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة في السوق

تحليل الحوكمة والتحليل التنظيمي

فهم السياق التنظيمي والحوكومي والتاريخي والثقافي لتحديد تأثيرها على الاستراتيجية الحالية والمستقبلية

أولاً: تحليل الحوكمة

مكونات الحوكمة

- مجلس الإدارة**
الإشراف، التوجيه الاستراتيجي، حماية مصالح.
- الإدارة التنفيذية**
تنفيذ الاستراتيجيات وإدارة العمليات اليومية.
- الرقابة والتدقيق**
ضمان الالتزام بالسياسات وإدارة المخاطر.
- الشفافية والإفصاح**
توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- المساءلة**
تحديد المسؤوليات ومحاسبة أداء الإدارة.
- إدارة المخاطر**
تحديد المخاطر، تقييمها، ووضع خطط للتعامل معها.
- تضارب المصالح**
ضمان عدم تعارض مصالح الإدارة والملاك.

مبادئ الحوكمة الجيدة



تقييم الحوكمة في المنظمة

أسئلة تقييمية

- هل مجلس الإدارة فعال ومستقل؟
- هل توجد لجان متخصصة (تدقيق، ترشيحات، مكافآت)؟
- هل المعلومات متاحة وموثوقة وفي الوقت المناسب؟
- هل توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر والامتثال؟
- هل يتم محاسبة الإدارة على تحقيق الأهداف؟

مخرجات التحليل

- نقاط قوة الحوكمة
- نقاط ضعف الحوكمة
- المخاطر الحوكمة الرئيسية
- توصيات التحسين

حوكمة قوية تدعم الاستراتيجية وتقلل المخاطر وتزيد الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة

ثانياً: تحليل أصحاب المصلحة

تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين



تحليل أصحاب المصلحة (مصفوفة القوة - الاهتمام)



تحليل توقعات وأولويات أصحاب المصلحة

- ما هي مطالبهم؟ ونوفاهم؟
- ما هي مصالحهم المشتركة والمختلفة؟
- ما هو تأثيرهم على نجاح المنظمة؟
- كيف يمكن بناء علاقة قيمة معهم؟
- ما هي المخاطر إذا لم تتم إدارتهم جيداً؟

إدارة فعالة لأصحاب المصلحة تعزز الدعم، تقلل المقاومة، وتخلق قيمة مشتركة ومستدامة

ثالثاً: التحليل التنظيمي

1. التاريخ التنظيمي

ماذا نحل؟	الأسئلة الأساسية	مخرجات التحليل
نشأة المنظمة وتطورها	كيف بدأت المنظمة ولماذا؟	فهم جذور الوضع الحالي
المحطات والقرارات الاستراتيجية الرئيسية	ما هي القرارات التي شكلت مسارها الحالي؟	تحديد الأنماط المتكررة في القرارات
النجاحات والإنجازات السابقة	ما النجاحات التي تفخر بها؟	استخلاص الدروس لتجنب الأخطاء
الأزمات والتحديات التي تم تجاوزها	ما الأخطاء أو الإخفاقات المهمة والدروس المستفادة؟	تقدير نقاط القوة التاريخية التي يمكن البناء عليها
التوجهات عبر الزمن في الأداء والنمو والتوسع	كيف تغيرت البيئة الخارجية ما دُفِر في قراراتها؟	

التاريخ يساعد على فهم الهوية التنظيمية ويقدم دروساً قيمة للمستقبل

2. الثقافة التنظيمية

عناصر الثقافة	مستويات الثقافة (نموذج الأيسبرغ)	تقييم الثقافة
القيم والمعتقدات ما الذي نؤمن به؟	الظاهر (مرئي وسهل التغيير) الهوكل، السياسات، الإجراءات، المنتجات، التكنولوجيا.	ما القيم السائدة في المنظمة؟
المعايير والسلوكيات ما هو متوقع من الجميع؟	المتوسط (أقل وضوحاً وأصعب تغييراً) المعايير، القيم، المعتقدات، الاستراتيجيات.	هل تدعم الثقافة الاستراتيجية الحالية؟
الرموز والشعارات ما الذي يمثلها؟	العميق (غير مرئي وأصعب جداً تغييراً) المعتقدات الأساسية، الافتراضات، الفلسفة، طريقة التفكير.	أين توجد فجوات ثقافية؟
الطقوس والتقاليد كيف نحفل ونكافئ؟		ما العناصر التي يجب تعزيزها أو تغييرها؟
قصص النجاح والبطولات من هم قديرونا؟		

الثقافة القوية والمتوافقة مع الاستراتيجية تعزز التنفيذ والابتكار والأداء

3. الانجراف الاستراتيجي

ما هو الانجراف الاستراتيجي؟	أسباب الانجراف
هو التباين التدريجي بين مسار المنظمة الحالي والتغيرات في البيئة الخارجية أو أهدافها طويلة المدى.	الاعتماد المفرط على النجاح السابق
	ضعف الاستشعار البيئي والتحليل
	البيروقراطية والمقاومة للتغيير
	تركز قصير المدى
	ضعف القيادة الاستراتيجية
	كيف نكتشف الانجراف؟
	مقارنة الأداء الحالي بالمستهدفات.
	مراقبة الاتجاهات الخارجية.
	الاستماع لأصحاب المصلحة.
	تحليل الفجوات الاستراتيجية.

مراقبة الانجراف والتكيف المبكر يحافظ على الملاءمة والقدرة التنافسية طويلة المدى



الفهم العميق للحوكمة، وأصحاب المصلحة، والتاريخ، والثقافة، والانجراف الاستراتيجي يتيح للمنظمة بناء استراتيجيات أكثر ملاءمة وواقعية واستدامة

سلسلة القيمة (Value Chain)

سلسلة القيمة هي مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعميل.
الهدف: خلق قيمة أكبر للعميل بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وبطريقة يصعب عليهم تقليدها.

أولاً: الأنشطة الداعمة (Support Activities)

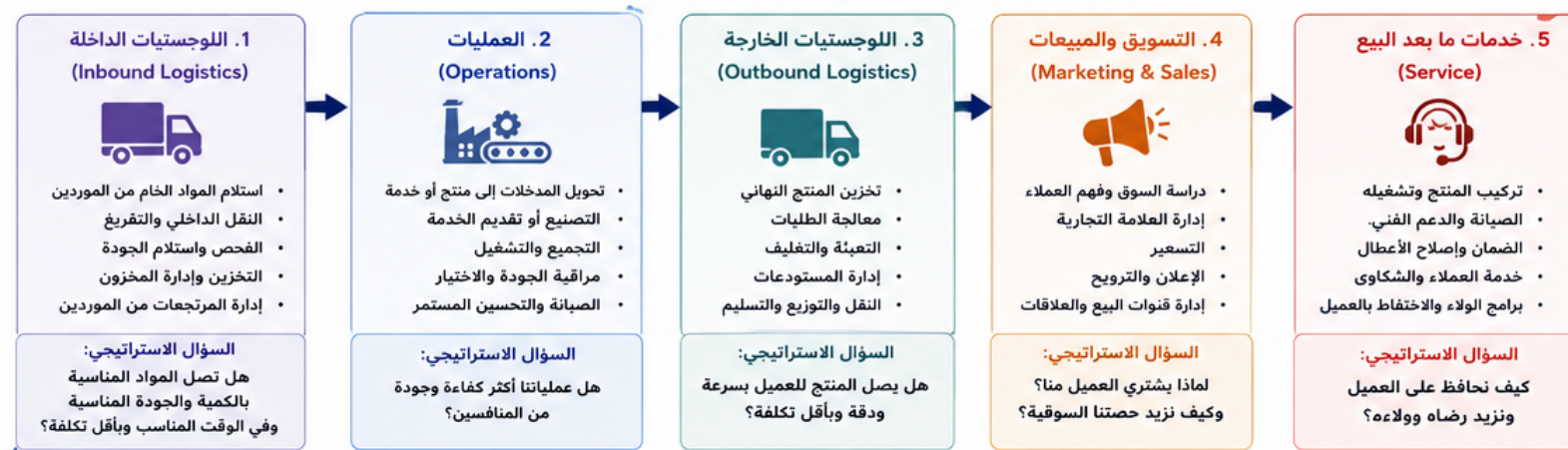
 1. البنية التحتية للمنظمة (Firm Infrastructure)	- الإدارة العامة والتخطيط الاستراتيجي - المالية والمحاسبة - الإدارة القانونية وإدارة المخاطر - نظم المعلومات الإدارية - العلاقات الحكومية والمصالح الخارجية	توفر الإطار العام والدعم لجميع الأنشطة في سلسلة القيمة وتسهم في التنسيق والرقابة وصنع القرار.
 2. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)	- استقطاب واختيار الكفاءات - التدريب والتطوير - إدارة المواهب والقيادات - تقييم الأداء والمكافآت - بيئة العمل وثقافة المنظمة	تضمن وجود الأشخاص المناسبين والمهارات والدافع لأداء الأنشطة بكفاءة وفعالية.
 3. التطوير التقني (Technology Development)	- البحث والتطوير والابتكار - تطوير المنتجات والخدمات - التكنولوجيا والرقمنة - حماية المعرفة والملكية الفكرية	يسهم في تحسين المنتجات والعمليات وابتكار حلول جديدة وبناء مزايا تنافسية مستدامة.
 4. المشتريات (Procurement)	- اختيار وتقييم الموردين - إدارة العقود - التفاوض على الأسعار والشروط - إدارة الجودة في المشتريات	توفير المدخلات والموارد اللازمة بأفضل جودة وأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.



الربح
(الهامش)

القيمة التي
تُضاف للعميل
وتحقق ميزة
تنافسية
للمنظمة.

ثانياً: الأنشطة الأساسية (Primary Activities)



كيف نستخدم سلسلة القيمة؟

- 1 تحديد مصادر خلق القيمة أين ولماذا تولد أعلى قيمة للعميل؟
- 2 تحليل التكاليف أين توجد أعلى التكاليف؟ وما الذي لا يضيف قيمة؟
- 3 مقارنة المنافسين كيف نفرق أداؤنا في كل نشاط مع أفضل المنافسين؟
- 4 تحسين وإعادة تصميم الأنشطة كيف يمكن تحسين كل نشاط أو إسناداً لطرف خارجي؟
- 5 بناء ميزة تنافسية مستدامة تركيز الموارد على الأنشطة التي تمنح قيمة فريدة يصعب تقليدها.

أدوات تحليل سلسلة القيمة

تحليل القيمة المضافة (Value Added Analysis)  - تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة - إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة - تقليل أو تبسيط الأنشطة غير الضرورية	المقارنة المرجعية (Benchmarking)  - مقارنة الأنشطة مع أفضل الممارسات - التعلم من المنافسين. - تحديد الفجوات وتحسين الأداء	تحليل التكلفة (Cost Analysis)  - حساب تكلفة كل نشاط - تحديد الأنشطة عالية التكلفة - البحث عن فرص خفض التكلفة	تحليل VRIO لكل نشاط  - هل النشاط ذو قيمة؟ - هل هو نادر؟ - هل يصعب تقليده؟ - هل المنظمة تستغله بشكل جيد؟	قرار الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing)  - هل النشاط جوهري لنجاحنا؟ - هل لدينا ميزة تنافسية فيه؟ - هل يمكن لطرف خارجي القيام به بكفاءة أعلى وتكلفة أقل؟
---	--	---	--	---

منظمة
يين

الانتقال من تحديد القوة إلى صياغة قضية استراتيجية تتطلب قراراً إدارياً

منهج استخراج القضايا من نقاط القوة (خصوصة بخطوة)



فكرة رئيسية



القضية ليست وجود قوة، بل كيف نستثمرها أو نعظمها أو نحافظ عليها لتحقيق قيمة أعلى.

القضية الاستراتيجية =
فجوة ذات أثر كبير
تتطلب قراراً إدارياً.

أسئلة المستشار الأساسية

- هل هذه القوة حقيقية وما زالت قوة حالياً؟ 
- هل تميزنا عن المنافسين؟ 
- هل يمكن تقليدها بسهولة؟ 
- هل نستغلها بنسبة 10%؟ 
- كيف يمكن مضاعفة أثرها؟ 
- هل يمكن استخدامها لدخول سوق جديد؟ 
- هل يمكن تحويلها إلى ميزة يصعب تقليدها؟ 

أمثلة عملية لتحويل القوة إلى قضية استراتيجية

القوة	قوة: سيولة مالية جيدة	قوة: قاعدة عملاء كبيرة	قوة: فريق هندسي متميز	علامة تجارية قوية
القيمة تحققها في	قدرة على الاستثمار - مرونة مالية تحمل المخاطر	حجم إيرادات مستقر - بيانات غنية إمكانية البيع المتكرر	حلول مبتكرة - جودة عالية - سرعة في حل المشكلات التقنية	ثقة العملاء - ولاء العملاء - قبول أعلى قدرة أعلى تسعير أعلى
الفجوة الحالية	استثمارات محدودة في فرص نمو جديدة	انخفاض معدل الشراء المتكرر والقيمة العمرية للعميل	انشغال الفريق بـ 80% في أعمال تشغيلية روتينية	حضور ضعيف خارج السوق المحلي
السبب الجذري	غياب استراتيجية الاستثمار الواضحة وتقييم الفرص	ضعف برامج الولاء - عدم تخصيص العروض - قلة التواصل	غياب الأولويات - عدم تفويض الأعمال التشغيلية - ضغط المهام اليومية	تسخرات محبطة في الشراكة الإيماني المهارات لقيمة السكاكوك
الأثر الاستراتيجي	فقدان فرص نمو - تراجع العائد على الأموال - ضعف التوسع	فقدان إيرادات - مستقبلية - ارتفاع تكلفة إحصاص ميزة المنافسين	بطء الابتكار - تأخر إطلاق منتجات جديدة وفقدان ميزة السابق	كيف ضيااشر لإقليمية البلي الشراء اللعبة المكانية ولرطى عملاء جدد.
القضية الاستراتيجية	كيف نوجه السيولة نحو مبادرات تحقق نمواً وربحية مستدامة؟	كيف نستثمر قوة العلامة التجارية للتوسع في الأسواق الإقليمية؟	كيف نحرر الكفاءات الهندسية للتركيز على الابتكار والمشروعات ذات القيمة؟	كيف نزيد القيمة العمرية للعميل ونحول قاعدة العملاء إلى إيرادات أعلى.

نموذج توثيق القضايا المستخرجة من نقاط القوة

نقطة القوة	القيمة التي تحققها	الفجوة الحالية	السبب الجذري للفجوة	الأثر الاستراتيجي للفجوة	القضية الاستراتيجية
 علامة تجارية قوية	 ثقة العملاء - ولاء - قدرة على تسعير أعلى	 حضور ضعيف خارج السوق المحلي	 ضعف الاستثمار في التسويق الإقليمي وقنوات التوزيع	 فقدان فرص نمو في أسواق جديدة ومحاصرة المنافسين	 كيف نستثمر قوة العلامة التجارية للتوسع في الأسواق الإقليمية؟
 فريق هندسي متميز	ابتكار - جودة - سرعة في حل المشكلات	انشغال الفريق بـ 80% في أعمال تشغيلية	غياب الأولويات - عدم تفويض - ضغط المهام اليومية	بطء الابتكار - تأخر إطلاق منتجات جديدة - فقدان ميزة السبق	كيف نحرر الكفاءات الهندسية للتركيز على الابتكار والمشروعات القيمة؟
 قاعدة عملاء كبيرة	إيرادات مستمرة - بيانات غنية - إمكانية البيع المتكرر	انخفاض معدل الشراء المتكرر والقيمة	ضعف برامج الولاء - قلة العروض - ضعف التواصل	فقدان إيرادات مستقبلية - ارتفاع تكلفة الحصول على عملاء جدد	كيف نزيد القيمة العمرية للعميل ونحوّل العملاء إلى إيرادات أعلى؟
 سيولة مالية جيدة	قدرة على الاستثمار - مرونة - تحمل المخاطر	استثمارات محدودة في فرص نمو جديدة	غياب استراتيجية - ضعف تقييم الفرص - تردد في الاستثمار	فقدان فرص نمو - تراجع العائد على الأموال - ضعف التوسع	كيف نوجه السيولة نحو مبادرات تحقق نمواً وريحية مستدامة؟

فكرة رئيسية



الضعف ليس مجرد نقص، بل فجوة داخلية تؤثر سلباً على الأداء. تحويل كل ضعف إلى قضية استراتيجية يعني تحديد قرار إداري مطلوب لمعالجة الأثر وتحسين الأداء.

كيف نخرج أهم القضايا من نقاط الضعف؟

الانتقال من تحديد الضعف إلى صياغة قضية استراتيجية تتطلب قراراً إدارياً لمعالجة الفجوات والتحسين

منهج استخراج القضايا من نقاط الضعف (خطوة بخطوة)



أسئلة المستشار الأساسية

- ما أثر هذا الضعف على تحقيق أهدافنا؟
- ما حجم الفجوة بين الواقع والمطلوب؟
- لماذا يستمر هذا الضعف حتى الآن؟
- ما التكلفة أو الفرص الضائعة بسببه؟
- هل يؤثر على رضا العملاء أو سمعتنا؟
- هل يتكرر في أكثر من عملية أو إدارة؟
- ما القرار الاستراتيجي المطلوب لمعالجته؟

أمثلة عملية لتحويل نقاط الضعف إلى قضايا استراتيجية

ضعف في الموارد البشرية	ضعف مالي	ضعف تشغيلي	ضعف تسويقي	ضعف تقني	ضعف في الهيكل والإدارة
- معدل دوران مرتفع للموظفين - نقص في الكفاءات الحرجة - ضعف برامج التدريب والتطوير - انخفاض مستوى الالتزام	- تدفقات نقدية سلبية - هامش ربح منخفض - ارتفاع المديونية - ضعف إدارة التكاليف	- عمليات بطيئة ومعقدة - أخطاء عالية في الأداء - ضعف الجودة - تكاليف تشغيل مرتفعة	- ضعف العلامة التجارية - انتشار محدود في السوق - ضعف قنوات البيع والتوزيع - فهم محدود لاحتياجات العملاء	- أنظمة قديمة - قلة الأتمتة والرقمنة - ضعف أمن المعلومات - عدم استثمار البيانات	- هيكل غير مرن - بطء اتخاذ القرار - تضارب الصلاحيات - ضعف المتابعة والرقابة
كيف نبني ونحافظ على فريق عمل مستقر وذو كفاءات عالية؟	كيف نحسن موقفنا المالي ونزيد الربحية والسيولة؟	كيف نرفع كفاءة العمليات ونخفض التكاليف ونحسن الجودة؟	كيف نعزز حضورنا السوقي ونزيد الحصة والولاء؟	كيف نحدث البنية التقنية ونستثمر في التحول الرقمي لاستفادة أكبر؟	كيف نصمم هيكلًا مرناً وداعماً للسرعة والكفاءة والحوكمة؟

نماذج توثيق القضايا المستخرجة من نقاط الضعف

الأولوية	القضية الاستراتيجية	الوضع المطلوب	الأثر	حجم الفجوة	الوصف	توثيق نقطة الضعف
تقييم الأولوية (عالية / متوسطة / منخفضة) مثال: عالية مبرر الأولوية تأثير كبير على الأداء والنمو وتكاليف مرتفعة مستمرة	صياغة القضية مثال: كيف نبني ونحافظ على فريق عمل مستقر وذو كفاءات عالية يدعم نمو واستدامة المنظمة؟	ما الذي نريده أن نصل إليه؟ مثال: بناء بيئة عمل جاذبة تحافظ على المواهب وتزيد الالتزام والإنتاجية	مالي: مثال: تكلفة استقطاب وتدريب كل موظف = 10,000 ريال تشغيلي: مثال: انخفاض الإنتاجية 112 استراتيجي: مثال: فقدان الكفاءات الحرجة وتأخر نمو المنظمة	الواقع الحالي مثال: معدل دوران 25% المطلوب / المعيار مثال: معدل دوران 8% الفجوة مثال: 17 نقطة مئوية	ما هو الضعف؟ مثال: ضعف في الاحتفاظ بالموظفين المتميزين لماذا؟ مثال: الرواتب غير تنافسية وفرص التطور محدودة ما أثره؟ مثال: انخفاض الإنتاجية وارتفاع تكلفة الاستقطاب	وصف الضعف بدقة الأسباب الجذرية حجم الفجوة الأثر الحالي الوضع المطلوب القضية الاستراتيجية أولوية المعالجة

كل نقطة ضعف يجب أن تتحول إلى قضية استراتيجية واضحة تتطلب قراراً إدارياً لمعالجة السبب الجذري وتحقيق تحسن ملموس في الأداء والقيمة.

فكرة رئيسية



الفرصة لا تخلق قيمة تلقائياً بل تحتاج إلى قرار وتحرك لاستغلالها قبل المنافسين.

تحويل كل فرصة إلى قضية استراتيجية يعني تحديد ما يجب فعله، وكيف، ومتى، وبأي موارد لتحقيق أقصى أثر ممكن.

كيف نخرج أهم القضايا من الفرص؟

الانتقال من تحديد الفرص إلى صياغة قضية استراتيجية تتطلب قراراً إدارياً لاغتنامها وتحويلها إلى قيمة ونمو.

منهج استخراج القضايا من الفرص (خطوة بخطوة)



أسئلة المستشار الأساسية

- هل هذه فرصة حقيقية أم مجرد اتجاه عام.
- ما حجم الفائدة أو النمو المتوقع من استغلالها؟
- هل لدينا ما يكفي من القدرات لاغتنامها؟
- ما الموارد أو الشركاء الذين نحتاجهم؟
- ما المخاطر التي قد نواجهها؟
- من سيستفيد غيرنا إذا لم تتحرك بسرعة؟
- ما القرار الذي إذا اتخذناه سيجعلنا نستفيد أولاً؟

أمثلة عملية لتحويل الفرص إلى قضايا استراتيجية

فرص سوق جديدة ومتنامية

- دخول قطاعات جديدة
- سوق إقليمي أو دولي واعد
- شريحة عملاء لم تُستهدف بعد
- اتجاه لنمو الطلب

كيف ندخل هذه السوق الجديدة بسرعة ونجاح قبل المنافسين؟

فرص تقنية ورقمية

- تقنيات جديدة تفتح أسواقاً
- أتمتة تقلل التكاليف
- الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات
- تحول رقمي يعزز الكفاءة

كيف نستثمر التقنيات الجديدة لبناء ميزة تنافسية وتحسين القيمة للعملاء؟

فرص تشريعية وتنظيمية

- حوافز وضريبية جديدة
- أنظمة تدعم الابتكار والاستثمار
- فتح قطاعات كانت مقيدة
- شراكات بين القطاعين

كيف نستفيد من الحوافز والأنظمة الجديدة لتعزيز النمو الاستراتيجي؟

فرص شراكات وتحالفات

- شراكات استراتيجية محلية/دولية
- تحالفات تسهل الدخول لأسواق
- الوصول للخبرات والتقنيات
- مشاركة تقلل المخاطر والتكاليف

من الشريك الأنسب وما نموذج التحالف الذي يحقق لنا أعلى قيمة بأقل تكلفة ومخاطر؟

فرص ابتكار وتطوير منتجات

- احتياجات غير مشبعة
- منتجات وخدمات جديدة
- تخصيص وتفصيل الحلول
- نماذج عمل مبتكرة

كيف نبكر ونطور منتجات تستجيب لاحتياجات العملاء وتحقيق أرباحاً أعلى؟

فرص استدامة ومسؤولية

- التحول إلى الاقتصاد الأخضر
- توقعات العملاء للاستدامة
- فرص في الطاقة المتجددة
- سمعة أفضل وتجذب الاستثمارات

كيف ندمج الاستدامة في استراتيجيتنا لتحقيق قيمة ونمو طويل الأجل؟

نماذج توثيق القضايا المستخرجة من الفرص

توثيق فرصة واحدة - مثال تطبيقي

تقييم الأولوية	القضية الاستراتيجية	الوصف	القرار المطلوب	الأثر المتوقع	الموارد المطلوبة	وصف الفرصة	جسم الفرصة
★★★★☆ (أثر كبير وسرعة تحقق عالية)	صياغة قضية واضحة تتطلب قراراً إدارياً لاستغلال الفرصة وتحقيق أقصى أثر ممكن.	ما هي الفرصة؟ لماذا هي مهمة الآن؟ ما الإمكانيات المالية والتشغيلية.	ما القرار الذي يجب اتخاذه؟ (دخول - شراكة - تطوير - استثمار - توسع - ابتكار - استحواذ... إلخ)	على النمو (الإيرادات) على الربحية على الحصة السوقية على الكفاءة التشغيلية على الميزة التنافسية	مالية بشرية تقنية عملياتية شركاء خارجيين	نمو الطلب على الحلول الرقمية في التعليم	سوق بقيمة 2 مليار ريال ونمو سنوي 15%.
★★★★☆ عالية						تطوير منصة تعليم رقمية متكاملة	تطوير منصة تعليم رقمية متكاملة
★★★ متوسطة	مثال: كيف ندخل السوق الإقليمي الناشئ ونحقق حصة سوقية مستدامة خلال 3 سنوات؟	ما الموارد المطلوبة؟ ما المخاطر والتحديات؟	ما النموذج أو المسار المقترح؟ متى نحتاج لاتخاذ القرار؟			استثمار 5 مليون ريال + فريق تقني	استثمار 5 مليون ريال + فريق تقني
★★ منخفضة						منافسة قوية - قبول العملاء	منافسة قوية - قبول العملاء
★ منخفضة جداً						كيف نطلق منصة تعليم رقمية تحقق حصة سوقية 1% خلال 3 سنوات؟	كيف نطلق منصة تعليم رقمية تحقق حصة سوقية 1% خلال 3 سنوات؟
						★★★★★	★★★★★



كل فرصة تمثل إمكانية للنمو والقيمة، والقضية الاستراتيجية هي التي تضمن تحويلها إلى نتائج ملموسة ومستدامة.

فكرة رئيسية



التحديات لا يمكن إيقافها بالكامل، لكن يمكن إدارة أثرها والاستعداد لها مبكراً.

تحويل كل تهديد إلى قضية استراتيجية يعني تحديد ما يجب فعله، وكيف، ومتى، وبأي موارد للتقليل من الأثر أو تجنبه أو التعافي منه بسرعة.

كيف نخرج أهم القضايا من التحديات؟

الانتقال من تحديد التحديات إلى صياغة قضايا استراتيجية تتطلب قراءة وقائية واستباقية لحماية المنظمة وتقليل الأثر.

منهج استخراج القضايا من التحديات (خطوة بخطوة)



أسئلة المستشار الأساسية

- هل التهديد حقيقي وقابل للحدث؟
- ما مدى خطورة تأثيره على أهدافنا؟
- ما احتمالية حدوثه ومتى؟
- ما نقاط الضعف التي ستأثر؟
- هل لدينا خطط أو قدرات لمواجهة؟
- ما تكلفة عدم التحرك الآن؟
- ما القرار الاستباقي أو الاحترازي المطلوب؟

أمثلة عملية لتحويل التحديات إلى قضايا استراتيجية

تهديد: منافسة متزايدة	تهديد: تغيرات تقنية سريعة	تهديد: عدم استقرار اقتصادي	تهديد: تغيرات تنظيمية وقانونية	تهديد: نقص الكفاءات	تهديد: تغير سلوك العملاء
- دخول منافسين جدد - زيادة حدة المنافسة السعرية - منتجات أفضل بأسعار أقل - حملات تسويقية مكثفة	- تقنيات جديدة تعطل النماذج الحالية - تغير توقعات العملاء رقمياً - تزايد الأتمتة والذكاء الاصطناعي	- تضخم وارتفاع تكاليف - تقلب أسعار العملات - انخفاض القوة الشرائية - رفع أسعار الفائدة	- قوانين أو ضرائب جديدة - معايير امتثال أكثر صرامة - غرامات وعقوبات محتملة - متطلبات تقارير إضافية	- تأخر الموردين - نقص المواد الخام - ارتفاع تكاليف الشحن - أزمات جيوسياسية	- تغير الاحتياجات والتفضيلات - تحويل إلى بدائل جديدة - زيادة الحساسية للسعر - تراجع الولاء للعلامات
كيف نحافظ على حصتنا السوقية ونميز عروضنا عن المنافسين؟	كيف نواكب التقنيات الجديدة ونحولها إلى ميزة تنافسية قبل المنافسين؟	كيف نحمي الربحية والسيولة في ظل تقلبات الاقتصاد الكلي؟	كيف نحقق الامتثال الكامل بتكلفة مناسبة ونقلل المخاطر القانونية؟	كيف نضمن استمرارية التوريد ونقلل الاعتماد على مصدر واحد؟	كيف نتكيف مع تغير توقعات العملاء ونحافظ على ولائهم؟

نماذج لتوثيق القضايا المستخرجة من التحديات

تقييم التهديد	القضية الاستراتيجية	وصف التهديد	الأثر المحتمل	الفجوات الحالية	سيناريو الأسوأ	القرار المطلوب	استجابة مقترحة	المالك والوقت
- احتمال الحدث ★★☆☆ - حجم التأثير ★★☆☆ - سرعة التأثير ★★☆☆ - مدى القابلية للتنبؤ ★★☆☆ - الأولوية ★★☆☆	صياغة قضية استراتيجية واضحة تعكس جوهر التهديد والفجوة. مثال: كيف نقلل أثر المنافسة السعرية المتزايدة ونحافظ على هوامش الربح؟	- ما هو التهديد؟ - من مصدره؟ - متى قد يحدث؟ - كيف يؤثر علينا؟ - ما الأدلة والمؤشرات؟	- أثر مالي - أثر تشغيلي - أثر على العملاء - أثر على السمعة - أثر قانوني/ امتثال	- نقاط الضعف المرتبطة - نقص الموارد - ضعف القدرات - غياب الخطط - الأنظمة غير كافية	- ماذا قد يحدث إذا لم نتخذ أي إجراء؟ - الخسائر المحتملة - المدة المتأثرة - النتائج المتسلسلة	- ما القرار الوقائي أو الاستباقي المطلوب؟ - ماذا سنفعل؟ - متى؟ - بأي موارد؟	- استراتيجيات التعامل - إجراءات قصيرة المدى - إجراءات متوسطة المدى - إجراءات طويلة المدى - مؤشرات المراقبة	- المالك المسؤول - الجهات المشاركة - تاريخ البدء - تاريخ الانتهاء - التكلفة التقديرية



كل تهديد غير مُدار يتحول إلى أزمة، والقضية الاستراتيجية الجيدة تحول التهديد إلى فرصة للاستعداد والابتكار والتميز.



ما هم المعنيون والقوى المؤثرة؟

هم الأفراد أو المجموعات أو الجهات التي تتأثر بالمنظمة أو تؤثر فيها، وقد تدعمها أو تعرقل تحقيق أهدافها.

كيف نخرج أهم القضايا من المعنيين والقوى المؤثرة؟

الانتقال من تحليل أصحاب المصلحة والقوى المؤثرة إلى قضايا استراتيجية تتطلب قرارات إدارية تحقق التوازن وتدعم النجاح.

فكرة رئيسية



نجاح أي منظمة يعتمد على إدارة العلاقات والتأثيرات مع المعنيين والقوى المؤثرة بشكل ذكي ومتوازن

تحويل التحليل إلى قضايا استراتيجية يعني تحديد ما يجب إدارته، تهدئته، استثماره، أو التحالف معه لتحقيق أعلى قيمة ممكنة.

منهج استخراج القضايا من المعنيين والقوى المؤثرة (خطوة بخطوة)



أسئلة أساسية لتحليل المعنيين والقوى المؤثرة

- من هم المعنيون والقوى المؤثرة الرئيسيون؟
- ما مصالحهم وتوقعاتهم ومخاوفهم؟
- ما مدى تأثيرهم على المنظمة؟
- ما مدى اهتمامهم بنتائج المنظمة؟
- كيف تصف العلاقة الحالية معهم؟
- ما المخاطر إذا لم يُدرَ العلاقة جيداً؟
- ما الفرص المتاحة من خلالها؟
- ما القرار الاستراتيجي المطلوب لإدارة هذه العلاقة؟

مصفوفة التأثير - الاهتمام (تحديد الأولويات)



أمثلة عملية لتحويل تحليل المعنيين والقوى المؤثرة إلى قضايا استراتيجية

المعني / الفكرة المؤثرة	مصالحه وتوقعاته	مستوى التأثير	طبيعة العلاقة الحالية	القضية الاستراتيجية المستخرجة
العملاء	جودة عالية - أسعار مناسبة - خدمة ممتازة - ابتكار مستمر	★★★★☆	داعم	كيف نرفع رضا العملاء وولاءهم ونحافظ عليهم ونزيد حصتنا السوقية؟
الموظفون	بيئة عمل جيدة - فرص تطوير - وواتب عادلة - تقدير	★★★★☆	داعم/متردد	كيف نزيد التزام الموظفين ونقل دوران العمل ونبني ثقافة أداء عالية؟
المساهمون	عائد استثماري مرتفع - نمو مستدام - حوكمة قوية - إدارة مخاطر فعالة	★★★★☆	داعم	كيف نحقق عوائد مستدامة ونرفع ثقة المستثمرين ونحافظ عليها؟
الموردون	عقود مستقرة - سداد في الوقت - شراكة طويلة الأجل	★★★★☆	متردد	كيف نبني شراكات قوية مع الموردين ونضمن استمرارية الإمداد بأفضل شروط؟
الجهات الحكومية والتنظيمية	الالتزام بالقوانين - دفع الضرائب - دعم الاقتصاد الوطني	★★★★☆	داعم/متردد	كيف نضمن الامتثال ونبني علاقة تعاونية مع الجهات الحكومية؟
المجتمع المحلي	المسؤولية الاجتماعية - خلق فرص عمل - حماية البيئة - دعم التنمية المحلية.	★★★★☆	متردد	كيف نعزز قبول المجتمع المحلي ونحقق قيمة مشتركة ومستدامة؟

أدوات ومخرجات التحليل

1. خريطة المعنيين



توضح جميع المعنيين والعلاقات والتفاعلات بينهم وبين المنظمة.

2. سجل المعنيين



قاعدة بيانات تتضمن:
• مصالحهم
• توقعاتهم
• تأثيرهم
• اهتماماتهم

3. تحليل التأثير - الاهتمام



تحديد أولويات المعنيين وفقاً لمستوى التأثير والاهتمام.

4. تحليل المخاطر والفرص



تحديد المخاطر المحتملة من كل طرف والفرص المتاحة من خلاله.

5. خطة إدارة المعنيين



استراتيجية التواصل، الإشراك، التعاون، والمراقبة لكل معني رئيسي.

6. سجل القضايا الاستراتيجية



قائمة بالقضايا الاستراتيجية المستخرجة مع توصيات الإجراءات المطلوبة.



الإدارة الفعالة للمعنيين والقوى المؤثرة لا تقل أهمية عن الإدارة الداخلية، فهي مفتاح تحقيق التوازن والنجاح والاستدامة.

فكرة رئيسية



الثقافة تشكل "كيف نعمل"، والتجارب تشكل "ما نتعلمه". تحويلهما إلى قضايا استراتيجية يعني تحويل المعرفة الضمنية إلى قرارات تصنع مستقبلاً أكثر نجاحاً واستدامة.

القضية الاستراتيجية = فجوة أو درس يحتاج إلى قرار إداري لتحقيق نتيجة أفضل.

كيف نخرج أهم القضايا من الثقافات السائدة والتجارب الناجحة والفاشلة؟

الانتقال من تحليل الثقافة والتجارب إلى قضايا استراتيجية تتطلب قرارات إدارية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الفجوات وتجنب تكرار الأخطاء.

منهج استخراج القضايا من الثقافة والتجارب (خطوة بخطوة)



أسئلة أساسية للتحليل

- ما القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكنا اليوم؟
- كيف تؤثر الثقافة الحالية على الأداء والابتكار؟
- ما السلوكيات المرغوبة التي تريد تعزيزها؟
- ما السلوكيات السلبية التي تعيقنا؟
- ما التجارب الناجحة التي يمكن تكرارها أو تعميمها؟
- ما التجارب الفاشلة التي يجب ألا تتكرر؟
- ما الدروس المستفادة من الماضي؟
- ما القرارات المطلوبة استناداً إلى هذه الدروس؟

أمثلة عملية لتحويل الثقافة والتجارب إلى قضايا استراتيجية

الثقافات السائدة				التجارب الناجحة			التجارب الفاشلة			
عنصر الثقافة	سمة أساسية	الأثر الحالي	القضية الاستراتيجية	التجربة	عوامل النجاح	النتائج المحققة	القضية الاستراتيجية	النتائج السلبية	السبب الجذري	التجربة
ثقافة النتائج	تركيز على تحقيق الأهداف	أداء مرتفع وانضباط عالي	كيف نحافظ على ضغط النتائج دون إهمال الابتكار وتطوير الكفاءات؟	إطلاق منتج تقني	فريق متميز دراسة عميقة للسوق تنفيذ سريع	زيادة الحصة السوقية 20%	كيف نحسن إدارة المشاريع التقنية ونقدر الوقت والكلفة بشكل أدق؟	خسائر مالية وتأخير في التنفيذ	تقدير وقت وكلفة غير واقعي ضعف إدارة التغيير	فشل مشروع تقني
ثقافة المخاطرة المنخفضة	الخوف من الفشل والتجريب	بطء في اتخاذ القرار وفقدان فرص نمو	كيف نخلق بيئة آمنة تشجع التجريب دون تهديد الاستقرار؟	برنامج تحول رقمي	رؤية واضحة دعم القيادة بناء القدرات	تحسين الكفاءة 30% وخفض التكاليف	كيف نضمن فهم احتياجات العملاء والمحافظة على ولائهم؟	فقدان إيرادات وتأثير على السمعة	ضعف جودة الخدمة تجاهل احتياجات العميل	خسارة عميل رئيسي
ثقافة التعاون والتعاون	عمل جماعي وندعم بعضنا	حلول أفضل ورضا أعلى	كيف نوسع ثقافة التعاون بين الإدارات والمستويات والشركاء الخارجيين؟	تحسين تجربة العملاء	الاستماع للعملاء حلول سريعة متابعة مستمرة	زيادة الولاء ورضا العملاء بشكل ملحوظ	كيف نطور منهجية تقييم المنتجات قبل الإطلاق لتقليل مخاطر الفشل؟	مخزون متراكم وتسعير غير مناسب وخسائر جزئية	دراسة سوق ضعيفة تسعير غير مناسب تسويق ضعيف	إطلاق منتج غير ناجح
ثقافة فردية	تركيز على الفرد وإنجازاته	تنافس داخلي وانعزال نسبي	كيف نوازن بين التميز الفردي والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة؟	شراكات تبيحية مناسبة	اختيار شركاء مناسبين قيمة مشتركة وتوسيع الأسواق	نمو الإيرادات وتوسيع الأسواق	كيف نسرع اتخاذ القرارات الاستراتيجية دون التأثير على الحوكمة؟	فقدان فرصة تنافسية لصالح المنافسين.	روتين إداري كثرة الموافقات غياب الصلاحيات	تأخر قرار استراتيجي

أدوات ومخرجات التحليل

1. تحليل الثقافة التنظيمية

- استبيانات الثقافة
- مقاييلات معمقة
- ملاحظة السلوكيات
- تحليل القيم الأساسية

2. تحليل التجارب (دروس مستفادة)

- قاعدة بيانات التجارب
- توثيق تفصيلي
- تحليل السبب الجذري
- استخلاص الدروس

3. مصفوفة الثقافة والتأثير

- قيم الثقافة
- السلوكيات المرتبطة
- التأثير الإيجابي/السلبي
- مستوى الأولوية

4. سجل الدروس المستفادة

- التجربة
- الدرس المستفاد
- الإجراء المطلوب
- المسؤول والمدة

5. خريطة القضايا الاستراتيجية

- ربط الثقافة والتجارب بالأهداف الاستراتيجية
- تحديد الفجوات والفرص
- تحديد الأولويات

6. خطة العمل التحويلية

- مبادرات لمعالجة القضايا
- تخصيص الموارد والمسؤوليات
- مؤشرات قياس الأداء
- مراجعة وتعلم مستمر

تحويل الثقافة والتجارب إلى قضايا استراتيجية يعني تحويل المعرفة الضمنية إلى قرارات فعالة تقود إلى أداء أفضل ونمو مستدام.

ما هو تحليل المنافسين؟

دراسة المنافسين الحاليين والمحتملين لفهم نقاط قوتهم وضعفهم، استراتيجياتهم، أهدافهم، وتحركاتهم المستقبلية وتأثيرها على موقعنا في السوق.

كيف نخرج أهم القضايا من تحليل المنافسين؟

الانتقال من فهم المنافسين إلى تحديد القضايا الاستراتيجية التي تتطلب قراراً لإجماعية وتعزيز موقعنا التنافسي.

منهج استخراج القضايا من تحليل المنافسين (خطوة بخطوة)



فكرة رئيسية



ليست النقطة معرفة من هم المنافسون، بل استنتاج ما الذي يجب أن نفعله الآن أو نطوره أو نتجته بناءً على تحركاتهم وقدراتهم ونواياهم المستقبلية.

أسئلة أساسية للتحليل

- من هم المنافسون الرئيسيون والمحتملون؟
- ما حجم حصصهم السوقية ونموهم؟
- ما هي منتجاتهم/خدماتهم الأساسية؟
- ما هي نقاط قوتهم التنافسية؟
- ما هي نقاط ضعفهم وفرصنا منها؟
- ما هي تحركاتهم الحالية والمستقبلية؟
- ما هو تأثيرهم الحالي والمستقبلي علينا؟
- ما هي الاستجابة المناسبة منا؟

مثال عملي لتحليل المنافسين وتحويل النتائج إلى قضايا استراتيجية

أداة: مصفوفة تقييم المنافسين

معايير التقييم	المنافس أ	المنافس ب	نحن
حصة السوق	★★★★☆	★★★★☆	★★★☆☆
جودة المنتج/الخدمة	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
السعر التنافسي	★★★★☆	★★★★☆	★★★☆☆
الابتكار والتطوير	★★★★☆	★★★★☆	★★★☆☆
قوة العلامة التجارية	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
قنوات التوزيع	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
خدمة العملاء	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
القدرات المالية	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
الكفاءة التشغيلية	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆

تحليل الفجوات والاتجاهات

فجوات وفرص لصالحنا	تهديدات علينا
✓ ضعف تجربة العملاء لديهم.	① دخول منافس جديد بمنتج منكر ويسعر منخفض.
✓ أسعارهم مرتفعة في شريحة معينة.	① توسع منافس رئيسي في قنوات توزيع جديدة.
✓ بطء في الابتكار مقارنة بالسوق.	① تحالفات استراتيجية لزيادة قوتهم.
✓ تغطية جغرافية محدودة.	① حملات تسويقية قوية تؤثر على حصتنا السوقية.
✓ ضعف في قنوات البيع الرقمية.	① تهديدات استراتيجية
فرص استراتيجية	ما المخاطر التي قد تؤثر سلباً على موقعنا في السوق؟
كيف نستفيد من هذه الفجوات للحصول على ميزة تنافسية؟	

تحويل النتائج إلى قضايا استراتيجية

نوعها	القضية الاستراتيجية المستخرجة	س
تهديد	كيف نحافظ على حصتنا السوقية في ظل دخول منافس جديد بأسعار منخفضة؟	⚠️
فرصة	كيف تميز منتجاتنا عن المنافسين ونزيد القيمة المتلمسية للعميل؟	★
فرصة	كيف نسرع الابتكار لتجاوز بطء المنافسين والحفاظ على الريادة؟	★
تهديد	كيف تطور قنوات البيع الرقمية لمواكبة توسع المنافسين في هذا المجال؟	⚠️
تهديد	كيف نبني تحالفات استراتيجية تعزز قدرتنا التنافسية؟	⚠️
فرصة	كيف نحسن الكفاءة التشغيلية لخفض التكلفة ومواجهة ضغط الأسعار؟	★

تحديد الأولويات وخيارات الاستجابة

إجراء مقترح أولي	خيارات الاستجابة الاستراتيجية	الأولوية	الأولاح	درجة الإلحاح	الأثر على المنظمة	نوعها	القضية الاستراتيجية
تحليل تكلفة شامل ووضع خطة سريعة مرنة	خفض التكلفة - تمييز المنتج - عروض ترويجية - تحسين القيمة	1	عاجل	عالي	تهديد	⚠️	1 كيف نحافظ على حصتنا السوقية في ظل دخول منافس جديد بأسعار منخفضة؟
تطوير برنامج ولاء وتجربة عملاء متكاملة	تحسين الجودة - خدمات ما بعد البيع - تجربة عميل فريدة	2	عاجل	عالي	فرصة	★	2 كيف تميز منتجاتنا عن المنافسين ونزيد القيمة المتلمسية للعميل؟
إطلاق مبادرة ابتكار وسرعة تطوير المنتجات	زيادة الاستثمار في البحث والتطوير - شراكات - تقنيات جديدة	3	متوسط	عالي	فرصة	★	3 كيف نسرع الابتكار لتجاوز بطء المنافسين والحفاظ على الريادة؟
تطوير منصة رقمية متكاملة خلال 6 أشهر	منصات رقمية - تجارة إلكترونية - تحسين تجربة المستخدم	4	عاجل	متوسط	تهديد	⚠️	4 كيف تطور قنوات البيع الرقمية لمواكبة توسع المنافسين؟
تقييم الشركاء المحتملين وبناء خطة تحالفات	تحالفات - شراكات - استحوذات - موردون استراتيجيون	5	متوسط	متوسط	تهديد	⚠️	5 كيف نبني تحالفات استراتيجية تعزز قدرتنا التنافسية؟
برنامج تحسين تشغيلي وخطة أتمتة	أتمتة - تحسين العمليات - إدارة سلسلة الإمداد	6	متوسط	عالي	فرصة	★	6 كيف نحسن الكفاءة التشغيلية لخفض التكلفة ومواجهة ضغط الأسعار؟

أدوات ومخرجات التحليل

خريطة المنافسين (مباشرين ومحتملين)
مصفوفة تقييم المنافسين
تحليل الفجوات والتهديدات والفرص
تقرير تحليلي للمنافسين
سجل القضايا الاستراتيجية
خطة الاستجابة والمبادرات



تحليل المنافسين لا ينتهي بوضف قوتهم وضعفهم، بل بتحويل النتائج إلى قضايا استراتيجية تتطلب قراراً وإجراءات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



الهدف

اختيار المسار الاستراتيجي الأمثل الذي يعالج القضايا الرئيسية ويحقق أعلى قيمة للمنظمة ومساهميها.

ما هي الخيارات الاستراتيجية بعد تحديد أهم القضايا في نقاط القوة والضعف؟

تحويل القضايا إلى بدائل استراتيجية اخلق قيمة واستثمار القوة وتحسين الضعف وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

فكرة رئيسية

القضية ليست فقط ما يجب حله، بل أين وكيف سنلعب لنربح. الخيارات الاستراتيجية هي مسارات مستقبلية مختلفة لتحقيق ذلك.

منال القضايا إلى الخيارات الاستراتيجية (خطوة بخطوة)



من نقاط القوة إلى خيارات استراتيجية

مثال على قضية من القوة	الخيارات الاستراتيجية الممكنة	مثال على تنفيذ
لدينا علامة تجارية قوية ولكن حضورنا ضعيف خارج السوق المحلي	- التوسع في أسواق جديدة - بناء شراكات استراتيجية - إطلاق منتجات جديدة تحت العلامة - استثمار في التسويق الرقمي الدولي	- إطلاق منصة رقمية دولية - شراكة مع موزعين إقليميين - حملة تسويقية عالمية
لدينا فريق هندسي متميز لكن الانشغال بالأعمال التشغيلية عالي	- أتمتة الأعمال التشغيلية - إعادة هيكلة المهام والأدوار - إنشاء مركز ابتكار داخلي - تطوير منتجات/حلول مبتكرة	- تطبيق نظام إدارة المشاريع - تفويض المهام التشغيلية - برامج تحفيز للابتكار
لدينا سيولة مالية جيدة لكن العائد على الاستثمار منخفض	- الاستثمار في مشاريع نمو جديدة - الاستحواذ على شركات واعدة - تحسين محاقط الاستثمار الحالية - التركيز على أسواق ذات عوائد أعلى	- دراسة فرص استحواذ - تحصيل موازنة للمشاريع - متابعة العائدات دورياً

من نقاط الضعف إلى خيارات استراتيجية

مثال على قضية من الضعف	الخيارات الاستراتيجية الممكنة	مثال على تنفيذ
ضعف الكفاءات في التحول الرقمي	- تطوير الكفاءات الحالية - استقطاب كفاءات رقمية - شراكة مع شركات تقنية - الأتمتة والذكاء الاصطناعي	- برامج تدريبية مكثفة - توظيف خبراء رقميين - شراكة تقنية مع مزود عالمي
بطء العمليات التشغيلية وارتفاع التكاليف	- إعادة هندسة العمليات - التحول الرقمي والأنظمة المترابطة - تطوير سلسلة التوريد - مركزية بعض العمليات	- مشروع تحسين العمليات - تطبيق نظام ERP - مؤشرات أداء للكفاءة
ضعف تجربة العميل وارتفاع معدل الشكاوى	- تحسين قنوات التواصل - تدريب فرق خدمة العملاء - تخصيص تجربة العميل - نظام لإدارة الشكاوى والاقتراحات	- إطلاق بوابة خدمة عملاء - برنامج صوت العميل - قياس الرضا وتحسينه

الخيارات الاستراتيجية العامة وكيفية اختيارها

النموذج التنموي	دخول أسواق جديدة، زيادة الحصة السوقية، تطوير منتجات جديدة.	مناسب عندما يكون لدى المنظمة نقاط قوة وفرص كافية للنمو.
التميز	تقديم قيمة فريدة، جودة أعلى، تجربة عميل متفوقة، ابتكار مستمر.	مناسب عندما تكون القوة في الجودة، الابتكار، أو العلامة التجارية.
الريادة في التكلفة	خفض التكاليف، تحسين الكفاءة، أتمتة العمليات، تبسيط الهيكل.	مناسب عندما تكون المنظمة تواجه منافسة سريعة أو ضعف في الكفاءة.
التركيز أو التخصص	التركيز على شريحة سوقية محددة أو منتج معين وخدمتها بشكل أفضل من المنافسين.	مناسب عندما تكون الموارد محدودة أو السوق متنوع.
التحول وإعادة التوطين	تغيير نموذج العمل، التحول الرقمي، إعادة بناء العمليات، تغيير الثقافة.	مناسب عندما تكون المواجهة الحالية لا تحقق النتائج والمستقبل يحتاج تغييراً جوهرياً

معايير تقييم واختيار الخيار الاستراتيجي

الأولوية - الأثر العالي والأسرع - سهولة التنفيذ - دعم الإدارة العليا	العائد المتوقع - العائد المالي - العائد الاستراتيجي - تأثير على المدى الطويل	المخاطر - مستوى المخاطر المحتملة - احتمال الفشل - قابلية التحكم في المخاطر	التوافق والملاءمة - توافق مع الثقافة والحوكمة - توافق مع القدرات الحالية - تقبل أصحاب المصلحة	القابلية للتنفيذ - توفر الموارد والكفاءات - إمكانية التنفيذ زمنياً - جاهزية البنية التحتية	الجاذبية الاستراتيجية - مدى مساهمته في تحقيق الرؤية - حجم القيمة المتوقعة - تكامل مع أهداف المؤسسة
---	---	---	--	---	---

مخرجات هذه المرحلة



خريطة الخيارات الاستراتيجية



تقييم البدائل وترتيبها



الخيار الاستراتيجي الموصى به



خطة أولية للتنفيذ

مبدأ مهم

الخيارات الاستراتيجية ليست صحيحة أو خاطئة بشكل مطلق، بل الأنسب هم ما يحقق أفضل توازن بين القيمة، القابلية، والمخاطر، ويستفيد من نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف.





الهدف

اختيار المسار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم استغلال الفرص ويتعامل بفعالية مع التهديدات ويحولها إلى ميزة تنافسية.

ما هي الخيارات الاستراتيجية بعد تحديد أهم القضايا في الفرص والتهديدات؟

تحويل الفرص والتهديدات إلى بدائل استراتيجية تعظم الاستفادة من الفرص وتقلل أثر التهديدات وتحمي المنظمة من المخاطر.

فكرة رئيسية

الفرص تمثل إمكانيات للنمو، والتهديدات تمثل مخاطر يجب إدارتها. الخيارات الاستراتيجية تحول التحديات إلى فرص وتبني مستقبلاً أكثر استدامة.

مثال استخراج الخيارات الاستراتيجية من الفرص (خطوة بخطوة)



مثال استخراج الخيارات الاستراتيجية من التهديدات (خطوة بخطوة)



الخيارات الاستراتيجية الناتجة من تحليل الفرص

نوع الخيار	الهدف	نماذج الخيارات الاستراتيجية	أمثلة تطبيقية
التوسع والنمو	زيادة الحصة السوقية والعائدات	الدخول إلى أسواق جديدة إطلاق منتجات جديدة التوسع عبر تحالفات وشراكات	دخول سوق إقليمي جديد إطلاق خدمة رقمية جديدة شراكة استراتيجية مع جهة عالمية
الابتكار والتطوير	بناء ميزات تنافسية جديدة	تطوير حلول مبتكرة الاستثمار في البحث والتطوير تبني تقنيات ناشئة	تطوير منتج ذكي يعتمد على AI إنشاء مختبر ابتكار داخلي تبني تقنيات تحليل البيانات الضخمة
التكامل والتحالفات	تعزيز القدرات وتقليل المخاطر	تحالف استراتيجي اندماج أو استحواذ شراكة توزيع أو توريد	الاندماج مع شركة مكملة تحالف لتطوير منتج مشترك شراكة توزيع في أسواق جديدة
تنويع المصادر	تخفيض الاعتماد على مصدر واحد	تنويع المنتجات/ الخدمات تنويع العملاء والأسواق تنويع الموردين	دخول قطاع جديد التوسع في شرائح عملاء مختلفة إضافة موردين جدد استراتيجيين
تحسين القيمة	زيادة قيمة العملاء وتعظيم العائد	تقديم خدمات ذات قيمة أعلى التوسع في البيع المتبادل تحسين تجربة العميل	تقديم باقات خدمات متميزة بيع حلول متكاملة للعملاء إطلاق برنامج ولاء متقدم
استغلال الأصول والموارد	تحقيق أقصى عائد من الأصول المتاحة	استغلال أصول غير مستغلة تأجير أو زخيص الأصول تحويل الأصول الرقمية إلى إيرادات	تأجير الأصول الفائضة ترخيص التقنية لشركات أخرى تحويل البيانات إلى خدمات مدفوعة

الخيارات الاستراتيجية الناتجة من تحليل التهديدات

نوع الخيار	الهدف	نماذج الخيارات الاستراتيجية	أمثلة تطبيقية
تجنب التهديد	تجنب التعرض للتهديد قدر الإمكان	الخروج من سوق مهدد إيقاف منتج أو خدمة معرضة للخطر تغيير نموذج الأعمال	الانسحاب من سوق غير مربح إيقاف منتج ذي طلب متراجع التحول من نموذج تقليدي لرقمي
تقليل التهديد	تقليل احتمال حدوث التهديد أو أثره	تحسين العمليات والكفاءة تنويع العملاء والموردين الاستثمار في الأمن والجودة	تحسين أنظمة الجودة والإنتاج تنويع قاعدة العملاء لتقليل المخاطر تعزيز الأمن السيبراني
مواجهة التهديد	مواجهة التهديد بشكل مباشر ومناشئ	تعزيز الميزة التنافسية زيادة الاستثمار في التسويق خفض التكاليف والتسعير التنافسي	إطلاق حملة تسويقية قوية تقديم عروض سعرية تنافسية تحسين جودة المنتج لتفوق المنافس
تحويل التهديد إلى فرصة	استغلال التهديد وتحويله إلى ميزة تنافسية	ابتكار حلول جديدة للتكيف الدخول في أسواق ناشئة من التهديد إعادة توجيه الموارد	تطوير منتج بديل يحل المشكلة استغلال تغيرات السوق لصالحنا إعادة تدريب الموظفين وتحويلهم
نقل أو مشاركة الخطر	تقليل التأثير من خلال مشاركة المخاطر	التحالف أو الشراكة التأمين وإدارة المخاطر التعاقد من الباطن (Outsourcing)	شراكة مع جهة أخرى لتقاسم المخاطر تأمين ضد المخاطر المحتملة الاستعانة بموردين خارجيين متخصصين
المرونة والجاهزية	زيادة قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة	تطوير خطط طوارئ واستجابة بناء ثقافة مرنة وإدارية استباقية مراقبة التغيرات والتوقع المستمر	إنشاء مركز مراقبة المخاطر تطوير سيناريوهات متعددة تدريب الفرق على الاستجابة السريعة

معايير تقييم واختيار الخيارات الاستراتيجية

الاستدامة والمرونة - استدامة النتائج على المدى الطويل - القدرة على التكيف والتطوير - تعزيز المرونة التنظيمية	الزمن والسرعة - الوقت اللازم للتنفيذ - فرصة أي دخول السوق - سرعة تحقيق النتائج	المخاطر - مستوى المخاطر المحتملة - قلبية التحكم والتخفيف - تأثيرها على الاستمرارية	الجاذبية والعائد - حجم العائد المتوقع - مدى تأثيره في نمو المنظمة - العائد مقابل الاستثمار	الجدوى والإمكانات - توفر الموارد والقدرات - الإمكانية التنفيذية - القوانين والبيئة التنظيمية	التوافق الاستراتيجي - مدى توافق الخيار مع رؤية المنظمة - دعم الأهداف الاستراتيجية - تعزيز الميزة التنافسية
---	---	---	---	---	---

مخرجات هذه المرحلة

قائمة بالخيارات الاستراتيجية | تقييم ومقارنة الخيارات | الخيار الاستراتيجي الموصى به | خطة العمل التنفيذية | مؤشرات الأداء والمتابعة

مبادئ مهمة

- لا يوجد خيار مثالي، بل الخيار الأمثل في ضوء المعطيات الحالية
- الخيارات يجب أن تكون مرنة وقابلة للمراجعة والتعديل
- التنفيذ والانضباط هما ما يحول الخيار الاستراتيجي إلى نتائج
- الخبرات وليد نمط تكون مرنة وقابلة للتلميع والمراجعة
- التنفيذ والانضباط هما ما يحول الخيار الاستراتيجي إلى نتائج
- المتابعة المستمرة والتعلم المستمر من الاستدامة والتحسين



الهدف

تحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية للتعامل مع القضايا ذات الأولوية التي تهم المعنيين والقوى المؤثرة وتحقق قيمة مشتركة ومستدامة.

الخيارات الاستراتيجية في أهم القضايا المستخرجة من المعنيين والقوى المؤثرة

تحويل احتياجات وتوقعات المعنيين والقوى المؤثرة إلى خيارات استراتيجية تحقق التوازن وتدعم نجاح المنظمة.

فكرة رئيسية

لا يمكن تحقيق النجاح المستدام دون فهم المعنيين والقوى المؤثرة والاستجابة الفعالة لتوقعاتهم وموازنة مصالحهم في خيارات استراتيجية واضحة.



منهج استغلال قضايا المعنيين والقوى المؤثرة إلى خيارات استراتيجية (خطوة بخطوة)



أمثلة على أهم القضايا المستخرجة من المعنيين والقوى المؤثرة والخيارات الاستراتيجية المناسبة لها

المبادرات التنفيذية المقترحة	خيارات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أمثلة على أهم القضايا المستخرجة
- برنامج تحسين الجودة الشامل - منصة خدمة عملاء رقمية - برنامج ولاء العملاء - دراسات دورية لتجربة العميل	- التميز في الجودة - تطوير خدمة عملاء متعددة القنوات - تخصيص الحلول حسب احتياجاتهم - ابتكار عروض تنافسية	تعزيز رضا العملاء وولائهم وتحسين تجربة العميل	جودة المنتج / الخدمة الأسعار سرعة الاستجابة تجربة العميل
- أكاديمية التدريب الداخلي - نظام حوافز قائم على الأداء - برامج تكريم وتقدير - منصة تواصل داخلية موحدة	- تطوير مهارات مستمر - برامج حوافز ومكافآت عادلة - تعزيز ثقافة الانتماء والتقدير - تحسين قنوات التواصل الداخلي	زيادة الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء والاحتفاظ بالمواهب	بيئة عمل محفزة التطوير المهني العدالة والمكافآت التواصل الداخلي
- خطة نمو وتنويع الإيرادات - برنامج خفض التكاليف - إطار إدارة مخاطر متكامل - تقارير دورية وشفافة	- تنويع مصادر الإيرادات - تحسين الكفاءة التشغيلية - إدارة المخاطر الاستباقية - تعزيز الشفافية والإفصاح	تحقيق عائد مالي مستدام وزيادة القيمة للمساهمين	العائد على الاستثمار النمو المستدام إدارة المخاطر بكفاءة الشفافية والحوكمة
- مشروعات الاستدامة البيئية - شراكات مجتمعية وتنموية - برامج توظيف وتدريب محلي - التوافق مع المتطلبات واللوائح	- تطبيق ممارسات صديقة للبيئة - دعم المبادرات المجتمعية - خلق فرص عمل محلية - الالتزام بالمعايير التنظيمية	تعزيز الاستدامة والمسؤولية المجتمعية والبيئية	أثر بيئي مخفض المسؤولية الاجتماعية المساهمة في التنمية المحلية الالتزام بالمعايير واللوائح
- إدارة امتثال قوية - لوحات متابعة وتقارير دورية - مبادرات دعم وطنية - برامج أمن وسلامة شاملة	- الامتثال الكامل للأنظمة - تسهيل الوصول للبيانات المطلوبة - المساهمة في تحقيق رؤية الدولة - تطبيق أعلى معايير الأمن والسلامة	الامتثال وتعزيز الشراكة مع الجهات الحكومية	الالتزام بالأنظمة توفير البيانات والتقارير دعم السياسات الوطنية الأمن والسلامة
- مراجعة شروط العقود - برامج منعة وتطوير الموردين - تحسين سلسلة الإمداد - مبادرات شراكة دورية	- عقود عادلة وشفافة - برامج تطوير الموردين - دفع مستحقات في الوقت المناسب - بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد	بناء شراكات قوية ومستدامة وتحقيق منافع متبادلة	الاستقرار المالي وضوح الشروط العدل في التعامل تعاون طويل الأجل

معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية

القيمة الاستراتيجية مدى تحقيق الخيار للأهداف القيمة للمعنيين والمنظمة.	الأثر على المعنيين مدى تلبية احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين.	التكلفة والموارد التكلفة المالية والموارد المطلوبة للتنفيذ.	المخاطر والتحديات مدى المخاطر المحتملة وصعوبة التنفيذ.	إمكانية التنفيذ مدى توفر القدرات والوقت والإمكانات اللازمة.	الاستدامة والمرونة قدرة الخيار على تحقيق نتائج مستمرة والتكيف مع التغيرات.	القبول والدعم مدى قبول ودعم المعنيين والقوى المؤثرة للخيار.
--	--	--	---	--	---	--

مخرجات هذه المرحلة

مصفوفة المعنيين والقوى المؤثرة	قائمة أهم القضايا ذات الأولوية	الخيار الاستراتيجي الموصى به	خطة المبادرات التنفيذية	مؤشرات نجاح متفق عليها
--------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-------------------------	------------------------

مبدأ مهم

الخيارات الاستراتيجية الناجحة هي التي تحقق التوازن بين مصالح المعنيين والقوى المؤثرة وتعزز القيمة المشتركة على المدى الطويل.





الهدف

بناء خيارات استراتيجية تعزز
الثقافات الإيجابية وتستفيد من
التجارب الناجحة، وتتجنب تكرار
الأخطاء الفاشلة.

الخيارات الاستراتيجية التي تخدم أهم القضايا في الثقافات السائدة والتجارب الناجحة والفاشلة ؟

تحويل الدروس الثقافية والتجارب السابقة إلى خيارات استراتيجية تحقق التغيير الإيجابي وتفاذي تكرار الأخطاء.

فكرة رئيسية

الثقافة والتجارب هي مرآة
المؤسسة، ومن خلالها نكشف
ما يدعم النجاح وما يعيق التقدم،
فتحولها إلى خيارات استراتيجية
عملية ومستدامة.



منهج استخراج الخيارات الاستراتيجية من الثقافات والتجارب (خطوة بخطوة)



الخيارات الاستراتيجية المستخرجة من الثقافات والتجارب

❌ من التجارب الفاشلة (ما يجب تجنبه)			✅ من التجارب الناجحة (ما يجب تعزيزه)			👤 من الثقافات السائدة (ما يجب دعمه أو تغييره)		
الخيارات الاستراتيجية المقترحة	مثال ثقافي أو تجربة فاشلة	القضايا المستخلصة	الخيارات الاستراتيجية المقترحة	مثال تجربة ناجحة	عوامل النجاح المستخلصة	الخيارات الاستراتيجية المقترحة	أثرها على الأداء	نوع الثقافة
اعتماد منهجيات تخطيط ومتابعة • إنشاء مكتب إدارة مشروعات فعال	مشروع فشل بسبب غياب خطة واضحة للمتابعة	ضعف التخطيط والمتابعة	استمرار دعم القيادة للمبادرات الاستراتيجية • التواصل المستمر للرؤية والأهداف	نجاح برنامج تطوير القيادة بدعم الإدارة العليا	قيادة داعمة ورؤية واضحة	تعزيز الشفافية في التواصل والمعلومات • تكريس مبدأ المساءنة العادلة	تعزز التعاون وتزيد من سرعة اتخاذ القرار	ثقافة الثقة والشفافية
إدارة التغيير وبناء قنوات تواصل مبكرة • إشراك الموظفين في رحلة التغيير	مبادرة تحول رقمي رفضها الموظفون	مقاومة التغيير	الاستثمار في تدريب وتطوير الكفاءات • تفويض الصلاحيات وتمكين الفرق	ارتفاع الأداء بعد تنفيذ برامج التدريب والتأهيل	تمكين الأفراد وبناء القدرات	تعزيز الاعتراف بالإنجازات • بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة	تزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية	ثقافة التفاعل الإيجابي
توضيح الأدوار والمسؤوليات • بناء ثقافة عمل تشاركي	تأخر إنجاز مشروع بسبب تضارب الصلاحيات	ضعف التعاون بين الإدارات	إنشاء حاضنات ابتكار داخلية • تحفيز الأفكار الجديدة ومكافأتها	إطلاق منتجات جديدة نتيجة مبادرات الابتكار	ثقافة الابتكار والتحسن المستمر	نشر ثقافة التعلم من التجارب • مكافأة التجريب المحسوب	تحد من الابتكار وتعتبر المبادرات	ثقافة الخوف من الفشل
تبني منظور استراتيجي طويل المدى • قياس العائد المستدام وليس الأني	قرارات خفض التكاليف أثرت سلباً على الجودة	تركيز على النتائج القصيرة المدى	بناء شراكات طويلة الأمد • تعزيز التكامل مع الشركاء	شراكة استراتيجية أدت إلى توسع السوق	التعاون والشراكات الفعالة	تعزيز العمل المؤسسي التكاملي • إنشاء منصات تواصل داخلية	تسبب تكرار الجهود وضعف التكامل	ثقافة العمل في جزر منعزلة
إنشاء نظام لتوثيق الدروس المستفادة • عقد جلسات مراجعة بعد كل مشروع	تكرار نفس الأخطاء في مشروعات لاحقة	ضعف التعلم من الأخطاء	تعزيز ثقافة العمل أولاً • استخدام بيانات العملاء في التحسين	ارتفاع رضا العملاء وزيادة الولاء	تركيز على العميل وقيمة مضافة	تحفيز المبادرات الفردية والجماعية • ربط الأهداف بالنتائج والمسؤولية	تدفع لتحمل المسؤولية وتحقيق نتائج استثنائية	ثقافة المبادرة والملكية

أدوات مساعدة لاستخراج الخيارات الاستراتيجية

تحليل الثقافات السائدة
السيكيات ومقاربات
وملاحظة الاستراتيجيات



تحليل الدروس المستفادة
نموذج (ماذا حدث؟ لماذا؟)
(ماذا تعلمنا؟ ماذا سنفعل؟)



تحليل عوامل النجاح الحرجة
استخلاص العوامل المشتركة
في التجارب الناجحة



مصفوفة التعلم والتطبيق
ربط الدروس بالخروج
الاستراتيجية المقترحة



ورشة عمل تشاركية
مناقشة النتائج وتوليد
الخيارات جماعياً



تقييم الأولويات
مصفوفة الأثر/الجهد
أو الأولوية الاستراتيجية



معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية

- مدى ارتباطها بالقضايا المستخرجة
- أثرها المتوقع على الأداء والقيمة
- قابليتها للتنفيذ بالموارد المتاحة
- مدى قبولها من المعنيين وثقافة المنظمة
- استدامتها وإمكانية تحسينها مستقبلاً

مخرجات هذه المرحلة

قائمة الخيارات الاستراتيجية
المستخلصة من الثقافة
والتجارب



خريطة الربط بين القضايا
الخيارات الاستراتيجية



خطة أولويات التنفيذ
والمبادرات المقترحة



مؤشرات قياس ومتابعة
لتحقيق النتائج



مبدأ مهم

الخيارات الاستراتيجية الناجحة هي التي تنبع من فهم عميق لثقافتنا، وتستفيد من تجاربنا، وتتعلم من أخطائنا،
وتمكننا من بناء أء مستقيل أفضل وأكثر استدامة.





الهدف

تحديد وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية الأكثر ملاءمة استناداً إلى أهم القضايا المستخلصة من تحليل الصناعة والسوق والمنافسة.

ما هي الخيارات الاستراتيجية التي تنفذ في أهم القضايا الناتجة من تحليل الصناعة والسوق ؟

فكرة رئيسية

القضايا المطروحة من تحليل الصناعة والسوق تكشف عن الفرص والتحديات والفجوات التنافسية، وتحويلها إلى خيارات استراتيجية ضمن استقلال الفرص وتحديد التهديدات.



تحويل نتائج تحليل الصناعة والسوق إلى خيارات استراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

منهج تحويل القضايا إلى خيارات استراتيجية (خطوة بخطوة)



أمثلة على الخيارات الاستراتيجية المنبثقة من أهم القضايا في الصناعة والسوق

مؤشرات قياس النجاح	النتائج المتوقعة من تنفيذ الخيارات	التوجه الاستراتيجي الأنسب	خيارات استراتيجية مقترحة لمعالجة القضايا	أمثلة على أهم القضايا من تحليل الصناعة والسوق
- معدل نمو الإيرادات - الحصة السوقية - عدد العملاء/الشرائح الجديدة	- زيادة الإيرادات والحصة السوقية - دخول أسواق واعدة - تنويع مصادر الدخل	استراتيجية النمو والتوسع	- التوسع في أسواق جديدة جغرافياً أو قطاعياً - تطوير عروض مخصصة لشرائح جديدة - الاستثمار في منتجات/خدمات مستقبلية	- نمو السوق في قطاع معين - شرائح عملاء غير مخدمه جيداً - اتجاه متزايد نحو منتج/ خدمة جديدة
- مؤشر تفضيل العلامة (NPS) - الحصة السوقية النسبية - مؤشر قوة العلامة التجارية	- تعزيز الميزة التنافسية - زيادة الولاء وتقليل حساسية السعر - حماية الحصة السوقية وتحسين الربحية	الاستراتيجية التمايز والريادة	- بناء تميز في القيمة وجودة الخدمة - تعزيز العلامة التجارية والولاء - التحالفات الاستراتيجية أو الاستحواذات المناسبة	- دخول منافسين جدد - منتجات بديلة تكتسب حصة سوقية - حروب أسعار تقلل من الربحية
- رضا العملاء (CSAT) - معدل الاحتفاظ بالعملاء - قيمة عمر العميل (CLV)	- ارتفاع رضا العملاء والالتزام - زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء - نمو الإيرادات من العملاء الحاليين	الاستراتيجية التركيز على العميل	- تحسين تجربة العميل عبر رحلة متكاملة - برامج ولاء وخدمات مضافة مخصصة - توعية بالقيمة وتوسيع قنوات التواصل	- انخفاض رضا العملاء عن الخدمة - تغير تفضيلات العملاء وسلوكهم - ارتفاع حساسية السعر
- عدد المنتجات الجديدة - نسبة الإيرادات من منتجات جديدة - دورة تطوير المنتج	- منتجات أكثر تنافسية وتوفراً - سرعة طرح المنتجات وتحقيق الابتكار - بناء محفظة منتجات متجددة	الاستراتيجية الابتكار والتطوير	- تطوير منتجات بميزات مبتكرة ومتقدمة - إطلاق منتجات جديدة بسرعة أكبر - الاستثمار في البحث والتطوير والتقنيات الحديثة	- فجوات في الميزات مقابل المنافسين - تقادم المنتجات الحالية - ضعف الابتكار وسرعة التطوير
- هامش الربح الإجمالي - العائد على الاستثمار (ROI) - تكلفة الخدمة لكل عميل	- تحسين هامش الربح والعائد - تكلفة أقل لكل وحدة - قيمة أعلى في أذهان العملاء	الاستراتيجية الكفاءة والربحية	- استراتيجية تسعير قائمة على القيمة - تحسين مزيج المنتجات والتركيز على الأعلى ربحية - إعادة هيكلة التكاليف وتحسين الهامش	- انخفاض هامش الربح - هيكل تكلفة أعلى من المنافسين - عدم وضوح قيمة المنتج في السوق
- التكاليف التشغيلية كنسبة من الإيراد - معدل التسليم في الوقت المحدد - زمن دورة الطلب	- تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية - تحسين جودة وموثوقية الخدمة - سرعة الوصول إلى السوق	الاستراتيجية التميز التشغيلي	- أتمتة العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية - تحسين سلسلة الإمداد وتقليل زمن التسليم - تبني منهجيات التحسين المستمر والجودة	- عمليات غير كفؤة وتكاليف مرتفعة - ضعف سلسلة الإمداد والموثوقية - بطء في الوصول إلى السوق

معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية

- الجاذبية الاستراتيجية - مدى مساهمة الخيار في تحقيق الأهداف والميزة التنافسية.	
- التوافق مع القدرات - مدى توافق الخيار مع مواردنا وقدراتنا الحالية والمستقبلية.	
- القيمة المتوقعة - العائد المالي والاستراتيجي المتوقع من الخيار.	
- المخاطر والتحديات - مستوى المخاطر وصعوبة التنفيذ والاعتماد على عناصر خارجية.	
- زمن التنفيذ - المدة الزمنية المطلوبة لتحقيق نتائج ملموسة.	
- القابلية للاستدامة - مدى استدامة نتائج الخيار على المدى الطويل.	

أدوات مساعدة لاختيار وتنفيذ الخيارات

مصفوفة جاذبية الخيار (تأثير × سهولة)	تحليل التكلفة والعائد	مصفوفة المخاطر والفرص	خريطة الطريق الاستراتيجية	بطاقة مؤشرات الأداء المتوازنة	تحليل السيناريوهات والحساسية
--------------------------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------	-------------------------------	------------------------------

مخرجات هذه المرحلة

قائمة الخيارات الاستراتيجية الأولية	خطة تنفيذ المبادرات والمشاريع	خريطة طريق زمنية	تقديرات الموارد والميزانيات	آلية الحوكمة والمراجعة
-------------------------------------	-------------------------------	------------------	-----------------------------	------------------------



منهجيات وأدوات المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية (15 منهجية)

أدوات علمية تساعد على تقييم البدائل واختيار الخيار الاستراتيجي الأمثل



1

مصفوفة الأوزان (Weighted Scoring Model)

المعيار	الوزن	بدل ب	بدل ج	بدل أ
المعيار 1	30%	4	3	5
المعيار 2	20%	5	4	3
المعيار 3	15%	3	5	4
المعيار n	10%	4	4	5
الدرجة النهائية	100%	4.05	4.05	4.40

- تحديد معايير التقييم
- تحديد الأوزان
- تقييم كل بديل
- حساب الدرجة النهائية

مناسبة لـ: جميع القرارات الاستراتيجية.

2

إطار SAFe (Suitability-Acceptability-Feasibility)



- الملاءمة: هل يعالج القضية؟
- القبول: هل يقبلها أصحاب المصلحة؟
- الجدوى: هل يمكن تنفيذها؟

مناسبة لـ: تقييم بدائل السياسات والاستراتيجيات.

3

تحليل التكلفة والمنفعة (Cost-Benefit Analysis)



- تحديد التكاليف
- تقدير المنافع
- حساب صافي المنافع
- تحليل فترة الاسترداد
- حساب العائد على الاستثمار

مناسبة لـ: المشاريع والاستثمارات ذات البيانات المالية.

4

مصفوفة المخاطر (Risk Assessment Matrix)



- تحديد احتمال الحدوث
- تحديد حجم الأثر
- تحديد مستوى المخاطر
- وضع أولويات التعامل

مناسبة لـ: جميع البدائل الاستراتيجية.

5

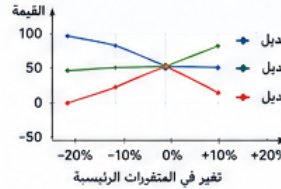
مصفوفة الجاذبية والقابلية (Attractiveness-Feasibility Matrix)



مناسبة لـ: اختيار المبادرات والمشاريع.

6

تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis)



- اختبار تأثير تغير الافتراضات
- تحديد البديل الأكثر استقراراً

مناسبة لـ: القرارات غير المؤكدة.

7

تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)



- بناء سيناريوهات أفضل حالة
- تقييم أداء كل بديل في كل سيناريو
- اختبار البديل الأكثر تحملاً للمستقبل

مناسبة لـ: البيانات شديدة عدم اليقين.

8

تحليل القرارات متعددة المعايير (MCDA)



- تحديد المعايير
- تحديد الأوزان
- تقييم البدائل
- استخدام نموذج متعدد المعايير

مناسبة لـ: القرارات المعقدة متعددة الأبعاد.

9

التحليل الهرمي AHP (Analytic Hierarchy Process)



- هيكلية المشكلة.
- مقارنات ثنائية بين المعايير والبدائل
- استخراج الأوزان
- تحديد البديل الأفضل

مناسبة لـ: القرارات ذات المعايير الكثيرة.

10

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)

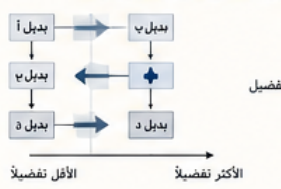


- تحديد الحل المثالي وتحديد أسوأ حل
- حساب المسافة من كل بديل لكليهما
- اختيار الأقرب للمثالي والأبعد عن الأسوأ

مناسبة لـ: المفاضلة بين عدة بدائل.

11

PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations)



- مقارنات زوجية بين البدائل
- حساب درجات التفضيل إيجابي وسابي
- ترتيب البدائل

مناسبة لـ: وضع أولويات المشاريع والسياسات.

12

ELECTRE (Elimination and Choice Expressing Reality)

المعيار	بدل أ	بدل ب	بدل ج	بدل د
المعيار 1	✓	✓	✓	✗
المعيار 2	✗	✗	✗	✗
المعيار 3	✗	✗	✗	✗
المعيار 4	✗	✗	✗	✗
النتيجة	مستبعد	مستبعد	مقبول	مستبعد

- تحديد عتبات القبول والرفض
- تحليل التفوق والتوافق
- استبعاد البدائل الضعيفة
- تحديد البدائل المقبولة

مناسبة لـ: الحالات التي لا يوجد فيها بديل مثالي.

13

تحليل المنافع الاستراتيجية (Strategic Benefit Analysis)

- ✓ الميزة التنافسية
- ✓ تعزيز القيمة
- ✓ بناء القدرات
- ✓ دعم الرؤية والرسالة
- ✓ أثر طويل المدى

- تحديد المنافع النوعية والكمية
- تقييم الأثر الاستراتيجي
- مقارنة البدائل حسب القيمة الشاملة

مناسبة لـ: القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل.

14

تحليل المحافظ الاستثمارية (Portfolio Analysis)



- تحليل مجموعة البدائل حسب النمو والحصة
- تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل بديل
- توازن المخفظة

مناسبة لـ: المحافظ الاستثمارية والاستثمارات.

15

تحليل الخيارات الحقيقية (Real Options Analysis)



- اعتبار المرونة خياراً استراتيجياً
- تقييم قيمة الخيارات المستقبلية
- اختيار البديل الذي يحفظ المرونة

مناسبة لـ: المشاريع عالية عدم اليقين.



نصائح لاختيار المنهجية المناسبة

- اختر منهجية تتناسب مع طبيعة القرار وعدد البدائل.
- عند تعدد المعايير استخدم AHP أو MCDA.
- عند عدم اليقين استخدم تحليل السيناريوهات أو الخيارات الحقيقية.
- اجمع بين أكثر من منهجية للحصول على قرار متوازن وقوي.

خطوات المفاضلة بين البدائل



مخرجات المفاضلة



- البديل الاستراتيجي الأفضل.
- ترتيب البدائل
- أسباب الاختيار
- التحليل الداعم للقرار



(Weighted Scoring Method)

أداة علمية للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية

فكرة الأداة



تحديد معايير التقييم وإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته النسبية، ثم تقييم كل بديل على كل معيار، ثم حساب الدرجة النهائية المرجحة.

خطوات التطبيق

1 تحديد المعايير
تحديد المعايير التي تعكس أهداف المنظمة وقيمتها وأولوياتها.

2 تحديد الأوزان
إعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته النسبية (مجموع الأوزان = 100).

3 تقييم البدائل
تقييم كل بديل على كل معيار بدرجة من 1 إلى 5 (1 = ضعيف جداً، 5 = ممتاز).

4 حساب الدرجات المرجحة
الدرجة المرجحة = الدرجة × الوزن

5 حساب الدرجة النهائية
جمع الدرجات المرجحة لكل بديل لتحديد البديل الأفضل.

مثال تطبيقي

المعايير	الوزن (%)	البديل (أ) التوسع في السوق الحالي		البديل (ب) تطوير منتج جديد		البديل (ج) الدخول إلى سوق جديد		الدرجة المرجحة (الوزن × الدرجة)
		الدرجة (1-5)	الدرجة المرجحة	الدرجة (1-5)	الدرجة المرجحة	الدرجة (1-5)	الدرجة المرجحة	
1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية	30%	5	1.50	4	1.20	3	0.90	3.60
2. التكلفة المطلوبة	20%	4	0.80	3	0.60	4	0.40	1.80
3. سرعة التنفيذ	15%	2	0.75	3	0.45	5	0.30	1.50
4. مستوى المخاطر	15%	2	0.60	3	0.45	4	0.30	1.35
5. قبول أصحاب المصلحة	10%	3	0.40	5	0.50	4	0.30	1.20
6. الاستدامة والأثر الطويل الأمد	10%	5	0.30	4	0.40	3	0.50	1.20
الإجمالي	100%	4.35		3.60		2.70		10.65

مقياس التقييم (1-5)

ممتاز = ★★★★★
4 جيد جداً = ★★★★☆
جيد = ★★★☆☆
ضعيف = ★★☆☆☆
ضعيف جداً = ★☆☆☆☆

ملاحظات مهمة

- يجب أن تعكس المعايير أهداف المنظمة واستراتيجيتها وقيمتها.
- يجب أن يكون مجموع الأوزان = 100%.
- يفضل ألا يزيد عدد المعايير عن 8-10 معايير.
- يمكن تعديل الأوزان حسب تغير الأولويات.
- يمكن استخدام أرقام عشرية لزيادة الدقة.



نصائح لنجاح التطبيق



- إشراك أصحاب المصلحة في تحديد المعايير والأوزان.
- استخدام بيانات دقيقة قدر الإمكان في التقييم.
- مراجعة النتائج في ضوء التحليل النوعي والخبرة.
- اختبار حساسية النتائج بتغيير بعض الأوزان.

النتيجة والتوصية



البديل (أ) هو الأفضل
بأعلى درجة إجمالية (4.35).
ويليه البديل (ب).
ثم البديل (ج).

مخرجات الأداة

- ترتيب البدائل
- تحليل نقاط القوة والضعف
- دعم اتخاذ القرار
- درجة إجمالية لكل بديل
- توضيح تأثير كل معيار
- توثيق مبررات الاختيار

★ مصفوفة الأوزان أداة بسيطة وفعالة وشفافة تساعد على اتخاذ قرارات الاستراتيجية موضوعية وقابلة للدفاع.