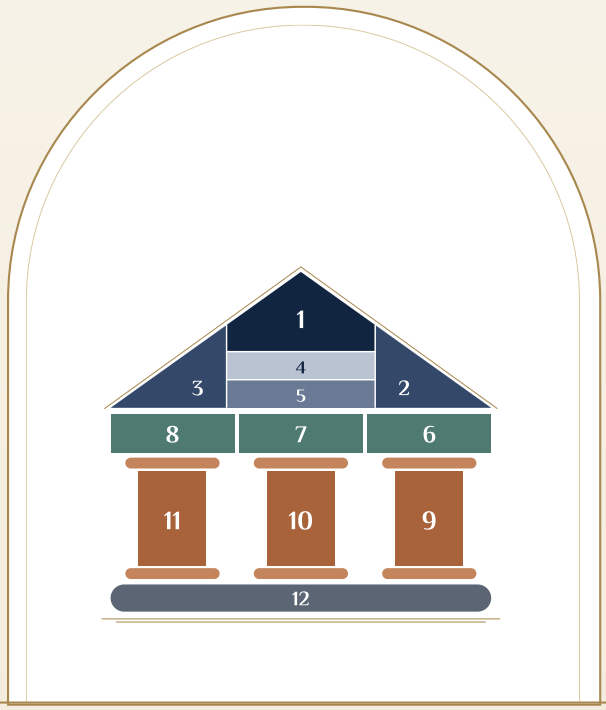
دليل في الإدارة الاستراتيجية

من الاستراتيجية إلى الأثر

دليل عملي لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها



عباس آل حميد

إعادة بناء وتطوير لكتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»

من الاستراتيجية إلى الأثر

دليل عملي لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها

عباس آل حميد

إعادة بناء وتطوير لكتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»

حقوق النشر وبيانات الإصدار

من الاستراتيجية إلى الأثر: دليل عملي لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها.

تأليف: عباس آل حميد. إصدار منقّح وموسّع، 2026 — مسقط، سلطنة عُمان.

هذا الكتاب إعادة بناء وتطوير وتوسيع لكتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» الذي سبق نشره باللغتين الإنجليزية والعربية. ويحتفظ النموذج بأربع مراحل واثنتي عشرة خطوة مترابطة.

© 2026 عباس آل حميد. الحقوق محفوظة للمؤلف. يُسمح بالاقتباس الموجز لأغراض البحث والتعليم والمراجعة، مع إثبات اسم المؤلف وعنوان الكتاب. أما إعادة نشر الكتاب أو ترجمته أو تعديله في إصدار مستقل فتتطلب إذنًا خطيًا من صاحب الحقوق.

حالة «معهد التدريب الافتراضي» حالة تعليمية متخيَّلة؛ و«الافتراضي» هنا يعني المتخيَّل، لا طريقة تقديم التدريب عبر الإنترنت. جميع أسماء جهاتها وأرقامها ونتائجها للشرح، وليست بيانات مؤسسة قائمة. وتمتد أحداثها إلى ما بعد صدور الكتاب، وتُروى أحداث 2027 وما يليها بصيغة الماضي ضمن مسارها التعليمي. وجميع مبالغ الحالة بالريال العُماني ما لم يُذكر غير ذلك؛ ويُختصر في الجداول إلى «ر.ع.».

المكتبة الإلكترونية الرسمية للمؤلف:
https://abbasalhumaid.com/library/

المحتويات

فهرس الأشكال 6

فهرس الجداول 9

تقديم الطبعة الأولى 15

قالوا عن الطبعة الأولى 17

مقدمة 18

كيف تستفيد من هذا الكتاب؟ 23

خريطة الكتاب 27

المنهج في أربع مراحل واثنتي عشرة خطوة 29

الجزء الأول: الأساس 31

1 الاستراتيجية ونظام إدارتها 32

2 من يقود الاستراتيجية؟ الحوكمة والقيادة الاستراتيجية 58

3 الذكاء الاصطناعي والبيانات في العمل الاستراتيجي 82

الجزء الثاني: التقييم الاستراتيجي 104

4 الوجهة الاستراتيجية — الغاية والرؤية والرسالة والقيم 105

5 الاستشراف والسيناريوهات والافتراضات الحرجة 127

6 تحليل البيئة الخارجية والمنظومة 153

7 تحليل المؤسسة ومواردها وقدراتها 183

8 من التحليل إلى لبّ المشكلة والخيارات الاستراتيجية 215

الجزء الثالث: صياغة الاستراتيجية 248

9 الخيارات التنافسية والمحيط الأزرق 249

10 خيارات النمو ومحفظة الأعمال 283
11 تقييم الخيارات والاختيار وبيان الاستراتيجية 312
12 تصميم نموذج العمل واختبار جدواه 344
13 خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن 377

الجزء الرابع: التنفيذ الاستراتيجي 412

14 منظومة التنفيذ والخطة الإجرائية السنوية 413
15 مواءمة المؤسسة — الهيكل والأنظمة والقدرات والأهداف الفصلية 438
16 قيادة التغيير الاستراتيجي 470
17 المخاطر الاستراتيجية والمرونة المؤسسية 497

الجزء الخامس: الرقابة والتحكم الاستراتيجيان 519

18 منظومة القياس والمراجعة الاستراتيجية 520
19 التكيف الاستراتيجي — متى وكيف نغيّر الاستراتيجية؟ 543

الخاتمة: من الاستراتيجية إلى الأثر 572
الاستراتيجية في صفحة واحدة 577
الملحق أ: أوراق العمل للخطوات الاثنتي عشرة 578
الملحق ب: معجم المصطلحات 591
الملحق ج: الرجوع إلى المصادر وتحديث المعلومات 598
الملحق د: مثال معبأ — من التشخيص إلى قرار التكيف 601
الملحق هـ: المسار المختصر للمؤسسات الصغيرة 619
الملحق و: التطبيق الحكومي المتصل — خدمة الترخيص المهني 622
الملحق ز: بناء ملف تعلم وتطوير مهني 626
دليل المصادر والمراجع 627
عن المؤلف 629

فهرس الأشكال

الفصل الأول

1-1 نموذج «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» 40

1-2 التقييم والصياغة والتنفيذ والرقابة دورة تعود نتائجها إلى القرار 45

الفصل الرابع

4-1 عناصر الوجهة الاستراتيجية الأربعة، وكيف تتحول إلى اختيار وسلوك 108

الفصل السادس

6-1 أبعاد بستل الستة، والوصلات الأربع التي تحوّل الملاحظة إلى فرصة أو تهديد 157

6-2 القوى التنافسية الخمس ومحدداتها 164

6-3 الأطراف المحيطة بالمؤسسة في السوق والمنظومة والحوكمة والمجتمع 169

الفصل السابع

7-1 سلسلة القيمة: الأنشطة الأولية والداعمة، وموقعها في نظام القيمة الأوسع (Porter, 1985) 189

7-2 تحليل سلسلة القيمة في خمس خطوات: من تحديد الأنشطة إلى قرار الخفض أو الإنفاق .. 189

7-3 ثلاثة اختبارات للكفاءة الأساسية (Prahalad & Hamel, 1990) 192

7-4 الشبكة الثقافية — ستة عناصر حول الافتراضات السائدة، وسؤال مقابلة لكل عنصر 198

7-5 مصفوفة القوة والاهتمام: تحدد أسلوب المشاركة لا حقوق أصحاب المصلحة 200

7-6 فجوة أداء قائمة وفجوة قدرة محتملة، وما يجعل الفجوة قابلة للمعالجة 202

الفصل الثامن

8-1 من التحليل إلى الخيارات المرشحة — مدخلات الفصول 7–4 تُلخَّص في سوات، ثم تتولد منها خيارات توز 217

8-2 مصفوفة سوات — العوامل الداخلية والخارجية، وجوانبها المساعدة والمقيِّدة 219

8-3 مصفوفة سوات المكتملة لمعهد التدريب الافتراضي — استخراج تعليمي من سجلات الفصول 6 و7 222

8-4 مصفوفة توز — أربع عائلات من الخيارات تولّدها المزاوجة بين عوامل الداخل والخارج . 226

الفصل التاسع

9-1 خريطة الخيارات الاستراتيجية في الفصلين 9 و10 — من الخيارات المرشحة إلى تقييم الحزم . 251
9-2 الاستراتيجيات العامة لدى بورتر — مصدر الميزة ونطاق المنافسة 255
9-3 ابتكار القيمة — تجاوز المقايضة القائمة بين القيمة والتكلفة 259
9-4 التسلسل الاستراتيجي لدى كيم وموبورن — أربع بوابات 267
9-5 منحنيات القيمة في حالة المعهد — تقديرات ورشة افتراضية غير مقيسة 273

الفصل العاشر

10-1 اتجاهات النمو في مصفوفة أنسوف 286
10-2 مصفوفة النمو والحصة لمجموعة بوسطن الاستشارية — المنطق التاريخي وحدوده 290

الفصل الثاني عشر

12-1 لوحة نموذج العمل — اللبنات التسع والسؤال الأول لكل لبنة (مقتبسة من أوسترفالدر وبينيور، 2010) 347

الفصل الثالث عشر

13-1 الخريطة الاستراتيجية العامة — المنظورات الأربعة ومكوناتها، عن كابلان ونورتون (2004) 381
13-2 خريطة استراتيجية معهد التدريب — مستهدفات 2030 385
13-3 المنظورات الأربعة، وما يسأله كل منها، واللبنات التي يُشتق منها غالبًا 386

الفصل الرابع عشر

14-1 ثلاثة عناصر يلتقي عندها التنفيذ — الخريطة والمركبة والقائد 415
14-2 من خريطة الاستراتيجية إلى الخطة الإجرائية السنوية، ثم إلى مواءمة الوحدات 416

الفصل الخامس عشر

15-1 إسهام وحدات المعهد في أهداف خريطة الاستراتيجية — قراءة بصرية للجدول 2-15 444
15-2 من مدخلات تصميم الهيكل إلى بدائل تُقارن بتكلفتها ومخاطرها 445
15-3 من مدخلات تصميم العملية إلى نموذج عملية من صفحة واحدة 453
15-4 ربطٌ لا نسخ — من بطاقة المؤسسة السنوية إلى الأهداف الفصلية للوحدات (مثال وحدة نجاح المتعلم، الربع الأول 2027) 457

الفصل السادس عشر

16-1 مراحل كوتر الثماني قائمةَ أسئلة لتشخيص ما أغفلناه، لا تسلسلًا مضمونًا 482

الفصل السابع عشر

17-1 تقييم وصفي للخطر قبل الضوابط وبعدها، والاستجابة المرجحة في كل منطقة 504

الفصل الثامن عشر

18-1 دورة الرقابة الاستراتيجية: من الأهداف إلى قرار التصحيح أو التكيف 532

الملحق هـ

هـ-1 المسح المبسّط بخمسة أسئلة (5Cs) 620

فهرس الجداول

الفصل الأول

1-1 أربعة أسئلة لا تؤدي المعنى نفسه 36

1-2 الخطوات الأصلية ومواضع شرحها في هذا الإصدار 42

1-3 لا تعامل الافتراض بوصفه حقيقة 48

الفصل الثاني

2-1 ثلاثة مستويات من قرارات الإدارة الاستراتيجية 63

2-2 شهية المخاطر المبدئية في حالة المعهد الافتراضي 66

2-3 إيقاع المراجعات المقترح لمعهد التدريب الافتراضي 69

2-4 حقوق القرار كما افترضتها حالة المعهد 75

الفصل الثالث

3-1 ماذا يخبرنا مصدر البيانات وما لا يخبرنا به؟ 86

3-2 حالات استخدام في العمل الاستراتيجي وحدودها 89

3-3 ثلاثة أحكام قد تنتج عن الإعلان نفسه 90

3-4 خريطة البيانات الأولية لمعهد التدريب الافتراضي، حالة افتراضية 93

الفصل الرابع

4-1 من اسم القيمة إلى قرار يمكن ملاحظته — حالة المعهد الافتراضية 113

4-2 بطاقة الوجهة الأولية قبل الانتقال إلى التحليل 121

الفصل الخامس

5-1 ما الذي ندخله إلى ورشة الاستشراف؟ 131

5-2 فرز محركات مستقبل التأهيل المهني في الحالة 134

5-3 مصفوفة السيناريوهات الأربعة لمعهد التدريب الافتراضي حتى 2030 135

5-4 مؤشرات الإنذار في معهد التدريب الافتراضي 137

5-5 سجل الافتراضات الحرجة في حالة المعهد 139

5-6 بطاقة مخرجات الاستشراف قبل الانتقال إلى التحليل 145

الفصل السادس

6-1 اختيار الأداة بحسب السؤال 155
6-2 قراءة بستل في حالة معهد التدريب الافتراضي 159
6-3 قراءة القوى الخمس في حالة المعهد 164
6-4 الفرق بين الملاحظة والحكم في حالة المعهد 170
6-5 سجل الفرص في حالة المعهد 171
6-6 سجل التهديدات في حالة المعهد 172

الفصل السابع

7-1 كيف ننتقل من الرقم إلى سؤال التحليل 185
7-2 مسار توضيحي لمئة متعلم وفق معدلات الحالة لعام 2025 187
7-3 أي تصور لخلق القيمة يناسب النشاط الذي ندرسه؟ 190
7-4 تدقيق موارد المعهد لا يقتصر على تعداد ما لديه 193
7-5 قراءة أولية لبعض موارد المعهد بمنطق VRIO 196
7-6 نقاط القوة في معهد التدريب الافتراضي — 2025 203
7-7 نقاط الضعف في معهد التدريب الافتراضي — 2025 204

الفصل الثامن

8-1 المدخلات التي نحتاج إليها قبل توليد الخيارات 217
8-2 كيف نصوغ عاملًا يصلح للقرار؟ 220
8-3 مصفوفة توز ومواضع الخيارات المرشحة للمعهد 226
8-4 خيارات SO وWO المرشحة لمعهد التدريب الافتراضي 228
8-5 خيارات ST وWT المرشحة لمعهد التدريب الافتراضي 229
8-6 المحاور المرشحة، والرهان الذي يفسّر كلًا منها 231
8-7 الطموح الأولي المقترح للمعهد، قبل اختبار الخيارات 233
8-8 جسر الإيراد الأولي، بالآلاف من الريالات العُمانية 234

الفصل التاسع

9-1 بطاقة أولية لصياغة الميدان وطريقة الفوز 254

9-2 الاختيارات التنافسية العامة ومخاطرها 255
9-3 منطق الانسجام التاريخي في مثالَي بورتر (1996) 256
9-4 اختبار قابلية التقليد والعمر المتوقع للعناصر التنافسية 258
9-5 الفرق التحليلي بين المحيطين الأحمر والأزرق 260
9-6 ثلاثة أسئلة لاختبار دعوى المحيط الأزرق 261
9-7 شبكة الإجراءات الأربعة في مثال سيرك دو سوليه التاريخي 263
9-8 ستة مسارات لإعادة النظر في حدود السوق 264
9-9 طبقات غير العملاء وما يتطلبه فحصها 265
9-10 بطاقة المعهد التنافسية المقترحة في يوليو 2026 272
9-11 شبكة الإجراءات الأربعة لحالة المعهد 274
9-12 الطبقات المرشحة في حالة المعهد وحدود الدليل 275
9-13 اختبار دعوى المحيط الأزرق في حالة المعهد 277

الفصل العاشر

10-1 وظيفة النشاط في المحفظة والبدائل التي تستحق الدراسة 289
10-2 فحوص الدخول إلى السوق وأدلتها المطلوبة 293
10-3 طرق الحصول على القدرة ومخاطر كل منها 295
10-4 خطوط المعهد وعلاقتها بالمحاور والتوجه المرشح 300
10-5 بدائل النمو والشراكة وشروط الالتزام 302
10-6 محركات إيراد 2030 في الطموح المرشح 304

الفصل الحادي عشر

11-1 تمييز مكونات الحزمة الاستراتيجية ووظائفها 314
11-2 بوابات الأهلية قبل الالتزام بالاستثمار 316
11-3 الملاءمة والقبول والجدوى والأدلة المطلوبة 318
11-4 التدفقات الإضافية الافتراضية في SC-A (ألف ر.ع؛ نهاية كل عام؛ المنافع بعد الضريبة، وقبل إنفاق المبادرات) 323
11-4أ حساسية صافي القيمة الحالية للتدفقات الصافية المعلنة (ألف ر.ع؛ معدل الخصم 12%) . 324
11-5 الاختبارات المالية وأثرها في القرار 325
11-6 الحزم الاستراتيجية ومنطق المقايضة 329

11-7 تقديرات المفاضلة بين الحزم 330
11-8 ملف أدلة مختصر لدرجات الحزم — الدرجات أحكام مجلس افتراضي وليست قياسًا تجريبيًا 331
11-9 اختبار الحزم عبر السيناريوهات الأربعة 333
11-10 بوابات القرار والاستثمار في الحالة التعليمية (مقترح تطبيقي) 337

الفصل الثاني عشر

12-1 اللبنات التسع والاختبار الأول لكل لبنة 348
12-2 اقتصاديات المتعلم الواحد — مقارنة توضيحية 353
12-3 حساسية فائض التسجيل لتكلفة الاكتساب 354
12-4 اختبار الافتراضات الحرجة H1–H4 362
12-5 التحول في اللبنات التسع — معهد التدريب الافتراضي 364
12-6 جسر الإيراد من 2025 إلى طموح 2030 367
12-7 الجسر من نموذج العمل إلى خريطة الاستراتيجية 369

الفصل الثالث عشر

13-1 المحور والهدف والمؤشر والمبادرة في حالة المعهد 380
13-2 الأهداف عبر المنظورات والمحاور الثلاثة 383
13-3 جسر اللبنات التسع — فُرّعت القيمة المقدمة للأفراد والمؤسسات، مع إبقاء الشراكات وهيكل التكاليف لبنتين مستقلتين 387
13-4 بطاقة المؤشرات المالية 391
13-5 بطاقة مؤشرات العملاء ونتائج التعلم 392
13-6 بطاقة مؤشرات العمليات الداخلية 393
13-7 بطاقة مؤشرات التعلم والقدرات 394
13-8 بطاقة تعريف مؤشر الإنجاز C1.1 395
13-9 اختبار العلاقات السببية بين الأهداف 400
13-10 ملخص قرار صياغة الاستراتيجية — حالة تعليمية افتراضية من إعداد المؤلف 410

الفصل الرابع عشر

14-1 من الهدف الاستراتيجي إلى المبادرة — مثال توضيحي من حالة المعهد 418
14-2 قائمة التوقف في معهد التدريب الافتراضي — قرارات الحالة الافتراضية 420

14-3 بوابات تنفيذ مختارة — قواعد تطبيقية مقترحة للحالة 421
14-4 محفظة مبادرات المعهد — آلاف الريالات العُمانية، بيانات افتراضية 423
14-5 مطابقة المبلغ والتمويل دون الادعاء بتوافر النقد 424
14-6 قالب توقع النقد 2026–2029 — يُستكمل من بيانات المؤسسة 425
14-7 الخطة الإجرائية السنوية للمعهد في 2027 — معالم الحالة التعليمية 428

الفصل الخامس عشر

15-1 مسار القيمة الجديد في حالة المعهد، ونقاط التسليم بين الوحدات 441
15-2 مواءمة وحدات معهد التدريب الافتراضي مع بطاقة الأداء لعام 2027 443
15-3 مصفوفة مختصرة لصلاحيات عمل عابر للوحدات — ترتيب توضيحي للحالة 447
15-4 قراءة العناصر السبعة في الحالة الافتراضية 448
15-5 قرار بناء القدرات أو الحصول عليها في معهد التدريب الافتراضي 450
15-6 الأهداف الفصلية لوحدة نجاح المتعلم، الربع الأول من 2027 — بيانات الحالة الافتراضية 455
15-7 المخرجات التي ينبغي أن تنقلها من هذا الفصل إلى قيادة التغيير 464

الفصل السادس عشر

16-1 خريطة آثار التغيير على أصحاب العلاقة في حالة المعهد — تعليمية افتراضية 474
16-2 أدوار قيادة الانتقال في معهد التدريب الافتراضي 477
16-3 شخّص نوع الاعتراض ثم اختر الاستجابة، لا العكس 478
16-4 نموذج إرشادي للتواصل والمشاركة خلال الانتقال 481
16-5 قراءة مراحل كوتر الثماني في حالة المعهد 482
16-6 من التدريب إلى إثبات القدرة على ممارسة العمل الجديد 485
16-7 مسار التغيير في حالة المعهد — ما تقرر وما يُختبر 488

الفصل السابع عشر

17-1 كيف يُشتق الخطر من قرار الاستراتيجية؟ 500
17-2 من شهية المجلس إلى حد عملي في المعهد 502
17-3 بطاقة تقييم خطر واحد قبل اتخاذ القرار 503
17-4 سجل مخاطر الحالة — الجزء الأول 506
17-5 سجل مخاطر الحالة — الجزء الثاني 507
17-6 الإنذار والتحقق والاستجابة المحتملة 509

17-7 اختبار مرونة خدمات المعهد عند تعطل المنصة 511

الفصل الثامن عشر

18-1 مجالات الرقابة الاستراتيجية 522
18-2 مستويات القياس ومعنى النتيجة 523
18-3 متابعة الافتراضات الحرجة 526
18-4 مؤشرات الإنذار وحدودها 527
18-5 إيقاع المراجعات وصلاحياتها 528
18-6 قراءة إشارات اجتماع يوليو 2027 530
18-7 بطاقة متابعة SG3 في يوليو 2027 533

الفصل التاسع عشر

19-1 مستويات الاستجابة لفجوات الأداء والاستراتيجية 546
19-2 من إشارات السوق إلى أسئلة القرار 548
19-3 بدائل التكيف وشروط المحافظة على منطق القيمة 550
19-4 قرارات مجلس المعهد في 21 أكتوبر 2027 553
19-4أ جسر إعادة التخصيص المشروطة في قرار أكتوبر 2027 — آلاف الريالات العُمانية 554
19-5 حالة الافتراضات وموعد الدليل التالي 559
19-6 خطة الانتقال المقترحة بعد قرار أكتوبر 561
19-7 خيط القرار من التشخيص إلى التكيف 566

تقديم الطبعة الأولى

بقلم آلان د. ويتمان — رئيس مجلس إدارة بيكر تيلي الدولية عند كتابة التقديم.

أُعيد هنا تقديم الطبعة الأولى والشهادتان اللتان كُتبتا عنها، نقلًا عن الطبعة العربية ذات حقوق النشر 2022؛ التقديم في الصفحتين 9–8، والشهادتان في الصفحة 11. وتشمل سياسة النقل هذه الشهادتين المهنيتين في نبذة المؤلف: سُوّيت أخطاء الطباعة والإملاء والترقيم، وحُررت تراكيب لغوية محدودة مع حفظ مضمون الثناء ونسبته وزمنه. وهي نصوص تاريخية عن الطبعة الأولى وخبرة المؤلف، وليست مراجعة لهذا الإصدار.

العالم الذي نعيش فيه معقد بشكل متزايد، ومتصل بشكل مفرط، وغير متوقع. هناك توتر متأصل بين قرارات وأفعال اليوم وكيف تؤثر وتشكل مستقبلنا. يجب أن تتخطى المنظمات حالة عدم اليقين وأن تستوعب الغموض أثناء إدارة الأعمال، وإعادة ابتكارها في آن واحد.

عباس آل حميد يفهم هذه الديناميات أفضل من كثيرين. في كتابه «إجراءات الإدارة الاستراتيجية — استراتيجيتك كيف تقيمها، وتصوغها، وتنفذها، وتحكم السيطرة عليها» يجسد عباس آل حميد خبرته الواسعة وبصيرته الثاقبة في دليل شامل وعملي لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

من كليات إدارة الأعمال إلى الشركات الاستشارية الرائدة، تكثر مفاهيم الاستراتيجية وتقنياتها. ويبدد عباس هذا الالتباس بمنهج متماسك يتقدم خطوة بعد أخرى وأمثلة بعيدة جدًا عن التنظير. يفعل كل هذا في سياق بيئة اليوم سريعة الخطى.

يشير عباس إلى أن تحديد الوجهة الاستراتيجية هو نقطة البداية في صياغة الاستراتيجية. هذا تذكير قوي بأن الاستراتيجية إنما تدور حول الخيارات. تصبح هذه الخيارات أكثر وضوحًا عندما يفهم القادة ويتفقون على غاية وطموحات المنظمة. في كثير من الأحيان، تنغمس المنظمات في أولويات متنافسة، مما يجعل من الصعب تحديد أفضل طريقة لتخصيص

الموارد. يمضي عباس بصبر خلال عملية تتضمن أنشطة وتقييمات للكشف عن الوجهة الاستراتيجية بطريقة بناءة ومحفزة على التفكير.

يمكنك قراءة كتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية – استراتيجيتك كيف تقيمها، وتصوغها، وتنفذها، وتحكم السيطرة عليها» كاملًا وتطبيق منهجه، والرجوع إليه دليلًا إرشاديًا لا يقدر بثمن للتفكير النقدي وحل المشكلات.

آلان د. ويتمان – بيكر تيلي، الولايات المتحدة.

قالوا عن الطبعة الأولى

تُذكر الصفتان المهنيتان التاليتان كما وردتا عند صدور الشهادتين في الطبعة الأولى.

«قضيت عطلة نهاية الأسبوع في القراءة والإعجاب بكتابك الرائع. الطريقة التي تناولت بها عملية صياغة الاستراتيجية المعقدة وتنفيذها والتحكم فيها بمثل هذه المصطلحات واللغة البسيطة هي طريقة بارعة ومريحة في القراءة.»

ذو الفقار حمداني — الرئيس التنفيذي لمجموعة التنمية الغذائية، المملكة العربية السعودية.

«لقد قرأت الكتاب أكثر من مرة وأشعر أن عباس قد وضع الكتاب بطريقة مبسطة للغاية مع تقديم رسوم توضيحية وأمثلة عملية، وبهذه الطريقة، جعل الموضوع الأكثر تعقيدًا، وأعني به التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه أمرًا بسيطًا جدًا بالنسبة إلى القارئ ليتمكن من فهمه وبالتالي تنفيذه. إن منهجيته التفصيلية جديرة بالثناء حقًا، وأتمنى لكم، أيها القراء، حظًا سعيدًا في صياغة أهدافكم الاستراتيجية وتنفيذها بالاستعانة بكتاب عباس.»

ماجو جي. بي. سينغ — الشريك المسؤول عن المجموعة، بيكر تيلي الشرق الأوسط ومجموعة بيكر تيلي جي إف سي.

مقدمة

لنتخيل مؤسسة اعتمدت استراتيجية طموحة، ثم أمضت أعوامًا في تنفيذ مشروعاتها ومبادراتها. وفي كل مراجعة تُعرض نسب الإنجاز والجداول الزمنية، ويبدو أن العمل يسير كما خُطط له. ولكن عندما نسأل العملاء أو المستفيدين عمّا تغيّر فعلًا، أو ننظر إلى قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي وُعدوا بها، قد نجد أن الصورة أقل اطمئنانًا. لقد نفذنا ما كتبناه في الخطة، فهل أحدثنا التغيير الذي وضعنا الخطة من أجله؟

هذا السؤال هو الذي اخترت أن يحمله عنوان الكتاب الجديد: «من الاستراتيجية إلى الأثر». فالاستراتيجية لا تُقاس بجمال عباراتها، ولا بعدد المبادرات التي تعلن المؤسسة إكمالها، وإنما بسلامة اختياراتها وما تحدثه من نتائج ذات قيمة. ولا أقصد بالأثر هنا ادعاء أن كل تحسن يمكن نسبته إلى قرار واحد، بل أقصد التغير المهم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لدى عملائها أو المستفيدين، وفي أدائها وقدرتها على الاستمرار، والذي يجب أن تبحث عن أدلة عليه وأن تتحقق، قدر الإمكان، من أسباب حدوثه. فإتمام المشروع مخرج، وتحسن الخدمة نتيجة، أما ما يترتب على ذلك من تغير مهم ومستمر لدى المستفيدين أو في أداء المؤسسة فهو الأثر الذي نبحث عن أدلته.

حين وضعت كتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، كان يشغلني سؤال واجهته مرارًا في الاستشارات وتطوير المؤسسات وتدريب المديرين: لماذا يعرف كثير من الممارسين أدوات الإدارة الاستراتيجية، ثم يجدون صعوبة في وصلها داخل عملية واحدة؟ قد يعرف المدير تحليل البيئة الخارجية، أو يستخدم سوات وتوز، أو يصمم نموذج العمل وبطاقة الأداء المتوازن، ولكنه لا يجد دائمًا طريقًا واضحًا ينقل به نتائج التحليل إلى اختيار، والاختيار إلى هدف، والهدف إلى مبادرة ومسؤولية وقرار مراجعة. وتصبح الأدوات، على فائدتها، وثائق متجاورة لا استراتيجية متكاملة.

لهذا بنيت في الطبعة الأولى نموذجًا إجرائيًا يقوم على أربع مراحل واثنتي عشرة خطوة مترابطة: التقييم الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، ثم الرقابة والتحكم الاستراتيجيان. وأردت أن يخرج القارئ من كل خطوة بمادة يستخدمها في الخطوة التالية، بدل أن يتعلم كل نموذج بمعزل عما قبله وما بعده. كانت غايتي أن أجمع المعرفة والتطبيق في مسار تستطيع المؤسسة أن تسير فيه، وأن يدرك القارئ من خلاله ليس فقط ما يفعله، بل لماذا يفعله وماذا يفعل بما توصل إليه.

وعندما عدت إلى الكتاب بعد سنوات، رأيت ما يستحق المحافظة عليه وما يحتاج إلى إكمال وتطوير. فقد ظل الترابط بين الأدوات هو الفكرة التي أريد أن أبني عليها، لكن المثال التطبيقي لم يُظهر جميع حلقات ذلك الترابط بالعمق الكافي؛ فعُرضت في مواضع نتائج دون إظهار العمل الذي أنتجها، ولم يرافق المثال القارئ حتى قرارات التنفيذ والمراجعة كما ينبغي. كذلك احتاجت إدارة التنفيذ، وتوزيع الموارد، واختبار الافتراضات، والتمييز بين تصحيح الأداء وتغيير الاستراتيجية، إلى مساحة أوضح. ولم يكن الحل إضافة أكبر عدد ممكن من النماذج، بل جعل المنهج أكثر اكتمالًا وقابلية للتطبيق.

ومنذ إعداد الطبعة الأولى ظهرت تحولات أثرت في طريقة عمل المؤسسات وفي اختياراتها. فالذكاء الاصطناعي، مثلًا، لم يعد مجرد موضوع تقني يمكن عزله عن الإدارة الاستراتيجية؛ إنه يساعد في التحليل وإعداد البدائل، وقد يغير في الوقت نفسه طبيعة الخدمات وتكلفة تقديمها وقواعد المنافسة عليها. كما أصبحت جودة البيانات وحقوق الوصول إليها، والمرونة أمام الاضطرابات، والقدرة على رصد الإشارات المبكرة، عوامل لا يمكن تجاهلها في قرارات كثيرة. وهذه تحولات أدعو إلى فهم أثرها على القرارات، لا إلى ملاحقة أسمائها لمجرد حداثتها.

لهذا أعيد تقديم الكتاب بعنوان «من الاستراتيجية إلى الأثر» بوصفه تطويرًا وإعادة بناء لكتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، لا قطعًا مع فكرته الأصلية. ستبقى المراحل الأربع والخطوات الاثنتا عشرة أساس المنهج، وتُشرح في تسعة عشر فصلًا موزعة على خمسة أجزاء؛ الجزء الأول يؤسس لنظام الإدارة والحوكمة والبيانات، ولا يمثل مرحلة خامسة. أما الأجزاء

الأربعة التالية فتتناول المراحل الأصلية، من تقييم الواقع واستشراف التغيرات إلى صياغة الخيارات، وتنفيذها، ثم مراقبة نتائجها ومراجعة صلاحيتها.

وسيتضح في هذا الإصدار أن الاستراتيجية لا تبدأ بقرار نهائي يصعب الرجوع عنه. فقد نبدأ بوجهة أولية تساعدنا على تحديد نطاق البحث، ثم نعيد النظر فيها بعد فهم البيئة وقدرات المؤسسة وتشخيص التحدي المحوري. وقد نرجح خيارًا استراتيجيًا ثم يكشف اختبار نموذج العمل أو التمويل أو المخاطر أنه يحتاج إلى تعديل. والمراجعة هنا ليست اعترافًا بفشل التخطيط، بل طريقة لإحكام القرار في عالم لا تتوافر فيه جميع المعلومات منذ البداية.

كذلك لن تكون القيادة والحوكمة والمخاطر موضوعات نؤجلها إلى ما بعد صياغة الخطة. فمنذ البداية يجب أن نعرف من يملك القرار، وما الموارد والالتزامات التي تحد اختيارات المؤسسة، وما مستوى المخاطرة الذي تقبل بتحمله، وما الأدلة التي ستحتاج إليها للموافقة على خيار أو إعادة النظر فيه. وعندما تبدأ المبادرات، يصبح المطلوب أكثر من متابعة التقدم في أنشطتها؛ نحتاج إلى أن نسأل عمّا إذا كانت تحقق النتائج التي اختيرت من أجلها، وعما إذا كانت الافتراضات التي بنيت عليها ما زالت قائمة.

ولكي يرى القارئ هذه العلاقات في سياق متصل، سنرافق «معهد التدريب الافتراضي» في حالة تعليمية تمتد من نتائج استراتيجيته السابقة إلى بناء استراتيجية للفترة 2030–2026 ومراجعتها أثناء التنفيذ. وسيتعرف القارئ إلى بيانات المعهد، وما تكشفه من نقاط قوة وضعف، وكيف تتولد منها خيارات، ثم كيف تتحول الخيارات إلى نموذج عمل وخريطة استراتيجية ومؤشرات ومبادرات وقرارات تخص الموارد. وفي نهاية المسار سيشهد مراجعة تُطرح فيها أسئلة تتجاوز سؤال الإنجاز: هل بقيت الاستراتيجية مناسبة، أم أن ما تغير في السوق يتطلب تعديلًا في الاتجاه نفسه؟

هذا المعهد حالة افتراضية، وكذلك أرقامه والجهات التي يتعامل معها. وقد صُممت الحالة لتعليم طريقة التفكير والقرار، لا لتقديم بياناتها بوصفها وقائع عن مؤسسة قائمة أو دليلًا بحثيًا على فاعلية أداة. ولن تكون قصة نجاح تسير فيها كل الافتراضات كما نتمنى؛ فالاختبار قد يعطي إشارة لا برهانًا، وقد تتأخر بعض النتائج، وقد تقتضي الاستراتيجية التخلي عن إيراد

قائم أو تأجيل توسع كان يبدو جذابًا. وأرى أن الصدق في عرض حدود المعرفة ونتائج الاختيار جزء من قيمة المثال التعليمي.

وسنعود كذلك إلى جهة حكومية افتراضية في المواضع التي يختلف فيها القرار العام عن قرار المؤسسة التجارية. فالغاية قد تكون تحسين خدمة أو إحداث أثر مجتمعي لا تعظيم الربح، وقد تتحدد الاختيارات ضمن اختصاصات وأطر وطنية والتزامات للمساءلة. لا أريد تكرار الحالة نفسها بأسماء مختلفة، وإنما بيان ما يظل مشتركًا في منهج الإدارة الاستراتيجية، وما يحتاج إلى تكييف حين تتغير الغاية ومعايير النجاح.

وأكتب هذا الكتاب للمدير وصاحب المؤسسة، ولمن يعمل في التخطيط والحوكمة والتنفيذ ومتابعة الأداء، وللمستشار والمدرب والطالب الذي يريد أن يصل المعرفة بالممارسة. قد تحتاج مؤسسة كبيرة إلى عملية موسعة وملفات تحليل وموافقات متعددة، بينما تكفي مؤسسة أصغر عملية أخف وأكثر تركيزًا. ولهذا سيجد القارئ مسارًا كاملًا، ومسارًا مختصرًا يستبقي الأسئلة والقرارات الحاسمة دون أن يتحول الاختصار إلى تجاوز للأدلة أو الصلاحيات أو المخاطر.

ولا أطلب من القارئ أن يستخدم كل أداة في كل مؤسسة. فالأداة وسيلة للإجابة عن سؤال أو اتخاذ قرار، وليست شرطًا لإظهار الجدية. سأحرص على التمييز بين الوقائع والافتراضات، وعلى إسناد النماذج إلى مصادرها، وعلى شرح ما يمكن أن نستنتجه من الأرقام وما لا يمكننا الجزم به. وحتى حين تساعدنا أدوات الذكاء الاصطناعي على جمع المعلومات أو صياغة مسودة، تظل مسؤولية التحقق والحكم والقرار على من يدير العمل.

وأفضل أن تقرأ الكتاب وفي ذهنك مؤسسة أو مشروع حقيقي. دوّن ما تعرفه عنه وما تحتاج إلى التحقق منه، واستخدم الأنشطة وأوراق العمل لتبني ملفًا مترابطًا، لا أوراقًا متفرقة. وفي نهاية كل مرحلة اسأل: ما الذي أصبح أوضح؟ ما القرار الذي أصبح ممكنًا؟ وما المعلومة التي لو تغيرت لأعدت النظر في اختيارنا؟ ستجد خريطة للكتاب وإرشادات للبدء من الموضع الأنسب لك، كما ستجد في نهايته نموذجًا جامعًا يساعدك على رؤية استراتيجيتك في صفحة واحدة، مسنودًا بما تحتاج إليه من تفاصيل.

نُشر كتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» أولًا بالإنجليزية عام 2021، ثم صدرت طبعته العربية عام 2022. وذكرت وثائق الإصدار السابق أن الكتاب والبرنامج التدريبي المبني عليه حظيا باعتراف مهني من معهد الإدارة المعتمد بالمملكة المتحدة (CMI). وأذكر ذلك توثيقًا لما ورد في الإصدار السابق، لا بوصفه اعتمادًا لهذا الكتاب الجديد أو تأكيدًا لاستمرار تلك الصفة. ولهذا أحتفظ بالتقديم والشهادات التي كُتبت عن الطبعة الأولى منسوبة إليها بوضوح، لا باعتبارها تقييمًا لهذا الإصدار.

لقد كتبت هذا الإصدار بالعربية أولًا، وأرجو أن يجمع بين دقة المفهوم ويسر العبارة، وأن يقدم للقارئ ما يساعده على اتخاذ قرار وتحمل مسؤوليته، لا مجرد معرفة أسماء أدوات جديدة. فالاستراتيجية في النهاية ليست ما نُحسن قوله عن المستقبل، بل ما نختار فعله اليوم من أجل مستقبل نريد أن نصنعه، وما نستطيع أن نتعلمه ونغيره حين يخالف الواقع توقعاتنا. وإذا ساعدك هذا الكتاب على أن تصل من التشخيص إلى اختيار واضح، ومن الاختيار إلى تنفيذ مسؤول، ومن التنفيذ إلى نتائج وأثر تستطيع أن تراجعهما، فقد أدى الغرض الذي كتبته من أجله.

عباس آل حميد

كيف تستفيد من هذا الكتاب؟

هذا الكتاب دليل للعمل، لا كتابٌ ينبغي أن تحفظ تعريفاته. وقد رُتّبت فصوله بحيث تسلم كل مرحلة مخرجاتها إلى المرحلة التالية، لكن ليس كل قارئ بحاجة إلى البدء بالسؤال نفسه. فقد ترغب في بناء استراتيجية جديدة، أو في علاج تعثر خطة قائمة، أو في اختبار ما إذا كانت استراتيجيتك ما زالت مناسبة بعد تغير كبير في السوق. يمكنك أن تبدأ من موضع حاجتك، ثم تعود إلى الفصول التي تشرح المدخلات الناقصة.

إذا كانت هذه تجربتك الأولى مع الإدارة الاستراتيجية، فالأفضل أن تقرأ الأجزاء بالتسلسل. أما إذا كنت تعمل على قضية محددة، فاستعن بالخريطة الآتية لتعرف أين تبدأ، وتذكر أن القراءة الانتقائية لا تعني إسقاط الخطوات التي يتوقف عليها القرار.

للبدء السريع ببناء استراتيجية، اقرأ القسمين 1.5 و1.6 لفهم المراحل والخطوات، ثم ابدأ الفصل الرابع. عُد إلى الفصل الثاني عند حسم الصلاحيات، وإلى الفصل الثالث عند تجهيز البيانات أو استخدام الذكاء الاصطناعي؛ ولا تتجاوز ما يحتاج إليه قرارك منهما.

من أين تبدأ؟

وضع مؤسستك الآن	مدخل القراءة المقترح
تريد بناء استراتيجية لمؤسستك من البداية	ابدأ بالفصل 1، ثم اتبع تسلسل الكتاب حتى الفصل 19.
لديك خطة، لكن التنفيذ متعثر	ابدأ بالفصل 18 لتعرف نوع التعثر، ثم ارجع إلى 16–13 أو إلى 11 بحسب موضع الخلل.
تواجه تحولًا كبيرًا في السوق أو التكنولوجيا	ابدأ بالفصل 5 ثم 6 و11 و19، وعد إلى التحليل الداخلي إذا تغيرت قدراتك.

وضع مؤسستك الآن	مدخل القراءة المقترح
تعمل في جهة حكومية أو غير ربحية	ابدأ بالفصلين 1 و2، وتابع تطبيق الجهة الحكومية في 4 و11 و13 و14 و18 و19.
تقود مشروعًا صغيرًا وتحتاج إلى منهج أخف	اقرأ الفصل 1، ثم استخدم الملحق هـ للمسار المختصر للمؤسسات الصغيرة، ونموذج «الاستراتيجية في صفحة واحدة»، مع الرجوع إلى أدوات الفصول عند الحاجة.

المسار الكامل والمسار المختصر

ستجد في نهاية معظم الفصول إجراءً عمليًا ونشاطًا قابلًا للتطبيق، ثم توضيحًا لما يأخذه الفصل من سابقه وما يضيفه لما بعده. لا تحاول ملء كل نموذج لمجرد أنه موجود؛ اختر الأدوات التي تجيب عن سؤال مؤثر في قرار مؤسستك. وإذا كانت معلوماتك ناقصة، فدوّن ما يحتاج إلى تحقق بدل استبداله بتقدير يبدو دقيقًا ولا سند له.

رافق حالة «معهد التدريب الافتراضي» على امتداد الفصول. فالأسماء والأرقام ونتائج الاختبارات فيها افتراضية؛ والمقصود أن ترى كيف يتحول عنصر في التحليل إلى خيار استراتيجي، ثم إلى هدف ومؤشر ومبادرة وقرار مراجعة. وتساعدك الرموز الثابتة على تتبع ذلك؛ مثل انتقال نقطة ضعف إلى خيار لمعالجتها، ثم إلى هدف ومؤشر ومبادرة. يمكنك أن تقارن تطبيقك على مؤسستك بالمثال المعبأ في الملحق د، لكن لا تنقل نتائجه إلى واقعك كما هي.

في المؤسسات الصغيرة، استخدم الملحق هـ، وهو المسار المختصر الذي يجمع القرارات الأساسية في ورشتي عمل ونموذج من صفحة واحدة. أما المؤسسات الأكبر والجهات الحكومية فستحتاج غالبًا إلى تحليل أوسع، وحوكمة أوضح، وتوثيق للأدلة والصلاحيات والموارد. كلا المسارين يقوم على المنطق نفسه؛ يختلف مقدار التفصيل لا ضرورة الاختيار والمراجعة.

وأقترح أن تحتفظ بملف عمل واحد تجمع فيه مخرجات الفصول: الوجهة الأولية، وأدلة التحليل، والقضايا الحاكمة، والخيارات ومبررات الاختيار، ونموذج العمل، والأهداف

والمؤشرات، والمبادرات والموارد، وسجل الافتراضات ومواعيد المراجعة. وأمام كل مخرج اسأل: ما مصدره؟ وما القرار الذي يدعمه؟ وإلى أي خطوة سينتقل؟ إذا انقطعت الصلة، فذلك موضع يستحق العودة إليه قبل أن نتقدم.

مفتاح الرموز في الحالة التعليمية

S وW وO وT: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مثل W2. والخيارات الناتجة عن الربط بينها تحمل SO أو WO أو ST أو WT، مثل WO2.

TH: محور استراتيجي؛ F وC وP وL: أهداف المنظورات المالي والعملاء والعمليات والممكّنات. فالرمز C1 هدف، وC1.1 مؤشر يقيس جانبًا منه.

I: مبادرة تنفيذية؛ X-1 إلى X-3: قرارات التوقف؛ KR: نتيجة رئيسية فصلية. وتختلف قرارات X عن نقاط القوة S في سوات.

H: فرضية تحتاج إلى اختبار؛ SG: إشارة إنذار ذات تعريف وعتبة؛ SC: سيناريو نختبر في ضوئه الاختيارات؛ R: خطر له مالك واستجابة.

مثال التتبّع: W2 انخفاض الإنجاز ← WO2 خيار دعم المتعلم ← TH1 ضمان الإنجاز ← C1 وC1.1 الهدف ومؤشره ← I1 محرك نجاح المتعلم ← مراجعة H1 واتخاذ القرار.

الخط الزمني للحالة

2025: خط الأساس. فبراير–مايو 2026: وجهة أولية وجمع أدلة؛ يونيو: مراجعة الوجهة والخيارات؛ سبتمبر: ترجيح الحزمة وبيانها؛ ديسمبر: اعتماد التنفيذ والتمويل بشروطه.

2027: بدء التنفيذ ومراجعة نتائج الربع الأول؛ استبيان مارس يُعرض في مراجعة يوليو؛ ثم مراجعة 21 أكتوبر للنتائج والإنذارات والفرضيات وقرارات التكيف.

2028: اختبارات الانتقال والاستقرار في يناير–فبراير بشروط استمرار العقد، واختبار طلب غير العملاء في النصف الأول، ثم مراجعة علاقة الإنجاز بالإحالات وتكلفة الاكتساب بنهاية يونيو.

2030: أفق المستهدفات الاستراتيجية. ويمتد تمرين القيمة الحالية وحده إلى 2032 بافتراضات معلنة؛ فلا تصبح سنواته الإضافية مستهدفات معتمدة.

> **التنقل في هذه النسخة الإلكترونية:** الإحالات الملونة بخط منقوط تحتها (مثل «الفصل 9» و«الجدول 6-5») روابط تنقلك إلى موضعها. واسم الكتاب أعلى كل صفحة يعيدك إلى المحتويات، وعنوان الفصل بجانبه يعيدك إلى أوله. وفي رأس كل ورقة عمل روابط إلى فصول شرحها وإلى مثالها المعبأ، ويقودك «دليل المصادر والمراجع» إلى قائمة مراجع كل فصل. أما العناوين الإلكترونية في قوائم المراجع فروابط إلى المصادر خارج الكتاب.

خريطة الكتاب

خمسة أجزاء تضم تسعة عشر فصلًا، لكن منهج الإدارة الاستراتيجية يبقى قائمًا على أربع مراحل واثنتي عشرة خطوة. الجزء الأول يؤسس لنظام العمل، أما الأجزاء الأربعة التالية فتشرح المراحل الأصلية وتطبيقها.

التمهيد

مقدمة، وكيف تستفيد من الكتاب، والمنهج في أربع مراحل

الجزء الأول: الأساس

أسّس نظام إدارة استراتيجيتك

1 الاستراتيجية ونظام إدارتها
2 من يقود الاستراتيجية؟ الحوكمة والقيادة الاستراتيجية
3 الذكاء الاصطناعي والبيانات في العمل الاستراتيجي

الجزء الثاني: التقييم الاستراتيجي

افهم واقع مؤسستك واستشرف مستقبلها

4 الوجهة الاستراتيجية — الغاية والرؤية والرسالة والقيم
5 الاستشراف والسيناريوهات والافتراضات الحرجة
6 تحليل البيئة الخارجية والمنظومة
7 تحليل المؤسسة ومواردها وقدراتها
8 من التحليل إلى لبّ المشكلة والخيارات الاستراتيجية

الجزء الثالث: صياغة الاستراتيجية

حوّل التشخيص إلى اختيارات مترابطة قابلة للتطبيق

9 الخيارات التنافسية والمحيط الأزرق
10 خيارات النمو ومحفظة الأعمال
11 تقييم الخيارات والاختيار وبيان الاستراتيجية
12 تصميم نموذج العمل واختبار جدواه
13 خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن

الجزء الرابع: التنفيذ الاستراتيجي

حوّل اختياراتك إلى عمل ونتائج

14 منظومة التنفيذ والخطة الإجرائية السنوية
15 مواءمة المؤسسة — الهيكل والأنظمة والقدرات والأهداف الفصلية
16 قيادة التغيير الاستراتيجي
17 المخاطر الاستراتيجية والمرونة المؤسسية

الجزء الخامس: الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

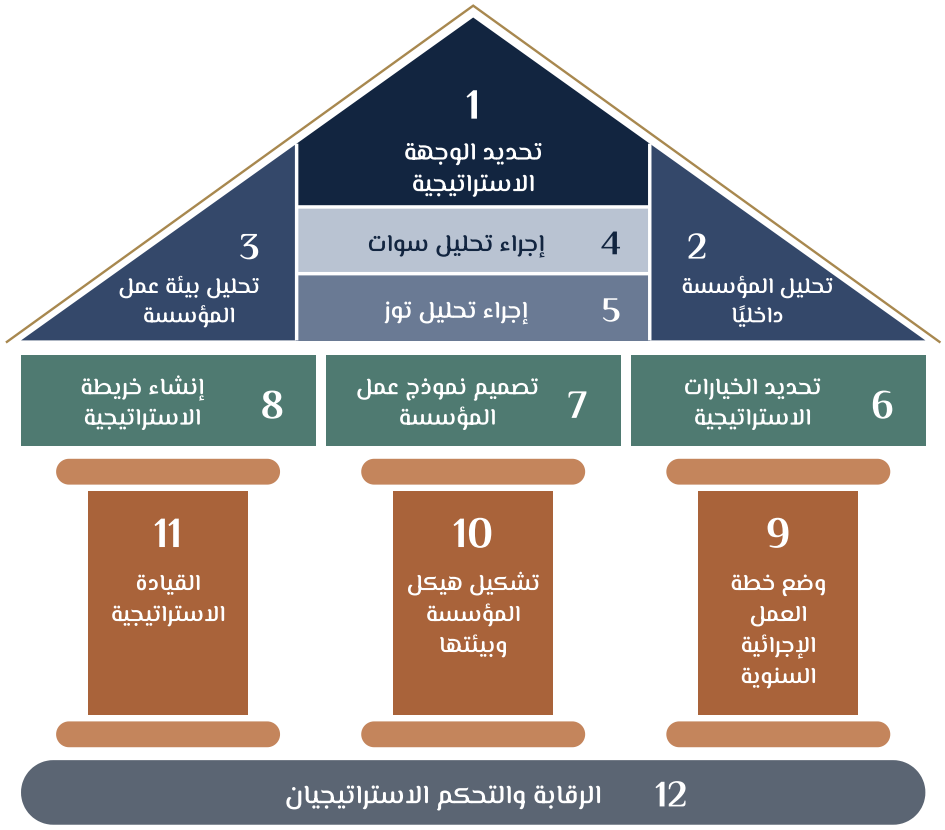
راقب الأداء، وتعلّم، وتكيّف

18 منظومة القياس والمراجعة الاستراتيجية
19 التكيف الاستراتيجي — متى وكيف نغيّر الاستراتيجية؟

للعمل بالكتاب: أوراق العمل للخطوات الاثنتي عشرة (الملحق أ)، والنموذج الجامع «الاستراتيجية في صفحة واحدة»، ومثال معبأ لكل ورقة من حالة المعهد (الملحق د)، ودليل المصادر والمراجع.

المنهج في أربع مراحل واثنتي عشرة خطوة

تظل الأسماء والأرقام الأصلية للخطوات مرجعًا لفهم المنهج، وتتولى الفصول شرح تطبيقاتها الجديدة. وفي الفصل الأول تجد جدولًا يربط كل خطوة بمواضع شرحها؛ إذ قد تحتاج خطوة واحدة إلى أكثر من فصل، كما قد تخدم الحوكمة والبيانات والمخاطر مراحل متعددة.



وتعود نتائج الرقابة إلى الموضع الذي يحتاج إلى مراجعة: فقد يكفي تغيير المبادرة أو طريقة التنفيذ، وقد يلزم تعديل الاختيار أو الوجهة نفسها. ليست العودة إلى أول الطريق إجراءً آليًا؛ بل تتحدد بما تغير وما كشفته الأدلة.

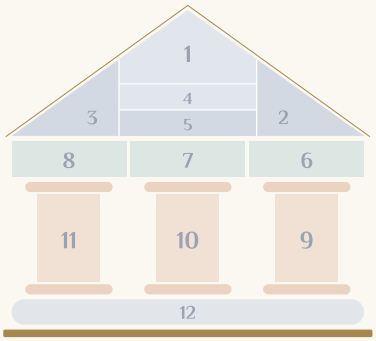
كيف تستخدم هذه الخريطة؟

اقرأ الخطوات من 1 إلى 12 لفهم ترابطها، ثم انتقل إلى الفصل الذي يشرح القرار الذي تعمل عليه. ولا تتعامل مع ترتيب الفصول باعتباره منعًا للعودة: ففي الإدارة الاستراتيجية تكشف المعلومات الجديدة أحيانًا حاجةً إلى إعادة الفحص قبل الاستمرار.

الجزء الأول

الأساس

أسّس نظام إدارة استراتيجيتك



الأساس الذي تقوم عليه المراحل الأربع

1 الاستراتيجية ونظام إدارتها

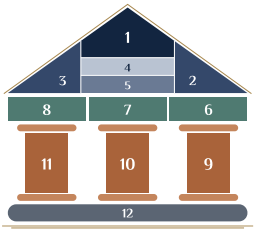
2 من يقود الاستراتيجية؟ الحوكمة والقيادة الاستراتيجية

3 الذكاء الاصطناعي والبيانات في العمل الاستراتيجي

المخرجات تتصل بالجزء التالي في دورة قرار وتعلّم واحدة

الفصل الأول

1



يؤسس الفصل للنموذج كله

الاستراتيجية ونظام إدارتها

من الخطة إلى دورة القرار والتنفيذ والتعلّم

حين يصبح القرار أهم من الوثيقة

في اجتماع لمراجعة إحدى المؤسسات، تعرض الإدارة مشروعات اكتملت في موعدها، ونفقات التزمت الموازنة، وحملات وصلت إلى جمهور أكبر. تبدو لوحة التنفيذ مطمئنة. لكن عدد العملاء الذين يعودون إلى المؤسسة يتراجع، وتزداد شكاواهم من خدمة لم تعد تلبي حاجتهم. يسأل أحد الحاضرين: إذا كنّا ننفذ ما قررناه بكفاءة، فلماذا لا تتحسن النتائج؟ وهل نحتاج إلى مزيد من الجهد في الطريق نفسه، أم إلى إعادة النظر في الطريق الذي اخترناه؟

قد تنجز المؤسسة أعمالها بكفاءة، ثم تكتشف أن الاختيارات التي توجه تلك الأعمال لم تعد مناسبة. وقد يكون اختيارها صحيحًا، لكن الموارد والمسؤوليات لا تسمح بتحقيقه. لهذا لا يكفي أن تسأل القيادة عن نسبة إنجاز الخطة؛ عليها أن تفهم صلة العمل اليومي بالقيمة التي اختارت تقديمها، وأن تعرف متى تعالج التنفيذ ومتى تراجع الاختيار نفسه.

في هذا الفصل

في هذا الفصل نضع الأساس الذي يصل الاختيار بنظام إدارته. سنميز الاستراتيجية عن التخطيط والتشغيل، ونتعرف إلى مستويات القرار، ثم نعرض نموذج «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» الذي يقوم عليه هذا الكتاب، وكيف تتحرك مخرجاته بين مراحله الأربع، وكيف تعود نتائج المراجعة لتصحيح ما يحتاج إلى تصحيح. ولن نصوغ هنا استراتيجية المؤسسة؛ مخرجنا الأول هو تكليف واضح بدورة استراتيجية، يحدد نطاقها ومدخلاتها وجدول قراراتها ومواعيد مراجعتها. أما توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بالتفصيل، فهو موضوع الفصل الثاني.

1.1 ما الذي يجعل الاختيار استراتيجية؟

تستعمل كلمة «استراتيجية» في المؤسسات استعمالات كثيرة. فقد يقال إن استراتيجية الإدارة هي زيادة المبيعات، أو تحسين جودة الخدمات، أو التحول الرقمي، أو التوسع في أسواق جديدة. وهذه جميعًا قد تكون أهدافًا أو وسائل أو مشروعات مهمة، لكن تسميتها استراتيجية لا يجعلها كذلك. إن العبارة «سننمو ونصبح الأفضل» لا تخبرنا أين سننمو، ولا لمن سنقدم قيمة تختلف عما يقدمه الآخرون، ولا بأي موارد، ولا عمّا سنتوقف كي نتيح لهذا الخيار فرصة النجاح.

أقترح اختبارًا بسيطًا: هل يتضمن ما سمّيناه «استراتيجية» اختيارًا بين بدائل معقولة، أم يصف شيئًا تتمناه كل مؤسسة؟ وهل يمكن أن ينجح منافس أو مؤسسة أخرى باختيار مختلف؟ حين تقول مؤسسة تدريب إنها تريد «تعليمًا عالي الجودة وخدمة متميزة»، يصعب أن نرى قرارًا حقيقيًا؛ فمن سيختار عمدًا خدمة رديئة؟ أما حين تختار أن تخدم المهنيين العاملين الذين يحتاجون إلى إكمال مؤهلات معتمدة، وتبني حولهم خدمة توجيه ومتابعة، وتترك سوق الدورات القصيرة منخفضة السعر، فقد حددت من تخدم، وكيف تصنع القيمة، وما الإيراد الذي تقبل بالتخلي عنه. صار لدينا خيار يمكن اختباره، وله تكلفة وحدود ومنافسون محتملون.

في مقاله «ما الاستراتيجية؟» يميز مايكل بورتر (1996) بين التحسن المستمر في أداء أنشطة متشابهة وبين اختيار موقع ذي قيمة ومنظومة أنشطة متلائمة تسنده. وهذا لا يقلل من أهمية تحسين الجودة أو خفض الهدر؛ بل يضعهما في موضعهما الصحيح. فقد تعمل مؤسستان بكفاءة عالية، لكنهما تتنافسان بالطريقة نفسها، وتخدمان العملاء أنفسهم، وتقدمان الوعد نفسه. وقد تختار إحداهما في المقابل طريقة مختلفة لإنتاج القيمة، فتحتاج إلى قدرات وشراكات ونظام تشغيل مختلف. هنا تبدأ الأسئلة الاستراتيجية الحقيقية.

وليس المقصود أن تكون الاستراتيجية مختلفة لمجرد الاختلاف، أو أن يكون كل خيار مميزًا من التقليد إلى الأبد. المطلوب أن يواجه اختيارها تحديًا مهمًا في الواقع، وأن يجمع أنشطتها ومواردها حول استجابة متسقة له. وينبه ريتشارد روملت (2011) إلى خطورة الخلط بين تحديد الأهداف وبين وضع استراتيجية لمعالجة العقبات التي تعترض بلوغها. أما في هذا الكتاب، فسنتعامل مع الاستراتيجية بوصفها **مجموعة اختيارات مترابطة تقود المؤسسة من فهم واقعها وتحدياتها إلى تقديم قيمة وتحقيق نتائج محددة، ضمن حدود مواردها وقيمها ومخاطرها المقبولة.** هذه صياغة عملية للكتاب، وليست نقلًا حرفيًا لتعريف أحد الباحثين.

ولا يقتصر معناها على القطاع التجاري. فالجهة الحكومية لا تختار بالضرورة موقعًا تنافسيًا أو تعظيم ربحها؛ لكنها تختار كيف تحقق أثرًا عامًا ضمن اختصاصاتها ومواردها، وما الفئات أو المشكلات التي تعطيها أولوية، وكيف توازن بين مطالب قد تكون جميعها مشروعة. والجمعية غير الربحية تختار بدورها من تخدم، وما التغيير الذي تسعى إليه، وما الذي تستطيع تحقيقه بموارد محدودة. تتغير معايير النجاح، لكن الحاجة إلى اختيار مترابط ومسؤول لا تتغير.

1.2 التفكير الاستراتيجي والتخطيط والإدارة والتشغيل

من المهم أن نفصل بين أربعة أمور تتعاون ولا تتطابق: التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة التشغيلية. فالخلط بينها يجعل المؤسسة إما منشغلة بالتفكير دون تنفيذ، أو مفرطة في التخطيط دون اختيار، أو ناجحة في التشغيل وهي تسير في اتجاه لم يعد مناسبًا.

التفكير الاستراتيجي هو القدرة على رؤية العلاقات والتغيرات والبدائل، وطرح أسئلة تتجاوز المألوف: من أين تأتي قيمة المؤسسة؟ ما الافتراض الذي لم نختبره؟ ما الذي قد يقلل حاجة العميل إلى خدمتنا؟ وأي خيار سيظل جيدًا إذا تغيرت الظروف؟ يحتاج هذا التفكير إلى تحليل وحدس وخبرة وخيال منضبط بالأدلة. وقد تنشأ فكرته في ورشة رسمية، أو في حوار مع عميل، أو بعد ملاحظة يصعب تفسيرها بالمؤشرات المعتادة.

التخطيط الاستراتيجي ينقل التفكير والاختيارات إلى صورة يمكن دراستها والاتفاق عليها وإدارتها: تحليل موثق، وبدائل، وأهداف، ومؤشرات، ومبادرات، وموارد، وجدول زمني. ويشرح هنري مينتزبرغ (1994) لماذا لا يصح الخلط بين التفكير والتخطيط؛ فالأول يتضمن تركيب الرؤية والمعنى، بينما يساعد الثاني على التحليل والتفصيل والبرمجة. لا يغني أحدهما عن الآخر. وحتى الخطة المتقنة لا تخلق بنفسها الخيار الصائب؛ إنما تكشف منطقه وتيسر تنفيذه واختباره.

الإدارة الاستراتيجية أوسع منهما. فهي تُعنى بإدارة الاختيارات الاستراتيجية، وتنفيذها، وتعلّم المؤسسة من نتائجها: من يقرّر، وما البيانات التي يستند إليها، وكيف تُوزّع الموارد، وكيف تتواءم الإدارات، ومتى تُراجع الافتراضات، ومن يملك تعديل الطريق. وقد طوّر روبرت كابلان وديفيد نورتون (2008) تصورًا لنظام إدارة مغلق الحلقة يربط الاستراتيجية بالعمليات ويعيد نتائج التعلم إلى القرار. ونستفيد من هذا المبدأ من غير أن نساوي نموذجنا بنموذجهما أو نزعم أن الربط بين التخطيط والتنفيذ فكرة مستحدثة هنا.

أما **الإدارة التشغيلية** فتتولى إيصال الخدمات وإنتاج السلع وإدارة الموارد والأعمال اليومية، وتحسين كفاءتها وجودتها وموثوقيتها. هي ضرورية لنجاح كل استراتيجية، لكنها لا تستطيع وحدها الإجابة عن سؤال: هل ينبغي الاستمرار في هذا المنتج أو السوق أو نموذج العمل؟ قد تحقق إدارة العمليات مستهدفاتها كلها، بينما يتراجع الطلب على ما تنتجه المؤسسة. عندئذ يصبح تحسين التنفيذ وحده علاجًا لمشكلة لا تقع في التنفيذ (الجدول 1-1).

الجدول 1-1: أربعة أسئلة لا تؤدي المعنى نفسه

المجال	سؤاله المركزي	مخرجه المعتاد
التفكير الاستراتيجي	ما الذي يحدث، وما الخيارات التي تستحق النظر؟	تصور للتحدي والبدائل والافتراضات
التخطيط الاستراتيجي	كيف نحول الخيار إلى أهداف وموارد وخطة قابلة للقياس؟	خطة استراتيجية مترابطة
الإدارة الاستراتيجية	من يقرر وينفذ ويراجع ويعدل الاستراتيجية، ومتى؟	قرارات ومسؤوليات وإيقاع مراجعة وتعلم
الإدارة التشغيلية	كيف ننفذ العمل اليومي بكفاءة وجودة؟	منتجات وخدمات ونتائج تشغيلية

ليست هذه المجالات إدارات منفصلة بالضرورة. ففي المؤسسة الصغيرة قد يحمل شخص واحد أكثر من دور، بينما تتوزع المسؤوليات في المؤسسة الكبيرة على مجلس إدارة وفريق قيادة وإدارات ووحدات متخصصة. وما يهم هو ألا تضيع وظيفة من هذه الوظائف، وألا نعامل الخطة المكتوبة كما لو كانت بديلًا عن نظام إدارتها.

1.3 على أي مستوى نتخذ القرار؟

قد يبدو لبعض المديرين أن الاستراتيجية شأن الرئيس التنفيذي وحده. لكن الأسئلة الاستراتيجية تختلف باختلاف النطاق الذي نديره، ولا ينبغي أن نخلط بين قرار يخص المؤسسة كلها وآخر يخص أحد أنشطتها أو وظائفها.

على **مستوى المؤسسة أو المجموعة** نقرر مجالات الأعمال والخدمات التي نعمل فيها، وأين نستثمر أو ننسحب، وكيف نوزع رأس المال والقدرات بين وحدات قد تختلف صناعاتها. فمجموعة تمتلك شركات في الإنشاءات والتجارة والخدمات لا يكفي أن تسأل كيف تنافس كل شركة؛ عليها أيضًا أن تسأل لماذا تحتفظ بهذه المجموعة من الأنشطة، وكيف يضيف المركز قيمة إليها، وأي الأعمال تستحق موارد أكبر.

وعلى **مستوى النشاط أو وحدة العمل** نسأل: من العملاء الذين نستهدفهم، وفي أي أسواق، وبأي قيمة متميزة أو نموذج تكلفة، وكيف نفوز في الميدان الذي اخترناه؟ وقد تكون لاستراتيجية إحدى الشركات التابعة طريقة فوز تختلف عن غيرها، ما دامت تخدم الاتجاه العام للمجموعة ولا تستهلك الموارد المخصصة لرهانات أعلى أولوية.

أما **المستوى الوظيفي** فيترجم الخيار إلى قدرات وقرارات في التسويق والعمليات والتقنية والموارد البشرية والمالية وغيرها. والتسويق هنا لا يضع خطة منفصلة غايتها زيادة الحملات وحسب؛ بل يحدد القنوات والعملاء بما يخدم الخيار المعتمد. وكذلك لا تشتري تقنية المعلومات منصة لمجرد أنها الأحدث، بل تختار البنية التي تحمي القيمة التي قررت المؤسسة تقديمها.

في الجهات الحكومية، تتوزع مستويات القرار بصورة مختلفة: قد تحدد الرؤية الوطنية والأطر التشريعية والخطط القطاعية غايات وحدودًا يجب احترامها، ثم تختار الجهة في نطاق اختصاصها البرامج والوسائل وترتيب الأولويات. ويصبح قياس الأثر العام وجودة الخدمة وكفاءة الموارد والمساءلة جزءًا من الحكم على الخيار. لذلك لا يجوز أن ننقل مقاييس النجاح التجاري إلى القطاع العام كما هي، وإن بقيت الأسئلة المتعلقة بالاختيار والتنفيذ والمراجعة مشتركة.

قبل أن تبدأ أي دورة استراتيجية، حدّد المستوى الذي ستعمل عليه. هل تضع استراتيجية لمؤسسة مستقلة، أم لمجموعة شركات، أم لوحدة أعمال، أم لجهة تقدم خدمة عامة؟ ومن صاحب القرار في هذا المستوى، وما القرارات التي تقع خارجه؟ لن يساعدك وضوح التحليل إذا لم يكن لك أو لفريقك الحق في اتخاذ الخيار الذي يقترحه.

1.4 لماذا تخفق الخطط الجيدة في إحداث التغيير؟

يسهل أن نعزو ضعف النتائج إلى «فشل التنفيذ» بعبارة عامة، لكن هذا الوصف قد يخفي أسبابًا مختلفة. فبعض الخطط لا تحتوي أصلًا على اختيار واضح، وبعضها يقوم على تشخيص ضعيف، وبعضها يختار طريقًا معقولًا ثم لا يوفر له الموارد والمسؤوليات، وبعضها ينفذ بدقة لكنه يتجاهل تغير الظروف التي بُني عليها.

لا تتوافر نسبة عامة موثوقة يمكن تطبيقها على فشل الاستراتيجيات في جميع القطاعات والبلدان والأزمنة. وقد راجع كانديدو وسانتوس (2015) تقديرات معدلات فشل تنفيذ الاستراتيجية، وخلصا إلى أن الأدلة المنشورة لا تسمح بتحديد معدل موحد متين؛ إذ تختلف تعريفات الفشل والعينات والمدد، ولذلك لا أرى فائدة تعليمية في افتتاح المنهج برقم مشهور يُتداول أكثر مما يُفحص. الأكثر فائدة أن نسأل أين تنقطع السلسلة بين المعلومة والاختيار والفعل والنتيجة.

قد يبدأ الانقطاع من **التشخيص**؛ فالمؤسسة تُرجع تراجع مبيعاتها إلى ضعف الدعاية، بينما المشكلة في تغير حاجة العميل أو ضعف القيمة المقدمة. وعندها تنتج الخطة مزيدًا من الحملات لمعالجة المشكلة الخطأ. وقد يقع في **الاختيار**؛ فتسجل المؤسسة عشرين أولوية ولا توقف شيئًا، وكأن الموارد والانتباه بلا حدود. وقد يقع في **الترجمة إلى العمل**؛ فتُكتب أهداف طموحة، لكن لا يتغير هيكل المسؤوليات ولا ميزانية المبادرات ولا الحوافز. وقد يقع أخيرًا في **المراجعة**؛ فتُناقش فروق المؤشرات دون التحقق من صلاحية الافتراضات التي تربط الأنشطة بالنتائج.

هذه الانقطاعات مترابطة. فإذا كان تحليل السوق يثير احتمال أن العميل لم يعد يحتاج الخدمة بالطريقة القديمة، ثم لا يظهر هذا الاحتمال عند تقييم الخيارات، فقد ضاع مخرج التحليل. وإذا كان الخيار يتطلب متابعة شخصية للعميل، ثم لا تُخصص وظائف أو نظم أو موارد لهذه المتابعة، فقد انقطعت الصلة بين الصياغة والتنفيذ. وإذا تحسّن الإنجاز دون أن تزيد الإحالات المتوقعة، فعلينا أن نختبر العلاقة السببية بدل أن نعيد كتابة المؤشر ليبدو ناجحًا.

لهذا صُممت إجراءات الكتاب بحيث يمكن تتبع كل انتقال: من أين جاءت المعلومة؟ ماذا غيّرت في تقديرنا؟ ما البدائل التي ولّدتها؟ ولماذا اخترنا إحداها؟ أي قدرة أو مورد يقتضيه الاختيار؟ وبأي دليل سنحكم عليه لاحقًا؟ لا تعصمنا هذه الأسئلة من الخطأ، لكنها تجعل موضع الخطأ مرئيًا وقابلًا للتصحيح.

1.5 نموذج «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»: أربع مراحل واثنتا عشرة خطوة

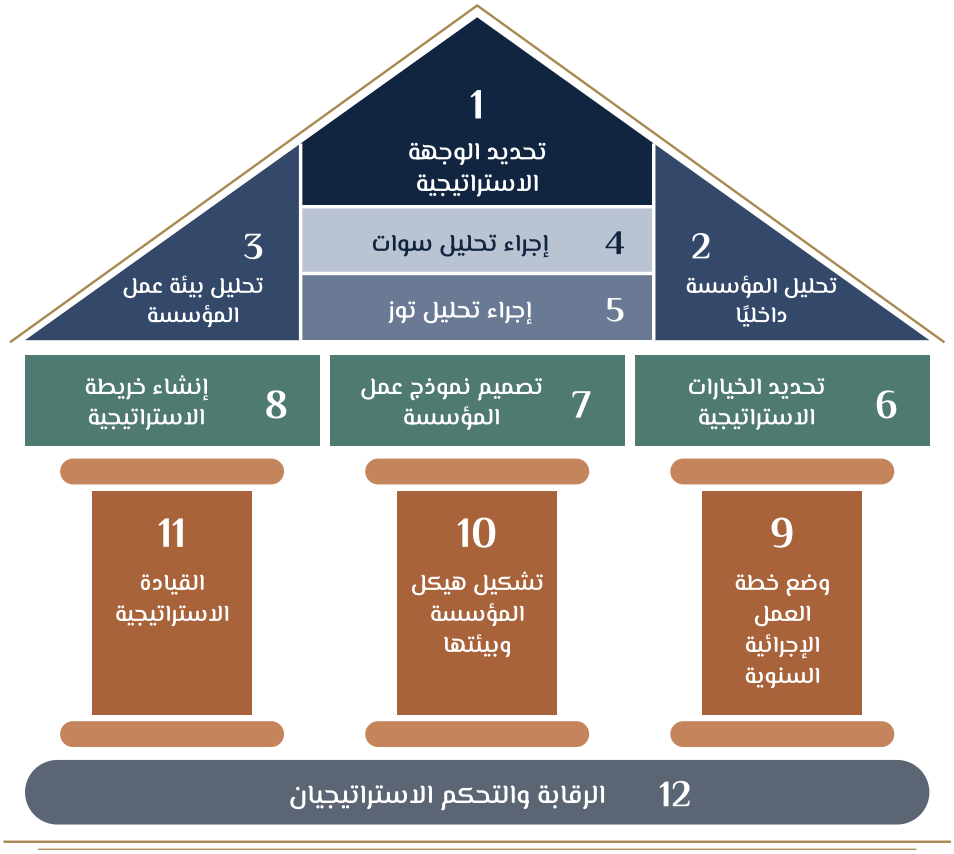
يحافظ كتاب «من الاستراتيجية إلى الأثر» على النموذج الإجرائي الذي تأسست عليه الطبعة الأولى من «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»: أربع مراحل واثنتا عشرة خطوة. وما تضيفه الفصول الجديدة هو مزيد من الإيضاح والتطبيق، لا تحويل المنهج إلى تسع عشرة خطوة. فالفصل وحدة تعليمية، أما الخطوة فهي جزء من منطق العمل ينتج مدخلات واضحة لما يليه.

المرحلة الأولى: التقييم الاستراتيجي. نبدأ بوجهة أولية تعبّر عن غاية المؤسسة وطموحها وقيمها وحدودها. ثم نحلل داخل المؤسسة وبيئتها الخارجية، ونختصر النتائج في عناصر سوات، ونستخدم توز لتوليد خيارات مرشحة. وليست الوجهة الأولى حكمًا لا يُراجع؛ فالتحليل قد يكشف أن بعض الطموح لا يستند إلى قدرات كافية، أو أن فرصة ظننّاها مغرية لا تلائم غايتنا. وفي هذه الطبعة تسبق التشخيص النهائيَ مساحةٌ أوضح للاستشراف وعدم اليقين، لكن التشخيص النهائي لا يُحسم قبل اكتمال التحليل.

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية. ننقّح الخيارات المرشحة ونختبر المفاضلات والتكلفة والمخاطر والصمود أمام المستقبل المحتمل، ثم نترجم الاختيار إلى نموذج عمل متسق، ومنه إلى خريطة استراتيجية وأهداف ومؤشرات. والاختيار قبل اختبار الجدوى اختيار مرجّح، لا تفويض مفتوح بالإنفاق؛ فقد يعيدنا اختبار نموذج العمل إلى المقارنة إذا كشف عدم جدوى الخيار.

المرحلة الثالثة: التنفيذ الاستراتيجي. تصبح الأهداف مبادرات وخططًا سنوية وموارد ومسؤوليات، ونتوافق معها المنظمة ونظام تشغيلها وقيادتها. وتُدار المخاطر التي يولدها الخيار أثناء التنفيذ، بدل انتظار حدوثها. ولا تكفي هنا قائمة أنشطة؛ المطلوب أن يعرف كل مالك مبادرة ما النتيجة التي يخدمها، وما الموارد التي يملكها، ومتى يحتاج إلى قرار لا يستطيع اتخاذه منفردًا.

المرحلة الرابعة: الرقابة والتحكم الاستراتيجيان. نرصد الأداء ونتحقق من الافتراضات والإشارات الخارجية والمخاطر، ثم نقرر ما إذا كانت المشكلة في جودة التنفيذ أو في الاستراتيجية نفسها. وفي الأولى قد نغيّر وسائل العمل أو توقيته أو المسؤوليات. وفي الثانية قد نعيد توزيع الموارد بين الخيارات، أو نراجع الأهداف، أو نغير الطريق. ومن ثم تتصل نهاية الدورة ببداية تقييم جديد، وقد يحدث ذلك في موعد دوري أو عند ظهور إشارة لا تحتمل التأجيل (الشكل 1-1).



الشكل 1-1: نموذج «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»

مفتاح الشكل 1-1: المراحل والخطوات، وما تسلّمه كل مرحلة

التقييم الاستراتيجي الخطوات 1–5

1. **تحديد الوجهة الاستراتيجية**
   غاية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمها؛ نقطة بداية قابلة للمراجعة
2. **تحليل المؤسسة داخليًا**
   نقاط القوة والضعف المؤثرة في تحقيق الوجهة
3. **تحليل بيئة عمل المؤسسة**
   الفرص والتهديدات المؤثرة في تحقيق الوجهة
4. **إجراء تحليل سوات**
   تلخيص أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
5. **إجراء تحليل توز**
   توليد خيارات مرشحة من تقاطع عوامل سوات

تُسلَّم: تشخيص، ووجهة منقحة، وخيارات مرشحة

صياغة الاستراتيجية الخطوات 6–8

6. **تحديد الخيارات الاستراتيجية**
   اختيار المسار الذي يحقق الوجهة من بين الخيارات المرشحة
7. **تصميم نموذج عمل المؤسسة**
   ترجمة الاختيار إلى نموذج عمل متسق قابل للاختبار
8. **إنشاء خريطة الاستراتيجية**
   ربط الأهداف بالسبب والنتيجة عبر منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تُسلَّم: اختيار مترابط، وأهداف ومؤشرات، وشروط اعتماد

التنفيذ الاستراتيجي الخطوات 9–11

9 وضع خطة العمل الإجرائية السنوية
مبادرات وموارد ومسؤوليات تحوّل الأهداف إلى عمل

10 تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها
مواءمة الهيكل والأنظمة والقدرات مع الاستراتيجية

11 القيادة الاستراتيجية
قيادة تحرك التغيير وتمكّن المؤسسة من التنفيذ

تُسلَّم: مبادرات وموارد، وقدرات وتسليمات، وأدلة تبنٍّ

الرقابة والتحكم الاستراتيجيان الخطوة 12

12 الرقابة والتحكم الاستراتيجيان
رصد الأداء والافتراضات والإشارات، ثم قرار بالاستمرار أو التصحيح أو التكيف

تُسلَّم: تصحيح التنفيذ أو تكييف الاستراتيجية، وتغذية التقييم التالي

تعود نتائج الرقابة إلى الموضع الذي يحتاج إلى مراجعة: وسيلة التنفيذ، أو الاختيار، أو الوجهة نفسها، لا إلى أول الطريق آليًا. وتعمل الحوكمة والبيانات وإدارة المخاطر عبر المراحل كلها.

هذا عرض جديد للبنية المعمارية للنموذج الأصلي، يحفظ توزيع الخطوات على المراحل الأربع. وتعمل الحوكمة والبيانات وإدارة المخاطر عبر المراحل كلها؛ أما رسم الدورة التالي فيوضح رجوع أدلة الرقابة إلى الموضع الذي يحتاج إلى مراجعة (الجدول 2-1).

الجدول 2-1: الخطوات الأصلية ومواضع شرحها في هذا الإصدار

المرحلة	الخطوة في النموذج الأصلي	مواضع تناولها في هذا الإصدار	المخرج الذي تتسلمه الخطوة التالية
التقييم	1. تحديد الوجهة الاستراتيجية	الفصل 4؛ وتُنقَّح نتائجها في 8 و11	وجهة أولية وحدود للعمل، ثم نسخة منقحة بعد التشخيص
التقييم	2. تحليل المؤسسة داخليًا	الفصل 7	سجل قوة وضعف مرتبط بالأداء والموارد والقدرات

تابع الجدول 2-1

المرحلة	الخطوة في النموذج الأصلي	مواضع تناولها في هذا الإصدار	المخرج الذي تتسلمه الخطوة التالية
التقييم	3. تحليل بيئة عمل المؤسسة	الفصلان 5 و6؛ ويختص 6 بالتحليل الخارجي	سجل فرص وتهديدات وافتراضات وإشارات موثقة
التقييم	4. إجراء تحليل سوات	الفصل 8	مصفوفة عوامل مركزة مرتبة بحسب أثرها ودليلها
التقييم	5. إجراء تحليل توز	الفصل 8	خيارات مرشحة مرتبطة بعواملها ولب المشكلة
الصياغة	6. تحديد الخيارات الاستراتيجية	الفصول 9 و10 و11	حزمة مرجحة وبدائل وشروط اعتماد وبيان استراتيجية
الصياغة	7. تصميم نموذج عمل المؤسسة	الفصل 12، ثم جسره إلى الخريطة في 13	لبنات نموذج عمل واختبارات اقتصادية وتشغيلية
الصياغة	8. إنشاء خريطة الاستراتيجية	الفصل 13، مع بطاقة الأداء	أهداف مترابطة وبطاقات مؤشرات ومستهدفات وملاك
التنفيذ	9. وضع خطة العمل الإجرائية السنوية	الفصل 14	محفظة مبادرات وخطة سنوية وميزانية وتمويل مرحلي
التنفيذ	10. تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها	الفصل 15	صلاحيات وتسليمات وقدرات وأنظمة وأهداف وحدات متسقة
التنفيذ	11. القيادة الاستراتيجية	الحوكمة والقيادة في 2، وقيادة التغيير في 16	خطة مشاركة وتبني وتعلم تعالج موانع التغيير
الرقابة	12. الرقابة والتحكم الاستراتيجيان	الرصد والمراجعة في 18، والتكيف في 19	أدلة مراجعة وقرار استمرار أو تصحيح أو تكيف ودورة تقييم تالية

توضح الخريطة موضع التعلم لا ترتيباً ميكانيكياً لا يقبل الرجوع. فالخطوة الثانية في الرسم الأصلي تُعنى بالمؤسسة داخلياً، والثالثة ببيئتها الخارجية، بينما نقدم في الكتاب الجديد التحليل

الخارجي قبل الداخلي لأسباب تعليمية. ولا يتغير بذلك جوهر التقييم: لا تُستخرج الخيارات قبل أن نعرف المؤثرات الخارجية والقدرات الداخلية معًا. كذلك لا نجعل الحوكمة أو الذكاء الاصطناعي أو المخاطر مراحل إضافية؛ بل عناصر تعمل عبر المراحل الأربع وتؤثر في جودة القرارات في كل منها.

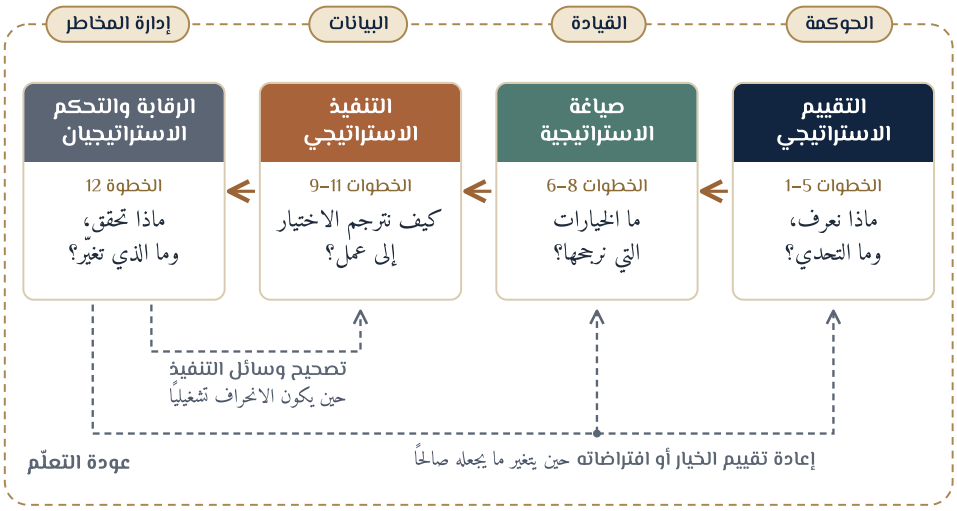
1.6 من تسلسل الخطوات إلى دورة تتعلم

قد يوحي عرض الخطوات في رسم واحد بأن إدارة الاستراتيجية طريق ذو اتجاه واحد: نبدأ بالتحليل، ثم نختار، ثم ننفذ، ثم نقيس وننتهي. وهذا ليس المقصود. فقد نصت الطبعة الأولى نفسها على مراجعة الوجهة بعد التحليل وتعديلها عند الحاجة. وما نطوره هنا هو **إيقاع واضح لإعادة النظر في الاستراتيجية**، لا ادعاء اكتشاف أهمية التعلم أو تغيير أصل النموذج.

ولا تأتي كل فكرة استراتيجية من خطة سابقة. يميز مينتزبرغ ووترز (1985) بين الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجية الناشئة، وتتحرك الممارسة بينهما. فقد يكتشف العاملون حاجة لدى العملاء أو طريقة خدمة لم تكن ضمن الخطة، ثم تتضح قيمتها بالتجربة. لا يلغي ذلك الاختيار المنضبط؛ بل يقتضي أن تلتقط القيادة ما يظهر، وتفحصه، ثم تقرر إدخاله في الاستراتيجية وتخصيص الموارد له أو التوقف عنه. فيتسع النظام للتعلم، مع بقاء المسؤولية عن القرار واضحة.

هناك فرق بين الرسم الذي يبين **مم يتكون النظام** والرسم الذي يبين **كيف يتحرك النظام**. الأول يحفظ الخطوات الاثنتي عشرة وعلاقاتها، والثاني يبرز حلقات المراجعة التي تعيد المعلومات من الواقع إلى الاختيار. ولذا سنحتفظ بالرسم المعماري الأصلي، ونستخدم معه رسمًا للدورة يوضح أن التقييم يقود إلى الصياغة، والصياغة إلى التنفيذ، والتنفيذ إلى الرصد، ثم تعود نتائج الرصد إلى الموضع الذي يحتاج إلى تصحيح أو إعادة تقدير (الشكل 2-1).

عودة التعلم: تُصحَّح وسائل التنفيذ حين يكون الانحراف تشغيليًا، ويُعاد تقييم الخيار أو افتراضاته حين يتغير ما يجعله صالحًا. وتعمل الحوكمة والقيادة والبيانات وإدارة المخاطر حول هذه المراحل كلها، لا في نهاية واحدة منها.



الشكل 2-1: التقييم والصياغة والتنفيذ والرقابة دورة تعود نتائجها إلى القرار

ليس المطلوب أن نعيد إعداد الاستراتيجية من الصفر كل شهر. فتغيير الموقع الاستراتيجي مكلف، ويحتاج إلى دليل أقوى من تقلب مؤشر واحد. وفي المقابل، قد لا يكون انتظار موعد المراجعة السنوية مقبولًا إذا ظهر منافس يغيّر قواعد الصناعة، أو فقدت المؤسسة ترخيصًا حاسمًا، أو لم يعد مورد أساسي متاحًا. الحكم هنا يتوقف على نوع الإشارة وقوة الدليل وتكلفة التأخر في القرار.

والأجدى أن نفرّق منذ البداية بين ثلاثة أسئلة: هل ننفذ ما قررناه كما ينبغي؟ وهل ما زالت افتراضاتنا عن العملاء والموارد والمنافسة صحيحة؟ وهل وقع حدث غير متوقع يستدعي تدخلًا عاجلًا؟ سنطوّر أدوات الرصد لهذه الأسئلة في الفصل الثامن عشر، ثم نرى في الفصل التاسع عشر كيف تتحول نتائج الرصد إلى قرار بالإبقاء على الاستراتيجية أو تعديلها أو استبدالها، وإطلاق الدورة التالية.

1.7 ما الذي يجعلها «نظام إدارة» لا موسمًا لإعداد الخطة؟

لا تكفي الخطوات إذا لم تعرف المؤسسة من يدير انتقالاتها. ونظام الإدارة الاستراتيجية في أبسط صوره مجموعة ترتيبات متفق عليها تجعل اختيار الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها جزءًا من ممارسة القيادة، لا مشروعًا مؤقتًا ينتهي بتسليم تقرير.

أول هذه الترتيبات **ملكية القرار.** يجب تحديد الجهة التي تعتمد الغاية والتوجه والخيارات الكبرى، ومن يصوغ البدائل، ومن يختبر جدواها، ومن يملك الصرف وإعادة تخصيص الموارد. لا تحتاج كل مؤسسة إلى مكتب مستقل للاستراتيجية، لكنها تحتاج إلى مسؤول واضح عن تنظيم العمل وتجميع المعلومات ومتابعة القرارات. ولا يجوز أن نخلط مسؤولية تنسيق العملية بحق اتخاذ قرار يقع عند مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

وثانيها **المعلومات القابلة للاعتماد.** قبل إطلاق دراسة واسعة اسأل: ما بيانات الأداء والعملاء والموارد التي نملكها فعلًا؟ ما الذي يأتي من طرف آخر؟ وما الذي لا نعرفه؟ ثم ميّز بين البيانات المتاحة والتقديرات والافتراضات. قد يستخدم الفريق أداة حديثة لتحليل مئات الوثائق، لكن صحة القرار لا تزيد بمجرد سرعة جمع النصوص، ما لم تُراجع مصادرها وكيفية تفسيرها.

وثالثها **ترابط الوثائق والموارد.** يجب أن نجد طريقًا مفهومًا من القضية الاستراتيجية إلى الخيار، ومن الخيار إلى الهدف والمبادرة والميزانية والمؤشر. فالمبادرة التي لا تخدم هدفًا ليست استراتيجية لمجرد أن اسمها في الخطة. والمؤشر الذي لا يؤثر في قرار أو سلوك إداري قد يكون رقمًا مفيدًا للتقرير، لكنه ليس بالضرورة مؤشرًا يستحق أن يحتل مكانًا في لوحة القيادة الاستراتيجية.

ورابعها **إيقاع المراجعة.** لا يكفي أن نقول إننا «سنتابع بانتظام». ينبغي تحديد نوع الاجتماعات وتكرارها ومدخلاتها وصلاحياتها. يمكن أن تخدم المراجعة الشهرية إزالة عائق تشغيلي، والربع سنوية فحص تقدم الأهداف والمبادرات والإشارات الخارجية، والسنوية اختبار الاتجاه قبل اعتماد الخطة والميزانية. أما الأحداث التي تتجاوز عتبات محددة فتحتاج إلى مراجعة استثنائية، سواء وافقت نهاية الربع أم لا.

وخامسها **تسجيل التعلم والقرار.** من السهل أن تتكرر المشكلة إذا خرج كل اجتماع بتوصيات عامة لا مالك لها ولا موعد ولا معيار لإقفالها. لذلك ينبغي أن يوضح سجل القرار: ماذا عرفنا؟ ماذا رجّحنا؟ ما البدائل التي تركناها؟ من المكلف بالتنفيذ؟ وبأي دليل أو موعد سنعيد النظر؟ لا يعني ذلك إنشاء بيروقراطية جديدة، بل حفظ الحد الأدنى من الذاكرة المؤسسية اللازمة للمساءلة والتعلم.

1.8 القرار الاستراتيجي يقوم على أدلة وافتراضات لا على يقين مصطنع

لا يملك المدير معلومات كاملة عن المستقبل. بعض الحقائق يمكن التحقق منها، وبعض التقديرات تحتاج إلى تدقيق، وبعض العلاقات السببية لا يمكن إثباتها قبل التجربة. والخلط بينها خطير: فمن يعامل توقع الطلب كأنه عقد موقع، أو يفسر تزامن ارتفاع مبيعاته مع حملة تسويقية دليلًا قاطعًا على أثر الحملة، قد ينفق موارده في الاتجاه الخطأ.

تخيل أن مؤسسة تريد إطلاق خدمة «ضمان الإنجاز» للمتدربين. تستطيع معرفة معدل الإكمال السابق من سجلاتها إن كانت السجلات صالحة، وأن تحدد تكلفة المرشد من عروض التوظيف أو العقود. لكنها لا تستطيع الجزم مسبقًا بأن المتعلم سيدفع علاوة، أو أن التوجيه وحده سيزيد الإنجاز، أو أن زيادة الإنجاز ستؤدي تلقائيًا إلى إحالات أكثر وتكلفة اكتساب أقل. هذه كلها فرضيات ينبغي أن يرافقها اختبار ومقياس وموعد ومجال مقبول للخطأ.

ويقصد بضمان الإنجاز هنا خدمة دعم وتعويض محددة الشروط، لا ضمان اجتياز التقييم أو الحصول على المؤهل. فالضمان يتعلق بالتزام المعهد بالخدمة المعلنة إذا استوفى المتعلم شروطها، وتُشرح العلاوة والتعويض وحدود كل منهما في القسم 12.3 (الجدول 3-1).

الجدول 3-1: لا تعامل الافتراض بوصفه حقيقة

نوع العبارة	مثال توضيحي	ما نفعله بها
معلومة موثقة	موعد انتهاء عقد المنصة مثبت في العقد	نراجع العقد ونسجل أثر الموعد
تقدير	قد تكلف المنصة الجديدة مبلغًا ضمن نطاق معين	نذكر مصدر التقدير ونختبر حساسيته
افتراض حرج	سيقبل العملاء دفع عِلاوة مقابل ضمان الإنجاز	نحدد تجربة ومقياس قبول قبل التوسع
علاقة سببية متوقعة	تحسن الإنجاز سيزيد الإحالات، ومن ثم يخفض تكلفة الاكتساب	نرصد السلسلة على مدة مناسبة ونبحث عن تفسيرات بديلة

من حق الفريق أن يقدم خيارًا واعدًا قبل اكتمال الأدلة، لكن عليه أن يصرح بما لا يعرفه بعد، وأن يحدد متى ينتقل من التجريب إلى الالتزام الكبير. وهذا أدق من أن يكتب «الاختيار نهائي» ثم يضطر بعد أشهر إلى تبرير العودة عنه. فالقرار الاستراتيجي الرشيد لا يشترط اليقين؛ إنما يشترط وضوح ما نعرفه وما نفترضه وما نخاطر به.

1.9 متى نراجع الأداء ومتى نراجع الاستراتيجية؟

تحتاج المؤسسة إلى التمييز بين إشارتين قد تبدوان متشابهتين على لوحة الأداء. الأولى أن العمل لا يتقدم بالسرعة المخططة: تأخر في تعيين مرشدين، أو بطء في إنجاز مشروع تقني، أو ارتفاع غير متوقع في تكلفة التشغيل. وقد يكون علاجها في التنفيذ أو إعادة ترتيب المبادرات. أما الثانية فهي تغير في شروط صحة الاختيار: منافس جديد يقدم القيمة نفسها بطريقة أرخص جذريًا، أو تغير في أولويات العملاء، أو تراجع أهمية قدرة كانت أساس التمايز. وقد تتطلب هذه الإشارة مراجعة الاستراتيجية نفسها ولو كانت مبادراتنا تسير في مواعيدها.

وتحتاج كل استراتيجية إلى مؤشرات لنتائجها، ومؤشرات قيادية لما يقود إلى تلك النتائج، وإشارات خارجية تنبه إلى تغير الافتراضات. لا يعني ذلك ملء لوحة القيادة بعشرات

المقاييس. اختر ما يُعين على قرار: مؤشر نتيجة يخبرك أين وصلت، ومؤشر قيادي، أي مؤشر مبكر يسبق النتيجة ويتيح التدخل، يساعدك على التدخل قبل ظهور النتيجة، وإشارة تُنبّهك إلى أن الاتجاه كله قد يحتاج إلى مراجعة.

ولتكون المراجعة فعالة، لا بد أن نعرف مقدمًا ماذا سنفعل عند عبور العتبة. إن كان انخفاض معدل الإنجاز يستدعي دعمًا إضافيًا للمتعلمين، فمن يقرر الدعم؟ وإن أطلقت جهة اعتماد خدمة مباشرة تنافس المعهد، فهل نخفض الأسعار أم نعيد تعريف دورنا أم نبحث عن شراكة؟ لا تحل العتبة محل الحكم الإداري، لكنها تمنع أن تؤجل المؤسسة النظر في مسألة مهمة لمجرد أن موعد الاجتماع لم يحن بعد.

وأحذر هنا من خطأ معاكس: ليس كل تغير في المؤشرات دليلًا على فساد الاستراتيجية. فقد تمر المبادرة بفترة استثمار تنخفض خلالها الأرباح مؤقتًا، أو يتأخر ظهور أثر خدمة جديدة رغم حسن تصميمها. لذلك يجب أن تقرأ الأرقام في سياق الجدول الزمني والفرضيات واتجاهات السوق، وأن تبحث عن العوامل الأخرى التي قد تفسر ما حدث. وهذا ما يميز نظام التعلم عن لوحة تحوّل القرارات الكبرى إلى استجابة آلية للون أحمر أو أخضر.

1.10 نظام واحد بدرجات مختلفة من التفصيل

لا أريد أن يتحول هذا المنهج إلى عبء على المؤسسة الصغيرة، أو أن نختزل احتياجات المؤسسة الكبيرة في ورشة قصيرة لا تكفي لتعقيدها. فالخيار الجيد يحتاج إلى أدلة تتناسب مع أثره ومخاطره. قد تستطيع شركة ناشئة تحديد مشكلة العميل وميدان المنافسة والبدائل والمبادرات ومواعيد مراجعتها خلال ورش قليلة، بينما تحتاج مجموعة متعددة الأنشطة إلى تحليل لمحفظتها ومواردها ومخاطرها والتزاماتها وأدوار شركاتها التابعة.

لذلك يتيح الكتاب **مسارًا كاملًا** يستخدم الأدوات التفصيلية حين يحتاجها القرار، و**مسارًا مختصرًا** يحافظ على جوهر الاستراتيجية في عدد قليل من الأسئلة والوثائق. وليس الثاني استراتيجية ناقصة، ما دام يحتفظ بلب المشكلة، والخيار الواضح، وما نقرر التوقف عنه، والنتيجة التي سنقيسها، والموعد الذي نراجع فيه صلاحية ما اخترناه. لكنه لا يعفي صاحبه

من التوسع في التحليل إذا تعلّق الأمر باستثمار كبير أو خطر جسيم أو التزام عام لا يمكن التراجع عنه بسهولة.

والمدير المتمرس لا يقيس جودة التخطيط بوزن الملف، كما لا يقيسها بقصره. المعيار هو: هل أصبح الخيار أوضح؟ هل ظهرت حدوده ومخاطره وموارده؟ وهل صار التنفيذ والتعلم منه ممكنين؟ هذه الأسئلة هي التي تحدد مقدار ما نحتاجه من أدوات، لا العكس.

1.11 الإجراء: ثماني خطوات لإطلاق دورة الإدارة الاستراتيجية

لا تبدأ بملء نموذج الرؤية أو استدعاء فريق العمل إلى جلسة عصف ذهني قبل أن تعرف لماذا تبدأ الدورة وما القرار المتوقع منها. الإجراء التالي يصمم **عملية إعداد وإدارة الاستراتيجية**، ولا يحسم الاستراتيجية نفسها. ولكل خطوة مخرج محدد يمكن عرضه على صاحب الصلاحية قبل المضي إلى التي تليها.

1. **حدد سبب فتح الدورة الآن.** اكتب في فقرة ما الذي استدعى إعادة النظر: تباطؤ نتيجة، أو تغير سوق، أو انتهاء التزام مهم، أو فرصة، أو حلول موعد الدورة الاستراتيجية المقررة. ميز المشكلة القائمة عن الإشارة التي تخشى أن تتحول إلى مشكلة. المخرج: تكليف واضح بالسؤال الذي ستعالجه الدورة، لا هدفٌ نهائيٌّ مسبق.

2. **عيّن مستوى القرار وحدوده.** هل تتعلق الدورة بالمؤسسة كلها، أم بوحدة أو برنامج أو محفظة أعمال؟ اذكر القرارات التي تدخل في نطاقها، والالتزامات التي لا تملك تغييرها. المخرج: نطاق عمل قصير يمنع التوسع غير المنضبط.

3. **حدد راعي العمل ومسؤول تنسيقه.** من يوافق على انطلاق الدورة ونتائجها؟ ومن يجمع الأدلة وينظم النقاش ويوثق الافتراضات والقرارات؟ لا يلزم مكتب دائم، لكن لا يجوز أن تصبح الاستراتيجية مهمة «الجميع» التي لا يتحملها أحد. المخرج: مسؤوليات أولية تُفصّل في الفصل الثاني.

4 **احصر ما تعرفه وما ينقصك.** اجمع صورة أولية عن الأداء والعملاء والموارد والالتزامات والتغيرات الخارجية. سجل مصادر البيانات وجودتها وحدودها، ولا تبن قرارًا على نسبة لا تعرف كيف حُسبت. المخرج: قائمة بيانات وفجوات تحتاج إلى تحقق.

5 **اكتب الوجهة الأولية دون تجميد الخيارات.** وضّح الغاية والقيم والطموح العام الذي يسعى إليه أصحاب الصلاحية، على أن يظل قابلًا للمراجعة بعد التحليل. لا تحدد الآن بالتفصيل السوق الفائز أو الإيراد النهائي قبل مقارنة البدائل وجدواها. المخرج: مسودة توجّه تُراجع في الفصلين الرابع والثامن، ثم عند اختيار الاستراتيجية في الحادي عشر.

6 **ضع برنامج التحليل والاختيار.** حدد مواعيد الاستشراف والتحليل الداخلي والخارجي، وورش توليد الخيارات والمفاضلة، واختبار نموذج العمل والجدوى. ضع وقتًا للتحقق الميداني، لا للاجتماعات وحدها. المخرج: برنامج بوابات قرار ومسؤوليات ومواعيد.

7 **صمّم إيقاع التنفيذ والمراجعة قبل اعتماد الخطة.** حدد مبدئيًا متى ستراجع الإدارة الأداء، ومتى يراجع أصحاب الصلاحية الافتراضات، وما الأحداث التي تستدعي اجتماعًا استثنائيًا، وكيف يرتبط ذلك بالميزانية. المخرج: تقويم مراجعات أولي يتطور عند بناء بطاقة الأداء ونظام الرقابة.

8 **أصدر قرار الإطلاق وسجل ما بقي مجهولًا.** اعرض مبرر الدورة ونطاقها ومسؤولياتها ومدخلاتها ومواعيدها، مع قائمة قصيرة بأهم الأسئلة والافتراضات التي لا يجوز القفز فوقها. المخرج: ميثاق إطلاق من صفحة أو صفحتين، يحدد كيف ستُبنى الاستراتيجية ومن سيختبر جودتها ومتى، دون أن يسبق نتائج التحليل أو يلزم المؤسسة بخيار لم تُقيّمه بعد.

قبل أن تنتقل إلى الفصل التالي

- [ ] هناك سبب محدد ومكتوب لإطلاق الدورة الآن.
- [ ] عُرف مستوى الاستراتيجية ونطاق القرارات التي يمكن اتخاذها.
- [ ] سُمّيت الجهة الراعية ومسؤول تنسيق العمل.
- [ ] فُصلت المعلومات المتاحة عن الفجوات والافتراضات.
- [ ] كُتبت وجهة أولية دون الادعاء أن الخيارات قد حُسمت.
- [ ] حُدد برنامج التحليل والمفاضلة والجدوى ومواعيد الاعتماد.
- [ ] وُضع إيقاع مبدئي للمراجعات، مع طريق للتدخل عند ظهور إشارة مهمة.

المثال المتصل

معهد التدريب الافتراضي

في فبراير 2026، عُرض على مجلس إدارة «معهد التدريب الافتراضي» وضع لا يشبه الأزمة الظاهرة. فقد بلغ إيراد المعهد في 2025 نحو 1.14 مليون ريال عُماني، وكان ما يزال يحقق ربحًا. لكنه نما بنحو 2% فقط بعد نمو يقارب 10% في العام السابق، وتراجع هامش الربح مع ارتفاع تكلفة اكتساب المتعلم. وكان عقد المنصة التعليمية المستأجرة سينتهي في ديسمبر 2027، دون أن يمنح المعهد حقًا واضحًا في تصدير سجلات التعلم التفصيلية. وفي الوقت نفسه أخذ الذكاء الاصطناعي يغيّر ما يستطيع المتعلم الحصول عليه بنفسه، وما يمكن أن يقدمه المعهد بقيمة إضافية. ونسبتا النمو التاريخيتان معطيان افتراضيان في الحالة؛ إذ لا تُعرض إيرادات 2023 و2024 لإعادة اشتقاقهما.

تابع المثال المتصل **معهد التدريب الافتراضي**

لم يقرر المجلس يومئذ أن الحل هو بناء منصة جديدة أو خفض الأسعار أو مضاعفة الحملات الإعلانية. فتلك كلها خيارات محتملة لم تُختبر بعد. القرار الذي اتخذه كان إطلاق دورة استراتيجية للفترة 2030–2026؛ لأن التباطؤ، ومحدودية السيطرة على بيانات التعلم، وتغير شروط السوق تبرر إعادة فهم الموقف قبل اختيار العلاج. وصيغ السؤال الأول على نحو عملي: هل ما زال نموذج المعهد قادرًا على صنع قيمة للمستفيدين والمؤسسات، وما الذي ينبغي أن يتغير قبل نهاية عقد المنصة؟

اتفق المجلس على أن تبدأ الدورة بتشخيص موثق في الفترة من مارس إلى مايو 2026، ثم تناقَش الغاية والرؤية والرسالة والقيم بعد ظهور المدخلات الأساسية في يونيو. وتأتي دراسة السيناريوهات والخيارات في يوليو وأغسطس، ليُصاغ بيان استراتيجية مرجح في سبتمبر، أما الالتزام النهائي فيرتبط باختبار الجدوى ونموذج العمل والخطة والميزانية والتمويل في ديسمبر. ومن يناير 2027 تبدأ المراجعات الشهرية والفصلية، إلى جانب مراجعة أشمل في أكتوبر تسبق دورة الخطة والميزانية. هذا هو جدول العمل التعليمي الذي سنعود إليه في الفصول التالية.

ولم تكن الأرقام السابقة دليلًا كافيًا على سبب المشكلة. فقد يكون تراجع النمو نتيجة منافسة سعرية، أو تغير حاجة المتعلم، أو ضعف المتابعة، أو مجموعة عوامل. ولذلك لم يُكتب في تكليف الدورة أن «المشكلة هي التسويق» أو أن «الحل هو الذكاء الاصطناعي». أُدرجت هذه بوصفها احتمالات ينبغي أن يختبرها التحليل. كما لم يُفترض أن نجاح التحول الإلكتروني الذي تبنّاه المعهد في استراتيجية الطبعة الأولى يضمن صلاحيته للسنوات التالية؛ فالاستراتيجية الناجحة في وقت معين قد تحتاج إلى تطوير حين تتغير شروطها.

تابع **المثال المتصل** **معهد التدريب الافتراضي**

وهكذا خرج اجتماع الإطلاق بمخرجات محددة: سبب لإعادة النظر، ونطاق للقرار، وتكليف لإدارة العملية، وجدول لتحليل الواقع والخيارات، ومواعيد للمراجعة، وأسئلة ينبغي ألا تُحسم قبل جمع الأدلة. لم يخرج باستراتيجية جديدة مكتملة؛ وكان ذلك من علامات جودة الاجتماع لا من نواقصه. ففي الفصل التالي سنرى كيف تُترجم هذه الترتيبات إلى أدوار وصلاحيات، وكيف يُدار النقاش بين المجلس والرئيس التنفيذي وفريق القيادة ومسؤول الاستراتيجية والأداء.

المعهد والمؤسسات المرتبطة به والأرقام الواردة في هذا المثال عناصر افتراضية صُممت لأغراض التعليم. أما التغيرات العامة في بيئة العمل فهي سياق للتحليل، ولا تمثل نتائج بحث ميداني عن معهد حقيقي.

أخطاء شائعة

اعتبار زيادة الأهداف دليلًا على قوة الاستراتيجية.

تعدد المستهدفات لا يجيب عن سؤال الأولويات والمقايضات. قد تكون قلة الخيارات الواضحة أفضل من قائمة واسعة يتعذر تمويلها.

مساواة إعداد الخطة بإدارة الاستراتيجية.

اعتماد وثيقة لا يحدد من يقرر عند ظهور انحراف أو إنذار، ولا يضمن أن الموارد والحوافز والعمليات قد تغيرت بما يخدمها.

تجميد الوجهة والخيارات قبل اكتمال التحليل.

يحتاج الفريق إلى غاية أولية توجه البحث، لكنه لا يحتاج إلى إعلان الأهداف التفصيلية والوسائل النهائية قبل اختبار الواقع والبدائل.

تابع

أخطاء شائعة

التعامل مع كل مؤشر متعثر باعتباره خطأ في الاستراتيجية.

قد يكون السبب تنفيذًا متأخرًا أو استثمارًا مخططًا أو أثرًا يحتاج إلى وقت. والعكس صحيح: قد تسير المؤشرات جيدًا فيما يتقادم نموذج العمل.

تضخيم جهاز إدارة الاستراتيجية.

ليس مطلوبًا من المؤسسة الصغيرة أن تنشئ مكاتب ولجانًا لا تحتملها مواردها؛ المطلوب أن تملك قراراتها ومعلوماتها ومواعيد مراجعتها، مهما كان شكل التنظيم الذي يحقق ذلك.

النشاط 1 صمّم تكليف دورتك الاستراتيجية

75 دقيقة

اختر مؤسسة تعمل فيها، أو وحدة عمل تعرفها معرفة كافية. لا تحاول كتابة استراتيجيتها في هذا النشاط؛ صمّم طريقة إطلاق دورة لصياغتها وإدارتها. خصص 15 دقيقة لكتابة سبب إعادة النظر ومستوى القرار والالتزامات القائمة، و20 دقيقة لحصر البيانات المتاحة والفجوات والأسئلة الحرجة، و20 دقيقة لتحديد صاحب الصلاحية ومسؤول التنسيق وبرنامج العمل، و20 دقيقة لتحديد المراجعات والمخرجات المتوقعة.

المطلوب في النهاية **ميثاق إطلاق من صفحة أو صفحتين** يبين لماذا تبدأ الدورة الآن، وما الذي ستشمله، ومن سيقرر، وما المعلومات التي تحتاج إليها، ومتى تُعرض الخيارات والجدوى للموافقة، وكيف ستراجع الاستراتيجية بعد اعتمادها. اترك خانة الخيارات النهائية فارغة؛ فمكانها بعد التحليل والتقييم، لا في اجتماع الإطلاق.

اعرض الميثاق على زميل يعرف المؤسسة واطلب منه أن يحدد ثلاث فجوات فيه: قرار لا نعرف من يملكه، أو افتراضًا تعاملنا معه كحقيقة، أو موعد مراجعة لا نعرف ماذا نراجع فيه. صحح الميثاق على ضوء ملاحظاته قبل أن تنتقل إلى الفصل الثاني.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين أن تقول المؤسسة «نريد تحسين تجربة العميل» وأن تختار شريحة محددة وطريقة خدمة تتطلب التخلي عن عروض أخرى؟
2. كيف يختلف التفكير الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي، ولماذا لا تكفي وثيقة الخطة لإدارة الاستراتيجية؟
3. لماذا لم يعتمد مجلس معهد التدريب الافتراضي في فبراير 2026 حلًا تقنيًا أو تسويقيًا بعينه، وما المخرج الصحيح لذلك الاجتماع؟
4. ما الذي يجعل معلومات الأداء دليلًا على ضعف التنفيذ في حالة، وعلى الحاجة إلى مراجعة الاستراتيجية في حالة أخرى؟
5. اختر مؤسسة عُمانية أو خليجية أو جهة عامة تعرفها: ما مستوى القرار الاستراتيجي الذي تستطيع قيادته فيها، وأي القرارات يتجاوز صلاحياتك؟

خلاصة الفصل

لا تبدأ الاستراتيجية من الأداة، ولا تنتهي بالخطة. تبدأ حين تواجه المؤسسة واقعًا يستدعي الاختيار، ثم تحدد كيف تصنع قيمة وما الذي تقبل تركه، وتترجم ذلك إلى عمل يمكن قياسه ومراجعته. وقد رأينا لماذا لا تتطابق الاستراتيجية مع هدف عام أو كفاءة تشغيلية، ولماذا يحتاج التفكير والتخطيط والتنفيذ إلى نظام إدارة يربط بينها، ويُظهر الأدلة والافتراضات وصلاحيات القرار.

يحافظ نموذج «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» على مراحله الأربع وخطواته الاثنتي عشرة، بينما يجعل هذا الكتاب إيقاع القرار والمراجعة والتعلم أوضح. فنتيجة الرقابة تعود إلى الموضع الذي يحتاج إلى تصحيح، دون أن تفرض علينا إعادة التخطيط من البداية عند كل انحراف. وقد خرجنا هنا بفكرة أساسية: لا يكفي أن تعرف المؤسسة ماذا تريد أن تفعل؛ عليها أن تعرف من يملك الاختيار، وما الدليل اللازم لاعتماده، وكيف ستتابع ما ينشأ عنه. وفي الفصل التالي سنحوّل هذه الأسئلة إلى حوكمة وصلاحيات ومسؤوليات قابلة للعمل.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: خريطة للمراحل الأربع وخطواتها الاثنتي عشرة، وتحديد من يملك قرار إطلاق الدورة، وما البيانات الأولية الناقصة. يحمل الفصل الثاني هذه الأسئلة إلى مصفوفة الصلاحيات وإيقاع المراجعات.

المصادر والمراجع

Porter, M. E. (1996). “What Is Strategy?” Harvard Business Review, November–December. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

Mintzberg, H. (1994). “The Fall and Rise of Strategic Planning.” Harvard Business Review, January–February. https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning

Rumelt, R. P. (2011). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Crown Business. https://www.penguinrandomhouse.com/books/208668/good-strategy-bad-strategy-by-richard-rumelt/

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). “Mastering the Management System.” Harvard Business Review, January. https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press. https://store.hbr.org/product/the-execution-premium-linking-strategy-to-operations-for-competitive-advantage/2116

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37000:2021 — Governance of Organizations — Guidance. https://www.iso.org/standard/65036.html

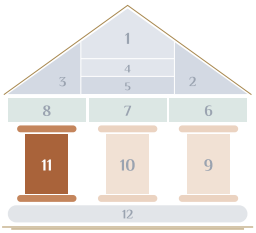
Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). “Strategy Implementation: What Is the Failure Rate?” Journal of Management & Organization, 21(2), 237–262. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77

مراجعة أدبيات موسعة توضح حدود الأرقام المتداولة عن فشل التنفيذ.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). “Of Strategies, Deliberate and Emergent.” Strategic Management Journal, 6(3), 257–272. https://doi.org/10.1002/smj.4250060306

الفصل الثاني

2



يخدم الخطوة 11 والمراحل كلها

من يقود الاستراتيجية؟ الحوكمة والقيادة الاستراتيجية

من يملك الاختيار، ومن يتحمل مسؤولية نتائجه؟

عندما يتفق الجميع على التغيير ويختلفون على القرار

تواجه مؤسسةٌ خيارًا يبدو مقنعًا من الناحية الاستراتيجية: أن تتخلى عن جزء من أنشطتها الحالية لتبني قدرة جديدة يرجح أن تكون أهم لمستقبلها. يرحب المديرون بالاتجاه العام، لكن النقاش يتغير حين تظهر تكلفته. فمدير المبيعات يخشى فقدان إيراد قائم، ومدير العمليات يريد وقتًا لتعديل الخدمة، والإدارة المالية تطالب بإثبات القدرة على تحمل الاستثمار. ثم يسأل أحدهم: هل يستطيع الرئيس التنفيذي إيقاف النشاط؟ وهل يجوز بدء الاستثمار قبل موافقة المجلس؟ ومن يراجع القرار إذا تغيرت الافتراضات التي بررته؟

ليست هذه الأسئلة شأنًا تنظيميًا منفصلًا عن الاستراتيجية. ففيها يتحدد ما إذا كانت الاختيارات ستظل عبارات متفقًا عليها، أم ستتحول إلى قرارات نافذة يعرف أصحابها حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم. وقد تكون الاستراتيجية جيدة في جوهرها، لكنها تتعثر لأن جهة اعتمدت توجهًا لا تملك تمويله، أو لأن قرارًا يحتاج إلى موافقة صريحة عومل بوصفه تفصيلًا إداريًا، أو لأن المعلومات السلبية لم تصل إلى من يملك صلاحية التصحيح.

حددنا في الفصل الأول معنى الاستراتيجية ونموذج الإجراءات الذي سنستخدمه. وننتقل الآن إلى السؤال الذي يسبق تطبيق أدوات التحليل والاختيار: **من يوجه العمل الاستراتيجي، ومن يملك قراراته، ومن يسائل عن نتائجه؟** سنتعرف إلى الحوكمة والقيادة والحقوق التي لا ينبغي أن تضيع بينهما، ثم نضع قواعد مبكرة للمخاطر والمراجعة وجودة القرار. ومخرج الفصل هو «ميثاق حوكمة الاستراتيجية»: وثيقة موجزة تحدد السلطات والمسؤوليات ومواعيد القرارات وحدود المخاطرة. وفي الفصل الثالث سنحدد البيانات التي يحتاج إليها هذا النظام وكيف نستفيد من الذكاء الاصطناعي دون أن ننقل إليه مسؤولية الحكم.

2.1 الحوكمة ليست اسمًا آخر للإدارة

قد تملك المؤسسة لائحة صلاحيات واضحة، وإدارات ملتزمة بالتقارير، واجتماعات دورية منتظمة، ومع ذلك تفتقر إلى حوكمة استراتيجية فاعلة. فاللوائح والاجتماعات وسائل، أما السؤال الذي ينبغي أن تجيب عنه الحوكمة فهو: **كيف نتأكد من أن السلطة تُستخدم لقيادة المؤسسة نحو غايتها، ضمن القيم والالتزامات المعتمدة، وبمساءلة عن القرارات ونتائجها؟**

تُعنى **حوكمة المؤسسة (Organizational Governance)** بالتوجيه والرقابة والمساءلة على المستوى الذي يملك السلطة الحاكمة. وتُعنى **الإدارة (Management)** بتطوير المقترحات وتنفيذ القرارات وإدارة الموارد والعمليات ضمن تلك السلطة. وما يميز الحوكمة ليس ابتعادها عن التشغيل فحسب، بل قدرتها على تقرير الغاية وحدود التصرف، ومساءلة من فوّضتهم، والتحقق من أن ما يجري يخدم المصلحة التي أُنشئت المؤسسة لتحقيقها. وتنسجم هذه القراءة مع المعيار الإرشادي ISO 37000:2021، الذي يجعل الغاية وتوليد القيمة والرقابة والمساءلة والمخاطر وأصحاب المصلحة جوانب متصلة من الحوكمة، ويقرر إمكان تطبيق مبادئه على المؤسسات باختلاف أحجامها وأنواعها. وهذا معيار إرشادي، وليس شهادة اعتماد لهذا الكتاب أو للمؤسسة التي تستخدمه.

أما **حوكمة الاستراتيجية (Strategy Governance)**، كما نستخدم المصطلح هنا، فهي الجزء من الحوكمة الذي ينظم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبتها وتعديلها. ليس لها في هذا الكتاب مجلس جديد أو لائحة مستقلة بالضرورة؛ فقد تمارسها الأجهزة القائمة. لكنها تتطلب

إجابات عملية محددة: من يقر الوجهة والطموح؟ من يعتمد الاختيار النهائي؟ من يجيز الاستثمار والمخاطرة المصاحبة؟ ومن يقرر تعديل الاستراتيجية عندما تتغير المعطيات؟ وما التقارير التي ينبغي أن تصله كي يمارس هذه المسؤولية؟

وتختلف الإجابة القانونية الدقيقة بحسب شكل المؤسسة وبلدها ونظامها الأساسي وقرارات التفويض فيها. فلا يجوز نقل مصفوفة صلاحيات من كتاب إلى مؤسسة ثم افتراض أنها أصبحت نافذة. ما أقدمه في هذا الفصل **طريقة لتصميم حدود القرار وفحصها**، لا تفسيرٌ قانوني لصلاحيات مجالس الإدارة أو الأجهزة الحكومية. وأي صلاحية محددة في حالة المعهد الافتراضية هي افتراض تعليمي من شروط تلك الحالة، وليست حكمًا عامًا يلزم المؤسسات الأخرى.

تُفيد مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات لعام 2023 (الفصل الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة، ولا سيما البند V.D.1) في توضيح الفرق. فهي تؤكد توجيه الاستراتيجية من جانب المجلس ومراقبته للإدارة، مع استمرار الإدارة في ممارسة واجباتها التنفيذية، ووجود ترتيبات واضحة للمخاطر والتقارير والتضارب المحتمل في المصالح. لكنها لا تفترض أن جميع البلدان تستخدم شكلًا واحدًا للمجلس أو تقسيمًا متطابقًا للسلطات. لذلك نأخذ منها المنطق، ونراجع النظام الحاكم للمؤسسة عند التطبيق.

2.2 ثلاثة أدوار ينبغي ألا تختلط

في كثير من المؤسسات يظهر الخلل حين يطلب المجلس من الإدارة «أن تضع الاستراتيجية»، فتتعامل الإدارة مع العبارة وكأنها تفويض مفتوح لاعتماد كل اختيار، أو حين يدخل المجلس في تفاصيل شراء الأنظمة وتوزيع الأعمال اليومية فلا يبقى لديه وقت لاختبار الغاية والمخاطر والنتائج. ولكي نفصل بين هذين الطرفين نميز بين ثلاثة أدوار مترابطة.

الجهة الحاكمة — مجلس إدارة أو هيئة إشراف أو صاحب صلاحية وفق الشكل القانوني — تضع الحدود التي يجب احترامها، وتوجّه القرار الاستراتيجي وتراجع مقترحات الإدارة وتعتمد ما يقع ضمن صلاحياتها. وهي تسأل عن مصلحة المؤسسة على المدى الأبعد، وعن

ملاءمة الخيارات للغاية والقيم، وعن القدرة على توفير الموارد وتحمل التكاليف والمخاطر، وعن أسباب الانحراف عن النتائج المتوقعة. لا يلزم من ذلك أن تصوغ بنفسها كل تحليل أو تعد الموازنة بندًا بندًا؛ بل يلزم أن تستطيع الحكم على جودة ما يُرفع إليها، وأن ترفض المقترح أو تعيده إذا كانت أدلته غير كافية.

الإدارة التنفيذية تقود بناء الخيارات والاختبارات والتمويل والتنفيذ، وتضع أمام الجهة الحاكمة بدائل حقيقية لا صياغة واحدة تطلب منها إقرارها. وهي مسؤولة عن ترجمة الاختيار المعتمد إلى أهداف ومبادرات وعمل مؤسسي، وعن الصراحة في عرض المشكلات والتعلم من النتائج. وكلما منحتها الجهة الحاكمة صلاحيات أوسع، ازدادت أهمية تسجيل حدود تلك الصلاحيات وكيفية الإبلاغ عن استخدامها.

فريق الاستراتيجية أو المسؤول عن تنسيقها يخدم العملية ولا يحتكر القرار. يجمع المدخلات، وينظم ورش العمل، ويتابع أثر التعديلات في الوثائق، ويربط المؤشرات بالخيارات والمبادرات، ويهيئ ملفات القرار في مواعيدها. وقد يقترح هذا الفريق أدوات تحليل أو ينبه إلى تناقض بين الأهداف والموارد، لكنه لا يستمد من تسميته سلطة اعتماد التوجه أو تجاوز الإدارات. وفي المؤسسة الصغيرة قد يؤدي هذه الوظيفة موظف بنصف دوام أو فريق مؤقت، وهو وضع مقبول ما دامت الحقوق والمسؤوليات واضحة.

ولا يغني أيٌّ من الأدوار الثلاثة عن مشاركة القائمين بالعمل الفعلي. فمدير العمليات يعرف القيود التي قد تعوق التنفيذ، ومدير المالية يرى آثار التمويل والسيولة، والعاملون وخبراء الخدمة قد يكشفون ما لا يظهر في تقارير الإدارة العليا. لكن **المشاركة في التحليل لا تساوي امتلاك القرار**؛ كما أن امتلاك القرار لا يبيح تجاهل المعرفة التي تتوافر لمن سينفذه أو سيتأثر به.

ويتحقق التكامل حين يمكن تتبع السلسلة كاملة: الجهة الحاكمة تحدد الحدود وتعتمد الخيارات الجوهرية، والإدارة تقترح وتقود التنفيذ وتراجع الأداء، ومسؤول الاستراتيجية يهيئ المعلومات ويكشف التناقضات، وأصحاب الاختصاص يقدمون ما يلزم من حقائق وحكم مهني. وإذا حدث إخفاق، فلا يكفي أن يقال إن «الجميع مسؤول»؛ بل يجب أن

نعرف أي قرار اتُّخذ، ومن اتخذه، وماذا كان يعرف حينها، وهل تصرف في حدود صلاحياته.

2.3 من يملك أي قرار؟

قبل بدء التحليل التفصيلي، من المفيد أن تعد المؤسسة **مصفوفة حقوق القرار**. ويُعرف هذا النوع من الجداول في الأدبيات باسم (Decision Rights Matrix). والمقصود بها ليس جدول أسماء يزين الملحقات، بل قاعدة تساعد على منع التعارض والتأخر والتفويض غير المعلوم. أمام كل قرار جوهري نحدد: من يقترح، ومن يدرس ويُستشار، ومن يقر، ومن ينفذ، ومن يُبلّغ، وكيف يمكن إعادة فتحه. ومن الصيغ المنشورة لتحديد أدوار القرار أداة RAPID التي عرضها روجرز وبلينكو (2006)؛ والمصفوفة التي نستخدمها هنا تكييف عملي، لا نقل حرفي لتلك الأداة.

تختلف القرارات في أهميتها وصعوبة الرجوع عنها. فاعتماد الغاية والخيار الاستراتيجي الجديد ليس كتعديل موعد ورشة. وقد يحتاج الاستثمار الرأسمالي إلى موافقة خاصة، بينما يستطيع الرئيس التنفيذي إعادة ترتيب مصروف تشغيلي صغير في حدود موازنة معتمدة. كذلك فإن اختبار خيار جديد على دفعة محدودة يختلف عن تعميمه على جميع العملاء؛ فقد يُسمح بالأول مع ضوابط واضحة ويُشترط اعتماد الثاني بعد ظهور الأدلة (الجدول 1-2).

الجدول 1-2: ثلاثة مستويات من قرارات الإدارة الاستراتيجية

نوع القرار	أمثلة عليه	كيف تُحسم صلاحيته؟
قرار حاكم	إقرار الوجهة والطموح، اعتماد استراتيجية جديدة، قبول انكشاف جوهري للمخاطر	يحدده نظام المؤسسة وصلاحيات جهتها الحاكمة
قرار تنفيذي مفوّض	إدارة المبادرات ضمن خطة وميزانية معتمدتين، تعديل عمليات الخدمة، اختيار مورّد ضمن حدود التفويض	تقرره مصفوفة الصلاحيات السارية وشروط الموازنة
قرار يستدعي إعادة عرض	تجاوز تكلفة أو سيولة أو خطر حدوده المقررة، فشل افتراض حاسم، تغير البيئة على نحو يمس الاختيار	يحدد له محفز واضح وسلطة مراجعة وموعد أو مسار عاجل

وعلى المؤسسة أن تتجنب مشكلتين متقابلتين. الأولى أن تجعل كل قرار صغير يحتاج إلى موافقة المجلس، فتتأخر الأعمال وتختفي المبادرة. والثانية أن تكتب تفويضًا عامًا لا يبين حدوده، ثم تتفاجأ بقرار يتجاوز المخاطر أو الموارد التي كانت مستعدة لتحملها. وتحتاج القرارات العابرة للأقسام إلى عناية خاصة؛ فمبادرة تخفّض الإنفاق التسويقي قد تزيد العبء على خدمة العملاء، واستثمار تقني جديد قد يغيّر التزامات حماية البيانات. لذلك لا يكفي أن تكون للمبادرة «إدارة مالكة»؛ بل يجب أن تكون للمفاضلة التي أنتجتها سلطة محددة.

وأقترح أن تتضمن مصفوفة القرار خانة أخرى لا تقل أهمية عن صاحب الموافقة: **دليل القرار المطلوب**. فالمجلس الذي يجيز استثمارًا جديدًا يحتاج إلى معرفة المخاطر والبدائل والجدوى ومصدر التمويل، لا إلى معرفة اسم المشروع وتكلفته الإجمالية فقط. وإذا تغير حجم الاستثمار أو افتراضاته، ينبغي أن يعرف صاحب التنفيذ أي تغير يستدعي إعادة العرض، وأي تغير يمكن التعامل معه ضمن حدود التفويض القائم.

2.4 القيادة الاستراتيجية عمل مستمر لا فصل متأخر

كانت القيادة في الرسم الأصلي أحد مكونات مرحلة التنفيذ، لكن معناها في النص لم يقتصر على تلك المرحلة. والطبعة الجديدة تجعل حضورها عبر الدورة أكثر وضوحًا: يبدأ

القائد بتحديد السؤال الذي يستحق البحث، ويهيئ بيئة يستطيع فيها الناس عرض الحقيقة، ثم يشارك في الاختيار، ويتخذ القرارات الصعبة التي يقتضيها التنفيذ، ويقبل مراجعة الفكرة التي تبناها حين تتغير الأدلة.

لا يتوقف دور القيادة على التشجيع أو إعداد خطابات ملهمة. **القيادة الاستراتيجية** تظهر في اختيار ما يستحق انتباه المؤسسة، وفي إدارة التوتر بين مصالح مشروعة لا يمكن إرضاؤها كلها، وفي حماية المدى الطويل من الانشغال المستمر بالعاجل. والقائد الذي يعلن أن كل هدف أولوية يتجنب المفاضلة بدل أن يقودها. والذي يؤيد تغيير نموذج العمل ثم يمنع إيقاف الأنشطة التي لا تخدمه يكون قد جمع بين اختيارين لا يحتملان الجمع.

وتحتاج القيادة أيضًا إلى قبول الاعتراض المنضبط. فقد يتفق المديرون مع الرئيس التنفيذي لأنهم مقتنعون، وقد يتفقون لأنهم يخشون مخالفة رأيه. والنتيجتان تبدوان متماثلتين في محضر الاجتماع، لكن قيمة المراجعة تختلف. لذلك من المفيد أن يطلب رئيس الاجتماع رأيًا مستقلًا قبل النقاش، وأن يمنح صاحب الاعتراض فرصة لعرض الدليل، وأن يميّز بين الاعتراض على الشخص والاعتراض على الافتراض. وفي الاختيارات المكلفة، يمكن تكليف فريق صغير بطرح السؤال المعاكس: كيف قد يفشل هذا الخيار رغم اقتناعنا به؟ سنتناول هذه الممارسة عند تقييم البدائل في الفصل الحادي عشر.

وللقيادة بعد أخلاقي لا ينبغي فصله عن جدوى الخيار. فقد تحقق مؤسسة إيرادًا سريعًا بإعلان لا يصف خدمتها بدقة، أو تختصر زمن الإنجاز بإضعاف مراجعة الجودة. هنا لا تكفي عبارة «نحن نؤمن بالنزاهة»؛ القائد يثبت صدقها حين يرفض المنفعة التي تتعارض معها. والقيم التي لا تؤثر في قرار مكلف تظل أقرب إلى أمنيات معلنة منها إلى قواعد توجّه السلوك.

2.5 شهية المخاطر تُحدد قبل اختيار الطريق

حين تعرض الإدارة خيارًا استراتيجيًا، قد تصفه بأنه «فرصة كبيرة» أو «مخاطرة مرتفعة». هاتان العبارتان لا تكفيان للمفاضلة ما لم نعرف ما الذي تستطيع المؤسسة احتماله، وما الذي لا تقبل تعريضه للخطر. فشركة تحتاج إلى السيولة للوفاء بأجور العاملين والتزاماتها لا تستطيع

اتخاذ قرار اقتراض طويل الأجل بالطريقة نفسها التي تتخذه بها مؤسسة تملك احتياطيات كافية. كما أن جهة مسؤولة عن سلامة المستفيدين قد تقبل التجريب في أسلوب التواصل، لكنها لا تقبل التجريب في الحد الأدنى من السلامة أو نزاهة التقييم.

نقصد بشهية المخاطر (Risk Appetite) طبيعة المخاطر ومقدارها اللذين تقبل المؤسسة التعرض لهما في سعيها إلى تحقيق أهدافها. أما حدود التحمل (Risk Tolerance)، بالمعنى المرتبط بالأداء عند COSO، فتصف التفاوت المقبول في الأداء بالنسبة إلى هدف محدد. ويختلف عنهما مؤشر الإنذار الذي ينبه إلى اقتراب الخطر أو إلى علامة تستوجب المراجعة. تختلف بعض الأدبيات في استعمال هذه الألفاظ؛ لذلك نثبت هنا معناها التشغيلي، ونستعين بإرشادات COSO عن شهية المخاطر (2020) لتمييز وظائفها.

وقبل تقرير ما ترغب المؤسسة في تحمله، ينبغي أن تعرف ما تستطيع تحمله أصلًا. فالقدرة على تحمل المخاطر (Risk Capacity) تحدها الموارد والسيولة والالتزامات والقدرات التشغيلية؛ وقد تكون أقل من شهية أصحاب القرار. يبرز هذا التمييز في إطار مجلس الاستقرار المالي (2013) للمؤسسات المالية، ونكيّفه هنا للمؤسسات عمومًا دون نقل متطلباته التنظيمية إليها. وقد يختار المجلس احتياطًا أعلى من حد البقاء؛ فاحتفاظ المعهد بمصروفات ثلاثة أشهر حد احترازي معتمد في الحالة، وتُختبر كفايته في السيناريوهات الضاغطة.

يربط إطار **COSO لإدارة مخاطر المؤسسة، إصدار 2017**، بين النظر إلى المخاطر وصياغة الاستراتيجية وإدارة الأداء، بدل أن يجعل إدارة المخاطر قائمة منفصلة تُعد بعد اعتماد الخطة. وكذلك يقدم معيار ISO 31000:2018 مبادئ وإرشادات لإدماج إدارة المخاطر في الحوكمة والتخطيط والقرارات والمراجعة؛ وهو إطار إرشادي لا يمنح في ذاته شهادة اعتماد. ونستفيد هنا من المبدأ المشترك: لا تؤجل حدود قبول المخاطر إلى ما بعد اختيار الطريق، ثم تستخدمها لتبرير الاختيار الذي اتُّخذ بالفعل.

فإذا كانت المؤسسة تفكر في الدخول إلى سوق جديدة، اسأل منذ البداية: كم يمكن أن نخسر في التجربة قبل إيقافها؟ وكم من السيولة يجب أن نحافظ عليه؟ وما البيانات التي لا يجوز تعريضها للخطر؟ ومن يملك حق قبول استثناء إذا اقتربنا من الحدود المعتمدة؟ وقد تكون الإجابة «لا نعرف بعد» في بداية العملية؛ وعندئذ يصبح إعداد تقدير معقول لهذه الحدود

جزءًا من عمل الحوكمة قبل تقييم الخيارات، وليس سببًا لإعلان خيار عشوائي أو تجميد كل عمل (الجدول 2-2).

الجدول 2-2: شهية المخاطر المبدئية في حالة المعهد الافتراضي

مجال المخاطرة	الشهية وحدود تطبيقها في الحالة	أثرها في القرار
النزاهة والامتثال	منخفضة جدًا؛ تُرفع أي حادثة إلى المجلس خلال 48 ساعة	لا يُقبل ضمان النجاح في تقييم لا يملكه المعهد، وتُصمَّم ضوابط التحقق قبل التوسع
الابتكار في التعلم	متوسطة؛ التجريب على دفعات محدودة قبل التعميم	يُختبر التوجيه المدعوم بالذكاء الاصطناعي بصورة مضبوطة ولا يُعمم بمجرد نجاح عرض تقني
السيولة	منخفضة؛ لا يقل النقد المتاح عن مصروفات ثلاثة أشهر	لا تعتمد خطة استثمار أو اقتراض إذا كانت ستخرق هذا الحد دون معالجة معتمدة

هذه الحدود من **الحالة الافتراضية**، وليست نسبًا معيارية أو توصية بمستوى سيولة يصلح لكل مؤسسة. وكذلك لا يعني وصف الشهية بالمنخفضة أو المتوسطة أن القرار أصبح مكتملًا؛ فلا بد من تحديد طريقة القياس والمسؤول عن المتابعة وكيف يُرفع تجاوز الحد إلى صاحب الصلاحية. وسنبني في الفصل السابع عشر سجل المخاطر والاستجابات ومؤشرات الإنذار على هذه القاعدة المبكرة، بينما نستخدم شهية المخاطر في الفصل الحادي عشر معيارًا من معايير اختيار الاستراتيجية.

وفي هذه الحالة يُحسب حد السيولة بجمع المصروفات التشغيلية النقدية المتوقعة والمعتمدة للأشهر الثلاثة التالية، مع مراعاة الموسمية؛ وتحدد الإدارة المالية مصدر التوقع وتاريخه وتراجعه عند تحديث التدفق النقدي. وتظهر مدفوعات الاستثمار وخدمة الدين منفصلة في التوقع الذي نفصله في الفصل الرابع عشر، فلا يُستدل من تعريف الحد وحده على كفاية النقد المتاح.

وقد تبدو شهية المؤسسة للمخاطر متحفظة في مجال وجريئة في آخر، دون تناقض. فقد تختار الاستثمار بقوة في خدمة جديدة، لكنها ترفض اختصار ضوابط حماية بيانات العملاء أو التقليل من النزاهة. والقرار الجيد هو الذي يعرف أين يقبل المخاطرة ولماذا، وما الحدود التي لن يتجاوزها، وكيف يكتشف اقترابه منها في الوقت المناسب.

2.6 الغاية والقيم وأصحاب المصلحة في ميزان القرار

تتخذ المؤسسات قراراتها وسط مطالب مختلفة. يريد المالكون عائدًا واستدامة مالية، ويريد العملاء قيمة موثوقة، ويريد العاملون وضوحًا وإنصافًا وأمنًا مناسبًا، وقد يريد المجتمع آثارًا بيئية واجتماعية لا تظهر مباشرة في حساب الربح. وليس معنى الحوكمة أن كل مطلب سيُلبّى بالقدر نفسه، وإنما أن تُفهم المطالب ذات الصلة وتُفصح المؤسسة عن منطق المفاضلة بينها، ضمن القيم والقوانين والالتزامات القائمة.

من المفيد هنا التمييز بين **صاحب المصلحة (Stakeholder)** الذي يتأثر بقرارات المؤسسة أو يستطيع التأثير فيها، وبين من يملك حق الاعتماد الرسمي للقرار. فالمتعلم في حالة المعهد صاحب مصلحة في جودة التدريب ونزاهة التقييم، لكن ذلك لا يجعله عضوًا في مجلس إدارة المعهد. ومالك المعهد يملك حقوقًا مقررة في شكل المؤسسة، لكن وجود هذه الحقوق لا يبرر تجاهل الالتزامات تجاه العاملين والعملاء وجهات الاعتماد. ويتطلب القرار السليم أن يعرف من يجب الاستماع إليه، وما المصلحة التي ينبغي أن يزنها، ومن يملك سلطة الاختيار في النهاية.

وتساعد الغاية والقيم على حسم بعض المفاضلات قبل الدخول في الحسابات. إذا كانت المؤسسة تعلن أن نجاح المتعلم يعني اكتساب القدرة وإتمام المسار بنزاهة، فلا يصح أن تعيد تعريف النجاح ليصبح مجرد بيع الشهادة حين تضيق هوامش الربح. وقد يعرض عليها عميل مؤسسي عقدًا مربحًا مقابل منح جميع المشاركين شهادات نجاح لا تعكس كفاءتهم. هنا لا تصبح النزاهة «تكلفة تسويق»، بل حدًا على الخيارات المقبولة. أما المفاضلة بين نموذجَي خدمة يحقق كلاهما النزاهة، فتحتاج إلى تحليل للطلب والقدرة والتكلفة والأثر.

والحكم في المؤسسات العامة أشد ارتباطًا بالاختصاص والمسؤولية تجاه المستفيدين. قد تطلب جهة حكومية اختصار مدة خدمة وتبسيط إجراءاتها، ولكنها لا تستطيع تغيير شروط الاستحقاق أو إلغاء ضمانة نظامية لمجرد أن ذلك يرفع مؤشر السرعة. فالتحسين المسموح يقع داخل حدود السلطة القائمة، أما تعديل الشروط النظامية فيحتاج إلى مسار قرار مختلف. ويؤكد إطار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة العامة السليمة (2020) أهمية القيم والقدرة المؤسسية وصنع السياسات وتنفيذها وتقييمها؛ وهي جوانب مترابطة، مع بقاء التفاصيل القانونية والتنظيمية من اختصاص كل بلد وجهة.

إضاءة تطبيقية: جهة حكومية افتراضية

لنفترض وجود «الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية»، ومهمتها في مثالنا إتاحة خدمة ترخيص مهني محدد بعدالة وموثوقية وفق شروط قائمة. ترى الهيئة أن مراجعات المستفيدين تستغرق وقتًا طويلًا، وتقترح نافذة رقمية وموعدًا موحدًا لتقليل التردد على المكاتب. يمكنها، إذا خُوّلت بذلك، تحسين ترتيب المواعيد وتبادل المعلومات والعمل بين الإدارات. لكنها لا تستطيع اقتراض حق تغيير معايير الترخيص أو صرف مبالغ خارج موازنتها أو مشاركة البيانات مع أطراف جديدة دون سند وصلاحية مناسبين. والنتيجة التي نريد قياسها ليست إطلاق البوابة وحده، بل تحسن وصول المستفيدين وجودة الخدمة مع صون حقوقهم.

هذا مثال تعليمي متخيل بالكامل، لا وصف لجهة عُمانية قائمة أو لحكم تنظيمي بعينه. سنعود إلى هذه الجهة حيث يُظهر القرار الحكومي اختلافًا حقيقيًا عن القرار التجاري، ونجمع تطبيقها في ملحق. وفي المثالين يظل سؤال الحوكمة واحدًا: ما الغاية التي نخدمها؟ وما الخيارات المسموحة؟ ومن يتحمل مسؤولية القرار والنتيجة؟

2.7 الاجتماعات وسيلة لاتخاذ القرار لا غاية في ذاتها

قد يكون لدى المؤسسة اجتماع أسبوعي للرؤساء واجتماع شهري للأداء وآخر فصلي للمجلس، لكنها لا تزال عاجزة عن مراجعة الاستراتيجية. والسبب أن الاجتماعات قد تتناول الموضوعات نفسها بالطريقة نفسها: ما الذي تأخر؟ ومن المسؤول؟ ومتى ينتهي؟ فتغيب

الأسئلة المتعلقة بسلامة الخيار والافتراضات التي تدعمه، أو يعاد طرحها على عجل حين تصبح الأزمة واضحة للجميع.

أقترح أن تنظم المؤسسة **إيقاع المراجعة (Management Review Cadence)** وفق نوع القرار الذي تحتاج إليه، لا وفق عدد الاجتماعات الذي اعتادت عقده. فنحن نحتاج مراجعة تشغيلية تعالج التنفيذ الجاري، ومراجعة استراتيجية تتابع المؤشرات والافتراضات، ومراجعة أوسع لاختبار استمرار ملاءمة الاتجاه وربطه بالموازنة، إلى جانب مراجعة استثنائية عند تحقق إشارة جوهرية. ولا ينبغي أن تتحول هذه المستويات إلى هياكل إلزامية؛ قد تجمعها مؤسسة صغيرة في اجتماعات أقل ما دامت الأسئلة والقرارات محفوظة (الجدول 3-2).

الجدول 3-2: إيقاع المراجعات المقترح لمعهد التدريب الافتراضي

المراجعة	من يحضرها في الحالة	السؤال الذي تتولاه
شهرية تشغيلية	فريق القيادة	ما الأعمال المتعثرة، وما الإجراء الذي تسمح به صلاحيات الإدارة؟
فصلية استراتيجية	المجلس مع الإدارة بحسب جدول الاجتماع	هل تسير النتائج والافتراضات ضمن الحدود، وما القرارات التي تستحق توجيهًا؟
سنوية شاملة في أكتوبر	المجلس والإدارة	ما الذي تعلمناه، وهل تتطلب الاستراتيجية أو الموارد تعديلًا قبل الخطة والميزانية؟
استثنائية عند الإنذار	صاحب الصلاحية والأطراف المعنية	هل تحقق شرط يستدعي قرارًا مبكرًا قبل موعد المراجعة التالية؟

وفي حالة المعهد لا ينتظر المجلس أكتوبر كي يعرف أن خطرًا جوهريًا تحقق. فمؤشر إنذار مرتبط بمستقبل السوق، أو تجاوز حد سيولة أو نزاهة، قد يستدعي اجتماعًا أو مسار قرار خاصًا. أما الاجتماع التشغيلي فلا يتحول تلقائيًا إلى مجلس مصغر يغير الاستراتيجية كل شهر، بل يُصعّد ما يتجاوز التفويض، ويعالج ما يدخل في سلطته دون تأخير.

ومن المهم أن يعرف المجتمعون مسبقًا نوع المعلومة اللازمة لكل مراجعة. فالتقرير الذي يعرض اثني عشر مؤشرًا بلا خطوط أساس أو تعريفات أو أسباب الانحراف قد يستهلك الاجتماع ولا يساعد في القرار. والأفضل أن يصل ملف موجز يبيّن ما تغيّر منذ المراجعة السابقة، وما الذي يتطلب قرارًا، وما البدائل والآثار المتوقعة، وما الذي ستفعله الإدارة إن لم يعتمد مقترحها. سنعود إلى نظام القياس والتقارير والمراجعات بالتفصيل في الفصل الثامن عشر، وإلى قرارات التكيف في الفصل التاسع عشر. أما هنا فنحدد **من يراجع ومتى، ولماذا يجتمع أصلًا.**

2.8 لا قرار استراتيجيًا بلا سجل لما استند إليه

تتذكر المؤسسات أحيانًا القرار ولا تتذكر الافتراض الذي برره. بعد عامين قد يسأل عضو جديد في المجلس: لماذا دخلنا هذا السوق؟ لماذا تعاقدنا مع هذا المورد؟ ولماذا أوقفنا ذلك البرنامج؟ ويجد إجابات تعتمد على الذاكرة أو الدفاع عن النفس: «كانت الظروف مناسبة آنذاك» أو «هذا ما أراده المجلس». هذه الإجابات لا تكفي للتعلم، ولا تساعد على التمييز بين قرار كان معقولًا وقت اتخاذه ونتيجة جاءت على خلاف المتوقع.

لذلك أوصي بسجل مختصر للقرارات الاستراتيجية. قبل الإقرار يوضح **سؤال القرار**، والبدائل الجادة، والأدلة ومصادرها، والافتراضات التي لم تثبت صحتها بعد، والموارد والمخاطر، وصاحب الموافقة وصاحب التنفيذ. وبعد الإقرار يسجل النتيجة وسببها وشروط إعادة الفتح وموعد المراجعة. لا نحتاج إلى محضر مطول لكل إجراء تشغيلي؛ بل إلى أثر مكتوب للقرارات التي تغير اتجاه المؤسسة أو مواردها أو مخاطرها.

قد يقرر المجلس تأجيل التوسع الجغرافي إلى أن يثبت نموذج الخدمة نجاحه. هذا قرار كامل إذا ذكر سبب التأجيل وشرط العودة إليه، لا مجرد عبارة «يؤجل إلى إشعار آخر». وقد يوافق على تجربة منتج جديد بشرط ألا تتجاوز تكلفة محددة وأن تُراجع نتائجها بعد دورة تشغيلية معلومة. يصبح الشرط عندئذ جزءًا من القرار، لا ملاحظة منسية في هامش المحضر.

وأقترح أن تراجع الإدارة قبل كل قرار استراتيجي ستة أسئلة مترابطة: **ما المشكلة التي نحلها؟ ما البدائل الجادة التي نظرنا فيها؟ ما الدليل الأقوى وما الذي ما زال افتراضًا؟ ما الذي**

سنتوقف عنه أو نؤجله لتمويل الخيار؟ ما المخاطر وحدود التفويض؟ وماذا يجب أن يحدث لكي نعيد النظر في القرار؟ تساعد هذه الأسئلة على جعل الخلاف أكثر إنتاجية، لأنها تنقل النقاش من تفضيل الأشخاص إلى مبررات الخيار وحدود المعرفة.

ومن أشكال جودة القرار أن يفصل الاجتماع، قدر الإمكان، بين إعداد الآراء الفردية ومناقشتها الجماعية. ففي المسائل المهمة يمكن مطالبة الأعضاء بتسجيل تقييم أولي قبل الاستماع إلى صاحب المنصب الأعلى، ثم مناقشة الاختلافات المبررة. لا تمنع هذه الطريقة التأثر بالآراء أو الخطأ، لكنها تقلل احتمال ذوبان الملاحظات في توافق ظاهري لا يستند إلى فحص مستقل.

2.9 كيف نبني الحوكمة دون تضخيم التنظيم؟

ما تحتاج إليه مجموعة شركات كبيرة ليس ما تحتاج إليه شركة ناشئة أو جمعية صغيرة. فقد تتطلب المجموعة مجلسًا ومجموعة لجان ومكاتب تحول ومواءمة بين شركات تابعة، بينما يستطيع صاحب مؤسسة صغيرة أداء بعض وظائف الحوكمة من خلال اجتماع دوري موثق مع الإدارة ومستشار مستقل عند الحاجة. **ليس المطلوب أن نتشابه في عدد الهياكل، بل في وضوح الغاية والصلاحيات والمخاطر والمراجعة.**

في المؤسسة الصغيرة، قد تكفي وثيقة من صفحتين تبين المسؤول عن قرار الاستراتيجية وحدود ما يستطيع الرئيس التنفيذي اعتماده، ومواعيد مراجعة الأداء والافتراضات، وسجلًا للمبادرات الكبرى ومخاطرها، وطريقة اللجوء إلى رأي مستقل عند المسائل المهمة. أما المؤسسة الكبيرة أو الخاضعة لمتطلبات تنظيمية خاصة، فقد تحتاج إلى تفويضات أكثر تفصيلًا ولجان مراجعة وأنظمة توثيق وضمان، مع الالتزام بما يفرضه النظام القانوني عليها.

وفي الجهة الحكومية، لا نُنشئ مجلس إدارة افتراضيًا إذا لم يكن الشكل النظامي يتضمنه، ولا ننقل إلى المدير العام صلاحية لا يملكها. نبدأ بخريطة السلطات القائمة: من يقر الغايات والخطط والميزانية، وما الذي يظل ضمن اختصاص الإدارة، وكيف ترفع القرارات الخارجة عن صلاحيتها، ومن يراجع الخدمة ونتائجها. ويمكن أن يختلف المسمى والترتيب من جهة إلى أخرى، لكن الحاجة إلى وضوح القرار وتتبّع نتائجه تظل قائمة.

أنصح كذلك بعدم قياس قوة الحوكمة بعدد التقارير المنتجة. فالتقرير الذي لا يؤدي إلى قرار أو تعلم قد يكون عبئًا على من يعده ومن يقرأه. وقد تكون صفحة واحدة تكشف خيارًا تعارض مع شهية المخاطر أنفع من عرض طويل لا يظهر ذلك التعارض. وإذا وجدنا أن لجنة أو مكتبًا لا يضيف قرارًا أو تنسيقًا أو رقابة لازمة، وجب أن نسأل عن سبب استمراره بدل أن نعتبر وجوده دليلًا على نضج المؤسسة.

2.10 الإجراء: تسع خطوات لتصميم حوكمة الاستراتيجية

لا أريد أن ننتهي من هذا الفصل بقائمة مبادئ يصعب تحويلها إلى ممارسة. استخدم ميثاق إطلاق الدورة الذي أعددته في نشاط الفصل الأول، ثم نفذ الخطوات الآتية لإعداد ميثاق حوكمة موجز. وإذا كانت لدى مؤسستك لوائح نافذة، فاجعل هذا العمل مراجعة لمدى كفايتها لا إنشاء وثيقة تناقضها.

1. **عرّف الجهة صاحبة السلطة.** حدد الشكل القانوني للمؤسسة والجهاز الذي يملك توجيهها واعتماد قراراتها الاستراتيجية، والوثائق السارية التي تستند إليها سلطته. إذا كان نطاق العمل وحدة داخل مؤسسة أكبر، فحدّد الجهة التي تمنح تلك الوحدة حق الاختيار.

2. **اكتب القرارات التي لا يجوز أن تضيع بين الأطراف.** ابدأ بالوجهة والطموح وبيان الاستراتيجية، ثم الاستثمارات الجوهرية والموازنة والمخاطر وتعديل الخيارات. أضف ما يخص صناعتك ونظامك، ولا تنسَ قرارات التوقف والانسحاب، فهي أصعب من إضافة مشروع جديد في كثير من الأحيان.

3. **ارسم حقوق القرار.** أمام كل قرار حدد من يقترحه ويحلله ويعتمده وينفذه ويُبلّغ به. ميّز القرار المحجوز للجهة الحاكمة عما يمكن تفويضه، ولا تخلط إبداء الرأي بحق النقض أو الموافقة.

4 **حدد دليل الاعتماد.** ماذا يجب أن يتضمن ملف القرار؟ يختلف التفصيل باختلاف أهميته، لكن العناصر الأساسية هي المشكلة والبدائل والأدلة والافتراضات والجدوى والموارد والمخاطر والتبعات على أصحاب المصلحة. وأضف بيانًا واضحًا لما لم يُحسم بعد.

5 **اكتب شهية المخاطر وحدودها المبدئية.** حدد ما لا يقبل التساهل فيه، وما يمكن تجربته ضمن حدود، والحد الأدنى من السيولة أو الجاهزية الذي يجب الحفاظ عليه. تجنب عبارات مثل «مخاطرة مقبولة» بلا تعريف عملي أو جهة تختص بالموافقة على الاستثناء.

6 **عيّن من يقود التنسيق.** حدد المسؤول عن تنظيم ورش العمل وتجميع الأدلة وحفظ سجل الافتراضات وتحديث الروابط بين المخرجات. قد يكون مكتبًا متخصصًا أو موظفًا من العاملين الحاليين، بحسب حجم المؤسسة؛ لكن لا تمنحه صلاحيات اعتماد لا يملكها.

7 **ثبّت إيقاع المراجعات.** ميّز المراجعة التشغيلية عن الاستراتيجية وعن قرار التكيف. حدد موعدًا دوريًا لكل مستوى، ومسارًا استثنائيًا لمؤشرات الإنذار وتجاوز الحدود، ومن يشارك في كل مراجعة، وما التقرير المطلوب لها.

8 **أنشئ سجلًا للقرارات والافتراضات.** لكل قرار جوهري دوّن صاحبه ومبرره والبدائل والموعد وما قد يدعو إلى إعادة النظر فيه. لا تعتبر تسجيل القرار إثباتًا لصحته؛ وظيفته أن يجعل القرار قابلًا للمساءلة والتعلم.

9 **اختبر الميثاق قبل اعتماده.** خذ قرارين محتملين: أحدهما استثمار يتجاوز الحد المسموح، والآخر إشارة إنذار تظهر قبل موعد المراجعة. اطلب من الفريق شرح من يقرر ومتى وبأي دليل. إذا اختلفت الإجابات، فالمشكلة في الميثاق لا في ذاكرة المشاركين. ثم اعتمد الوثيقة لدى صاحب الصلاحية وراجعها عندما تتغير طبيعة المؤسسة أو هيكلها أو مخاطرها.

قبل أن تنتقل إلى الفصل التالي

ينبغي أن يكون بين يديك الآن ميثاق حوكمة من صفحة إلى ثلاث صفحات، أو تحديث معتمد للوثائق القائمة، يوضح: الجهة الحاكمة، وحدود التفويض، والقرارات الاستراتيجية الأساسية، وشهية المخاطر، ومسؤول التنسيق، وإيقاع المراجعات، وسجل القرار. أما ما يحتاج إلى دليل تنظيمي أو قانوني ولم يُحسم، فيجب تسميته بوضوح وتحديد الجهة المخوّلة بالإجابة عنه. لا تملأ الفراغات بتوزيع سلطات افتراضي.

وبهذه المخرجات يصبح السؤال التالي عمليًا: ما المعلومات التي تحتاجها الجهات صاحبة القرار لتقوم بأدوارها؟ أين توجد هذه المعلومات، وهل نملك حق الوصول إليها واستخدامها؟ وما دور أدوات الذكاء الاصطناعي في إعدادها والتحقق منها؟ تلك هي مدخلات الفصل الثالث.

المثال المتصل

معهد التدريب الافتراضي

في فبراير 2026 قرر مجلس معهد التدريب الافتراضي إطلاق دورة استراتيجية جديدة للفترة 2026–2030. كان القرار مبنيًا على ثلاثة دوافع: تباطؤ نمو الإيراد إلى 2% في سنة 2025، واقتراب انتهاء عقد المنصة في ديسمبر 2027، وتسارع التغيرات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي في قطاع التدريب. ولم يكن المجلس في تلك اللحظة قد اختار حلًا تقنيًا أو نموذج خدمة جديدًا؛ فقد طلب تشخيصًا ومقارنة خيارات قبل اعتماد الاتجاه.

يتكون مجلس المعهد في الحالة من ثلاثة ملاك وعضو مستقل. وهو يعتمد أي استثمار يتجاوز 50 ألف ريال عُماني، ويعتمد الوجهة والطموح وبيان الاستراتيجية والخطة السنوية والميزانية. ويقترح الرئيس التنفيذي هذه القرارات بعد إعدادها ومناقشتها مع فريق القيادة، بينما ينسّق مسؤول الاستراتيجية والأداء الملفات والمراجعات. وهذه صلاحيات مفترضة تخص المعهد الافتراضي، وليست قاعدة عامة لمجالس الشركات في سلطنة عُمان.

تابع المثال المتصل **معهد التدريب الافتراضي**

ويُحتسب الحد على إجمالي الالتزامات المترابطة والتعديلات التراكمية للغرض نفسه، فلا تُجزّأ لتجاوز صلاحية المجلس. أما مبلغ 50 ألف ريال أو أقل فلا يصبح تفويضًا مفتوحًا؛ يُنفذ ضمن الموازنة والصلاحيات المعتمدة، وتبقى إعادة تخصيص الموارد بين الخيارات خاضعة لما يترتب عليها من تغيير استراتيجي.

لم يُنشئ المعهد مكتبًا جديدًا للاستراتيجية؛ فقد أسند وظيفة «مسؤول الاستراتيجية والأداء» إلى موظف حالي يخصص لها نصف وقت عمله. هذا القرار لا يُظهر ضعفًا في الحوكمة؛ بل يوضح الفصل بين وظيفة التنسيق وحجم الجهاز الذي يؤديها. فالمعهد يحتاج إلى شخص يجمع البيانات ويستدعي مراجعات الافتراضات ويجهز ملفات القرار، لكنه لا يحتاج إلى هيكل إضافي يفوق قدرته (الجدول 4-2).

الجدول 4-2: حقوق القرار كما افترضتها حالة المعهد

القرار	صاحب الاعتماد	دور الإدارة ومسؤول الاستراتيجية
الغاية والطموح وبيان الاستراتيجية	المجلس	الرئيس التنفيذي يقترح، وفريق القيادة يشارك، ومسؤول الاستراتيجية ييسّر
استثمار يتجاوز 50 ألف ريال	المجلس	الرئيس التنفيذي يقترح، ومسؤول الاستراتيجية يعدّ ملف القرار، ويُستشار الفريق
الخطة السنوية والميزانية	المجلس	الرئيس التنفيذي يقترح، والفريق يعدّ، ومسؤول الاستراتيجية ينسّق

تابع **المثال المتصل** **معهد التدريب الافتراضي**

تابع الجدول 4-2

القرار	صاحب الاعتماد	دور الإدارة ومسؤول الاستراتيجية
الأهداف والنتائج الرئيسية الفصلية (OKRs، أداة اختيارية تُشرح في الفصل 15)	الرئيس التنفيذي، ويُبلّغ المجلس	فريق القيادة يعدّ، ومسؤول الاستراتيجية يراجع الاتساق
تفعيل خطة سيناريو بديل	المجلس	الرئيس التنفيذي يقترح، والفريق يشارك، ومسؤول الاستراتيجية يرصد إشارات الإنذار

وضع المجلس حدودًا أولية لقبول المخاطر قبل مقارنة الخيارات: تحفظ شديد في النزاهة والامتثال، وتجارب محدودة في الابتكار، وأرضية سيولة تغطي ثلاثة أشهر من المصروفات. سيعود القارئ إلى هذه الحدود عندما يرى في الفصل الحادي عشر حزمة استراتيجية تتطلب استثمارًا واقتراضًا، ثم في الفصل السابع عشر حين تتحول المخاطر إلى سجل ضوابط واستجابات.

كما اتفق المعهد على اجتماع تشغيلي شهري لفريق القيادة، ومراجعة استراتيجية فصلية للمجلس، ومراجعة شاملة في أكتوبر تسبق إعداد الخطة والموازنة، مع إمكان اجتماع استثنائي عند تحقق مؤشر إنذار أو تجاوز خطر حدّه. ويتكامل هذا الإيقاع مع مراحل بناء الاستراتيجية: تُراجع الوجهة بعد التشخيص في يونيو 2026، ويُعرض بيان الاستراتيجية للاعتماد المبدئي في سبتمبر، ثم يأتي الاعتماد النهائي مع اختبار نموذج العمل والخطة والميزانية والتمويل في ديسمبر. بذلك لا يتحول اختيار سبتمبر إلى التزام مالي لا تجوز مراجعته.

تابع **المثال المتصل** **معهد التدريب الافتراضي**

ولعل الاختبار القيادي الأصعب للمعهد لم يكن عقد الاجتماعات، بل الاستعداد لمناقشة الخروج من البرامج القصيرة غير المعتمدة، التي شكلت 13% من إيراده عام 2025، وخفض الاعتماد على الوكلاء الذين جلبوا نحو ثلث تسجيلات الأفراد. كان من السهل قبول شعار «نركز على إنجاز المتعلم»، لكن هذا الخيار لا يصبح استراتيجية ما لم يترتب عليه ترك أعمال واستثمارات كانت مألوفة ومربحة جزئيًا. وسيظهر قرار التوقف وتبعاته على العاملين والوكلاء في فصلَي التنفيذ وقيادة التغيير، لا بوصفه قرارًا اتُّخذ تلقائيًا بمجرد صياغة الشعار.

ما خرج به المعهد في هذه المرحلة ليس استراتيجية مكتملة، وإنما نظام قرار يستطيع أن يحمل استراتيجية حين تُختار: مجلس يعرف ما يعتمد، وإدارة تعرف ما تقترح وتنفذ، ومسؤول ينسق دون أن يحتكر القرار، وحدود للمخاطر، وإيقاع لمراقبة النتائج والافتراضات. وفي الفصل التالي سنرى كيف اكتشف الفريق أن بعض بيانات التعلم الضرورية لإدارة هذه الاستراتيجية لا يملك المعهد الوصول إليها، وكيف يمكن أن يضلله تحليل سريع إذا لم يُتحقق من مصدره وطريقة إنتاجه.

المعهد، ومجلسه، وجهات الاعتماد المرتبطة به، وأرقامه، ومصفوفة صلاحياته، جميعها عناصر افتراضية صُممت لأغراض التعليم. وتبقى أي وقائع تخص العالم الحقيقي بحاجة إلى مصدر مستقل عند استعمالها خارج هذه الحالة.

أخطاء شائعة

تحويل المجلس إلى إدارة تشغيلية ثانية.

متابعة التفاصيل اليومية لا تعوض النظر في الغاية والاختيارات الجوهرية والمخاطر والنتائج. يحتاج المجلس إلى معلومات تساعده على الحكم، لا إلى تقرير عن كل مهمة صغيرة.

تابع

أخطاء شائعة

اعتبار التفويض تنازلًا عن المساءلة.

قد يفوّض الجهاز الحاكم جانبًا من التنفيذ أو القرار وفق نظام المؤسسة، لكنه يحتاج إلى معرفة الحدود وكيف يتأكد من الالتزام بها. ولا يستطيع المفوَّض افتراض سلطة لم تُمنح له.

وضع شهية المخاطر بعد اعتماد الخيار.

حين تُكتب الحدود لتناسب القرار المتخذ، تفقد وظيفتها بوصفها معيارًا للمفاضلة. ضعها مبكرًا وراجعها حين تتغير قدرة المؤسسة وظروفها.

الخلط بين رأي صاحب المصلحة وحقه في الاعتماد.

الاستماع إلى العاملين والعملاء والمستفيدين ضروري لفهم الآثار، لكنه لا ينقل إليهم سلطات غير مقررة. وفي المقابل، لا تعفي السلطة الرسمية صاحب القرار من دراسة أثر اختياره فيهم.

الاكتفاء بمحضر يقول «اعتمد بالإجماع».

لا يكشف المحضر المقتضب وحده عن البدائل والافتراضات وحدود المخاطر. في القرارات الجوهرية نحتاج إلى تسجيل ما يجعل مراجعة الاختيار لاحقًا ممكنة وعادلة.

النشاط 2 ضع ميثاق حوكمة استراتيجيتك

90 دقيقة

اختر المؤسسة أو وحدة العمل التي استخدمتها في نشاط الفصل الأول. خصص 20 دقيقة لرسم خريطة السلطة القائمة وتحديد خمسة قرارات استراتيجية أساسية، و25 دقيقة لبناء مصفوفة من يقترح ومن يعتمد ومن ينفذ ومن يراجع، و20 دقيقة لتحديد شهية مبدئية للمخاطر في ثلاثة مجالات مرتبطة بطبيعة العمل، و15 دقيقة لتحديد الاجتماعات الدورية ومحفزات المراجعة الاستثنائية، ثم 10 دقائق لاختبار الميثاق على قرار استثمار أو توقف ونقده مع زميل.

تابع **النشاط 2 ضع ميثاق حوكمة استراتيجيتك**

المخرج المطلوب **ميثاق من صفحتين أو ثلاث** يحوي قرارًا واحدًا على الأقل سيظل محجوزًا للجهة الحاكمة، وقرارًا تنفيذيًا مفوضًا، وحالة تستوجب العودة إليها مبكرًا. واكتب أمام ما لم تتحقق منه «يحتاج إلى مراجعة الوثائق النظامية أو القانونية»، مع تحديد من يملك الإجابة. ليست غاية النشاط ابتكار لوائح جديدة، بل اكتشاف ما هو واضح وما يحتاج إلى تثبيت قبل أن تبدأ المؤسسة مرحلة التحليل واختيار الطريق.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين حوكمة الاستراتيجية وإدارة تنفيذها، ولماذا لا تكفي لائحة الصلاحيات وحدها لضمان جودة القرار؟
2. في حالة معهد التدريب الافتراضي، لماذا اشترط المجلس الموافقة على استثمار يتجاوز 50 ألف ريال، مع ترك اعتماد الأهداف الفصلية للرئيس التنفيذي؟ وما الذي يجعل هذه القاعدة خاصة بالحالة لا بمختلف المؤسسات؟
3. كيف تختلف شهية المخاطر عن مؤشر الإنذار وحدود التحمل؟ وكيف يمكن أن تكون المؤسسة متحفظة في مجال وجريئة في آخر؟
4. لماذا لا يكفي أن يظهر تنفيذ المبادرات باللون الأخضر في مراجعة مجلس الإدارة؟ وما الذي يستدعي أحيانًا مراجعة الفرضية أو الاختيار نفسه؟
5. في مؤسسة أو جهة عامة تعرف طبيعة عملها، حدد قرارًا يقع ضمن التفويض الإداري وقرارًا يحتاج إلى جهة أعلى. ما المرجع الذي ينبغي أن تتحقق منه قبل الجزم بهذا التوزيع؟

خلاصة الفصل

تقوم حوكمة الاستراتيجية على فصل واضح بين توجيه المؤسسة وإدارة أعمالها، وعلى ربط السلطة بالدليل والمساءلة. فالجهة الحاكمة لا تحتاج إلى كتابة كل تحليل أو إدارة كل مبادرة، لكنها تحتاج إلى أن تعرف ما تعتمد ولماذا، وما المخاطر والموارد التي تقبلها، وكيف ستتحقق من النتائج وتعيد النظر في القرار عند الحاجة. والإدارة التنفيذية لا تحتاج إلى انتظار موافقة جديدة لكل عمل، لكنها تحتاج إلى تفويض معلوم الحدود وإلى الصراحة فيما تتعلمه من التنفيذ. والقيادة الجيدة تجعل الاختيارات المؤلمة قابلة للنقاش والعمل، لا تؤجلها تحت عبارات عامة عن التغيير.

خرجنا من هذا الفصل بميثاق يحدد من يقرر ومتى وعلى أي أساس، ومنسق يحفظ الترابط بين المخرجات، وشهية للمخاطر تُستخدم قبل المفاضلة، وإيقاع مراجعة يعرف متى ينتقل السؤال من تصحيح التنفيذ إلى اختبار الاختيار. وهذه كلها شروط لازمة للعمل، لكنها لا تخبرنا بعد إن كانت المعلومات التي سيتخذ على أساسها القرار كاملة وصحيحة. لذلك ننتقل إلى الفصل الثالث لنبحث في البيانات المتاحة وحقوق الوصول إليها، وما يمكن أن تضيفه أدوات الذكاء الاصطناعي وما لا ينبغي أن نُفوّض إليها.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: ميثاق حوكمة يحدد أصحاب القرار والتفويض وشهية المخاطرة وآلية التصعيد. يستخدم الفصل الثالث هذه الحدود لضبط البيانات والأدوات، وتحتاج إليها الفصول اللاحقة عند المفاضلة والاعتماد.

المصادر والمراجع

ISO. (2021). ISO 37000:2021 — Governance of organizations — Guidance. https://www.iso.org/standard/65036.html

OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 (Section V: The responsibilities of the board). https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

COSO. (2017). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. https://www.coso.org/enterprise-risk-management

ISO. (2018). ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines. https://www.iso.org/standard/31000

Martens, F., & Rittenberg, L. (2020). Risk Appetite — Critical to Success. COSO. https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1607e24e43ad44bf96f725765cb8e78a.pdf

OECD. (2020). Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well. https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en

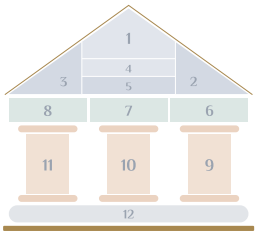
Financial Stability Board. (2013). Principles for an Effective Risk Appetite Framework. https://www.fsb.org/uploads/r_131118.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). "Mastering the Management System." Harvard Business Review (January). https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system

Rogers, P., & Blenko, M. (2006). "Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance." Harvard Business Review. https://hbr.org/2006/01/who-has-the-d-how-clear-decision-roles-enhance-organizational-performance

الفصل الثالث

3



يخدم المراحل الأربع

الذكاء الاصطناعي والبيانات في العمل الاستراتيجي

كيف نستفيد من الأداة دون أن نسلّمها مسؤولية القرار؟

كان فريق معهد التدريب الافتراضي يراجع مستقبل الطلب على المؤهلات المهنية. طلب من أداة ذكاء اصطناعي مسح إعلانات الوظائف في المجالات التي يخدمها المعهد، فخرجت بتقدير يبدو مفيدًا: 62% من الإعلانات تشترط مؤهلًا مهنيًا معتمدًا. ولو صح هذا الاستنتاج، لكان من المعقول أن يطمئن الفريق نسبيًا إلى استمرار الطلب على الشهادات، وأن يمنح وزنًا أقل لاحتمال انتقال أصحاب العمل إلى الحكم على المهارات المثبتة بدل الوثائق وحدها.

لكن مسؤول الاستراتيجية لم يعتمد الرقم كما ظهر. عاد إلى عينة من الإعلانات وقرأ عباراتها، فاكتشف أن الأداة عاملت «يُفضَّل امتلاك شهادة» كما لو كانت «يُشترط امتلاك شهادة». وبعد المراجعة أصبح التقدير في الحالة التعليمية 41%. لم يتغير سوق العمل أثناء المراجعة، وإنما تغير فهم الفريق لما تقوله البيانات. وقد كان ذلك كافيًا لتغيير تقدير أحد الاحتمالات التي ينبغي أن تستعد لها المؤسسة.

هذا موقف تعليمي متخيّل يوضح أثر الخلط بين التفضيل والاشتراط. والنسبتان 62% و41% للشرح، لا لتقدير سوق العمل. تستطيع الأداة أن توسع ما نراجعه بسرعة، كما

تستطيع أن توسع خطأً صغيرًا إلى قرار كبير إذا لم نفهم الطريقة التي أنتجت بها النتيجة. وترد حدود العينة والتحقق من التصنيف في القسم 3.4.

في الفصل الأول تعرفنا إلى دورة الإدارة الاستراتيجية ومخرجاتها، وفي الفصل الثاني حددنا من يوجّه القرار ومن يعتمد نتائجه. ونحتاج الآن إلى الإجابة عن سؤال يسبق التحليل: **ما المعلومات التي نملكها فعلًا، وكيف نحولها إلى أدلة صالحة للاستخدام، وما الذي يجوز أن نسنده إلى الذكاء الاصطناعي دون أن نتنازل عن الحكم والمسؤولية؟** سنوضح أولًا مكان البيانات في القرار، ثم استخدامات الأدوات وحدودها، ونميز بين الذكاء الاصطناعي مساعدًا للفريق ومتغيرًا يعيد تشكيل بيئة المؤسسة. ومخرج الفصل خريطة بيانات أولية، وسجل محدود لحالات الاستخدام المسموحة، وبروتوكول تحقق يعود إليه الفريق عند التحليل في الفصول التالية.

3.1 ابدأ بسؤال القرار، لا باسم الأداة

قبل انتشار الذكاء الاصطناعي التوليدي، كانت فرق الاستراتيجية تبحث عن أدوات تساعدها على جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها. لم تتغير الحاجة الأساسية اليوم؛ الذي تغير هو اتساع بعض القدرات وسهولة استخدامها. فأصبح بالإمكان تلخيص مستندات كثيرة، وتصنيف إجابات مفتوحة، واقتراح أسئلة أو بدائل، وصياغة مسودة تحليل خلال وقت أقل مما كان يستغرقه إنجاز بعض هذه الأعمال يدويًا. غير أن سرعة إنتاج النص ليست دليلًا على سلامة الاستنتاج، كما أن كثرة البدائل المقترحة ليست دليلًا على جودة الاختيار.

وأقترح ألا تبدأ المؤسسة بسؤال: ما أفضل تطبيق للذكاء الاصطناعي؟ بل بسؤال أسبق: **أي قرار يحتاج إلى معلومات أفضل، وأي جزء من العمل يمكن للأداة أن تساعدنا على إنجازه؟** قد يكون القرار المتعلق بدخول سوق جديدة بحاجة إلى مقارنة اتجاهات الطلب والمنافسة والتشريعات. وقد يحتاج قرار خفض التسرب إلى فهم المسار الذي يمر به المتعلم منذ التسجيل حتى التقييم. وقد يكون القرار هو عدم اتخاذ قرار كبير إلى أن تُستكمل بيانات ناقصة أو تُختبر فرضية حرجة.

يساعدنا هذا السؤال على تحديد ثلاثة مستويات مختلفة. المستوى الأول هو **البيانات**: أرقام وسجلات ونصوص وملاحظات لم تُفسَّر بعد تفسيرًا كافيًا. والثاني هو **التحليل** الذي يحوّلها إلى معلومات ذات معنى بالنسبة إلى مسألة محددة، مع بيان مصادرها وقيودها. والثالث هو **الحكم الاستراتيجي** الذي يربط التحليل بالغاية والموارد والبدائل والمخاطر ويُفضي إلى اختيار تتحمل المؤسسة مسؤوليته. وقد تسهم الأداة في المستويات الثلاثة بدرجات مختلفة، لكن مسؤولية الموافقة على القرار لا تنتقل إليها بمجرد قدرتها على اقتراحه.

توجد هنا فائدة لفكرة «المساعد لا البديل». لكن ينبغي ألا نفهمها باعتبارها قاعدة تقنية أبدية تقرر ما يمكن للآلة فعله في كل زمن، بل بوصفها **قاعدة حوكمة** لهذه الطبعة: ما دام القرار يمس موارد المؤسسة وحقوق أطرافها والتزاماتها، فإن صاحب الصلاحية الذي حددناه في الفصل الثاني مسؤول عن تعريف السؤال، والتحقق من الأدلة الكافية، ومناقشة البدائل، واعتماد النتيجة. ويمكن توزيع أعمال التحقق على متخصصين، لكنه لا يُلغى بضغط زر.

ومن المفيد التمييز بين أنظمة تحليلية تُستخدم للتنبؤ أو التصنيف اعتمادًا على بيانات محددة، وبين أنظمة توليدية تنتج نصوصًا وصورًا أو إجابات جديدة استجابةً لتعليمات المستخدم. كلاهما يدخل في نطاق الذكاء الاصطناعي، لكن الأخطاء تختلف باختلاف المهمة والتصميم والبيانات. قد يخطئ نظام التصنيف بسبب تعريف فئة أو عينة غير ممثلة؛ وقد ينتج نموذج لغوي عبارة تبدو موثوقة دون أن يكون لها سند صحيح. لذلك لا نختبر «الذكاء الاصطناعي» على نحو مجرد؛ نختبر **حالة استخدام محددة ونتيجتها في سياق قرار محدد.**

3.2 البيانات: ماذا نعرف، وأين توجد، وما حقنا في استخدامها؟

تبدأ فرق كثيرة تحليلها بقائمة طويلة من المؤشرات التي ترغب في قياسها، ثم تكتشف أن السجلات اللازمة لا توجد، أو لا تُجمع بتعريف واحد، أو تحفظ لدى مزوّد خدمة لا يسمح العقد باستعادتها بالصورة المطلوبة. وقد يكون لدى الإدارة تقرير شهري عن رضا العملاء، لكنه يعتمد على إجابات نسبة صغيرة من العملاء دون أن يظهر ذلك للقارئ. وقد

تُعدّ إدارتان «العميل النشط» بطريقتين مختلفتين، فتتعارض نتائج التقريرين رغم أن كليهما صادر من أنظمة المؤسسة نفسها.

لذلك فإن أول إجراء هنا هو إعداد **خريطة البيانات** (Data Map): وصف موجز لما يحتاج إليه القرار من بيانات، وأين تحفظ، ومن المسؤول عنها، وما تعريفها ومدى اكتمالها، وما حدود حق المؤسسة في الوصول إليها ومعالجتها والاحتفاظ بها وتصديرها. ولا يعني امتلاك المؤسسة حق استخدام لوحة تعرض أرقامًا مجمعة أنها تملك تلقائيًا حق استخراج السجلات التفصيلية أو نقلها أو استخدامها لأي غرض آخر. كذلك لا تجعل اتفاقية شراء النظام ملكية البرمجيات أو حقوق البيانات أمرًا محسومًا من تلقاء نفسها؛ ينبغي قراءة العقد والتزامات الأطراف.

ولفحص أي مجموعة بيانات، نطرح خمسة أسئلة. **أولًا: الصلة**؛ هل تقيس الأمر الذي نريد معرفته أم بديلًا بعيدًا عنه؟ **ثانيًا: التعريف**؛ ماذا يدخل في العدد وماذا يُستبعد؟ **ثالثًا: الجودة**؛ هل البيانات مكتملة، وحديثة، وخالية قدر الإمكان من الأخطاء والتكرار؟ **رابعًا: الحق والمشروعية**؛ هل يجوز لنا جمعها والوصول إليها ومشاركتها واستخدامها في هذا الغرض؟ **خامسًا: القابلية للتتبع**؛ هل يمكن العودة من النتيجة إلى السجل أو المصدر أو طريقة الحساب التي أنتجتها؟ وقد تختلف أهمية هذه الجوانب بحسب القرار، لكنها لا تختفي مع تقدم التقنية.

خذ «معدل إنجاز المتعلم» مثالًا. لا يكفي أن يقال إن المعدل بلغ 58%، بل نحتاج أن نعرف: هل المقام جميع المسجلين أم من بدأوا الدراسة؟ وهل الإنجاز إتمام التعلم أم دخول التقييم أم اجتيازه؟ وفي أي مدة؟ وهل يشمل من حصلوا على تمديد؟ وإذا تغير التعريف في منتصف الفترة، فقد يتحسن المؤشر على الورق دون تحسن مماثل في تجربة المتعلم. وهذه أسئلة تعريف وقياس قبل أن تكون أسئلة عن برنامج تحليلي.

وقد تكون بعض المعلومات نصوصًا غير منظمة: رسائل العملاء، وتعليقات المتعلمين، ومحاضر اللقاءات، والإعلانات، والعقود. تستطيع أدوات الذكاء الاصطناعي مساعدة الفريق على قراءتها وتصنيفها، لكن **الوحدة التي نعدّها** يجب أن تكون واضحة. هل نصنف تعليقًا واحدًا أم شخصًا واحدًا أم مؤسسة واحدة؟ وهل يحق لشخص أن يظهر في أكثر من فئة؟ وهل

نعامل غياب الشكوى رضا، أم نقصًا في البيانات؟ تُكتب هذه القرارات قبل تسليم النصوص إلى الأداة، ثم تُراجع عينة مناسبة من النتائج.

وفي سلطنة عُمان، يشكل قانون حماية البيانات الشخصية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 6/2022 ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم 34/2024 جزءًا من السياق التنظيمي ذي الصلة. وقد عدّل المرسوم السلطاني 68/2026، المنشور في 6 سبتمبر 2026 والنافذ من 7 سبتمبر 2026، بعض أحكام القانون، بما يشمل نطاق التطبيق والاستثناءات وأحكامًا تتعلق بالمعالجة المؤتمتة للبيانات؛ لذا تُراجع النصوص النافذة مجتمعة عند اتخاذ قرار فعلي، ولا يُفترض انطباق التعديل على الأحداث التعليمية التي تفترضها الحالة في وقت سابق على نفاذه. لا يقدم هذا الكتاب تفسيرًا قانونيًا لحالة بعينها، ولا يفترض أن استخدام أداة مصرح به لمجرد إتاحتها تقنيًا؛ بل يطلب التحقق من النصوص النافذة، وحقوق أصحاب البيانات، والتزامات المؤسسة ومقدمي الخدمة بحسب طبيعة البيانات والمعالجة. وتزداد الحاجة إلى هذا التحقق عند إرسال سجلات أشخاص إلى خدمة خارج أنظمة المؤسسة أو عند نقلها عبر الحدود.

ومن الأحكام ذات الصلة بالقرار الإداري أن المادة 14 بصيغتها المعدلة تقرر حق صاحب البيانات في الاعتراض على القرارات الناتجة عن المعالجة المؤتمتة، وتوجب إدخال العنصر البشري عند مراجعة القرار المعترض عليه، وفق الضوابط التي تبينها اللائحة. ويُفحص نطاق تطبيق القانون واستثناءاته قبل تنزيل هذا الحكم على معالجة بعينها (الجدول 1-3).

الجدول 1-3: ماذا يخبرنا مصدر البيانات وما لا يخبرنا به؟

ما لدينا	ما يمكن أن يساعد في فهمه	ما لا يثبته وحده
عدد التسجيلات والإيراد	حجم النشاط واتجاه المبيعات	القيمة التي حصل عليها المتعلم أو سبب شرائه
زيارات المنصة ونشاط التعلم	أنماط الدخول والتقدم والتوقف	مستوى الكفاءة المكتسبة أو أثر التعلم في العمل
نتائج التقييم	التقدم نحو اجتياز المؤهل بشروطه	سبب النجاح أو الفشل دون تحليل إضافي

تابع الجدول 1-3

ما لدينا	ما يمكن أن يساعد في فهمه	ما لا يثبته وحده
إجابات استبيانات الرضا	آراء من استجابوا والأسئلة التي طرحناها	تمثيل جميع العملاء دون معرفة العينة والغياب
تعليقات وتقارير مولّدة آليًا	موضوعات مرشحة للفحص وملاحظات قابلة للتنظيم	حقيقة مؤكدة دون مصدر وتحقق مستقل

الجدول ليس بديلًا عن بطاقة تعريف كل مؤشر؛ إنه يذكّر الفريق بأن ما نملكه من قياسات قد لا يجيب مباشرة عن سؤال القيمة والأثر. وسوف نبني في الفصل الثالث عشر مؤشرات واضحة التعريف، ثم نحدد في الفصل الثامن عشر كيف تُراجع جودتها بصورة دورية.

3.3 أين تساعدنا أدوات الذكاء الاصطناعي في دورة الاستراتيجية؟

لا يحتاج المدير إلى تعلم تفاصيل بناء كل نموذج ليستخدم الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية. لكنه يحتاج إلى فهم طبيعة المهمة التي يسندها، وما الذي يتوقع أن يعود إليه، وكيف يتحقق منه. وأقترح النظر إلى الأدوات في أربع وظائف عملية، بدل التعامل معها بوصفها «مستشارًا استراتيجيًا» يجيب عن كل شيء.

الوظيفة الأولى: توسيع البحث وتنظيمه. يمكن للأداة أن تساعد في استخراج الموضوعات المتكررة من إجابات مفتوحة، وتجميع الوثائق بحسب الموضوع، واقتراح أسئلة لمقابلات أصحاب المصلحة، أو إعداد قائمة أولية بالقوى التي ينبغي فحصها في البيئة الخارجية. تظل الوثيقة الأصلية هي المرجع لما قيل بالفعل، وتظل قائمة المصادر وشروط اختيارها ضرورية. وإذا كانت الوثيقة لا تتضمن تاريخًا أو رقمًا، فلا يجوز اختراع ما يكملها كي يبدو الملخص متماسكًا.

الوظيفة الثانية: إعداد مسودات للمقارنة والتفسير. قد يطلب الفريق من الأداة تنظيم ما هو معلوم في جدول «اتجاه – أثر محتمل – دليل – فجوة معرفية»، أو اقتراح تفسيرات متعددة

لتراجع مؤشر، أو بيان معلومات لازمة للتمييز بينها. وهذه مساعدة مهمة لأنها تكشف أحيانًا افتراضات لم ينتبه إليها الفريق. لكنها لا تبرر تحويل التفسير المقترح إلى سبب مثبت. فقد يتراجع الطلب بسبب السعر، أو ظهور بديل، أو تغير الموسم، أو قصور القناة؛ ولا تستطيع مسودة لغوية الفصل بين هذه الاحتمالات دون بيانات واختبارات مناسبة.

الوظيفة الثالثة: توسيع الخيارات واختبار الاعتراضات. حين يصوغ الفريق خيارًا، يمكنه مطالبة أداة أو شخص يؤدي دور **«الفريق الأحمر»** (Red Team) بمهاجمة منطقه: ما الافتراض الأكثر هشاشة؟ ما رد المنافس؟ ما أثر تأخر التمويل؟ كيف قد يتضرر عميل لم نفكر فيه؟ لا نطلب من «الفريق الأحمر» أن يهدم كل فكرة، وإنما أن يساعد على كشف مواطن الضعف قبل الالتزام. وفي الخيارات الكبيرة لا يغني هذا الاختبار عن نقاش أشخاص لديهم خبرات مستقلة وعن بيانات مالية وتشغيلية يمكن مراجعتها.

الوظيفة الرابعة: دعم متابعة الإشارات والافتراضات. يمكن لأدوات التحليل أن تسهل رصد تغير في مؤشرات محددة مسبقًا أو تنظيم تقارير المراجعة. لكنها لا تقرر وحدها أن تغيرًا واحدًا يثبت انهيار الاستراتيجية؛ فقد يكون خللًا في مصدر البيانات أو تعريف المؤشر أو توقيت القياس. لذلك تُضبط العتبة وسياقها ومن يفحص الإشارة قبل أن يصبح التنبيه قرارًا (الجدول 2-3).

الجدول 2-3: حالات استخدام في العمل الاستراتيجي وحدودها

المهمة	المساعدة الممكنة	شرط الاعتماد قبل استخدامها في قرار
استبيانات ومقابلات	تصنيف الموضوعات وصوغ ملخص أولي	عينة مراجعة، وتعريف الفئات، وحماية بيانات الأشخاص
متابعة البيئة	تلخيص وثائق وتحديد اتجاهات مرشحة	فتح المصادر الأصلية والتحقق من التاريخ والسياق
تطوير الخيارات	اقتراح بدائل واعتراضات وفروض اختبار	حكم الفريق على الملاءمة والموارد والمخاطر
مراجعة الأداء	تنظيم الفروق وتنبيه إلى تجاوز عتبات	صلاحية المؤشر والمقام وسبب الانحراف وصاحب القرار

ويتعين أن تكون الأداة المختارة مناسبة لسياسات المؤسسة والبيانات التي تدخل إليها. فبعض الاستعمالات يمكن تنفيذها بنماذج عامة على نصوص منشورة، بينما يتطلب غيرها بيئة مؤسسية مضبوطة أو عدم استخدام نموذج خارجي أصلًا. ولا تعني إضافة زر «الذكاء الاصطناعي» إلى نظام المؤسسة أن استخدامه مقبول لجميع الأغراض.

3.4 عندما يبدو الرقم صحيحًا ويكون السؤال خاطئًا

لنعد إلى مثال إعلانات الوظائف. قد يتساءل القارئ: لماذا تسبب الفرق بين «يُفضّل» و«يُشترط» في هذا التغير؟ السبب أن فريق المعهد لم يكن يقيس عدد الإعلانات التي **تذكر** المؤهلات المهنية، بل تلك التي **تجعلها شرطًا لازمًا**. العبارة الأولى أوسع من الثانية؛ فإذا اعتبرنا كل تفضيل شرطًا، فسنعطي الشهادة وزنًا إلزاميًا أكبر مما تدعمه النصوص. وعندما يبني الفريق سيناريو عن تراجع اشتراط الشهادة لمصلحة المهارة، قد يقوده الخطأ إلى الاطمئنان الزائد.

من هنا تبدأ عملية التحقق الصحيحة بتحديد المؤشر قبل تشغيل التصنيف: «نسبة إعلانات الوظائف المشمولة التي تضع مؤهلًا مهنيًا معتمدًا شرطًا لازمًا للدخول في المنافسة على

الوظيفة». ويُكتب تعريف الكلمات الحاسمة، وما الذي سيحسب ضمن البسط والمقام، وكيف يُتعامل مع العبارات الملتبسة والإعلانات المتكررة والوظائف التي تجمع عدة شروط. ثم تُختبر عينة يدويًا، وتُقارن بالأحكام التي أنتجتها الأداة. إذا وجد الفريق خطأ منهجيًا، يعيد ضبط التعريف أو التعليمات أو طريقة التصنيف، ولا يكتفي بتغيير النتيجة في الشريحة النهائية (الجدول 3-3).

الجدول 3-3: ثلاثة أحكام قد تنتج عن الإعلان نفسه

نص في الإعلان (مثال توضيحي)	التصنيف الصحيح وفق سؤالنا	لماذا؟
«يشترط شهادة مهنية معتمدة في المجال»	اشتراط	صيغة إلزام واضحة
«يُفضَّل الحاصلون على شهادة مهنية»	تفضيل، لا اشتراط	عدم حمل الشهادة لا يستبعد المتقدم بالضرورة
«خبرة مناسبة أو شهادة مهنية»	بديل يحتاج إلى تصنيف مستقل	الشهادة ليست شرطًا لازمًا للجميع إذا كان البديل مقبولًا

هذه أمثلة لغوية مصنوعة للشرح، وليست مقتطفات من إعلانات فعلية. وفي التطبيق الواقعي قد توجد صياغات أكثر التباسًا؛ عندئذ يحتفظ الفريق بفئة «يحتاج إلى مراجعة» بدل إجبار كل نص على حكم قطعي. ومن المفيد أن يتفق اثنان على طريقة تصنيف عينة قبل توسيع التحليل؛ فالخلاف بين المراجعين قد يكشف أن التعريف نفسه يحتاج إلى تحسين.

في حالة المعهد أصبح **41% خط الأساس المسجل لمؤشر الإنذار SG2** المتعلق بمستقبل اشتراط الشهادات في إعلانات الوظائف التي يراقبها الفريق. وعتبة الإنذار الموضوعة في الحالة التعليمية هي الانخفاض إلى أقل من 30%. لكن هذا كله جزء من تصميم الحالة الافتراضية، ولا يجوز نقل الرقمين إلى سوق فعلية دون مسح مستقل. كذلك لا يُقدَّم تقدير 41% بوصفه نتيجة يقينية لمجتمع الإعلانات؛ بل تُرفق به في الممارسة طريقة اختيار العينة وحجمها وفترة الرصد ومجالات الوظائف المشمولة وأوجه عدم اليقين. وإذا لم تُعرف هذه المعلومات بعد، تُسجل فجوةً في الدليل.

ولضبط بطاقة SG2، يكون البسط عدد الإعلانات الفريدة التي تشترط المؤهل صراحة، والمقام مجموع الإعلانات الصالحة للتحليل وفق نطاق الرصد المحدد، والنسبة هي البسط مقسومًا على المقام مضروبًا في 100. ويثبت سجل الرصد البلدان والمهن والفترة ومصادر الإعلانات وقاعدة حذف المكرر وعدد السجلات المدققة يدويًا. لا تفصّل الحالة أعداد هذه السجلات؛ لذلك تُقرأ نسبتا 62% و41% معطيين تعليميين يوضحان أثر التصنيف، ولا يُستنبط منهما حجم عينة أو تغير فعلي في سوق العمل.

الدرس الأعم من المثال أن جودة السؤال جزء من جودة البيانات. والأداة التي تجيب بسرعة عن سؤال غير مضبوط قد تجعل المؤسسة أكثر ثقة في استنتاج خاطئ مما لو اعترفت منذ البداية بأنها لا تعرف الإجابة.

3.5 الذكاء الاصطناعي ليس أداة للفريق فقط، بل قوة تغير بيئة المؤسسة

حتى لو قرر معهد التدريب ألا يستخدم الذكاء الاصطناعي في إعداد خطته، فلن يستطيع تجاهل أثره المحتمل في سوق التعليم والتأهيل. فقد تخفض أدوات جديدة تكلفة إعداد بعض المحتوى، وتوفر مساعدًا للتعلم خارج أوقات التدريس، وتتيح للمتعلم أن يحصل على شرح أو تدريب أولي دون المرور بالمؤسسة التي كانت تقدم هذه الخدمة سابقًا. وقد تستفيد المعاهد من الأدوات نفسها، فيتحول ما كان يبدو ميزة نادرة إلى قدرة متاحة لكثير من المنافسين.

وهنا تظهر **عدستان مختلفتان.** العدسة الأولى داخلية: كيف نستفيد من الأداة في تحسين تحليلنا وعملياتنا؟ والعدسة الثانية خارجية: كيف تعيد التقنية توزيع القيمة بين المؤسسة وعملائها وموردیها ومنافسيها والبدائل المتاحة لهم؟ لا يغني الجواب عن الأولى عن الثانية. فقد ينجح فريق الاستراتيجية في استخدام أفضل أداة لصياغة تقريره، بينما يواصل الدفاع عن نموذج عمل أصبحت القيمة تنتقل منه إلى جهة أخرى.

وفي حالة المعهد الافتراضية، يستخدم **18% من المتعلمين في نقطة الرصد عام 2026 معلمًا آليًا مجانيًا أسبوعيًا**، وفق معطيات الحالة. ولا يعني ذلك أن هؤلاء جميعًا سيتركون المعهد، أو

أن المعلم الآلي بديل مكافئ لجميع جوانب التأهيل. لكنه إشارة تستحق المتابعة، لأن المؤسسة كانت تعتمد في جانب من قيمتها على توفير المحتوى وإتاحة الوصول إليه. فإذا أصبحت المساعدة العامة متاحة بأسعار منخفضة أو مجانًا، فالسؤال الاستراتيجي لا يعود «هل نمنع المتعلم من استخدامها؟»، بل «ما القيمة التي ما زال العميل يحتاج إلى أن نقدمها نحن؟».

وتظهر في الحالة إجابة مرشحة تتصل **بإنجاز المتعلم وإثبات أثر التدريب**، لا بمجرد توفير المكتبة أو الشرح. فقد يحتاج المتعلم إلى تشخيص مستواه، وخطة تناسب ظروفه، ومتابعة مستمرة، وتوجيه بشري حين يتعثر، وإجراءات تقييم منضبطة. وقد تحتاج المؤسسة التي تموّل التدريب إلى دليل على تغير أداء العاملين. لا تثبت هذه الفكرة نجاح النموذج المقترح قبل اختبار الطلب والتكلفة والقدرة على التنفيذ، لكنها تحدد مجالًا يستحق الاختبار بدل الاكتفاء بزيادة إنتاج المحتوى.

والمشهد نفسه قابل للتطبيق خارج التعليم. فمكتب استشارات قد يستخدم الذكاء الاصطناعي لإعداد مسودات التحليل، لكن عليه أن يسأل في الوقت نفسه عما سيصبح متاحًا للعملاء دون مستشار، وما الذي سيظل يستلزم فهمًا للسياق وتيسيرًا للتغيير ومساءلة عن التنفيذ. ومؤسسة إعلامية قد تتغير تكلفة إنتاج المحتوى لديها، لكن يتغير أيضًا ما يطلبه الجمهور من موثوقية وتفسير وقيمة مضافة. ومصنع قد تتحسن قدرته على التنبؤ بالأعطال، لكن ذلك قد يبدّل أيضًا علاقة المورد بالصيانة وخدمة ما بعد البيع.

لا نستخلص من هذه الأمثلة أن كل مؤسسة يجب أن تصبح «شركة ذكاء اصطناعي»، ولا أن نموذج عملها سيختفي في موعد معلوم. نتعلم أن نسأل: أي نشاط يزداد نفعه؟ وأي نشاط قد يصبح سلعة يسهل تقليدها؟ ومن يملك العلاقة والبيانات والحقوق اللازمة لتقديم القيمة الجديدة؟ وأي افتراض عن سلوك العميل ينبغي أن نختبره قبل إعادة تخصيص موارد كبيرة؟ وستُستخدم هذه الأسئلة في الاستشراف والتحليل الخارجي والفصل التاسع الخاص بالخيارات التنافسية، بدل محاولة حسمها في هذا الفصل التأسيسي.

3.6 حقوق الوصول إلى البيانات جزء من قدرة المؤسسة على التعلّم

قد لا تكون المشكلة في قلة البيانات، بل في موقعها. ففي حالة معهد التدريب الافتراضي، يعتمد المعهد على منصة مستأجرة بعقد ينتهي في **ديسمبر 2027**. يستطيع رؤية بعض لوحات الأداء المجمعة، لكنه لا يملك، وفق وصف الحالة، حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية. يستطيع أن يعرف أن بعض المتعلمين توقفوا، لكنه لا يستطيع دائمًا تتبع السلوك الدقيق الذي سبق التوقف أو نقله إلى منصة جديدة. وهنا تتحول مسألة تبدو تقنية إلى سؤال عن القدرة الاستراتيجية: هل يستطيع المعهد بناء خدمة نجاح المتعلم إذا لم يستطع جمع الأدلة اللازمة لفهم تعلمه ومتابعته بصورة مشروعة (الجدول 4-3)؟

الجدول 4-3: خريطة البيانات الأولية لمعهد التدريب الافتراضي، حالة افتراضية

البيانات	الوضع في نهاية 2025 وفق الحالة التعليمية	القرار أو السؤال الذي تخدمه
التسجيل والمدفوعات	لدى النظام المالي للمعهد	الإيراد وقنوات التسجيل وتكلفة الاكتساب
سلوك التعلم والتقدم والتسرب	لدى مزوّد المنصة؛ المتاح لوحات مجمعة	تشخيص التعثر مبكرًا وفاعلية التوجيه
نتائج التقييم	لدى جهات الاعتماد؛ وصول جزئي	النجاح من المحاولة الأولى وجودة التأهيل
رضا المتعلمين	في استبيانات المعهد	تجربة المتعلم والتوصية بالمعهد
أثر التدريب في العمل	لا يُجمع على نحو منهجي	تقييم فائدة التدريب للمؤسسات

تكشف الخريطة فجوتين ستظهران لاحقًا في التحليل الداخلي: **W1** المتعلقة بالمنصة وبيانات التعلم، و**W5** المتعلقة بغياب قياس أثر التدريب. أما الأدوات المقترحة لمعالجة الفجوتين فستأتي بعد التشخيص وتقييم الخيارات، لا قبل ذلك. ففي الفصل الثالث نحن نحدد البيانات وحقوقها وجودتها؛ ولا نعتبر أن مجرد اختيار منصة جديدة قد حل المشكلة. كما أن

امتلاك البيانات لا يعني حق استخدامها دون حدود تتعلق بخصوصية المتعلمين وحقوقهم والالتزامات التعاقدية.

ولهذا ينبغي أن يكون مشروع نقل المنصة والبيانات، الذي سيظهر لاحقًا بالرمز I3 في الفصل الرابع عشر، مشروطًا باختبار تصدير فعلي بموعد نهائي، وتفاوض على بند خروج خلال 2026، والتحقق من الالتزامات الخاصة بحفظ السجلات، وتقدير ما قد يُفقد من تاريخ تفصيلي إن تعذر النقل. لا نعتمد نجاح النقل قبل هذا التحقق. وعندما يصل القارئ إلى الفصل الرابع عشر والفصل السابع عشر سيرى كيف يتحول الشرط إلى قرار تمويل ومخاطرة ومسار بديل.

ومن المهم إدراك أن وفرة البيانات لا تصنع وحدها ميزة تنافسية. فقد يملك المعهد ملايين السجلات، لكنه لا يعرف كيف يحولها إلى تنبيه نافع أو خدمة تحسن الإنجاز. وقد يبني نموذجًا يتنبأ بالتسرب، لكنه يفتقر إلى مرشدين يستجيبون في الوقت المناسب. لا تنفصل قيمة البيانات عن جودة تعريفها وشرعية استخدامها والقدرة على التصرف وفق ما تكشفه. ولهذا ستظهر «المنصة والبيانات» في الحالة ضمن المحور المرشح **TH3**، بوصفهما ممكنًا لخدمة المتعلم وقياس أثر التدريب، لا هدفًا قائمًا بذاته لا صلة له بما يتغير لدى العميل.

3.7 ضوابط استخدام تتناسب مع أهمية القرار

لن تنجح المؤسسة في ضبط الذكاء الاصطناعي إن تعاملت معه بنقيضين: السماح الكامل لأي موظف باستخدام أي أداة مع أي بيانات، أو منع جميع الاستعمالات دون تمييز بين مهمة عامة منخفضة المخاطر وقرار بالغ الحساسية. الأفضل تصنيف حالات الاستخدام بحسب البيانات الداخلة، وأهمية المخرجات، وإمكان التحقق منها، وتأثير الخطأ في الأشخاص والموارد والالتزامات.

يقدم **الإطار الأمريكي لإدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي NIST AI RMF 1.0 (2023)** أربع وظائف مترابطة تُعرف في المصدر بـGovern وMap وMeasure وManage: الحوكمة، وتحديد السياق والمخاطر ورسم خريطتها، والقياس، ثم إدارة المخاطر. ولا يُقصد بهذا الترتيب خطوات تنفيذ متتابعة. وهو إطار طوعي للمساعدة على تنظيم إدارة المخاطر، وليس

تصريحًا قانونيًا باستخدام أداة بعينها. وفي ملفه المكمل الخاص بالذكاء الاصطناعي التوليدي **NIST AI 600-1 (2024)** يناقش مخاطر تتصل، من بينها، بالمعلومات غير الصحيحة والخصوصية وأمن المعلومات ومصادر المحتوى. ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من هذا المنطق دون إنشاء جهاز بيروقراطي كبير؛ فهي تحتاج إلى تحديد الاستخدام والسياق أولًا، ثم اختبار الأخطاء ذات الأثر، وتوثيق الاستجابة عندما تظهر.

وعند مراجعة مصادر هذا الإصدار في 17 أكتوبر 2026، كان موقع NIST يعلن أن تحديث إطار AI RMF 1.0 قيد العمل؛ لذلك تُراجع النسخة المنشورة عند التطبيق، ولا يعامل الإطار الطوعي كنص نظامي ملزم.

وتشمل مبادئ OECD القيمية الخمسة: النمو الشامل والرفاه والاستدامة، وحقوق الإنسان والقيم الديمقراطية، ومنها الإنصاف والخصوصية، والشفافية وقابلية التفسير، والمتانة والأمن والسلامة، والمساءلة. ويُراعى السياق التنظيمي الوطني إلى جانب هذه المبادئ.

وتوفر **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للذكاء الاصطناعي**، التي اعتُمدت عام 2019 وحُدّثت عام 2024، إطارًا عامًا للموثوقية والشفافية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان والخصوصية والأمان. كما أن معيار **ISO/IEC 42001:2023** يحدد متطلبات نظام إدارة للذكاء الاصطناعي في المؤسسات التي تستخدم أنظمته أو تقدم خدمات مبنية عليه. لا نفرض على المعهد، بوصفه مؤسسة صغيرة، تطبيق كل وثيقة حرفيًا، ولا ندعي أنه معتمد بموجبها؛ نأخذ منها ما يحسن تعريف الاستخدام والمسؤولية وإدارة المخاطر وفق الحجم والسياق.

وأقترح قبل اعتماد حالة استخدام جديدة توثيق بطاقة قصيرة: ما الغرض؟ ما البيانات المستخدمة؟ من يملك حق إدخالها؟ ما الخطأ الأكثر ضررًا الذي نريد اكتشافه؟ كيف سنختبر الناتج مقارنة بمرجع أو مراجعة بشرية؟ من يعتمد تشغيل الأداة أو يوقفه؟ وكيف سنراجع فائدتها الفعلية بعد فترة؟ وقد يكون التحقق سهلًا في تلخيص نص منشور، لكنه أكثر صعوبة حين تُستخدم الأداة لتقدير أهلية شخص أو توقع تعثره أو اقتراح إجراء يؤثر في حقه؛ لذا ترتفع الحاجة إلى الاختبار والتفسير والمراجعة والتظلم حيث تقتضي الحالة.

من المهم أيضًا أن لا يصبح «وجود مراجعة بشرية» عبارة شكلية. فقد يضغط العمل على المراجع ليوافق على عشرات المخرجات دون فحص، أو لا تتاح له البيانات الأصلية، أو يصعب عليه إبطال توصية النظام. المراجعة الفاعلة تتطلب صلاحية التعديل والرفض، ووقتًا ومعرفة مناسبين، وطريقة واضحة للرجوع إلى المصدر أو بيان حدود النتيجة. وإذا لم تتوافر هذه الشروط، فالأدق القول إننا لم ننشئ بعد ضبطًا كافيًا لتلك المهمة.

وإذا تغيرت الأداة أو إصدارها أو بياناتها الأساسية، فلا نفترض أن نتيجة اختبار قديم تظل كافية إلى الأبد. قد تتغير دقة التصنيف أو طريقة الإجابة أو شروط استخدام البيانات، فتحتاج المؤسسة إلى إعادة التحقق بما يتناسب مع أهمية الحالة. كما أن حماية البيانات تتعلق بالسؤال نفسه: ليس كل مستند يسمح بإرساله إلى كل خدمة، ولو كانت النتيجة مفيدة. وينبغي توثيق استخدامات المساعد داخل المؤسسة بالقدر المناسب، مع المحافظة على سرية المعلومات والالتزام بمدد الحفظ والصلاحيات المقررة.

3.8 خيط التطبيق: من البيانات إلى قرار قابل للمراجعة

لنعد إلى معهد التدريب الافتراضي، لكن هذه المرة لنجمع أعماله في تسلسل واحد. عند إطلاق دورة الاستراتيجية للفترة **2026–2030**، كانت لدى المعهد بيانات عن الإيراد والتسجيل ونتائج بعض الاستبيانات، لكنه لم يكن يملك سجلات التعلم التفصيلية. وكان نمو الإيراد قد تباطأ إلى **2% عام 2025** وفق الحالة التعليمية، مع تراجع في معدل إنجاز المتعلمين إلى **58%** وارتفاع تكلفة اكتساب المتعلم إلى **71 ريالًا عُمانيًا**. وهذه أرقام تخص الحالة التعليمية فقط، وليست نتائج منشورة لمعهد قائم.

استعان الفريق بأدوات الذكاء الاصطناعي في أربع مهام وردت في بيانات الحالة التعليمية: تصنيف الإجابات المفتوحة لاستبيان المتعلمين، ومسح إعلانات الوظائف، وصياغة مسودات للتحليل الخارجي، وإثارة اعتراضات بوصفها «فريقًا أحمر» أمام الخيارات. وكانت فائدة هذه الأعمال أنها وسعت مساحة الأسئلة التي استطاع الفريق أن ينظر فيها، لكنها لم تُعفه من العودة إلى أصحاب المصلحة والمصادر الأصلية. وأظهر مثال الإعلانات أن التسرع في اعتماد التصنيف يؤدي إلى قراءة مختلفة للسوق.

ثم أعد الفريق خريطة البيانات التي عرضناها في الجدول 4-3. فظهرت مشكلة تعوق قياس التقدم المبكر والتسرب، ومشكلة أخرى تمنع المؤسسة من بيان أثر التدريب في عمل المتعلم. هذه ليست بعد قرارات بشأن الشراء أو الاقتراض أو تغيير المنصة؛ إنها **فجوات معرفية وتشغيلية** ستُحمل إلى التحليل الداخلي وتقييم الخيارات. وستظهر فائدة التمييز بين الأمرين لاحقًا؛ إذ لن نعامل كل نقص في البيانات مبررًا آليًا للاستثمار في نظام كبير.

ومن جانب آخر، لم يحصر الفريق أثر الذكاء الاصطناعي في سرعة إعداد التقارير. فقد رصد استخدام بعض المتعلمين لمعلم آلي مجاني، واعتبره مؤشرًا قد يتغير معه ما يطلبه السوق من المعهد. وبذلك أصبحت التقنية في ملف الاستراتيجية **موضوعًا للتحليل**، فضلًا عن كونها **وسيلة لإعداد التحليل**. وسيذهب هذا الموضوع إلى سيناريوهات الفصل الخامس وتحليل الصناعة في الفصل السادس، ثم إلى المفاضلة بين الخيارات في الفصلين التاسع والحادي عشر.

أما النتيجة التي ينبغي أن يخرج بها فريق المعهد من هذا الفصل فهي محدودة ولكن مهمة: لديه الآن بيان بما يعرفه وما لا يعرفه، وتعريف أوضح لمؤشر إعلانات الوظائف، وحدود لاستخدام الأدوات، وخريطة لحقوق الوصول إلى بيانات التعلم. وبقي على الفريق أن يختبر الفرضيات عند وصوله إلى خطواتها، وأن يضمن ألا تُسجل خطة معالجة قبل تحديد من يملك قرارها وما الذي يثبت جدواها.

3.9 الإجراء: أنشئ أساس البيانات والاستخدام المسؤول

يمكن تنفيذ ما تناولناه في هذا الفصل ضمن عمل مبسط، ولا يحتاج إلى مشروع تقني ضخم منذ البداية. وأقترح الخطوات الآتية لتطبيق ما شرحناه؛ وهي تنظيم عملي لهذا الكتاب، وليست نقلًا حرفيًا عن معيار دولي:

1. **حدد القرار الذي يحتاج إلى معلومة.** اكتب سؤالًا عمليًا واحدًا: هل نوسّع خدمة؟ هل نتوقف عن نشاط؟ لماذا يتراجع الإنجاز؟ تجنب البدء بطلب عام من نوع «حلل مؤسستنا» قبل تحديد الغرض من التحليل.

2 **اكتب ما يكفي للإجابة.** حدد البيانات اللازمة، وتعريف المؤشر، والفترة والمجال والمقام الذي سيُحسب منه. افصل بين ما تعرفه وما تفترضه وما تحتاج إلى أن تبحث عنه.

3 **ارسم خريطة بيانات موجزة.** اذكر مكان كل مصدر، والمسؤول عنه، وحقوق الوصول والمعالجة والتصدير، ومدى اكتماله وجودته. لا تكتب «متاح» لمجرد ظهور نتيجة في لوحة مزود.

4 **اختر مهمة يمكن أن تساعد فيها الأداة.** قد تكون تجميعًا أو تصنيفًا أو تلخيصًا أو طرح اعتراضات أو رصد تغير. عرّف المخرج المطلوب وحدود البيانات التي يجوز استخدامها، ولا تترك تحديد نطاق العمل للمخرجات التي تنتجها الأداة.

5 **ضع اختبارًا قبل اعتماد النتائج.** اختر عينة أو مرجعًا مستقلًا مناسبًا لطبيعة المهمة، ودوّن الأخطاء التي تبحث عنها ومعيار قبول النتيجة. لا تجعل صاحب الأداة وحده يحكم على جودة ما أنتجته.

6 **صنّف النتائج بحسب قوة الدليل، واجعل الافتراضات قابلة للمناقشة.** ميّز بين واقع تدعمه بيانات، وتفسير محتمل، وفرضية تحتاج إلى اختبار، وخيار معروض على الإدارة. لا ترفع التخمين إلى مرتبة الحقيقة بسبب أسلوبه الواثق.

7 **اعرض ما يغير القرار.** بدلًا من التقرير المطول، قدم الأدلة ذات الصلة والبدائل والتكلفة والمخاطر وحدود الثقة وما الذي لا يزال مجهولًا. ومن يملك القرار في ميثاق الحوكمة هو من يعتمد الانتقال إلى الخطوة التالية.

8 **سجّل موعد المراجعة وسببها.** متى نعيد فحص البيانات؟ وما إشارة الإنذار التي تدفعنا إلى مراجعة مبكرة؟ وما الذي يتطلب إعادة اختبار للأداة أو تعريف المؤشر؟ بهذا تصبح البيانات جزءًا من دورة الإدارة لا ملفًا يستعمل مرة واحدة ثم يُنسى.

قبل أن تنتقل إلى الفصل الرابع، ينبغي أن تستطيع الإجابة عن خمسة أسئلة: ما القرارات التي ستعالجها دورة الاستراتيجية؟ ما البيانات المؤثرة في كل منها؟ من يملكها وما حدود

حقنا في استخدامها؟ كيف سنتحقق من النتائج المنتجة آليًا؟ وما التغير الذي قد يبدل فهمنا لواقع المؤسسة؟ قد تكون إجابتك عن بعض الأسئلة «غير معلوم بعد»؛ وهذا أفضل من ملء الفراغ باستنتاج لا يسنده دليل.

3.10 أخطاء شائعة في التعامل مع الذكاء الاصطناعي والبيانات

اعتبار النص المقنع دليلًا.

قد يعرض النموذج شرحًا متماسكًا أو قائمة مصادر تبدو معروفة؛ لكن سلامة الأسلوب لا تثبت وجود المصدر أو صحة ما نُسب إليه. ينبغي الرجوع إلى الوثيقة الأصلية ومراجعة ما تقوله فعلًا، ولا سيما قبل بناء رقم أو حكم أو قرار مكلف.

خلط التفضيل بالاشتراط أو الارتباط بالسببية.

يمكن أن يغيّر اختلاف كلمة واحدة تعريف المؤشر كله، كما رأينا في إعلانات الوظائف. ويمكن أن يرتبط ارتفاع رضا العملاء بانخفاض التسرب دون أن يثبت ذلك أن أحدهما سبب الآخر. وظيفة التحليل الجيد إظهار الاحتمالات وما يلزم لاختبارها، لا تسوية كل سؤال بجملة واحدة.

الاعتماد على البيانات المتاحة بدل البيانات المناسبة.

قد تقيس المؤسسة ما يسهل استخراجه من النظام، وتترك ما يرتبط بالنتيجة التي يريدها المستفيد. لا تجعل كثرة مؤشرات الأنشطة تحجب عنك نقص بيانات النتائج أو الأثر، ولا تخلط إطلاق المنصة بإثبات نجاح المتعلم.

الخلط بين استخدام الذكاء الاصطناعي وإعادة بناء الاستراتيجية.

اقتناء أداة أو أتمتة خطوة قد يحسّن الكفاءة، لكنه لا يثبت أن نموذج العمل أصبح أكثر ملاءمة للمنافسة. قد يغيّر الذكاء الاصطناعي السوق نفسها بينما يظل الفريق منشغلًا بإنتاج عروضه بسرعة أكبر. افحص الأمرين كلًّا في موضعه.

تابع

3.10 أخطاء شائعة في التعامل مع الذكاء الاصطناعي والبيانات

الافتراض أن المراجعة البشرية أو العقد التجاري كافيان وحدهما.

المراجعة غير الفاعلة لا تضبط الخطأ، والعقد الذي يمنح حق الاستخدام قد لا يضمن حق استخراج البيانات أو نقلها. ينبغي فهم الحقوق والقدرات الفعلية واختبارها، لا الاطمئنان إلى أسماء الإجراءات والوثائق.

النشاط 3 اختبر معلومة قبل أن تبني عليها خيارًا

75 دقيقة

اختر قرارًا حقيقيًا تواجهه مؤسستك، مثل توسيع سوق أو تحسين خدمة أو خفض تكلفة اكتساب عميل. يعمل النشاط على ثلاثة مخرجات: **بطاقة سؤال القرار، وخريطة بيانات أولية، وبطاقة تحقق لحالة استخدام واحدة.** لا تدخل معلومات سرية أو بيانات شخصية في أداة عامة أثناء النشاط؛ استخدم معلومات منشورة أو بيانات تدريبية مسموحة.

خصص **15 دقيقة** لتحديد سؤال القرار والنتيجة التي تحتاج إلى معرفتها، واكتب ما الذي قد يغير رأيك. ثم خصص **20 دقيقة** لحصر ثلاثة مصادر بيانات على الأقل، وتعريف كل مؤشر مهم، وتحديد من يملك الوصول إليه وأهم فجواته. وخلال **20 دقيقة** أخرى، اختر مهمة يمكن لأداة مناسبة أن تساعدك فيها، مثل تصنيف نصوص تدريبية أو تلخيص مصدر منشور أو اقتراح تفسيرات بديلة. اكتب تعليمات المهمة وحدودها، ثم افحص بنفسك عينة أو مصدرًا أصليًا وحدد مواضع إصابة الأداة ومواضع خطئها. واستخدم **20 دقيقة** أخيرة لتقديم نتيجة قصيرة تميز بين ما ثبت وما بقي فرضية، وتذكر ما إذا كان القرار قابلًا للانتقال إلى المرحلة التالية أو يحتاج إلى تحقق إضافي.

إذا لم تتوافر لك أداة مناسبة أو لم تكن المؤسسة تسمح باستخدامها، فأنجز النشاط يدويًا بوصفه **تصميمًا لحالة استخدام واختبارًا مخططًا لها**؛ لا يصح اعتبار استخدام أداة لم تُصرّح المؤسسة باستخدامها شرطًا لإنجاز التمرين. ويمكن استخدام استبيان أو مستند منشور لمقارنة جودة التصنيف اليدوي بالتصنيف المقترح دون إدخال بيانات محمية.

تابع **النشاط 3 اختبر معلومة قبل أن تبني عليها خيارًا**

وفي العرض النهائي اطلب من مشارك آخر أن يؤدي دور الفريق الأحمر: هل كانت العينة كافية للحكم؟ هل يخدم المؤشر سؤال القرار؟ ما الذي يمكن أن يجعل الرقم مضللًا؟ وهل اتضح من سيتحمل مسؤولية الخيار؟ ولا تنتهِ إلى توصية نهائية إذا كانت المعلومات الحاسمة لا تزال ناقصة؛ سجّل المطلوب وموعد العودة إليه.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين بيانات أولية وتحليل يساعد على الفهم وحكم استراتيجي يترتب عليه قرار؟ ولماذا لا تُسند المسؤولية عن الأخير إلى الأداة وحدها؟
2. في حالة المعهد، كيف اختلف معنى تقدير 62% عن نتيجة المراجعة 41%؟ وما الذي نحتاج إلى معرفته قبل تعميم نسبة العينة على سوق كامل؟
3. ماذا يعني أن المعهد يرى لوحة بيانات مجمعة، لكنه لا يملك حق تصدير السجلات التفصيلية؟ وما أثر هذا الفرق في نموذج العمل المقترح؟
4. كيف تميز بين أثر الذكاء الاصطناعي في **إعداد** الاستراتيجية وأثره في **استراتيجية المؤسسة** ذاتها؟ أعط مثالًا من مؤسسة أو قطاع تعرفه.
5. اختر خدمة في بيئتك المحلية: ما البيانات التي قد توضح قيمتها للمستفيد، وما حدود استخدام بياناته، ومن الذي ينبغي أن يراجع النتيجة قبل اتخاذ قرار يؤثر فيه؟

خلاصة الفصل

قد تجعلنا أدوات الذكاء الاصطناعي نقرأ معلومات أكثر ونصوغ بدائل أسرع، لكنها لا تمنحنا تلقائيًا فهمًا أدق أو اختيارًا أفضل. تبدأ جودة العمل الاستراتيجي بسؤال واضح، وبيانات نعرف مصدرها وتعريفها وحقوقها وحدودها، ثم تحقق يناسب أهمية القرار. وقد يكون أهم ما نتعلمه من تحليل معين أن دليلًا كان يبدو قويًا يحتاج إلى تصحيح، أو أن بيانات بالغة الأهمية لا تزال خارج متناول المؤسسة.

وفي الوقت نفسه يجب ألا نكتفي بالسؤال عن استخدام الأدوات داخل فريقنا؛ فقد تكون التقنية نفسها سببًا في تغير الطلب أو توزيع القيمة في الصناعة. نغادر هذا الفصل ومعنا **خريطة لما نعرفه وما نجهله، وحدود استخدام الأدوات، وأسئلة عن التحولات التي ينبغي مراقبتها.** وسوف تساعدنا هذه المخرجات على صياغة الوجهة الاستراتيجية الأولية في الفصل الرابع، ثم على العودة لتنقيحها بعد الاستشراف والتحليل، بدل تجميد طموح المؤسسة قبل أن تفهم واقعها.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: سجل مصادر للبيانات وجودتها، وحقوق الوصول إليها، وحالات استخدام ذكاء اصطناعي موثقة التحقق. تُستخدم هذه النتائج في صياغة الوجهة الأولية وفي الاستشراف والتحليل، لا بديلًا عن الحكم البشري.

المصادر والمراجع

أ. الأطر والمراجع الأصلية

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2023). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0), NIST AI 100-1. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

NIST. (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile, NIST AI 600-1. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019, updated 2024). OECD AI Principles. https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html

International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission. (2023). ISO/IEC 42001:2023, Artificial intelligence — Management system. https://www.iso.org/standard/42001

ب. التشريعات والبيانات والوثائق

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، سلطنة عُمان. قانون حماية البيانات الشخصية، المرسوم السلطاني 6/2022.
https://mtcit.gov.om/ar/3/8/75/1034

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، سلطنة عُمان. اللائحة التنفيذية لقانون حماية البيانات الشخصية، القرار الوزاري 34/2024.
https://mtcit.gov.om/ar/3/8/72/1035

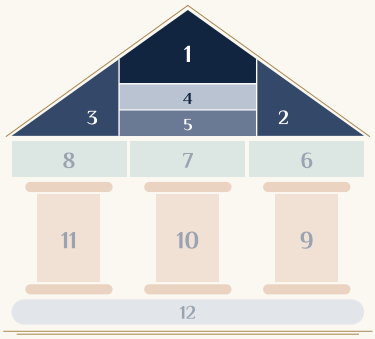
وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، سلطنة عُمان. (2025). السياسة العامة للاستخدام الآمن والأخلاقي لأنظمة الذكاء الاصطناعي، التعميم رقم 11/2025 المؤرخ في 9 أبريل 2025.
https://www.mtcit.gov.om/ar/3/8/73/291
نص التعميم: https://qanoon.om/p/2025/mtcit20259901/

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، سلطنة عُمان. المرسوم السلطاني رقم 68/2026 بتعديل بعض أحكام قانون حماية البيانات الشخصية، منشور في 6 سبتمبر 2026.
https://mtcit.gov.om/ar/3/8/75/1481

الجزء الثاني

التقييم الاستراتيجي

افهم واقع مؤسستك واستشرف مستقبلها



المرحلة الأولى: الخطوات 1–5

4 الوجهة الاستراتيجية — الغاية والرؤية والرسالة والقيم

5 الاستشراف والسيناريوهات والافتراضات الحرجة

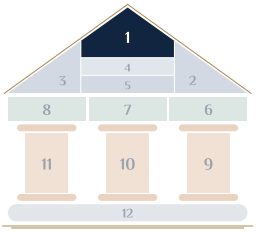
6 تحليل البيئة الخارجية والمنظومة

7 تحليل المؤسسة ومواردها وقدراتها

8 من التحليل إلى لبّ المشكلة والخيارات الاستراتيجية

الفصل الرابع

4



الخطوة 1: تحديد الوجهة الاستراتيجية

الوجهة الاستراتيجية — الغاية والرؤية والرسالة والقيم

لماذا توجد مؤسستنا، وإلى أين نريد أن نمضي؟

في فبراير 2026، لم يكن معهد التدريب الافتراضي على حافة الإفلاس. فقد بلغت إيراداته في العام السابق 1.14 مليون ريال عُماني، لكنه لم ينمُ إلا بنسبة 2%، وتراجع هامشه، وكان 42% من المتعلمين المشمولين بالقياس لا يستوفون متطلبات الإنجاز في المدة المحددة، وتُضبط المهلة والاستبعادات ببطاقة C1.1 في الفصل الثالث عشر. وكان عقد منصة التعلم القائمة يقترب من نهايته، بينما بدأت أدوات الذكاء الاصطناعي تغيّر الطريقة التي يحصل بها الناس على المعرفة والخدمة التعليمية. كان المجلس يستطيع أن يطالب الإدارة بزيادة المبيعات وخفض التكاليف، لكنه أدرك أن المشكلة قد تكون أعمق من ذلك: **ما القيمة التي ينبغي أن يعيش المعهد من أجل تقديمها في السنوات المقبلة؟**

لو أجاب المجلس عن هذا السؤال بتحديد إيراد مستهدف وحسب، لربما اتجه إلى بيع مزيد من البرامج بالأسلوب نفسه الذي تراجعت جدواه. ولو اكتفى بعبارة عامة عن الريادة والجودة، لما عرف العاملون أي أعمال يجب أن يقدموها على غيرها. احتاج الفريق إلى

وجهة أولية تعيد فتح السؤال عن غاية المعهد وطموحه وطبيعة خدمته، وتوضح المبادئ التي لا يجوز أن يفرط فيها، ثم يختبر هذه الوجهة أمام ما سيكشفه الاستشراف والتحليل.

هذه حالة تعليمية افتراضية من ملف «معهد التدريب الافتراضي 2030–2026». وجميع أرقامها ومؤسساتها وأحداثها التوضيحية مفترضة، وليست بيانات عن معهد قائم. وسنعود إلى تفاصيل التشخيص والتقييم والاختيار في مواضعها، لا لكي نكرر النتائج، وإنما لنرى كيف تتطور الوجهة عندما تصبح المعلومات أوضح.

في الفصل الأول عرفنا نظام الإدارة الاستراتيجية، وفي الثاني عرفنا من يملك قراراته، وفي الثالث نظرنا إلى المعلومات اللازمة لتلك القرارات وحدود الاستعانة بالذكاء الاصطناعي. هنا نبدأ المرحلة الأولى من النموذج الأصلي، **التقييم الاستراتيجي**، بخطوته الأولى: تحديد الوجهة الاستراتيجية. ولن ننجز في هذا الفصل الاستراتيجية كلها، بل نخرج بصياغة أولية للغايات والطموح ونطاق العمل والقيم، وبأسئلة واضحة تختبر لاحقًا. ثم تنتقل هذه المخرجات إلى الاستشراف وتحليل الواقع، قبل أن تُراجع وتُثبت مع اكتمال التشخيص والمفاضلة بين الخيارات.

4.1 الوجهة بداية للتفكير، لا جواب سابق على التحليل

عندما تُكلف إدارة بصياغة استراتيجية جديدة، يكون من الطبيعي أن تسأل: إلى أين نريد أن نصل؟ وأرى أن هذا السؤال ما زال مدخلًا مناسبًا، شرط ألا نخلط بين **تحديد الوجهة الأولية وتقرير الخيارات والأهداف النهائية**. فقد تكون غاية المؤسسة معروفة بحكم إنشائها أو اختصاصها، وقد توجد قيم لا ترغب في التنازل عنها، لكن ذلك لا يبرر أن تحسم الأسواق والمنتجات والمحاور ومعدلات النمو قبل فهم قدراتها والظروف التي ستعمل فيها.

كنت قد أوضحت في الطبعة الأولى أن الوجهة تُراجع بعد التحليل الداخلي والخارجي، للتأكد من صحتها وواقعيتها وتعديلها عند الحاجة. وأحافظ هنا على هذا المنطق، وأجعله أكثر وضوحًا في إجراءات العمل: **نبدأ بوجهة تساعدنا على معرفة ما ينبغي أن نبحث عنه، ثم نعيد النظر فيها على ضوء ما عرفناه.** وهذا لا يجعل صياغتها الأولى بلا قيمة؛ بل يجعلها فرضية إدارية قابلة للتحسين، بدلًا من وثيقة محصنة ضد الأدلة.

فقد تحدد شركة خدمات غايتها في تسهيل وصول العملاء إلى خدمة موثوقة، قبل أن تعرف أي قناة أو تقنية ستكون الأنسب لذلك. وقد تمسك جهة حكومية بغاية تتصل بالمنفعة العامة وباختصاصها القانوني، بينما يتغير نموذج تقديم الخدمة على مدى سنوات. وفي المقابل قد يكون طموح مؤسس شركة ناشئة ما يزال شخصيًا أو مبهمًا، فيحتاج إلى نقاش يميز بين سبب إنشاء المؤسسة والرغبات التي يتمنى مؤسسوها تحقيقها منها.

ويستعمل هذا الكتاب «**الوجهة الاستراتيجية**» اسمًا إجرائيًا جامعًا لما يوجه العمل في هذه البداية: الغاية والرؤية والرسالة والقيم، وما يرتبط بها من حدود أولية. ولا أقصد مساواة هذا الاستعمال بمصطلح **Strategic Intent** كما عرضه غاري هاميل وسي. كيه. براهالاد عام 1989، إذ يرتبط استعمالهما خصوصًا بطموح تنافسي بعيد المدى يحفز المؤسسة على تجاوز مستوى مواردها الحالي. قد يلتقي المفهومان في الطموح والتوجيه، لكننا نستعمل «الوجهة» هنا استعمالًا أشمل، ونعرف مكوناتها كلًّا على حدة.

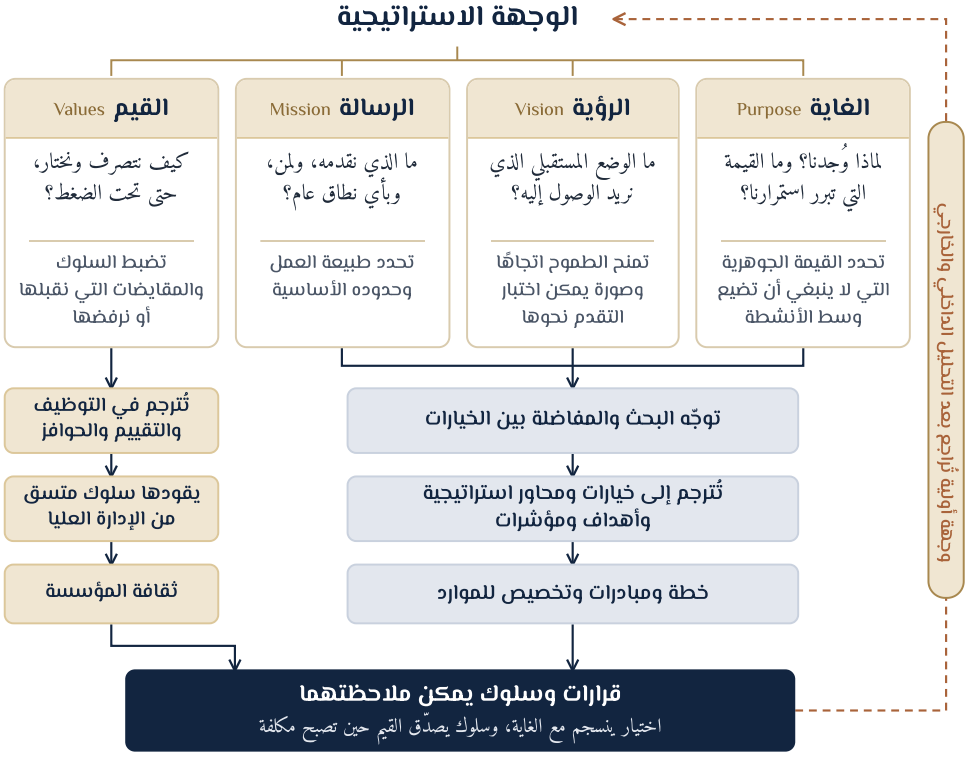
لا ينبغي إذن أن يتحول هذا الفصل إلى مسابقة لإنتاج أكثر العبارات إلهامًا. السؤال العملي هو: **هل أصبحت لدينا نقطة انطلاق تساعد على توجيه البحث والمفاضلة، وتوضح لماذا تستحق بعض النتائج السعي إليها؟** إذا كانت الإجابة نعم، أمكن الانتقال إلى تحليل الواقع. وإذا ظلت الإجابة غير واضحة، فإن كثرة المحاور والأهداف لن تعوض غموضها.

4.2 أربع مسائل ينبغي ألا تختلط

كثيرًا ما نقرأ في مواقع المؤسسات عبارات تحمل عناوين «الرؤية» و«الرسالة» و«القيم»، فنجد أن بعضها يمكن تبديل عنوانه دون أن يتغير معناه كثيرًا. لا يعود ذلك كله إلى ضعف الصياغة؛ فالأدبيات والممارسات لا تستخدم هذه المفاهيم دائمًا بالطريقة نفسها. لكننا، في دليل تطبيقي، نحتاج إلى تعريفات عملية مستقرة كي لا يستخدم الفريق الكلمة نفسها للدلالة على أشياء مختلفة.

أقترح أن نميز العناصر الأربعة من خلال السؤال الذي يجيب عنه كل عنصر. **الغاية** تسأل لماذا تستحق المؤسسة أن توجد وما القيمة الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها. **الرؤية** تصف وضعًا مستقبليًا مرغوبًا تريد المؤسسة أن تصبح عليه أو تسهم في تحقيقه. **الرسالة** تبين ما

الذي تفعله المؤسسة، ولمن، وبأي طبيعة عامة من الخدمة أو العمل. أما **القيم** فتحدد المبادئ التي تحكم السلوك والاختيار، ولا سيما حين تتعارض المصلحة القريبة معها (الشكل 1-4).



الشكل 1-4: عناصر الوجهة الاستراتيجية الأربعة، وكيف تتحول إلى اختيار وسلوك

ولا تعني هذه التفرقة أن العناصر منفصلة في الواقع. فالغاية قد تؤثر في شكل الرؤية، والرسالة تشرح طريقة خدمة تلك الغاية، والقيم تحكم الكيفية التي تسلكها المؤسسة. وقد تدمج مؤسسة صغيرة بعض العبارات في نص واحد موجز؛ لا أرى ضرورة لفرض أربع لوحات معلقة على جدارها. المهم أن تكون الأسئلة الأربعة قد أُجيب عنها بما يكفي لاتخاذ القرار، سواء وُزعت الإجابات على أربعة عناوين أو صيغت في بيان أقصر.

ويساعدنا ما عرضه جيم كولينز وجيري بوراس في مقالهما «بناء رؤية شركتك» عام 1996 (Harvard Business Review، سبتمبر–أكتوبر) على فهم التوازن بين ما يستمر وما يتغير؛ فقد ميز الباحثان بين الغاية والقيم الجوهرية من جهة، والصورة المستقبلية التي تحفز التقدم من جهة أخرى. أما في تطبيق هذا الكتاب، فأرى أن قدرًا من الاستمرار في الغاية والقيم لا يجعلهما فوق الفحص دائمًا، كما لا يعني تغير الاستراتيجية أن المؤسسة فقدت هويتها. ينبغي أن نميّز ما يستحق الحفاظ عليه عما يحتاج إلى تعديل مع تغير الظروف.

4.3 الغاية: ما القيمة التي تجعل وجود المؤسسة ذا معنى؟

تدفعنا أسئلة الإدارة اليومية عادة إلى الحديث عن المبيعات والنفقات والحصة السوقية ومستوى الخدمة. وهذه مسائل ضرورية، لكنها لا تجيب كلها عن سؤال الغاية. فقد تربح مؤسسة من نشاط لا ينسجم مع السبب الذي أنشئت من أجله، وقد تقدم جهة عامة عددًا كبيرًا من المعاملات دون أن يتحسن ما يهم المستفيدين. وحين نبحث عن الغاية، فإننا ننظر وراء النشاط والمؤشر المالي إلى **القيمة الأساسية التي يراد من المؤسسة إحداثها.**

قد تكون الغاية التجارية مساعدة شريحة من العملاء على حل مشكلة بطريقة تتيح للمؤسسة تحقيق عائد مستدام. ولا تعارض بين الغاية والعائد؛ فالاستمرار المالي شرط مهم لكي تبقى الخدمة متاحة، لكنه لا يصح دائمًا أن يصبح تعريفًا وحيدًا لقيمتها. وفي مؤسسة مهنية، قد ترتبط الغاية بحماية الثقة أو رفع جودة القرارات أو تمكين الناس من ممارسة أعمالهم. أما المؤسسة الحكومية فتستمد غايتها الأساسية من المصلحة العامة واختصاصاتها القانونية، ولا تملك حرية اختراع غاية تناقض ما كُلّفت به.

ولصياغة الغاية، لا يكفي سؤال «ماذا نبيع؟»؛ فمن يبيع برنامجًا تدريبيًا قد يجيب بأنه يقدم ساعات تعليم أو شهادة، بينما قد تكمن قيمته الحقيقية في تمكين المتعلم من اكتساب قدرة يستخدمها في عمله. ومن يبيع نظامًا معلوماتيًا قد يصف نفسه بأنه يبيع تراخيص برمجية، لكن حاجة العميل قد تكون تقليل الأخطاء أو تحسين سرعة القرار. ويختلف اختيار النموذج والموارد بحسب التعريف الذي نعتمده.

ابدأ إذن بوصف من يستفيد، والحاجة المهمة لديه، والتغير الذي يستحق أن تساهم فيه المؤسسة. ثم اسأل: **لو أصبحت تقنيتنا الحالية غير مناسبة، أو تغير اسم منتجنا، فهل تظل الغاية صالحة؟** إذا كانت الغاية مرتبطة كليًا بوسيلة واحدة، فربما كتبنا وصف النشاط بدل سبب الوجود. وإذا كانت واسعة إلى درجة تصلح لكل مؤسسة في العالم، فربما لم نحدد بعد أي قيمة مميزة نلتزم بخدمتها.

ولا أنصح بمساواة الغاية بوعد مطلق لا تستطيع المؤسسة التحكم في تحقيقه. فعبارة «أن نجعل كل متعلم ناجحًا» تتجاهل دور المتعلم واختلاف ظروفه ومتطلبات التقييم المستقلة. ويمكن أن تصاغ الغاية حول تمكينه من إنجاز التعلم واستخدامه، مع الاعتراف بالحدود التي لا تملك المؤسسة إزالتها. هكذا تصبح الغاية ملهمة دون أن تتحول إلى ادعاء يخالف طبيعة الخدمة.

ومن زاوية الحوكمة، يؤكد معيار ISO 37000:2021 أهمية الغاية والقيم في توجيه المؤسسة وربط الاستراتيجية بمسؤولية جهة الحوكمة تجاه أصحاب المصلحة. أستعين هنا بهذا المبدأ العام، ولا أعتبر الصياغة الإجرائية التي أقترحها في الكتاب نصًا حرفيًا للمعيار. والغرض أن يعرف المجلس لماذا يراجع الغاية والقيم، لا أن يكتفي بالتوقيع على ألفاظها.

4.4 الرؤية: صورة مستقبلية تُرشد الاختيار

إذا كانت الغاية تفسر لماذا تستحق المؤسسة أن توجد، فإن الرؤية تجيب عن سؤال مختلف: **ما الذي نريد أن نصبح عليه أو ننجزه في أفق مستقبلي معقول؟** وقد تكون الرؤية طموحة بما يجاوز الوضع الحالي، لكن الطموح وحده لا يجعلها مفيدة. ينبغي أن يستطيع من يقرأها تخيل الفرق بين المؤسسة اليوم وصورتها المستهدفة، وأن يعرف أي نوع من الخيارات يبدو أقرب إلى ذلك الفرق.

في الطبعة الأولى عرضتُ ثلاث صيغ لرؤية معهد التدريب الافتراضي، ثم اخترت إحداها لأواصل التطبيق. وأحتفظ بفائدة هذا الأسلوب التعليمي: المقارنة بين صيغ مختلفة، لا الاكتفاء بعبارة واحدة قد تبدو صحيحة لمجرد أنها مكتوبة ببلاغة. لكنني أميز في هذه الطبعة بين صياغة تصف أثرًا اجتماعيًا واسعًا، وصياغة تحدد موقع المؤسسة المستهدف، وصياغة

تصف خدماتها الحالية؛ فهذه عبارات تخاطب أسئلة مختلفة ولا يجوز أن تتنافس على أنها الشيء نفسه.

يمكن للرؤية أن تستهدف موقعًا واضحًا في سوق محددة، أو قدرة مؤسسية مميزة، أو تغيرًا ملموسًا في خدمة عامة. لا يشترط أن تتضمن رقمًا أو سنة داخل الجملة نفسها؛ فمؤشرات النجاح وتواريخها ستأتي بعد تحليل الواقع واختيار الاستراتيجية. لكنها ينبغي ألا تعتمد على كلمات مثل «الأفضل» و«الرائد» دون بيان ما الذي يجعل الادعاء ذا معنى وكيف يمكن اختباره. فقد يكون «الخيار الأول» وصفًا لطموح مشروع، لكن الحكم بتحققه يحتاج إلى معرفة السوق والجمهور ومعايير المقارنة، لا إلى ترديد العبارة على الغلاف.

وأقترح ثلاثة اختبارات أولية للرؤية. أولها **الوضوح**: هل يفهم الموظف ما الصورة المقصودة دون شرح طويل؟ والثاني **الاتجاه**: هل تستبعد بعض الأعمال وتقدم أخرى، أم تسمح بكل شيء؟ والثالث **القابلية للتحقق لاحقًا**: هل يمكن أن نختار مؤشرات تساعد على الحكم على التقدم، مع الاعتراف بأن بعض النتائج قد تحتاج إلى أدلة نوعية أو سنوات طويلة؟ هذه اختبارات عملية من منهج الكتاب، وليست معيارًا دوليًا يلزم المؤسسات بعدد محدد من الكلمات أو العناصر.

وقد تفرض الأدلة تعديل طموح الرؤية دون إلغاء الغاية. فإذا كشفت البيانات أن التوسع العالمي سيستنزف الموارد ويحجب فرصة أكثر جدوى في سوق أقرب، فمراجعة النطاق ليست تراجعًا عن الرسالة الأساسية. وإذا تغيرت التكنولوجيا، فقد يبقى طموح المؤسسة إلى التميز في أثر خدمتها، لكن تتغير الطريقة التي تقدم بها تلك الخدمة. وتلك هي المرونة التي نريد أن نتعلمها منذ بداية الدورة.

4.5 الرسالة: ماذا نفعل ولمن وبأي نطاق؟

الرسالة في الاستعمال الإجرائي لهذا الكتاب هي تعريف موجز لطبيعة عمل المؤسسة ومَن تخدمهم والقيمة التي تتعهد بتقديمها. ولهذا أفضّل ألا نصوغها على صورة «أن نكون الأفضل»؛ فهذه عبارة مستقبلية أقرب إلى الرؤية. كما لا أفضّل حصرها في تعداد التقنيات والمرافق والإجراءات؛ فقد تتغير الوسائل ويبقى العمل الذي يحتاج إليه العميل.

اسأل أولًا: **من المستفيد الذي نريد خدمته؟** ولا يلزم أن يكون عميلًا يدفع مباشرة، خصوصًا في الجهات الحكومية وغير الربحية. ثم اسأل: ما المشكلة أو الحاجة التي نخدمها، وما طبيعة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وأي نطاق نلتزم به؟ وإذا كانت المؤسسة تقدم خدمات كثيرة، فلا حاجة إلى ذكرها واحدة واحدة؛ يمكن أن تعبر الرسالة عن جامعها الذي يوجه الاختيار.

لكن عبارة «نقدم خدمات عالية الجودة لجميع شرائح المجتمع بأحدث الأساليب» لا تكفي عادة لتحديد رسالة مؤسسة. فهي لا تخبرنا أي خدمات، ولا لمن تُقدم أولًا، ولا ما الذي ينبغي أن تستبعده المؤسسة حين تتزاحم الموارد. وقد تحتاج الرسالة إلى الإشارة إلى لغة الخدمة أو طبيعة الاعتماد أو المجال الجغرافي، إذا كانت هذه عناصر تحدد موقع المؤسسة الحقيقي أو التزامها المميز. ولا ينبغي أن نضيف إليها تفاصيل لا تغير اختيارًا.

ويمكن أن تحتوي الرسالة على وسيلة مهمة إذا كان لها أثر جوهري في نموذج القيمة. ففي المعهد الافتراضي، يجمع التصور الجديد بين التوجيه البشري والذكاء الاصطناعي؛ وهذه ليست عبارة عن اقتناء تقنية لذاتها، بل وصف لكيفية تقديم خدمة تستهدف إنجاز المتعلم. ومع ذلك ينبغي أن تظل الوسيلة قابلة للمراجعة: إن تغيرت أدوات الذكاء الاصطناعي أو لم تحقق النتائج المرجوة، فلا تصبح المؤسسة أسيرة جملة كتبتها عن وسيلة بعينها.

وللرسالة علاقة مهمة بالقرارات التي لا تتخذها. إذا اختارت المؤسسة التركيز على مؤهلات معتمدة للمهنيين العاملين، فلن يكون كل برنامج رائج أو سوق متاحة جزءًا طبيعيًا من نطاقها. وقد يستحق نشاط خارج هذا النطاق أن يُدرس لاحقًا، لكنه يحتاج إلى سبب استراتيجي معلن لا إلى فرصة بيع عابرة. وسوف تتضح هذه المفاضلات عند تقييم خيارات النمو في الفصل العاشر، لا بمجرد كتابة الرسالة.

4.6 القيم: تظهر عندما تصبح مكلفة

يسهل الاتفاق على النزاهة والاحترافية والاحترام والابتكار. وقليل من المديرين سيقول علنًا إنه لا يؤمن بها. لكن اختبار القيم لا يكون بسؤال الموظف إن كان يحبها، بل بالنظر إلى ما

يحدث حين تتعارض مع إيراد قريب، أو موعد ضاغط، أو مصلحة طرف ذي نفوذ. عندئذ يتبين ما إذا كانت القيمة توجه السلوك حقًا أم أنها وصف مرغوب لا يغير القرار.

لا أرى أن كل قيمة تختارها مؤسسة صحيحة بالضرورة لمجرد أن مؤسسها يحبها؛ فقد تتعارض بعض الممارسات المعلنة مع الحقوق أو الواجبات المهنية والقانونية أو مع الغاية نفسها. كما أن قيم المؤسسة لا تُفرض بقرار إداري ثم تنتشر آليًا بين العاملين. تحتاج إلى ترجمة واضحة في التوظيف والتقييم والحوافز وحل النزاعات، وإلى سلوك متسق من الإدارة العليا، قبل أن تصبح جزءًا من ثقافة المؤسسة.

في حالة المعهد، أبقينا على أربع قيم من الطبعة الأولى: **التمكين والمرونة والاحترافية والنزاهة.** وليس التغيير في أسماء القيم، بل في كيفية اختبارها. فالتمكين لا يعني تسجيل أي متعلم مقابل الرسوم، بل التأكد من أن لديه طريقًا واقعيًا للتعلم، أو توجيهه إلى إعداد تمهيدي إن كان غير مستعد. والمرونة لا تعني تخفيف معيار التقييم كي يزداد النجاح؛ بل تعديل الوقت والطريقة حيث يكون ذلك مسموحًا. أما الاحترافية فتمنع إطلاق خدمة لم تُراجع جودتها، ولو تأخر الإيراد. والنزاهة تمنع الوعد باجتياز تقييم مستقل مقابل المال، حتى لو طلب عميل كبير ذلك (الجدول 1-4).

الجدول 1-4: من اسم القيمة إلى قرار يمكن ملاحظته — حالة المعهد الافتراضية

القيمة	السلوك الذي ننتظره	المفاضلة التي تكشف صدقها
التمكين	نتحقق من جاهزية المتعلم ونقدم ما يساعده على الإنجاز	نؤجل تسجيل غير المستعد ونرشده إلى تمهيد مناسب
المرونة	نكيف الوقت وطريقة التعلم ضمن الضوابط	لا نخفض معيار التقييم لمجرد إرضاء العميل
الاحترافية	نراجع الجودة قبل إطلاق البرنامج	نؤجل إطلاق خدمة غير جاهزة ولو فات إيراد قريب
النزاهة	نرفض بيع نتيجة تقييم لا نملك ضمانها	لا نعد باجتياز التقييم أو بالحصول على الشهادة؛ ونوضح معنى ضمان الإنجاز وحدوده

لاحظ أن القيم لا تعطي دائمًا إجابة آلية عن كل مشكلة. فقد يتعارض تمكين المتعلم مع قدرتنا المالية على تقديم دعم غير محدود، أو تتطلب المرونة إعادة تصميم الخدمة بتكلفة إضافية. لهذا تحتاج القيم إلى حكم رشيد، وإلى تعريف حدود العرض والالتزام، وإلى قدرة الإدارة على شرح سبب اختيارها. ولا ينبغي أن تتحول القيم إلى مبرر لقرارات اعتباطية لا تخضع للمساءلة.

ومن المفيد أيضًا أن نفصل بين **القيمة والهدف والإجراء**. النزاهة قيمة، وخفض مخالفات التقييم هدف أو نتيجة مرجوة، والتحقق من الهوية إجراء أو ضابط يخدمها. وإذا وضعناها كلها في قائمة واحدة، فقد يصعب لاحقًا بناء خريطة استراتيجية ومؤشرات صحيحة. وسنعود إلى هذا الفرق عند بناء الأهداف والبطاقة في الفصل الثالث عشر.

4.7 من التراث: تحديد المسؤولية والغاية في عبارة موجزة

من الأمثلة التي أوردتها في الطبعة الأولى عهد الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر عند تكليفه ولاية مصر. وتذكر فاتحة العهد أربع مسؤوليات: «جباية خراجها، وجهاد عدوها، واستصلاح أهلها، وعمارة بلادها». ورد النص في «نهج البلاغة»، الكتاب 53، ويمكن الرجوع إلى سياقه كاملًا في مصدره.

وما يعنيني هنا ليس الزعم بأن العهد أول خطة استراتيجية في التاريخ، أو إسقاط مصطلحات الإدارة المعاصرة عليه إسقاطًا حرفيًا. وإنما أن هذه العبارة تجمع، في سياقها التاريخي، بين موارد الدولة وأمنها وصلاح شؤون الناس وعمارة البلاد. وإذا قرأناها قراءة إدارية معاصرة وجدنا مثالًا مفيدًا على أن **الغاية العامة لا تختزل في النشاط المالي، وأن المسؤولية لا تؤدى بمجرد إنجاز إجراء منفصل عن مقصوده.**

لكننا لا نستخلص من المثال وحده نموذجًا كاملًا للرؤية والرسالة والقيم بمعانيها الحالية. فالدرس الذي نستفيده أضيق وأكثر دقة: ينبغي عند تحديد توجه جهة عامة أن نقرأ وظائفها وغاياتها والناس الذين تتأثر حياتهم بقراراتها معًا، وألا نجعل توفير الموارد غاية تغطي على سبب وجود المؤسسة.

4.8 كيف نصل إلى صياغة يملكها الفريق، لا إلى عبارة يكتبها شخص واحد؟

يستطيع مستشار متخصص أن يكتب خلال ساعة رؤية ورسالة تبدوان متقنتين. لكن المشكلة ليست دائمًا في سرعة الكتابة؛ فالنص قد يبقى بعيدًا عن الطريقة التي يفهم بها المديرون المؤسسة وعن الاختيارات التي سيكون عليهم الدفاع عنها. لذلك أرى أن صياغة الوجهة ينبغي أن تبدأ بمناقشة بين من يملكون القرار ومن يعرفون واقع المؤسسة، وأن تستعين بآراء العاملين والعملاء أو المستفيدين بالقدر الذي يضيف فهمًا حقيقيًا.

وفي الطبعة الأولى أكدتُ أهمية إشراك فريق العمل في تحديد الوجهة. وما زلت أؤيد ذلك، مع التمييز بين **المشاركة في الفهم والصلاحية في الاعتماد**. فقد يمتلك موظف الصف الأمامي معرفة دقيقة بسبب تأخر الخدمة، وقد يلفت عميل انتباهنا إلى فائدة لا تظهر في بيانات المبيعات، لكن مجلس الإدارة أو الجهة المختصة يظل مسؤولًا عن اعتماد التوجه ضمن صلاحياته. وليس مطلوبًا أن يصوّت جميع العاملين على كل كلمة، أو أن تصبح العبارة الأطول هي الأكثر تمثيلًا للآراء.

وأقترح أن يُطلب من المشاركين أولًا وصف ثلاثة أمور بأمثلة: ما الخدمة التي يقدرها العميل فعلًا؟ ما الذي نتقنه ويستحق الحفاظ عليه؟ وما الذي يمنعنا اليوم من تحقيق القيمة التي نعد بها؟ ثم تُكتب أكثر من صيغة قصيرة لكل عنصر، ويُختبر ما تدفع إليه كل صيغة من قرارات. فإذا اختلف الفريق في اختيار الكلمات، فاسأله عن الاختيار العملي الذي ستغيره تلك الكلمات؛ فقد يكون الخلاف اللغوي غطاء لاختلاف حقيقي حول العملاء أو النطاق أو مستوى المخاطرة.

وعندما تُراجع الصيغ، أفضّل أن تكتب المبررات إلى جانبها: لماذا أبقينا هذه العبارة؟ ما الذي رفضناه؟ ما الأسئلة التي لا نملك إجابة عنها بعد؟ ثم يثبت المجلس **صياغة عمل أولية**، ويكلف من سيجري التحليل بأن يعود بالمعلومات التي قد تدفع إلى تعديلها. بهذا لا يفقد الفريق أثر مشاركته، ولا يستبق المجلس القرار النهائي قبل أدلته.

أما نشر الصياغة وتعميمها، فيأتي في الوقت المناسب. لا حاجة إلى تقديم عبارة غير مكتملة للسوق وكأنها التزام نهائي. وقد يكون من الحكمة إبلاغ العاملين منذ البداية بسبب مراجعة التوجه والأسئلة المطروحة، ثم إشراكهم في شرح الاختيارات بعد اعتمادها. فالفهم والالتزام لا ينشآن من تصميم ملصق جميل بقدر ما ينشآن من اتساق القرارات مع ما تقوله المؤسسة عن نفسها.

4.9 مثال حكومي مختصر: عندما تكون الغاية مقيدة بالاختصاص العام

لنفترض أن الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية تريد تحسين وصول السكان إلى إحدى خدماتها. قد تكون غايتها، ضمن اختصاصها المفترض، إتاحة الخدمة بعدالة وموثوقية. ويمكن أن تصور رؤيتها مستقبلًا تصبح فيه الخدمة أسهل وصولًا وأوضح إجراءات وأقصر انتظارًا. أما رسالتها فتصف ما تتولاه من استقبال الطلبات والتحقق منها وإنجازها ضمن الأنظمة السارية، والقيم التي تحكمها تشمل الإنصاف والنزاهة وحماية البيانات واحترام المستفيد.

تبدو العبارات قريبة من عبارات شركة خدمة عملاء، لكن الفرق يظهر عند اتخاذ القرار. فالهيئة لا تستطيع استبعاد فئة مستحقة لأنها أعلى تكلفة، أو تغيير متطلبات الخدمة لمجرد زيادة الإيراد. وقد تستلزم الرؤية تطوير القنوات الرقمية مع إبقاء بدائل مناسبة لمن لا يستطيع استخدام التقنية، أو تغيير ترتيب الخدمات بحسب أثرها في المستفيدين لا بحسب سهولة إظهار إنجاز سريع.

هذه الحالة **مثال توضيحي افتراضي**، لا وصف لجهة حكومية عُمانية فعلية ولا بيان لاختصاص قانوني محدد. ونعود إلى الجانب الحكومي بتطبيق أشمل عند اختيار المبادرات والموارد وقياس النتائج. وما نريده هنا هو تثبيت فرق مهم: يمكن استعمال أسئلة الغاية والرؤية والرسالة والقيم في مؤسسات مختلفة، لكن إجاباتها وحدود الاختيار يجب أن تعكس طبيعة السلطة والمسؤولية والمستفيد.

المثال المتصل 4.10 معهد التدريب الافتراضي بين فبراير ويونيو 2026

في فبراير 2026، أطلق مجلس معهد التدريب الافتراضي دورة استراتيجية جديدة. ولم يكن لديه بعد تشخيص نهائي للتحدي المحوري ولا حزمة خيارات معتمدة. كانت أمامه مؤشرات تكفي لفتح النقاش: تباطؤ نمو الإيرادات، وانخفاض إنجاز المتعلمين، واقتراب نهاية عقد المنصة، واحتمال تغير قيمة المحتوى والشهادات مع انتشار أدوات الذكاء الاصطناعي. ولذلك بدأ بأسئلة الوجهة قبل أن يحسم طريقة الفوز: ما القيمة التي نعد بها المتعلم؟ وما الذي يجعل المؤسسات تجدد عقودها؟ وهل نريد أن نكبر بالحجم وحده أم بتحسن النتائج؟

ولإظهار أثر التحليل، نضع أمام القارئ صياغة تعليمية أولية محتملة لما كان الفريق يكتبه في فبراير، لا نصًا من محضر واقعي: «نريد توسيع إتاحة برامج معتمدة عبر التعليم المرن، وزيادة عدد المسجلين وانتشار المعهد». كانت تلك الصياغة تركز على الوصول والحجم، ولم تكن تعالج بعد سبب التعثر أو دليل الأثر. وتأتي عبارات يونيو أدناه بعد الاستماع إلى المتعلمين والمؤسسات وتحليل التبعيات؛ فيستطيع القارئ أن يرى ما تغيّر ولماذا.

خلال مارس إلى مايو جمع الفريق أدلة من استبيان شارك فيه 220 متعلمًا ومن مقابلات مع العملاء المؤسسيين الأربعة عشر. وكان من أبرز ما سجله في الحالة أن المتعلمين المتوقفين اشتكوا غياب المتابعة عندما تأخروا، وأن 11 من أصل 14 عميلًا مؤسسيًا قالوا إنهم لا يعرفون ما الذي تغير في أداء موظفيهم بعد التدريب. ليست هاتان الملاحظتان بحثًا تجريبيًا يثبت سبب انخفاض الإنجاز أو تجدد العقود، لكنهما توجهان النظر إلى فجوة تستحق التحليل والاختبار. ويمثل العدد 220 المشاركين في الاستبيان، ولا يبيّن الملف عدد المدعوين أو تركيب المشاركين بما يسمح بحساب معدل الاستجابة أو إثبات تمثيلهم لجميع المتعلمين. أما مقابلات المؤسسات فتغطي

تابع **المثال المتصل** 4.10

العملاء الأربعة عشر في الحالة، وتُقرأ بوصفها إفادات عن احتياجاتهم، لا قياسًا لاستعداد السوق كله للدفع.

وعندما عاد المجلس إلى صياغة الوجهة في ورشة يونيو، أصبح ممكنًا الانتقال من خطاب يركز على توفير التدريب إلى خطاب يركز على إنجاز المتعلم وإظهار أثر التعلم في العمل. وفي الحالة التعليمية وردت الصياغات التالية بوصفها مخرجات الورشة، مع بقاء الحاجة إلى تقييم الخيارات واعتمادها النهائي في الفصول اللاحقة:

الغاية: «أن نُمكّن المتعلم من بلوغ كفاءة يظهر أثرها في عمله، ولا تقتصر على شهادته».

الرؤية: «الخيار الأول في الخليج لتأهيل مهني عربي يضمن الإنجاز ويقيس الأثر».

ويُقرأ «يضمن الإنجاز» هنا في حدود خدمة الضمان المشروط؛ أما قياس الأثر فيعني جمع أدلة على التغير في العمل ومراجعتها، ولا يعد بذاته إثباتًا لسببيته.

الرسالة: «نقدّم مسارات تأهيل مهني معتمدة، عربية أولًا، تجمع التوجيه البشري والذكاء الاصطناعي، للأفراد والمؤسسات في الخليج، ونقيس نجاحنا بإنجاز المتعلم وأثر تعلّمه في العمل».

القيم: التمكين، والمرونة، والاحترافية، والنزاهة؛ بالأوصاف السلوكية والمفاضلات الموضحة في الجدول 1-4.

تابع **المثال المتصل** 4.10

وهذه الصيغ لا تخبرنا بعد أن المعهد أصبح «الخيار الأول»، ولا أن ضمان الإنجاز سيؤدي إلى النجاح من المحاولة الأولى، ولا أن تقارير الأثر ستزيد تجديد عقود المؤسسات. إنها وعود واتجاهات وافتراضات عمل تحتاج إلى ترجمة واختبار. فالرؤية تطرح طموحًا، والرسالة تحدد نطاق الخدمة وطبيعتها، والغاية تسأل عن القيمة النهائية، والقيم تمنع الحصول على النتائج بأي طريقة. وسيكون علينا لاحقًا أن نعرّف «الإنجاز» وشروط ضمانه، وأن نختبر استعداد العميل لدفع علاوة، وأن نبين كيف نقيس أثر التدريب دون نسب كل تغير إلى البرنامج وحده. ولترجمة «الخيار الأول» إلى اختبار، يُحدد سوق وشريحة وبدائل مقارنة، ثم يقاس تفضيل العملاء مع إنجازهم وأثر التعلم وفق تعريفات متجانسة. هذا معيار تحقق مرشح، لا حكم بأن الأولوية السوقية تحققت.

ومن المفيد أن نقارن هذا التوجه بالعبارات التي كانت تصف معهد الطبعة الأولى. حين اختار المعهد التحول إلى التدريب الافتراضي، كان توفير المؤهلات المعتمدة إلكترونيًا بلغتين واتساع الوصول إلى أسواق جديدة يمثلان جانبًا مهمًا من نموذجه. تبدأ دورة 2026 من نتائج تلك الدورة ومن ظروف مختلفة؛ فلم تعد إتاحة المحتوى وحدها كافية لتفسير القيمة التي سيطلبها المتعلم والمؤسسة.

ومن الناحية الإجرائية ينبغي قراءة تواريخ الحالة بعناية: فبراير لإطلاق الدورة وبلورة الأسئلة وصياغة وجهة أولية؛ مارس–مايو لجمع الأدلة وإجراء مسح استشرافي أولي؛ يونيو لتنقيح الوجهة بعد المعلومات المتاحة وصياغة اتجاهات مرشحة؛ يوليو–أغسطس لاستكمال السيناريوهات والخيارات واختبارها؛ ثم سبتمبر لاعتماد بيان استراتيجية مبدئي. ولا يصبح الاختيار نهائيًا إلا بعد اختبار نموذج العمل والخطة والميزانية والتمويل في ديسمبر 2026. إذا أظهر التحليل أو الاختبار خللًا في الصياغات، فلا تمنعنا ورشة يونيو من مراجعتها.

تابع **المثال المتصل** 4.10

ما الذي يأخذه القارئ من المثال؟ لا تطلب من فريقك أن يكتب جملة نهائية عن المستقبل قبل أن يعرف الواقع. ابدأ بالأسئلة التي تحدد لماذا تحتاج المؤسسة إلى التغير، واكتب الغاية والرؤية والرسالة والقيم بوصفها مسودة واضحة، ثم عد إليها بالأدلة. فالصياغة الجيدة ليست التي نتمسك بها مهما حدث، بل التي تساعدنا على اتخاذ قرارات أقرب إلى غايتنا كلما اتضحت الصورة.

4.11 الإجراء: صُغ الوجهة الأولية واختبرها

يمكن للمؤسسة الصغيرة تنفيذ هذا العمل في ورشة مركزة، وقد تحتاج المؤسسة الكبيرة أو العامة إلى لقاءات تمهيدية وموافقات إضافية. وأقترح الخطوات التالية بوصفها **إجراء هذا الكتاب**؛ وهي تطوير تطبيقي لما عرضته في الطبعة الأولى، وليست تسلسلًا إلزاميًا لكل جهة أو اقتباسًا حرفيًا من نموذج منشور.

1. **ثبّت صاحب القرار ونطاق العمل.** ارجع إلى ميثاق الحوكمة من الفصل الثاني. هل تصوغ الوجهة للمؤسسة كلها أم لوحدة أو نشاط؟ من يعتمدها، ومن يستشار، وما الاختصاص أو الالتزام الذي لا يجوز تجاوزه؟

2. **استحضر سبب وجود المؤسسة والمستفيد.** اسأل مَن يحتاج إلى قيمتها فعلًا، وما المشكلة التي يساعد وجودها على معالجتها، وما الذي سيضيع إذا توقفت عن تقديم تلك القيمة. اكتب جوابًا مختصرًا للغايات، لا إعلانًا ترويجيًا.

3. **صُغ أكثر من صورة مستقبلية.** اكتب رؤيتين أو ثلاثًا تختلف في الطموح أو النطاق أو نوع الأثر، ثم اسأل أيها يصلح أكثر لتوجيه القرارات. لا تعتمد عبارة «الأفضل» قبل أن تحدد ما قد يعنيه الحكم بها.

4. **عرّف العمل الذي تتعهد المؤسسة بتقديمه.** اكتب شرائح العملاء أو المستفيدين وطبيعة الخدمة وحدودها الأساسية. ميّز بين ما يجب أن يبقى من نموذج القيمة وما يمكن أن يتغير من وسائله.

5. **حوّل القيم إلى سلوك واختبار مفاضلة.** اختر عددًا محدودًا من المبادئ التي تستحق التزامًا حقيقيًا، ثم اذكر لكل قيمة موقفًا قد يكلف المؤسسة مالًا أو وقتًا أو فرصة، وما القرار المتوقع فيه.

6. **اختبر اتساق العناصر وما تستبعده من خيارات.** هل الرسالة تخدم الغاية؟ وهل الرؤية تصف مستقبلًا يخدمهما؟ وهل تسمح القيم بتحقيق هذا المستقبل بطريقة مسؤولة؟ ما النشاط الذي سنعيد فحص ملاءمته أو نستبعده إذا التزمنا هذه الوجهة؟

7. **دوّن المجهول وما الذي قد يغير الصياغة.** لا تخترع أدلة على تميز المؤسسة أو قدرة مواردها. اكتب أسئلة عن السوق والقدرات والفرص والمخاطر، وألحق بكل سؤال مصدرًا أو تحليلًا سيجيب عنه في الفصول التالية.

8. **اعتمدها مؤقتًا وسجّل موعد العودة إليها.** يوثق صاحب الصلاحية «وجهة أولية» ويحدد من سيحملها إلى التحليل. وبعد اكتمال التشخيص في الفصل الثامن، ثم تقييم الخيارات في الفصل الحادي عشر، تُراجع وتصاغ بقدر ما تسمح به الأدلة والقرارات المعتمدة.

الجدول 2-4: بطاقة الوجهة الأولية قبل الانتقال إلى التحليل

ما يُدوّن	السؤال الذي نختبره	الحالة الآن
الغاية	ما القيمة التي نوجد من أجلها؟	صياغة أولية قابلة للتنقيح
الرؤية	أي مستقبل نختار السعي إليه؟	طموح أولي، لم تثبت جدواه بعد
الرسالة	لمن نقدم ماذا، وفي أي نطاق؟	تعريف عمل يخضع لاختبار السوق والقدرات

تابع الجدول 4-2

ما يُدوّن	السؤال الذي نختبره	الحالة الآن
القيم	ما السلوك الذي نحافظ عليه تحت الضغط؟	مبادئ مع مواقف اختبار واضحة
ما لم يُحسم	ما السؤال الذي قد يغير هذه الصياغات؟	قائمة أدلة مطلوبة للفصول 5–8
الاعتماد	من صاغ، ومن راجع، ومتى تعاد الصياغة؟	محضر قرار بصلاحية محددة

قبل أن تنتقل إلى الفصل الخامس، لا تحتاج إلى خريطة أهداف أو مؤشرات نهائية. يكفي أن تكون لديك وجهة تستطيع شرحها، وسجل بالأسئلة التي ستختبرها، وقرار يبين من سيعود إلى هذه الصياغة بعد التحليل. وإذا رفض الفريق كتابة بعض العناصر لأن الأدلة غير كافية، فليس المطلوب اختراع يقين؛ اكتب صياغة مشروطة أو سؤالًا يحتاج إلى جواب.

4.12 أخطاء شائعة في تحديد الوجهة

الخلط بين الغاية والرؤية والرسالة.

عندما نقول إن رسالتنا «أن نصبح الأوائل» لا نعرف بعد ماذا نقدم أو لمن. وعندما نصف رؤيتنا بأنها «تقديم دورات تدريبية إلكترونية» فنحن نصف نشاطًا حاليًا لا صورة مستقبلية. عالج الخلط بالسؤال الذي يجيب عنه كل عنصر، لا بمجرد تغيير عنوانه.

تثبيت الأهداف والمحاور قبل التشخيص والاختيار.

قد يحدد الفريق «الربحية والعملاء والموارد» محاور ويظن أنه اختار استراتيجية، مع أنها قد تكون منظورات قياس عامة لا رهانات استراتيجية مميزة. احتفظ بالأسئلة والوجهة الأولية هنا، ودع المحاور المرشحة والتحدي المحوري يستندان إلى التحليل في الفصل الثامن، ثم إلى اختيار معتمد في الفصل الحادي عشر.

تابع

4.12 أخطاء شائعة في تحديد الوجهة

كتابة كلمات لا تستبعد شيئًا.

إذا استطاعت كل مؤسسة منافسة أن تضع عبارتك على موقعها دون تغيير، فقد تحتاج إلى مزيد من التحديد. والاختبار ليس التفرد اللغوي، بل هل تدفع العبارة إلى اختيار مختلف أو تمنع نشاطًا يتعارض مع القيمة المقصودة؟

تحويل القيم إلى قائمة للعرض.

إذا كانت النزاهة على الجدار بينما تكافئ الإدارة بيع نتائج غير مضمونة، فالقرار اليومي يلغي العبارة. لا تحكم على القيم بجمال الأسماء، بل بمواقف يمكن أن تُلاحظ وباتساق القرارات معها.

اعتبار مشاركة الموظفين تصويتًا على الحقيقة.

قد تتسع المشاركة لجمع الخبرة والآراء، لكنها لا تجعل تقديرًا غير مسند صحيحًا، ولا تنقل سلطة الاعتماد إلى من لا يملكها. من يشارك يفهم ويقترح، ومن يعتمد يتحمل المسؤولية.

تغيير الغاية مع كل موضة، أو تجميد الوسائل باسم الهوية.

تحتاج الغاية إلى قدر من الاستمرار، لكن طريقة العمل قد تتغير جذريًا. وقد يكون الإصرار على منصة أو منتج لم يعد يخدم العميل تناقضًا مع الغاية، لا وفاء لها.

النشاط 4 ورشة صياغة الوجهة الأولية

90 دقيقة

اختر مؤسسة أو وحدة عمل تعرفها، واعمل ضمن الصلاحية التي تستطيع ممارستها. وإذا لم تكن مخولًا بالاعتماد، فاجعل المخرج **مقترحًا للمناقشة**، لا وثيقة رسمية باسم المؤسسة. هدف النشاط إعداد بطاقة وجهة أولية تتضمن الغاية والرؤية والرسالة والقيم، مع بيان الأدلة التي قد تغيرها.

تابع النشاط 4 ورشة صياغة الوجهة الأولية

خصص **15 دقيقة** لوصف المستفيدين والقيمة الأساسية التي يفترض أن تقدمها المؤسسة، ومراجعة أي وثائق تأسيسية أو اختصاصات قائمة. ثم خصص **20 دقيقة** لصياغة بديلين على الأقل للرؤية والرسالة، بحيث يختلف البديلان في شيء له أثر في الاختيار، لا في البلاغة وحدها. وخلال **20 دقيقة** أخرى، اختر ثلاث قيم إلى خمس قيم تقريبًا بحسب حاجة المؤسسة، واكتب لكل منها سلوكًا يمكن ملاحظته ومفاضلة تكشف صدقها. واستخدم **20 دقيقة** لمناقشة الاتساق: ما النشاط الذي لا يعود ملائمًا؟ وما الفرضية التي تضعف الرؤية إذا لم تصح؟ وفي **15 دقيقة** أخيرة أعد النسخة الختامية لبطاقة الوجهة الأولية، واكتب أسئلة الاستشراف والتحليل التي ستعود بالإجابة عنها.

ليكن عرضك الختامي في فقرتين أو ثلاث، لا محاضرة تشرح المفاهيم. ابدأ بما تظن أنه غاية المؤسسة، ثم ما تريد أن تصبح عليه، وكيف ستخدم مستفيديها، وما الذي لن تضحي به لتحقيق الطموح. وبعد ذلك اطلب من شخص لا يعمل ضمن فريق الصياغة أن يسأل: ما الذي لا أفهمه؟ وما الدليل الذي ينقصكم؟ وأي عبارة تبدو واسعة بحيث لا تؤثر في قرار؟

إذا انتهى النشاط إلى خيارين معقولين بدل صيغة واحدة نهائية، فهذا مقبول. سجّل وجه الاختلاف وما الذي سيحسمه. فغاية الورشة ليست إصدار إعلان للنشر في 90 دقيقة، وإنما إعداد مدخل صالح للاستشراف والتحليل، يمكن للمجلس أن يعود إليه على بينة.

أسئلة المراجعة

1. لماذا تبدأ دورة الكتاب بوجهة استراتيجية أولية، بدل تأجيل كل حديث عن الغاية والرؤية حتى نهاية التحليل؟ وما الذي يُمنع حسمه في هذه المرحلة؟
2. كيف تميز بين الغاية والرؤية والرسالة والقيم؟ أعط مثالًا لعبارة تبدو مناسبة عنوانًا لعنصر، لكنها تؤدي وظيفة عنصر آخر.
3. في حالة معهد التدريب الافتراضي، كيف غيّرت ملاحظات المتعلمين والمؤسسات سؤال القيمة التي يريد المعهد تقديمها؟ ولماذا لا تثبت هذه الملاحظات وحدها أن التوجيه سيحسن الإنجاز؟

4. اختر قيمة تعلنها مؤسسة تعرفها: ما موقف الاختيار أو التضحية الذي يمكن أن يكشف حضور هذه القيمة في قراراتها الفعلية؟

5. في جهة حكومية أو مؤسسة غير ربحية من بيئتك، ما الذي يحدد الغاية ونطاق الرسالة، وكيف يختلف ذلك عن حرية الاختيار في شركة تجارية؟

خلاصة الفصل

الوجهة الاستراتيجية ليست بيانًا أدبيًا نضعه قبل الخطة ثم ننساه. إنها نقطة انطلاق تساعدنا على تحديد ما يستحق أن نبحث عنه، وما المستقبل الذي نريد أن نختبر إمكان بلوغه، ولمن سنقدم القيمة، وما المبادئ التي يجب أن تحكم اختياراتنا. وتزداد فائدتها عندما نميز بين الغاية والرؤية والرسالة والقيم، ونستطيع أن نرى أثر كل منها في قرار حقيقي، لا في صياغة جميلة فحسب.

ولا نغادر هذا الفصل بوعد أن جميع عناصر الوجهة أصبحت نهائية. نغادره ببطاقة أولية، وبموقف واضح من القيم، وبأسئلة تحتاج إلى أدلة. وسنبدأ في الفصل الخامس استشراف ما قد يتغير حول المؤسسة، وبناء سيناريوهات وافتراضات حرجة، ثم ننتقل إلى تحليل البيئة والقدرات. وعندما تتكامل الصورة، تعود نتائجها لتختبر الوجهة وتوجه الخيارات؛ وهذا ما يجعل منهج «من الاستراتيجية إلى الأثر» دورة تعلم وقرار، لا طريقًا من اتجاه واحد.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: مسودة غاية ورؤية ورسالة وقيم مع المبررات والأسئلة المفتوحة. تنقل إلى الاستشراف والتحليل، ثم تعود للمراجعة بعد اكتمال الأدلة قبل اعتماد الاختيارات.

المصادر والمراجع

أ. المراجع العلمية والأطر الأصلية

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). “Strategic Intent.” Harvard Business Review, May–June 1989. https://hbr.org/1989/05/strategic-intent-2

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). “Building Your Company’s Vision.” Harvard Business Review, September–October 1996. https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37000:2021, Governance of organizations — Guidance. https://www.iso.org/standard/65036.html

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.

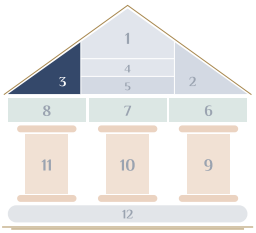
مرجع للفصل 13 في التمييز بين المحاور الاستراتيجية ومنظورات بطاقة الأداء، لا ينقل هذا الفصل عنه إجراءات لم ترد فيه.

Lencioni, P. M. (2002). “Make Your Values Mean Something.” Harvard Business Review. https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something

ب. المصدر التراثي

الشريف الرضي، «نهج البلاغة»، الكتاب 53: عهد الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر. نص عربي منشور: https://balagha.app/Letters/53

5



الخطوة 3: تحليل بيئة عمل المؤسسة

الاستشراف والسيناريوهات والافتراضات الحرجة

كيف نتهيأ لمستقبل لا نعرفه؟

في اجتماع لمراجعة استراتيجية إحدى المؤسسات قد يطرح المدير المالي سؤالًا يبدو طبيعيًا: كم سينمو السوق خلال السنوات الخمس المقبلة؟ فإذا قدم فريق التخطيط رقمًا واحدًا، استطاعت الإدارات أن تبني عليه ميزانياتها ومستهدفاتها، وانتهى جانب من النقاش. ولكن ماذا لو كان السؤال الأهم مختلفًا: ما الذي قد يجعل طريقة تحقيق الإيراد الحالية غير مجدية، حتى لو استمر السوق في النمو؟ وماذا سنفعل إذا حدث ذلك؟

قد تتوسع سوق التدريب المهني، مثلًا، ويزداد عدد الراغبين في التعلم، ومع ذلك تخسر مؤسسة تدريب موقعها لأن جهات منح المؤهلات بدأت البيع مباشرة إلى المتعلمين، أو لأن أدوات ذكية أصبحت تقدم بعض ما كان العميل يدفع للحصول عليه. عندئذ لا يكون نمو السوق ضمانًا لنمو المؤسسة. المشكلة ليست أننا أخطأنا رقمًا في توقع الإيراد، بل أننا رسمنا مستقبلًا واحدًا ضمنيًا، ثم عاملناه كأنه الحقيقة الوحيدة التي ستواجه قراراتنا.

في الفصل الرابع صغنا الوجهة الاستراتيجية بوصفها نقطة بداية قابلة للمراجعة. نعرف الآن الغاية التي نريد خدمتها، والطموح الذي نتطلع إليه، والعمل الذي نقدمه، والقيم التي لا نريد التفريط فيها. ولكن حسن صياغة الوجهة لا يعفينا من اختبار العالم الذي سنحاول تحقيقها

فيه. فما الذي قد يتغير حول المؤسسة خلال عمر الاستراتيجية؟ وأي افتراض إذا لم يتحقق سيجعل الطريق الذي نتصوره غير مناسب؟ وكيف نستعد لهذا الاحتمال دون أن نؤجل القرار إلى أن نتكشف جميع تفاصيل المستقبل؟

هذا موضوع **الاستشراف الاستراتيجي** (Strategic Foresight). وسنستخدمه في هذا الفصل لنوسع مجال النظر ونكشف افتراضاتنا، لا لندّعي معرفة الغيب أو لنجعل السيناريوهات بديلًا عن التحليل. سنخرج بمجموعة محدودة من المستقبلات الممكنة، وبافتراضات يجب اختبارها، وبإشارات نرصدها مبكرًا. ثم ننتقل في الفصلين السادس والسابع إلى فحص البيئة الخارجية والموارد والقدرات بالأدلة؛ وبعد ذلك فقط نصوغ التشخيص المحوري والخيارات المرشحة في الفصل الثامن.

5.1 الاستشراف ليس تنبؤًا ولا أمنية

قد نستخدم كلمات «التوقع» و«الاستشراف» و«الرؤية» كأنها تشير إلى الشيء نفسه. لكنها تجيب عن أسئلة مختلفة. **التوقع** (Forecast) يحاول تقدير ما يُرجح حدوثه وفق بيانات وافتراضات محددة، كأن نتوقع المؤسسة إيرادات السنة المقبلة اعتمادًا على العقود القائمة ومعدل النمو المعتاد. أما **الاستشراف** فيستكشف كيف يمكن أن تتشكل بيئات مستقبلية متعددة، وما الذي يعنيه اختلافها لقراراتنا الحالية. و**الرؤية** التي تناولناها في الفصل السابق تعبّر عن مستقبل ترغب المؤسسة في السعي إليه، وليست توقعًا محايدًا لما سيحدث في العالم من حولها.

لا أرى تعارضًا بين التوقع والاستشراف. فقد نحتاج توقعًا ماليًا واحدًا للعمل على الموازنة، ونحتاج في الوقت ذاته إلى معرفة ما الذي سيحدث لجدواه إذا تغير سعر المورد أو التشريع أو سلوك العميل. وينبغي للمدير ألا يختبئ خلف عبارة «المستقبل غير مؤكد» ليتجنب التقدير، كما لا ينبغي أن يقدم تقديرًا مشروطًا على أنه حقيقة مضمونة.

تصف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاستشراف بأنه وسيلة لفحص مستقبلات معقولة متعددة واختبار مدى استعداد السياسات والخطط لها. ويعرض دليلها الصادر عام 2025 منهجًا يساعد على كشف الافتراضات، وبناء السيناريوهات، واختبار صمود

الاستراتيجيات، ثم تحديد إجراءات عملية. ويقدم دليل مكتب العلوم الحكومي البريطاني أدوات مترابطة لمسح الأفق ورسم محركات التغيير والسيناريوهات واختبار الخيارات. ليست لهذه المراجع وصفة واحدة تلزم كل مؤسسة، لكنها تؤكد أن قيمة الاستشراف تظهر عندما يغير نوعية القرار، لا عندما يملأ تقريرًا برسوم عن المستقبل.

لقد استخدمت المؤسسات السيناريوهات منذ عقود، ومن الأمثلة المعروفة عمل شركة «شل» في استكشاف مستقبلات مختلفة للطاقة. وما يهمنا من هذا المثال ليس نقل سيناريوهات الطاقة إلى جميع القطاعات، بل إدراك أن الشركة نفسها توضح أن السيناريوهات ليست تنبؤات ولا خطط أعمال معتمدة؛ إنها وسيلة لتوسيع رؤية الإدارة واختبار الخيارات. وهذا هو المعنى الذي سنعتمده هنا.

5.2 المستقبل الذي نتصوره دون أن نكتبه

كل استراتيجية تقوم على صورة ما للمستقبل، حتى لو لم تتضمن وثيقة باسم «السيناريوهات». عندما تستثمر مؤسسة في شبكة فروع جديدة، فهي تفترض ضمنًا أن عددًا كافيًا من العملاء سيستمر في زيارة الفروع. وعندما تعتمد كلية على شهادة مهنية واحدة، فإنها تفترض بقاء الطلب عليها، واستمرار شروط منحها، وعدم وجود بديل يحل محل القيمة التي يطلبها المتعلم. قد تكون هذه افتراضات معقولة، لكن خطرها يزداد حين لا يعرف الفريق أنه يتبناها أصلًا.

ويسمي الباحثان ترودي لانغ ورافائيل راميريز هذا النوع من التصورات الضمنية **«السيناريوهات الشبحية»** (Ghost Scenarios): صورة للمستقبل تسكن الخطة دون أن تكون موضوع اختبار واضح. وطرحا الفكرة في مقال مهني نشرته MIT Sloan Management Review إلكترونيًا عام 2023، ثم ظهر في عدد شتاء 2024؛ فالإدارة قد تقضي وقتًا طويلًا في مقارنة المشروعات، بينما تترك السياق المستقبلي الذي ستنفذ فيه هذه المشروعات خارج النقاش.

خذ حالة معهد التدريب الافتراضي التي سنعود إليها لاحقًا. كان تحوله إلى تقديم البرامج عبر الإنترنت قبل سنوات اختيارًا مناسبًا للظروف التي واجهها. لكن وراء ذلك الاختيار ثلاثة

افتراضات يمكن التعبير عنها اليوم: سيواصل الطلب على التعلم عن بُعد نموه، وستظل جهات الاعتماد بحاجة إلى المعاهد لتصل إلى المتعلمين، وستكون المنصة الرقمية خدمة يمكن استئجارها دون فقدان عنصر حاسم من عناصر التميز. لا يكفي أن نسأل هل تحققت توقعات النمو؛ ينبغي أن نفحص ما الذي حدث لسلطة جهات الاعتماد ولملكية بيانات التعلم ولقدرة المنافسين على تقديم الخدمة نفسها.

للكشف عن هذا المستقبل الضمني، أفضّل أن يطلب قائد الورشة من أعضاء الفريق إكمال جمل ثلاث: «ستنجح استراتيجيتنا إذا ظل...»، و«سيتعثر خيارنا إذا أصبح...»، و«نتعامل اليوم مع... كأنه أمر ثابت». ثم يطلب من كل مشارك كتابة إجابة مستقلة قبل المناقشة الجماعية، حتى لا تستقر المجموعة مبكرًا على تصور المدير الأعلى. هذه طريقة عملية أقترحها لتجسيد فكرة فحص الافتراضات، وليست اختبارًا معياريًا منسوبًا إلى الباحثين.

السؤال الذي يكشف الافتراض أهم من الجواب السريع الذي يطمئننا. فقد يكون ما نعدّه ثابتًا هو أول ما ينبغي أن نضعه تحت المراقبة.

5.3 حدد السؤال والأفق قبل البحث عن الإشارات

الاستشراف بلا سؤال واضح يتحول بسهولة إلى جولة في أخبار التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة. وقد تنتهي الورشة بقائمة طويلة من الاتجاهات لا يعرف الفريق ماذا يفعل بها. لذلك أقترح أن نبدأ بقرار أو التزام ينتظرنا، ثم نسأل عن المتغيرات التي قد تؤثر فيه خلال فترة محددة.

إذا كنا نراجع استراتيجية مؤسسة تعليمية تمتد حتى 2030، فقد يكون سؤالنا: «كيف قد تتغير طريقة اكتساب المهارات وإثباتها وشراء برامج التأهيل حتى 2030، وما أثر ذلك في موقعنا ضمن سلسلة القيمة؟». هذا السؤال أوضح من «ما مستقبل التعليم؟»؛ لأنه يحدد الصناعة والقرار والأفق الزمني وطبيعة التغير الذي نبحث عنه. وفي جهة حكومية تقدم خدمة ترخيص، قد يكون السؤال: «كيف يمكن أن تتغير احتياجات المستفيدين وطريقة الحصول على الخدمة خلال السنوات الخمس المقبلة، وما القدرات اللازمة لاستمرار جودتها؟».

ويحتاج الاستشراف إلى تقدير واقعي لنطاقه. فالأفق الذي يتجاوز السنوات القليلة يفيد في كشف التحولات التي لا تظهر آثارها في الموازنة المقبلة، ولكنه لا يعطينا مبررًا لاختراع تفاصيل سنة بعيدة. وداخل المدة نفسها نميز بين التزامات ووقائع قائمة، مثل تاريخ انتهاء عقد، وبين اتجاهات يساندها دليل، وبين تحولات لا نستطيع اليوم تقدير توقيتها أو شدتها بثقة (الجدول 1-5).

الجدول 1-5: ما الذي ندخله إلى ورشة الاستشراف؟

نوع المعلومة	مثال في حالة المعهد	كيف نتعامل معها؟
حقيقة قائمة	ينتهي عقد المنصة في ديسمبر 2027 ولا يمنح حقًا واضحًا لتصدير سجلات التعلم التفصيلية	نتحقق من النص التعاقدي ونضع القرار القريب على جدول العمل
ملاحظة عند خط الأساس تحتاج إلى تتبع زمني	18% من المتعلمين أفادوا باستخدام معلّم آلي مجاني أسبوعيًا في خط أساس 2026	نتحقق من العينة والتعريف ونرصد تغير السلوك، دون افتراض استمرار النمو بوتيرة ثابتة
افتراض يحتاج إلى اختبار	قد يقبل المتعلم علاوة سعرية مقابل ضمان إنجاز مشروط	نحدد تجربة ومعيار نجاح مسبقًا، ولا نعامل الاستعداد للدفع حقيقة مثبتة
احتمال خارجي غير محسوم	قد تبيع جهة اعتماد برامجها مباشرة دون المرور بالمعهد	نبني له سيناريو واستجابة محتملة ونختار مؤشرًا يكشف اقترابه

الحقيقة القائمة لا تصبح أكثر صحة لأنها كُتبت في خريطة مستقبل، والاحتمال لا يتحول إلى واقع لأنه ظهر في جدول جميل. ولذلك نحفظ مع كل معلومة تاريخها ومصدرها وحدود دلالتها. أما تفاصيل التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني والبيئي والقانوني وفق إطار «بستل»، فموضعها الأساسي في الفصل السادس؛ نستدعي هنا ما يخدم كشف التغير ولا نعيد شرح الأداة كلها.

5.4 من الرصد الواسع إلى محركات التغير

مسح الأفق (Horizon Scanning) عملية منظمة لملاحظة التحولات الناشئة والإشارات المبكرة التي قد تؤثر في المؤسسة. وقد تكون الإشارة مسودة تنظيم، أو إعلان تجربة خدمة جديدة، أو تحولًا في طريقة شراء العميل، أو انخفاضًا سريعًا في تكلفة تقنية معينة. لكن الإشارة الواحدة لا تثبت اتجاهًا مستقرًا، ولا تستحق كل معلومة جديدة أن تغير الاستراتيجية.

لا أقترح أن تتولى وحدة الاستراتيجية وحدها كل الرصد. فمن يتعاملون مع العملاء والموظفين والموردين والجهات المنظمة قد يرون تغيرات قبل أن تظهر في التقارير الدورية. كما أن الاعتماد على مصادر مألوفة فقط قد يجعل المؤسسة تسمع أخبارها القديمة بصيغ جديدة، وتفوتها الإشارات التي تأتي من صناعات مجاورة أو فئات لم تعد تخدمها. ويؤكد الدليل الحكومي البريطاني أهمية البحث خارج المصادر التقليدية وخارج الأفق الزمني المعتاد للمؤسسة، ثم تنظيم الملاحظات قبل تحليلها.

لكن اتساع الجمع يجب أن يقابله انضباط في الفرز. فقبل إدراج أي إشارة في سجل الاستشراف نسأل: ماذا حدث بالضبط؟ أين ومتى؟ هل المصدر أولي أم نقل عنه؟ ما الذي قد يتغير إذا استمرت هذه الإشارة؟ ومن قد يستفيد أو يتضرر؟ وما المعلومات التي نحتاج إليها قبل الحكم على أهميتها؟ إذا لم نستطع الإجابة عن الأسئلة الأولى، فلن نرفع الإشارة إلى مرتبة «محرك استراتيجي».

بعد الجمع، نصنف الملاحظات إلى اتجاهات ومحركات تغيير ومواطن عدم يقين. **الاتجاه** (Trend) هو نمط نرى له شواهد ممتدة أو متكررة. **ومحرك التغير** (Driver of Change) عامل قادر على دفع تحولات في البيئة، كالتشريع أو تغير تفضيلات المستفيدين أو اقتصاديات تقديم الخدمة. **ومواطن عدم اليقين الحاسمة** (Critical Uncertainties) هي المتغيرات التي قد تكون شديدة الأثر في قراراتنا، لكن اتجاهها أو شدتها أو توقيتها لا يمكن حسمه بدرجة اطمئنان مناسبة.

وإذا بدا عامل واسع الأثر لكن مستقبله واضحًا نسبيًا خلال الأفق المحدد، نستحضره في جميع السيناريوهات بوصفه أحد شروط السياق. أما العامل المرتفع الأثر والمرتفع عدم اليقين فقد يصلح محورًا تتفرع عنه سيناريوهات مختلفة. ويظل هذا التصنيف حكمًا مهنيًا يحتاج إلى تبرير، لا نتيجة حساب آلي.

5.5 اختر مواطن عدم اليقين التي تغير القرار فعلًا

قد يجمع فريق التخطيط عشرات العوامل، ثم يختار اثنين لأنه يريد ملء مصفوفة من أربع خانات. هذه طريقة معكوسة. ينبغي أن نحدد أولًا ما إذا كان اختلاف العامل سيغير الخيارات أو اقتصاديات نموذج العمل أو ترتيب المبادرات، ثم ننظر إلى درجة اليقين المحيطة به وإلى علاقته بالعوامل الأخرى.

في معهد التدريب الافتراضي، يختلف أثر انخفاض أسعار المحتوى الرقمي عن أثر تغير قيمة الشهادة المهنية نفسها. قد ينخفض الأول تكلفة إنتاج جزء من الخدمة، أما الثاني فقد يغير سبب استعداد العميل للدفع أصلًا. وكذلك يختلف استخدام المعلم الآلي أداة مساعدة للمرشد عن تحوله إلى بديل يستغني معه العميل عن خدمة المعهد. وتنتمي طريقة المحورين إلى أساليب بناء السيناريوهات المنشورة، ومنها مصفوفة 2×2 في دليل المستقبل الحكومي البريطاني (2024). وفي تطبيقها اختار فريق الحالة محورين للاستكشاف حتى 2030: **مدى استمرار طلب أصحاب العمل على الشهادات المعتمدة، والدور الذي قد يؤديه الذكاء الاصطناعي في تقديم التعلم: مساعد أم بديل.**

أما افتراضات الفريق بشأن استمرار سياسات تنمية المهارات الوطنية ووجود احتياج خليجي إلى التأهيل، فدخلت في خلفية السيناريوهات بوصفها اتجاهات عمل أولية، لا حقائق مضمونة أو نسب نمو ثابتة. وستحتاج إلى التحقق من بياناتها ومقتضياتها في التحليل الخارجي اللاحق، كما تحتاج المؤسسة إلى مراقبتها إذا تغيرت السياسات أو أسواق العمل (الجدول 2-5).

الجدول 2-5: فرز محركات مستقبل التأهيل المهني في الحالة

المحرك المحتمل	مدى تأثيره في الاختيارات	ما الذي نعرفه عن المستقبل؟
طلب جهات العمل على الشهادات المعتمدة	مرتفع: يؤثر في استعداد العميل للدفع وفي قوة جهة الاعتماد	اتجاهه المستقبلي غير محسوم، وهو المحور الأول
دور المعلّم الآلي في تقديم التأهيل	مرتفع: قد يعزز المرشد أو يصبح بديلًا من بعض الخدمة	طريقة تبنيه وسرعته غير محسومتين، وهو المحور الثاني
انتهاء عقد منصة المعهد	مرتفع في التنفيذ وقريب زمنيًا	التاريخ معلوم، لكن شروط النقل وقابلية استعادة البيانات غير محسومة؛ يُدار كقيد وخطر مشروع
السياسات الوطنية لتنمية المهارات	مؤثر في الطلب المؤسسي	تُراجع وثائقها النافذة وتطور تطبيقها؛ لا تُستعمل شعارًا يضمن الطلب

ولا يلزم أن يكون العاملان المختاران مستقلين استقلالًا كاملًا؛ فالتقنية الجديدة قد تغير رأي أصحاب العمل في الشهادات، وقد تستجيب جهات الاعتماد لذلك بتغيير خدماتها. لذلك نراجع التفاعل بين المحورين ونختبر معقولية الخانات الأربع، بدل الاكتفاء برسم محور أفقي وآخر رأسي. وإذا أدى الاختيار إلى سيناريوهات لا تختلف فيها القرارات، نعيد النظر في السؤال أو المحاور. فالغرض ليس أربعة أسماء جميلة، بل أربعة اختبارات مفيدة لما يمكن أن يتغير.

5.6 أربع صور محتملة لعام 2030

السيناريو (Scenario) قصة مترابطة عن بيئة مستقبلية ممكنة، تُبنى على افتراضات واضحة وتساعدنا على فهم ما قد يتغير في سلوك العملاء والمنافسين والشركاء. ليس السيناريو وعدًا بحدوث ذلك العالم، ولا ينبغي توزيع احتمالات رقمية عليه دون منهج وأدلة مناسبين. ولهذا نتجنب وصف سيناريو بأنه «الأرجح بنسبة 70%» لمجرد أن أحد أعضاء الفريق يشعر أنه الأكثر منطقية.

عندما وضع فريق المعهد محورَي طلب الشهادة ودور المعلّم الآلي أمام بعضهما، ظهرت أربع صور مختلفة. لا نقترح لها أسماء عامة من نوع «متفائل» و«متشائم»؛ بل أسماء تذكر الإدارة بقواعد القيمة التي تتغير في كل صورة (الجدول 3-5).

الجدول 3-5: مصفوفة السيناريوهات الأربعة لمعهد التدريب الافتراضي حتى 2030

الشهادة المعتمدة ما زالت مركزية	الشهادة المعتمدة أقل مركزية
SC-A — الشهادة سيدة الموقف: الذكاء الاصطناعي مساعد؛ الاعتماد مهم والتميز في الإنجاز والمتابعة	SC-C — المهارة قبل الورقة: الذكاء الاصطناعي مساعد؛ قياس أثر المهارة يتقدم على الشهادة وحدها
SC-B — المعلّم الآلي المعتمد: الذكاء الاصطناعي بديل واسع؛ جهة الاعتماد قد تصل مباشرة إلى المتعلم	SC-D — التعلّم المفتوح: الذكاء الاصطناعي بديل واسع؛ عروض المحتوى التقليدية تتعرض لتآكل شديد

في **SC-A** لا يختفي التنافس. فإذا ظل أصحاب العمل يطلبون شهادة معتمدة، فقد تزيد قوة المورد الذي يملك الشهادة، وقد يظل المعهد معرضًا للمنافسة السعرية. غير أن بناء قدرة حقيقية على مساعدة المتعلم في الإنجاز قد يصبح ذا قيمة. وفي **SC-B** لا تكون المشكلة في ضعف الشهادات، بل في أن من يمنحها قد يستطيع بيع التعليم أو التوجيه مباشرة، مع الاستفادة من الذكاء الاصطناعي. وهنا يصبح السؤال عن الدور الذي يستحق أن يحتفظ به المعهد في سلسلة القيمة، لا عن عدد المؤهلات التي يعرضها.

أما **SC-C** فيغير معيار الاختيار لدى بعض العملاء: ما الذي أصبح الموظف قادرًا على أدائه بعد التدريب؟ وإذا كان الأثر المهني قابلًا للإثبات، فقد يجد المعهد فرصة لتقديم خدمات جديدة للمؤسسات. لكن الفرصة لا تثبت بمجرد إعلان أن «المهارات أهم من الشهادات»؛ لا بد من معرفة من يشتري الخدمة وكيف يقيس النتيجة. و**SC-D** هو التحدي الأكثر حدة للنموذج الذي يبيع الوصول إلى محتوى وشهادات عبر منصة مستأجرة؛ فقد ينخفض استعداد بعض الأفراد للدفع عندما يستطيعون التعلم والتدرب باستخدام بدائل مفتوحة.

لا يصح أن نستنتج من ذلك أن قيمة المعهد قد تتآكل في السيناريو الرابع وحده؛ فـSC-B قد يضعف موقعه في التوزيع، وSC-C قد يضعف الاعتماد على الشهادة مصدرًا رئيسيًا للقيمة. تختلف درجة التهديد وطرق التعامل معه، ويبدو SC-D في الحالة صورة أشد تعرضًا للنموذج القديم، لكنه ليس السيناريو الوحيد الذي يستحق الاستعداد. وبذلك نتجنب خطأً شائعًا: اعتبار سيناريو واحد «الخطر الحقيقي» وإبقاء البقية صورًا مطمئنة لا نتعلم منها.

وحتى عندما تعجبنا إحدى الصور، لا ينبغي أن نختارها ثم نبني عليها الاستراتيجية وحدها. فما سنفعله لاحقًا في الفصل الحادي عشر هو تقييم خيارات متكاملة واختبار صمودها في العوالم الأربعة. أما في هذه المرحلة فيكفي تحديد ما الذي سيختلف في البيئة، وما الفرضيات التي تتطلب اختبارًا، وما الأسئلة التي ينبغي أن يجيب عنها التحليل القادم.

5.7 من السيناريو إلى مؤشر إنذار يمكن مراقبته

تبقى السيناريوهات ضعيفة الأثر إذا حفظتها المؤسسة في عرض ورشة، ثم عادت إلى العمل وكأنها لم تتعلم شيئًا. ولا نعالج ذلك بوضع سيناريو جديد كل شهر؛ بل باختيار عدد محدود من **مؤشرات الإنذار المبكر** (Signposts / Early Warning Indicators) التي تساعد الإدارة على ملاحظة اقتراب تغير مهم قبل أن تظهر آثاره كاملة في الإيرادات أو رضا العملاء.

والمؤشر الجيد لا يكتفي بعبارة «راقب الذكاء الاصطناعي». إنه يحدد ما سيُقاس، وكيف، ومن أي مصدر، وبأي تكرار، وما العتبة التي تستدعي النقاش. والأهم أن بلوغ العتبة لا يعني تلقائيًا وقوع السيناريو كله، ولا يفرض تغيير الاستراتيجية فورًا. إنه **محفّز لمراجعة منظمة** تحدد ما حدث وما الخيارات المتاحة (الجدول 4-5).

الجدول 4-5: مؤشرات الإنذار في معهد التدريب الافتراضي

الرمز	الإشارة التي تستدعي مراجعة	خط الأساس وإيقاع الرصد
SG1	جهة اعتماد تبيع مباشرة بسعر معلن أقل من باقة المعهد بنسبة 25% أو أكثر؛ تفحص فروق نطاق الخدمة والرسوم قبل القرار.	لا يوجد مسار مباشر مرصود؛ شهريًا
SG2	نسبة الإعلانات الفريدة التي تشترط شهادة معتمدة تقل عن 30%، وفق بسط ومقام ونطاق رصد ثابتين كما في القسم 3.4.	41% وفق عينة الحالة؛ فصليًا
SG3	استخدام معلّم آلي مجاني أسبوعيًا يبلغ 30% من المتعلمين أو أكثر	18% في خط البداية؛ استبيان نصف سنوي

وضع هذه الأرقام لا يجعلها حقائق عامة عن سوق التأهيل؛ إنها **بيانات افتراضية خاصة بحالة المعهد.** كما أن خط الأساس SG2 نتج عن فحص إعلانات مختارة، وليس مسحًا شاملًا لقرارات التوظيف. لذلك لا يجوز مقارنة النسبة المقبلة به إلا إذا أمكن الحفاظ على تعريف «يشترط» والعينة أو توثيق الاختلافات بين دورات الرصد. وإلا فربما نكون قد قسنا تغير طريقة البحث، لا تغير طلب السوق.

وفي SG1 نحسب فارق السعر المعلن بقسمة الفرق بين سعر باقة المعهد وسعر العرض المباشر على سعر باقة المعهد، ثم نضربه في 100. تُثبت المقارنة تاريخ العرض وصلاحيته والرسوم الإلزامية والمؤهل الذي يتيحه، ويُبيّن ما تتضمنه كل باقة من توجيه وتقييم ودعم. فإذا اختلف نطاق الخدمة، بقي الفارق إشارة إلى بديل قد يجذب العميل، ولم يصبح دليلًا على انخفاض تكلفة خدمة مكافئة. بلوغ العتبة يستدعي فحص السعر والقيمة معًا قبل تغيير العرض أو اعتماد الشراكة.

يتولى مسؤول الاستراتيجية والأداء رصد هذه الإشارات وإعداد تفسيرها للمجلس، مستعينًا بأصحاب البيانات. أما عتبات 25% و30% فحدود قرار تعليمية اختارتها الحالة لتنظيم الانتباه، وليست قيمًا مثلى أثبتها بحث سوقي. وفي المؤسسة الحقيقية تُبرَّر العتبة بحساسية الخيار وتكلفة التأخر والإنذارات غير المفيدة، ثم تراجع عند تحسن البيانات أو تغير ظروف القرار.

ينبغي كذلك أن نفصل بين ثلاثة مستويات للاستجابة. المستوى الأول هو **الملاحظة**: تغير لم يبلغ العتبة لكنه يستحق إدراجه في سجل الرصد. والثاني هو **المراجعة**: تحقق عتبة تستدعي جمع معلومات إضافية وتفسير ما يحدث وعرضه على صاحب القرار. والثالث هو **التصرف الاستراتيجي**: بعد المراجعة قد نسرّع مبادرة، أو نعدل موردًا، أو نختبر خيارًا آخر، أو نبقي الخطة كما هي مع زيادة الرصد. ولا تختزل عتبة الإنذار هذه المستويات في قرار واحد آلي.

فإذا بلغ SG1 عتبته، قد يحتاج المعهد إلى تسريع دراسة شراكة مع جهة الاعتماد أو تنمية خدمته المباشرة للمؤسسات؛ لكن خيار الشراكة ذاته سيُولد ويُختبر لاحقًا مع بقية الخيارات. وإذا اقترب SG3 من عتبته، فقد يطلب المجلس اختبار دمج مساعد ذكي بضوابط مناسبة بدل انتظار فقدان المتعلمين. أما SG2 فيدفع الفريق إلى فحص قيمة الشهادة وبدائل إثبات المهارة لدى أصحاب العمل، لا إلى إعلان أن الشهادات «انتهت».

5.8 الافتراضات الحرجة: ما الافتراضات التي يجب أن تصح كي تنجح الخطة؟

السيناريوهات تصف تغير البيئة الخارجية المحتمل، لكن قراراتنا تعتمد أيضًا على افتراضات تخص عمل المؤسسة نفسها. قد نعتقد أن العميل سيدفع أكثر مقابل خدمة محسنة، أو أن رفع جودة المتابعة سيزيد التجديد، أو أن الانتقال إلى منصة جديدة لن يضعف الخدمة. ليست هذه مجرد «مخاطر» نضعها في سجل، بل فرضيات تقوم عليها جدوى الاختيارات، وتستحق اختبارًا قبل توسيع الالتزام.

أسميها **الافتراضات الحرجة** (Critical Assumptions): افتراضات إذا لم تصح تغير جاذبية الخيار أو جدواه أو توقيت تنفيذه. وهي تختلف عن شرط معلوم مثل تاريخ انتهاء العقد. ويربط التخطيط القائم على الافتراضات عند ديوار (2002) بين كشف الافتراضات الحاملة للخطة وهشاشتها ومراقبة ما قد يستدعي تعديلها. وقد يكون الافتراض قابلًا للاختبار بتجربة محدودة، أو بمقارنة مجموعات، أو بالتحقق من حق قانوني أو تعاقدي. وتذكرنا فكرة «التخطيط القائم على الاكتشاف» عند ريتا ماكغراث وإيان ماكميلان بأن المشروعات

الجديدة تحتاج إلى إظهار افتراضاتها وربط الالتزامات بما تتعلمه تدريجيًا؛ فلا ينبغي أن نقدم ما نرجوه على أنه ما نعرفه.

في الحالة التعليمية للمعهد ظهرت أربعة افتراضات مرشحة للاختبار، ترتبط بصورة الاستراتيجية التي سيجري تقييمها لاحقًا. نعرضها هنا بوصفها **فرضيات تحتاج إلى تحقق**، لا خيارات معتمدة مسبقًا (الجدول 5-5).

الجدول 5-5: سجل الافتراضات الحرجة في حالة المعهد

الافتراض الذي يحتاج إلى تحقق	الاختبار وموعد المراجعة
H1–سعر: قبول علاوة 15%؛ H1–إنجاز: بلوغ 80% في دفعات الضمان	أكتوبر 2027: للسعر عدد المؤهلين ومن عُرض عليهم ومن دفعوا؛ وللإنجاز بسط ومقام C1.1. تُحدد عتبة القبول التجارية قبل الاختبار، ثم تُحسن مقارنة أثر الخدمة في 2028.
H2 — تقرير الأثر يزيد تجديد عقود المؤسسات	مقارنة التجديد مع مراعاة فروق العملاء، نهاية 2027
H3 — نقل المنصة دون خسارة متعلمين	تشغيل متوازٍ شهراً ومقارنة النشاط، يناير–فبراير 2028
H4 — جذب مؤسسات لا تشتري التدريب حاليًا	عرض على 10 مؤسسات، وتوقيع اثنتين إشارة أولية، النصف الأول من 2028

تستحق هذه الفرضيات أربعة توضيحات. أولها أن **H1 يضم حقلين يُسجلان منفصلين: H1–سعر وH1–إنجاز؛ ولهذا يطرح سؤالين** لا سؤالًا واحدًا: هل يقبل العميل دفع علاوة، وهل يتحسن الإنجاز إلى المستوى المستهدف؟ وقد تقبل مجموعة السعر ولا يتحقق الأثر، أو يتحقق بعض الأثر دون استعداد كافٍ للدفع. كما أن مقارنة نتائج من اختاروا علاوة الضمان بغيرهم لا تثبت وحدها أن التوجيه سبب الاختلاف؛ فقد تختلف دوافع المجموعتين ومستويات استعدادهما. لذلك نحتاج إلى تصميم مقارنة أكثر عدلًا كلما أمكن، وتحديد ما تستطيع التجربة إثباته وما لا تستطيع.

وثانيها أن **H2 لا يكفي فيها تزامن التقرير والتجديد**؛ فالعملاء الذين تلقوا تقرير الأثر قد يكونون أصلًا أكثر ارتباطًا بالمعهد أو أقوى تنظيمًا. ينبغي مقارنة ظروفهم والتحقق من أن التقرير يقيس أثرًا ذا معنى، لا مجرد عدد ساعات التدريب أو رضا المشاركين. وثالثها أن **H3 تعتمد على شرط تعاقدي وتقني لم يُحسم بعد**؛ فعقد المعهد الحالي لا يمنحه حقًا واضحًا في تصدير سجلات التعلم التفصيلية. لذا يسبق تجربة التشغيل المتوازي تحقق من الحقوق والبيانات التي يمكن نقلها فعلًا، ويُعد بديلًا إذا تعذر ذلك. ولا يصح تقديم الانتقال على أنه آمن قبل إثبات إمكانه.

أما **H4** فتميز بين تجديد المؤسسات المتعاملة مع المعهد وبين جذب مؤسسات جديدة لم تكن تشتري التدريب أصلًا. والتوقيع مع اثنتين من أصل عشر مؤسسات، إذا حدث في الحالة، سيكون إشارة أولية إلى إمكان وجود طلب، لا برهانًا على حجم سوق كامل أو على إمكان تكرار المبيعات بالتكلفة نفسها. والاختبار الجيد يترك لنا قرارًا عمليًا: هل نستثمر أكثر في التحقق، أم نعدل العرض، أم نتوقف مؤقتًا؟

ومن المهم أن تُربط كل فرضية بمالك يتابعها وموعد مراجعة محدد، وأن يُسجل ما يكفي للحكم عليها قبل الاختبار. فما يتغير في ضوء الأدلة يمكن أن يقود إلى تعديل الخيار في الفصل الحادي عشر، أو نموذج العمل في الفصل الثاني عشر، أو المبادرات في الفصل الرابع عشر، أو قرار التكيف في الفصل التاسع عشر. بهذا تصبح الفرضية جزءًا من نظام الإدارة، لا ملاحظة في هامش الخطة.

5.9 بين الاستشراف والتشخيص واختيار الاستراتيجية

قد يغري بناء السيناريوهات الفريق بالقفز مباشرة إلى إعلان «لبّ المشكلة» أو اختيار المحاور الاستراتيجية. لكننا لم نُجر بعد التحليل الخارجي التفصيلي للصناعة والمنافسين، ولا التحليل الداخلي للموارد والقدرات ونتائج الأداء. ولذلك أفضّل الفصل بين **فرضية تشخيصية أولية** تثيرها السيناريوهات، وبين **التشخيص المحوري المدعوم بالأدلة** الذي سيُنجز بعد التحليل في الفصل الثامن.

فقد تلمح الحالة إلى أن المعهد يعتمد أكثر مما ينبغي على جهات الاعتماد والمنصة والمدربين، وأن ما يشتريه المتعلم فعليًا قد يتجاوز الوصول إلى المحتوى. لكن أي هذه التبعيات هو الأكثر حسمًا؟ وما الأدلة على قدرة المعهد على تقديم قيمة مختلفة؟ وهل الطلب كافٍ؟ لا تُحسم هذه الأسئلة بمجرد رسم أربعة سيناريوهات؛ يجيب عنها التحليل والمقارنة واختبار نموذج العمل. ولذلك نخرج من هذا الفصل **بأسئلة موجهة للتحليل**، لا بحكم نهائي يستدعي من الأرقام أن تثبته لاحقًا.

كما ينبغي التفريق بين السيناريو والخطر. السيناريو يصف **بيئة مستقبلية متكاملة** قد تتطور فيها علاقات العملاء والمنافسين والموردين. أما الخطر فهو أثر عدم اليقين في تحقيق الأهداف، وقد ينشأ عن حدث أو تغير داخل أكثر من سيناريو. ويأتي الفصل السابع عشر ليدمج المخاطر في قرارات التنفيذ والتكيف، بينما يساعدنا هذا الفصل من البداية على كشف المخاطر الناشئة عن افتراضاتنا ومصادر اعتمادنا على الآخرين.

وعندما تبدأ مرحلة صياغة الخيارات، سيكون أمام الفريق ثلاثة أسئلة لا سؤال واحد: أي الخيارات يقدم قيمة في أكثر من مستقبل معقول؟ وأيها يحتاج إلى افتراض لا نملك عليه دليلًا كافيًا؟ وما الإجراءات المرنة التي نستطيع اتخاذها اليوم، بحيث لا نغلق البدائل قبل أن نعرف أي مستقبل يقترب؟ هذه هي النقطة التي يتحول عندها الاستشراف من معرفة إضافية إلى قدرة أفضل على اتخاذ القرار.

5.10 ما الذي يستطيع الذكاء الاصطناعي مساعدتنا فيه؟

خصصنا الفصل الثالث لدور البيانات والذكاء الاصطناعي وضوابط استخدامهما، ولذلك لا نعيد تلك المناقشة هنا. ولكن الاستشراف مثال جيد على موضع قوة الأداة وحدودها معًا. فقد تساعد في جمع إشارات من مصادر كثيرة، وتلخيص تغيرات التنظيم والسوق، واقتراح أسئلة مهملة، وصياغة قصص أولية لسيناريوهات متباينة، أو تمثيل «فريق أحمر» يسأل عما لم يتطرق إليه النقاش. وكل ذلك يفيد إذا كانت المصادر قابلة للتحقق، وكان الفريق يعرف ما يريد اختباره.

وفي المقابل، يمكن للأداة أن تنتج قصة مستقبلية متماسكة وهي مبنية على افتراض خاطئ، أو تكرر رأيًا واسع الانتشار كأنه إجماع علمي، أو تخلط بين إعلان تنظيم ومباشرة تطبيقه. ولقد رأينا في حالة المعهد كيف أدى الخلط بين «يشترط» و«يفضّل» إلى تقدير مرتفع غير صحيح لحصة إعلانات الوظائف التي تتطلب مؤهلًا معتمدًا. ولو نُقل الرقم إلى السيناريوهات دون مراجعة، لكان الفريق قد بالغ في اطمئنانه إلى استمرار قيمة الشهادة.

ولهذا لا أعتمد سيناريو تنشئه أداة ذكاء اصطناعي لمجرد أنه مفصل ومقنع. أطلب من الفريق توثيق مصدر كل ادعاء واقعي، وتحديد الافتراضات التي صاغتها الأداة دون دليل، والعودة إلى أصحاب الخبرة المختلفين لاختبار المنطق، ثم تسجيل ما بقي مجهولًا. كذلك لا أدخل بيانات شخصية أو معلومات سرية في أدوات عامة ما لم يكن استخدامها مصرحًا وآمنًا وفق ضوابط المؤسسة. لا نحتاج أن تكون الأداة متشائمة أو متفائلة؛ نحتاج أن تكشف احتمالات جديدة، بينما يبقى التحقق والمسؤولية والقرار لدى البشر.

5.11 مثال حكومي: استشراف مستقبل خدمة عامة

لنعد إلى الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية، المسؤولة في مثالنا عن ترخيص مهني محدد. لديها خطة لتحسين زمن إصدار التصريح، وتريد أن تحدد استثماراتها في الأنظمة والموظفين لخمس سنوات. إذا اكتفت بتوقع عدد الطلبات اعتمادًا على السنوات السابقة، فقد تزيد سعة المعالجة دون أن تتساءل كيف ستتغير طريقة تقديم الطلبات أو متطلبات التحقق منها. وقد يطرأ تنظيم جديد أو يتسع الربط بين الأنظمة الحكومية، فتتغير طبيعة العمل نفسه.

تستطيع هذه الجهة بناء سيناريوهات مختلفة: استمرار الإجراء بصورته الحالية مع نمو الطلب، أو انتقال جزء كبير من التحقق إلى تكامل آلي بين جهات متعددة، أو تشدد متطلبات الرقابة والخصوصية، أو ظهور احتياجات جديدة لدى المستفيدين تستدعي إعادة تصميم الخدمة. ليست هذه وقائع عن مؤسسة حقيقية، ولا تنبؤات بقرارات حكومية قادمة؛ إنها صور تعليمية تساعد على اختبار اختيار معين: هل نستثمر في زيادة عدد موظفي مراجعة الطلبات، أم في تبسيط الإجراء وتبادل البيانات، أم في مزيج قابل للتدرج؟

ويختلف الحكم هنا عن مؤسسة تجارية؛ فالجهة الحكومية لا تملك حرية تغيير اختصاصها أو إلغاء التزامها تجاه فئة من المستفيدين لمجرد أن تكلفة خدمتهم مرتفعة. ولذلك يُبنى الاستشراف على اختصاصاتها والأنظمة السارية وغايات السياسة العامة، ثم يُستخدم للبحث عن بدائل تنفيذ تحقق أثرًا أفضل ضمن تلك الحدود. وما تحتاجه من مؤشرات إنذار قد يتعلق بتغير طبيعة الطلب أو اتساع الفجوة الرقمية أو مخاطر الخدمة، لا بحصة السوق والربحية فقط.

5.12 الإجراء: بناء استشراف مختصر يخدم القرار

لا تحتاج المؤسسة الصغيرة إلى وحدة دائمة للاستشراف أو تقرير يتجاوز مئة صفحة كي تبدأ. تحتاج إلى سؤال جيد، ومصادر متنوعة، ونقاش منظم، وسجل قصير يعيد معلومات المستقبل إلى دورة القرار. وأقترح الإجراءات الآتية، مع تعديل عمقها بحسب حجم المؤسسة وأهمية الالتزام الذي تستعد له.

1. **عرّف القرار الذي سيساعدنا الاستشراف على اتخاذه.** حدّد موضوع الاستراتيجية وأفقها الزمني، وما الذي ستقرره الإدارة لاحقًا إذا ظهرت صورة مختلفة للمستقبل. إذا لم تكن هناك صلة واضحة بالاختيار أو الموارد أو المخاطر، فضيّق النطاق.

2. **اكشف افتراضات المستقبل الضمني.** اطلب من الفريق تدوين ما يفترض استمراره أو تغيره أو استبعاده قبل بدء النقاش. اجمع الافتراضات المتناقضة، ولا تسارع إلى التصويت على أحدها.

3. **اجمع الإشارات من مصادر متنوعة.** استخدم التقارير الأصلية والبيانات والجهات المختصة وآراء العملاء والموردين والممارسين. سجّل المصدر والتاريخ وحدود الدلالة، وميز الخبر المؤكد من الرأي والتوقع.

4 **صنّف محركات التغير.** حدد أثر كل محرك في القرارات ودرجة اليقين بشأنه، ثم اختر عددًا محدودًا من مواطن عدم اليقين التي سيختلف باختلافها نموذج القيمة أو الموارد أو الخيارات.

5 **ابنِ صورًا مستقبلية مترابطة.** إذا اخترت محورين، فاختبر إمكان تطوير أربعة سيناريوهات معقولة. أعط كل صورة اسمًا دالًا، واشرح كيف سيتغير سلوك العميل والمنافس والمورد، لا مجرد وصف الأداة التقنية.

6 **استخرج أسئلة الاختيار والصمود.** اسأل ما الذي يصبح فرصة أو تهديدًا في كل صورة، وما القدرات التي ستكون نافعة عبر أكثر من سيناريو. لا تعتمد خيارًا نهائيًا هنا؛ انقل الأسئلة إلى التحليل ثم تقييم الخيارات.

7 **حدد مؤشرات الإنذار والعتبات.** اختر لكل تغير حاسم ما يمكن مراقبته فعليًا، وحدد خط الأساس والمصدر والتكرار والمالك وسبب العتبة. وعند بلوغها تطلق مراجعة، لا قرارًا آليًا غير مفحوص.

8 **دوّن الافتراضات الحرجة وتجارب اختبارها.** لا تكتف بعبارة «يعتمد نجاحنا على رضا العملاء». اكتب الافتراض القابل للفحص، والدليل اللازم، والتجربة أو الإجراء، وموعد الحكم، وما الذي سنغيره إذا لم يتحقق.

9 **اربط المخرجات بالحوكمة وبالفصول التالية.** وثّق من يراجع المؤشرات، ومن يقرر الاستجابة، وما المعلومات التي يحتاجها الفصلان السادس والسابع. ثم احتفظ بالسجل حيًا خلال التنفيذ؛ فلا يستحق الاستشراف تكلفته إذا لم يعد أحد إلى نتائجه.

الجدول 6-5: بطاقة مخرجات الاستشراف قبل الانتقال إلى التحليل

المخرج	الحد الأدنى المقبول	أين سنستخدمه؟
سؤال المستقبل ونطاقه	سؤال يرتبط بقرار وأفق واضح	يحدد نطاق التحليل الخارجي
محركات التغير	قائمة قصيرة بمصادرها وحدود اليقين	الفصل 6: الفرص والتهديدات
السيناريوهات	مستقبلات مختلفة بالفعل في آثارها	الفصل 11: اختبار صمود الخيارات
مؤشرات الإنذار	تعريف وعتبة وخط أساس وتكرار ومسؤول	الفصلان 18 و19: المراجعة والتكيف
الافتراضات الحرجة	اختبار محدد ومتى نعيد الحكم	الفصول 11 و12 و17 و18
أسئلة التشخيص المفتوحة	ما الذي يجب إثباته من خارج المؤسسة وداخلها؟	الفصلان 6 و7 ثم التشخيص في الفصل 8

قبل أن تنتقل إلى الفصل السادس، ينبغي أن تكون قادرًا على شرح مستقبلين مختلفين على الأقل يمكن أن يغيرا اختيار المؤسسة، وتحديد فرضيتين مهمتين لم تثبتا بعد، وإشارة مبكرة واحدة يمكن رصدها بانتظام. وإذا لم تستطع ذلك، فقد تكون ورشة الاستشراف قد جمعت معلومات، لكنها لم تنتج بعد مدخلًا صالحًا لصنع القرار.

المثال المتصل 5.13 معهد التدريب الافتراضي، من افتراض 2021 إلى سيناريوهات 2030

في ورش إعداد استراتيجية المعهد لعام 2026 لم يبدأ الفريق بالسؤال: كيف نبيع برامج إلكترونية أكثر؟ بل عاد إلى الافتراضات التي حملت تحوله السابق. كانت الإيرادات قد تعافت بعد الجائحة، لكن النمو تباطأ إلى 2% في 2025، وانخفض الهامش، وارتفعت تكلفة اكتساب المتعلم. ولم تكن هذه الأرقام وحدها كافية لتحديد ما ينبغي أن يفعله المعهد؛ كان الفريق يريد أن يعرف ما إذا كانت طريقة خلق القيمة التي اعتمد عليها ما زالت مناسبة للمستقبل.

أعاد الفريق كتابة مستقبله الضمني في ثلاث عبارات: سيواصل الناس التعلم عن بُعد، وستظل جهات الاعتماد بحاجة إلى المعاهد للوصول إلى المتعلمين، وستظل المنصة المستأجرة مجرد وسيلة تقديم. ثم نظر إلى ما تغيّر: الذكاء الاصطناعي يتيح أدوات تعلم بديلة، وجهات الاعتماد تستطيع التفكير في البيع المباشر، والمنصة الحالية لا تمنح المعهد حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية. واستفاد من مراجعة تصنيف إعلانات الوظائف في القسم 3.4 ليتجنب بناء السيناريوهات على مؤشر غير مضبوط.

اختار الفريق لسؤال 2030 محورين متداخلين: هل يظل أصحاب العمل يمنحون الشهادة المعتمدة الوزن نفسه؟ وهل يؤدي المعلّم الآلي دورًا مساعدًا أم يحل محل جزء كبير من المؤسسة التعليمية؟ ومنهما بدأ رسم صور أولية للسيناريوهات الأربعة: SC-A وSC-B وSC-C وSC-D، قبل صقل السيناريوهات واختبار الخيارات خلال يوليو وأغسطس. لم يتعامل معها بوصفها أربع نتائج يتعين أن تقع واحدة منها بصورة نقية؛ فقد تتعايش أجزاء منها في أسواق ومهن مختلفة. لكن المقارنة ساعدته على رؤية أن استراتيجية تعتمد على قيمة الشهادة وحدها معرضة للضغط في أكثر من

تابع **المثال المتصل** 5.13

مستقبل، وأن امتلاك علاقة فعالة بالمتعلم وفهم تقدمه قد يكون أهم من استئجار واجهة تقنية جذابة.

وكان على الفريق ألا يقف عند القصص. لذلك حدد SG1 إذا بدأت جهة اعتماد البيع مباشرة بفارق سعر يبلغ 25% أو أكثر، وSG2 إذا تراجعت نسبة الإعلانات التي تشترط المؤهل إلى أقل من 30%، وSG3 إذا بلغ استخدام المعلّم الآلي المجاني أسبوعيًا 30% من المتعلمين. وجرى التمييز بين نقطة البداية وطريقة الرصد: لا مسار مباشر مرصود لجهة الاعتماد في خط الأساس، و41% لحالة إعلانات الوظائف وفق تعريفها، و18% لاستخدام المعلّم الآلي. وحُدد مسؤول الاستراتيجية والأداء لمتابعة الإشارات وعرضها ضمن مراجعات المجلس.

بعد ذلك دوّن الفريق الافتراضات H1 إلى H4. فهناك احتمال أن يقبل المتعلم علاوة 15% مقابل ضمان إنجاز مشروط وأن يبلغ إنجاز الدفعات التجريبية 80%، واحتمال أن تسهم تقارير أثر التدريب في تجديد عقود المؤسسات، واحتمال أن يتمكن المعهد من نقل المنصة دون أن يفقد متعلمين، واحتمال وجود طلب جديد لدى مؤسسات لا تنفق اليوم على التدريب. لم تتحول هذه الاحتمالات إلى حقائق بمجرد إدراجها في سجل. بل اقترن كل منها باختبار وموعد وبيان لما يمكن أن تُظهره النتيجة وما لا تثبته.

تابع **المثال المتصل** 5.13

ولم يعلن الفريق هنا أن «نجاح المتعلم» أصبح لبّ المشكلة النهائي أو أن محاور الاستراتيجية اعتمدت. ما ظهر حتى هذه اللحظة هو سؤال تشخيصي قوي: هل تتمثل القيمة التي يستطيع المعهد امتلاكها في مساعدة المتعلم المشغول على الإنجاز، وفي إثبات أثر التعلم لدى المؤسسة، أكثر مما تتمثل في مجرد توفير الوصول إلى المحتوى والشهادة؟ ستُختبر هذه الفكرة في التحليل الخارجي والداخلي، ثم ستتحول النتائج المؤيدة لها، إن توفرت، إلى خيارات مرشحة ومفاضلة رسمية. وهذا فارق جوهري بين استخدام المثال للتعلم وبين ترتيب معلوماته مقدمًا كي تؤكد قرارًا مطلوبًا.

وهنا ينتهي دور هذا الفصل في الحالة: أصبحت لدى المجلس صور متعددة للمستقبل، وسجل افتراضات لا يجوز تجاهله، وثلاثة مؤشرات إنذار، وقائمة أسئلة ينتظر من التحليل الإجابة عنها. لم تختفِ حالة عدم اليقين، لكنها أصبحت مرئية وقابلة للإدارة. وعندما نصل إلى مراجعة الاستراتيجية في عام 2027 سنعود إلى هذه المخرجات لنسأل ليس فقط عما حدث، بل عما تعلمه المجلس وما الذي قرره على أساسه.

5.14 أخطاء شائعة في الاستشراف

اختيار المستقبل المريح ثم تسميته «السيناريو المرجح».

قد يختار الفريق صورة تبرر استراتيجيته الحالية، ويمنحها وزنًا أعلى دون دليل. الأفضل أن نختبر صورًا تتحدى افتراضاتنا الأساسية، وأن نشرح لماذا اخترنا محاورها.

الخلط بين الإشارة والاتجاه والحدث المؤكد.

تجربة محدودة من منافس ليست دليلًا على تحول صناعة كاملة. ويمكن أن تكون مهمة للرصد رغم أنها لم تصبح اتجاهًا بعد. لا تعطها حكمًا أكبر مما يسمح به مصدرها.

تابع 5.14 **أخطاء شائعة في الاستشراف**

تحويل السيناريوهات إلى توقعات كمية مصطنعة.

ليست المصفوفة ذات الأربع خانات جدول احتمالات بالضرورة. وإذا احتجنا إلى تقديرات مالية داخل كل سيناريو، نوضح الافتراضات ونختبر الحساسية بدل الادعاء أن الأرقام يقينية.

وضع مؤشرات إنذار بلا تعريف أو صاحب قرار.

عبارة «راقب المنافسة» لا تخبرنا متى نتصرف. نحتاج إلى تعريف قابل للقياس، ومصدر، وتكرار، وعتبة، وصلاحية واضحة للمراجعة.

عدّ تحقق المؤشر دليلًا على تحقق السيناريو بكامله.

قد تبلغ نسبة استخدام أداة ذكية عتبتها دون أن تتراجع جميع الخدمات المدفوعة. المراجعة تفسر وتختبر وتقارن، ولا تجعل عتبة واحدة حكمًا نهائيًا.

اختبار الافتراضات بطريقة تضمن الإجابة المرغوبة.

إذا اخترنا أفضل المتعلمين لخدمة جديدة ثم قارناهم بغيرهم، فقد ننسب الفرق كله إلى الخدمة. وإذا سألنا العملاء فقط هل تعجبهم الفكرة، فلا نستنتج من المجاملات أنهم مستعدون للدفع.

إنهاء الاستشراف قبل أن يبدأ التنفيذ.

تفقد السيناريوهات قيمتها إذا لم تظهر في اجتماعات المراجعة واختبارات الخيارات. ما نريده سجلًا حيًا، لا فعالية سنوية تنتهي بعرض تقديمي.

النشاط 5 اختبر مستقبل قرار استراتيجي

120 دقيقة

اختر قرارًا حقيقيًا أو افتراضيًا لمؤسسة تعرفها، مثل دخول سوق جديدة، أو التحول إلى قناة رقمية، أو اعتماد مزود خارجي لخدمة أساسية. وليكن القرار مهمًا بما يكفي لأن تغير ظروف المستقبل جدواه، ولكن محددًا بحيث يمكن مناقشته خلال ورشة واحدة. إذا كنت تعمل على جهة حقيقية، فلا تستخدم معلوماتها السرية خارج نطاق من تسمح له صلاحياتك بالاطلاع عليها.

خصص **15 دقيقة** لكتابة سؤال الاستشراف والأفق الزمني وقرار الاستثمار أو التغيير الذي نريد دعمه. ثم **15 دقيقة** يكتب فيها المشاركون بصورة مستقلة الافتراضات التي يفترضون استمرارها. وخلال **25 دقيقة** اجمعوا إشارات من مصادر موثقة متاحة، وفرّقوا بين الحقيقة والاتجاه والاحتمال. واستخدموا **20 دقيقة** لترجيح محورين من عدم اليقين وفق أثرهما في القرار وعدم وضوح مستقبلهما.

خصص **25 دقيقة** لبناء أربع صور قصيرة للمستقبل، مع سطر يشرح في كل منها وضع العميل والمنافس والمورد وما الذي قد يتغير في قيمة الخدمة. ثم استخدم **10 دقائق** لتحديد مؤشرين أو ثلاثة يمكن مراقبتها، مع عتبات تقتضي المراجعة لا القرار التلقائي. وفي **10 دقائق** أخيرة اكتبوا افتراضين حرجين، ولكل منهما اختبار أولي ومسؤول وموعد مراجعة.

ليكن المخرج النهائي صفحتين إلى ثلاث صفحات فقط: سؤال الاستشراف، والسيناريوهات، والمؤشرات، وسجل الافتراضات، وأسئلة التحليل التي ما زالت مفتوحة. لا تنشغل بإنتاج رسم جميل قبل أن تتأكد أن السيناريوهات مختلفة حقًا في أثرها على القرار. ويستحسن أن تُعرض على شخص لم يحضر الورشة ويسأل: ما الذي قد يجعلنا نغير اختيارنا؟ وإذا لم يجد جوابًا، فأعد النظر في طريقة بناء السيناريوهات.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين التوقع والاستشراف والرؤية الاستراتيجية؟ ومتى نحتاج إلى الثلاثة معًا؟
2. كيف يمكن أن تنجح مؤسسة في توقع نمو سوقها وتفشل مع ذلك في تقدير مستقبل نموذج عملها؟ وضح مفهوم «السيناريو الشبحي» بمثال.
3. لماذا اختار فريق معهد التدريب الافتراضي محورَي قيمة الشهادة ودور المعلّم الآلي؟ وكيف يختلف خطر SC-B عن خطر SC-D؟
4. ماذا يعني بلوغ SG2 أو SG3 عتبته؟ ولماذا لا ينبغي أن يقود المؤشر تلقائيًا إلى تغيير الاستراتيجية؟
5. أي الافتراضات H1–H4 يمكن اختباره بتجربة محدودة، وأيها يحتاج إلى تحقق تعاقدي أو متابعة زمنية؟ وما الذي لا تثبته تجربة واحدة؟
6. اختر جهة حكومية من بيئتك: كيف يمكن أن تختلف سيناريوهاتها ومؤشرات إنذارها عن سيناريوهات مؤسسة تجارية، مع بقاء مبدأ اختبار الخيارات واحدًا؟

خلاصة الفصل

الاستشراف لا يمنحنا خريطة دقيقة للمستقبل، لكنه يساعدنا على ألا نسير في طريق واحد ونحن نظن أن العالم لن يتغير. فعندما نكشف افتراضاتنا الضمنية، ونفحص محركات التغير، ونبني صورًا مستقبلية مختلفة، نبدأ رؤية ما يمكن أن يقوّي استراتيجية نفضلها أو يجعلها أقل جدوى. وتكتمل الفائدة حين نحول تلك الصور إلى إشارات نراقبها، وافتراضات نختبرها، وأسئلة محددة ننقلها إلى التحليل والاختيار.

نغادر هذا الفصل دون ادعاء أننا عرفنا السيناريو الذي سيقع، أو حسمنا لبّ المشكلة قبل دراسة البيئة والقدرات. ما أصبح لدينا هو استعداد أفضل للسؤال، ومعايير أوضح للتحقق، ونظام مبكر لإعادة النظر عندما تتغير المعلومات. وفي الفصل السادس سننتقل إلى تحليل البيئة الخارجية والمنظومة، لنعرف على أساس الأدلة أين تتجه القيمة ومن يؤثر فيها، ثم نعود من نتائج ذلك التحليل إلى استراتيجيتنا بخيارات أكثر نضجًا.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: سيناريوهات SC-A–SC-D، وافتراضات H1–H4، ومؤشرات إنذار SG1–SG3. يحمل الفصل السادس الأسئلة المتعلقة بالأسواق والقوى والجهات، ويُختبر كل افتراض في وقت مناسب لاحقًا.

المصادر والمراجع

المراجع العلمية والحالة التعليمية

OECD. (2025). Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en

Government Office for Science. (2024). The Futures Toolkit (2024 version). https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts/the-futures-toolkit-html

Lang, T., & Ramírez, R. (2023, online; 2024, Winter issue). "How Ghost Scenarios Haunt Strategy Execution." MIT Sloan Management Review, 65(2), 72–75. University of Oxford research record: https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:e8b8af11-37fc-458a-b7ba-19bee293d6a1

Shell. "What Scenario Planning Models Does Shell Use?" (Official explanatory material; scenarios are not forecasts). https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios/what-scenario-planning-models-does-shell-use.html

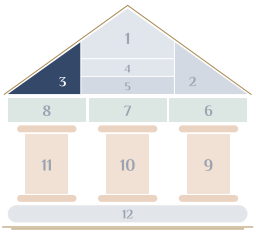
McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1995). "Discovery-Driven Planning." Harvard Business Review, July–August 1995. https://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning

Wack, P. (1985). "Scenarios: Uncharted Waters Ahead." Harvard Business Review. https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead

Dewar, J. A. (2002). Assumption-Based Planning: A Tool for Reducing Avoidable Surprises. Cambridge University Press. https://assets.cambridge.org/97805218/06534/sample/9780521806534ws.pdf

الفصل السادس

6



الخطوة 3: تحليل بيئة عمل المؤسسة

تحليل البيئة الخارجية والمنظومة

أين تتجه القيمة، ومن يؤثر في قدرتنا على تحقيقها؟

قد ترى مؤسسة أن عدد عملائها يزداد، فتطمئن إلى أن سوقها بخير. ثم تكتشف أن المورد الذي تعتمد عليه رفع رسومه، وأن بدائل جديدة جعلت العملاء أقل استعدادًا للدفع، وأن الجهة التي كانت تمنحها حق تقديم الخدمة بدأت الوصول إلى المستفيدين مباشرة. لم ينخفض الطلب بالضرورة، ومع ذلك أصبحت المؤسسة تحتفظ بجزء أصغر من القيمة التي تساعد على إنتاجها. فأي مشكلة ينبغي أن تحل أولًا: ضعف التسويق، أم ارتفاع تكلفة المورد، أم موقعها كله في سلسلة تقديم الخدمة؟

في مثل هذا الموقف لا تكفي متابعة الإيراد أو عدد العملاء لمعرفة موقع المؤسسة. يجب أن نفهم **كيف تتشكل القيمة في البيئة التي نعمل فيها، ومن يملك القدرة على التأثير في توزيعها، وما التغيرات التي قد توسع فرصنا أو تضيقها.** فالبيئة الخارجية ليست مجرد قائمة بالأخبار والاتجاهات، ولا هي كل ما يقع خارج جدران المؤسسة؛ إنها شبكة من ظروف وقوى وعلاقات تؤثر في الخيارات المتاحة لها، وإن كانت لا تملك السيطرة المباشرة على معظمها.

خرجنا من الفصل الخامس بمستقبلات محتملة، وافتراضات حرجة، وإشارات نرصدها. والآن نعود إلى الحاضر القابل للفحص: ما التشريعات والاتجاهات التي تؤثر فعلًا في

المؤسسة؟ كيف تعمل الصناعة؟ من ينافسنا ومن يستطيع أن يحل محلنا؟ من يملك عنصرًا ضروريًا لتقديم القيمة؟ وما المعلومات التي تؤيد كل حكم؟ لن نقفز في هذا الفصل إلى إعلان الخيار الاستراتيجي الأفضل؛ بل سننتج قائمة محدودة ومرقّمة من **الفرص والتهديدات الخارجية** التي تستحق الانتقال إلى التشخيص المشترك في الفصل الثامن، بعد أن نفحص داخل المؤسسة وقدراتها في الفصل السابع.

6.1 ابدأ بالقرار لا بالأداة

تتنوع أدوات التحليل الخارجي حتى يصعب على المدير أن يستخدمها جميعًا دون أن يتوه في التفاصيل. قد يملأ ستة أعمدة لتحليل بستل، ثم يرسم القوى الخمس، ثم يصنف المنافسين وأصحاب المصلحة، ويخرج في النهاية بعرض طويل لا يجيب عن سؤال القرار. ليس المطلوب أن نستعرض ما يعرفه فريق التخطيط عن العالم؛ المطلوب أن نصل إلى معلومات تجعل اختيارنا أكثر وضوحًا.

أنصحك بأن تبدأ بتحديد نطاق القرار: هل نحن نراجع موقعنا في سوق قائم، أم نفكر في دخول سوق جديد، أم نختبر اعتمادنا على مورد واحد، أم نريد فهم انخفاض قيمة خدمة كنا نبيعها بسعر مرتفع؟ ولنسأل بعد ذلك عن **وحدة التحليل**. فقد تعمل مجموعة شركات في صناعات متعددة؛ لا يصح أن تُجرى عليها القوى الخمس كلها في جدول واحد. وقد تقدم الجهة الحكومية خدمات تختلف في المستفيدين والقنوات والالتزامات؛ لا ينفعها افتراض أن البيئة واحدة لكل خدماتها.

في «معهد التدريب الافتراضي» — الحالة التعليمية المتصلة — ليس سؤال المجلس «ما أخبار قطاع التعليم؟»، بل «أين تتجه القيمة في التأهيل المهني المعتمد في الأسواق التي نخدمها، وما الذي يمكن أن يهدد قدرة المعهد على الاستفادة منها؟». بهذا التحديد نبحث في الشهادات المهنية والتوجيه والتقييم والطلب المؤسسي والمنصات والبيانات، ولا ننشغل بكل تطور تعليمي لا يغير قرار المعهد (الجدول 1-6).

الجدول 6-1: اختيار الأداة بحسب السؤال

سؤال القرار	الأداة أو المدخل المناسب	المخرج المطلوب
ما التغيرات العامة التي قد تبدل الطلب أو شروط تقديم الخدمة؟	تحليل بستل (PESTEL) والبيانات القطاعية	اتجاهات محددة مع أثرها وأفقها ومصدرها
من يضغط على الأسعار والهوامش ومن يحتفظ بالقيمة؟	القوى التنافسية الخمس	تفسير للقوى وأسباب شدتها وكيف قد تتغير
من يلبّي حاجة العميل نفسها بطرق مختلفة؟	تحليل البدائل والمجموعات الاستراتيجية	خريطة لخيارات العميل، لا أسماء منافسين فقط
على من نعتمد ومن يمكن أن نعمل معه لإنتاج القيمة؟	تحليل المنظومة والشراكات وأصحاب المصلحة	العلاقات والتبعيات والمصالح ونقاط التحكم
ما الذي يستحق حمله إلى التحليل المشترك؟	سجل الأدلة والفرص والتهديدات	قائمة قصيرة برموز ثابتة ومؤشرات للتحقق

وهذه مداخل متكاملة لا جداول إلزامية لكل مؤسسة. وقد تختصر المنشأة الصغيرة بعضها في ورقة واحدة، بينما تحتاج مجموعة متعددة الأنشطة إلى تحليل منفصل لوحدات أعمالها الرئيسية. الأهم أن نعرف لماذا اخترنا الأداة وماذا سنفعل بمخرجاتها.

6.2 ميّز بين طبقات البيئة الخارجية

من المفيد أن ننظر إلى البيئة في ثلاث طبقات متداخلة. الأولى **البيئة العامة**: الاقتصاد والسياسة والمجتمع والتكنولوجيا والتشريعات والظروف البيئية. والثانية **الصناعة أو مجال تقديم القيمة**: بنية المنافسة والموردين والمشترين والداخلين والبدائل. والثالثة **المنظومة المحيطة بالمؤسسة**: جهات الاعتماد والمنصات ومقدمو البيانات والجهات الممولة والشركاء والمكملون الذين قد يحتاج العميل إلى مساهماتهم معًا كي يحصل على الخدمة.

هذه ليست دوائر مغلقة. فقد تؤدي تقنية جديدة إلى تغير في تكاليف الدخول إلى الصناعة، فتزداد المنافسة. وقد يغير تنظيم مهني موقع جهة الاعتماد، فتصبح شريكًا ومنافسًا في الوقت

نفسه. وقد يكون المشتري مؤثرًا في التفضيلات والمعايير إلى جانب قوته في التفاوض على السعر. ولهذا نتتبع **العلاقة السببية الممكنة** بين الطبقات بدل أن نضع الحدث في خانة واحدة وننساه.

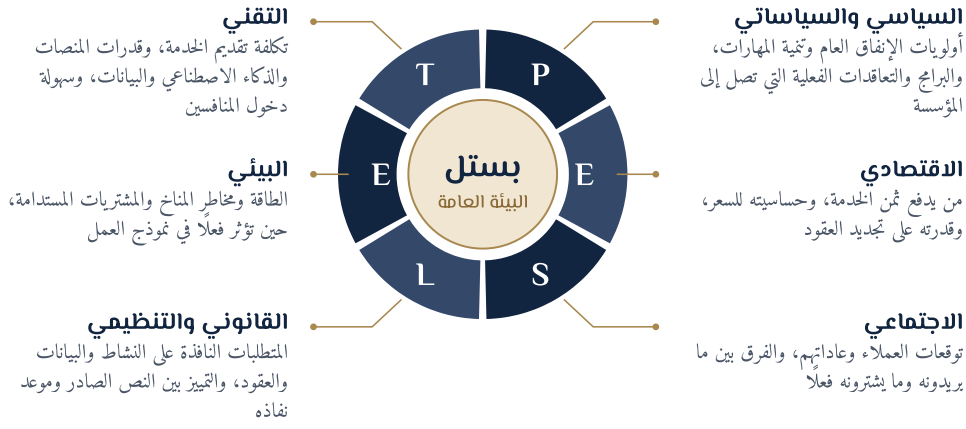
وعند تحديد ما هو داخلي وما هو خارجي، يكون المعيار عمليًا لا لغويًا. قدرة المؤسسة على حماية بياناتها والاتفاق على حقوق نقلها شأن داخلي يتعلق بأنظمتها وعقودها؛ أما تغير قواعد حماية البيانات أو شروط جهة الاعتماد فهو عامل خارجي ينبغي فهمه. قد تتصل المسألتان بالحدث نفسه، لكن إدراجهما لاحقًا في سوات يختلف: الأولى قدرة أو نقطة ضعف محتملة، والثانية ظرف خارجي قد يفتح فرصة أو ينشئ تهديدًا. وفي تطبيق هذه الأدوات على حالة المعهد سنحافظ على هذا التمييز، حتى لا تصبح العبارات المكررة بدائل عن تفسير المشكلة.

وقبل أن نبدأ جمع المعلومات، ينبغي أن نضبط الحدود الجغرافية والزمنية. فالطلب على التأهيل المهني في عُمان لا يطابق بالضرورة الطلب في السعودية أو الإمارات، والمتطلبات المهنية لا تنتقل تلقائيًا من دولة إلى أخرى. كما أن قانونًا نافذًا يختلف عن مسودة تنظيم، واتجاهًا مستمرًا يختلف عن إعلان تسويقي لمنافس. هذه الفروق قد تبدو صغيرة في عرض تقديمي، لكنها كبيرة حين نبني عليها استثمارًا أو تغيرًا في نموذج العمل.

6.3 تحليل بستل: ماذا تغير، وكيف يؤثر فينا؟

يجمع تحليل بستل (PESTEL Analysis) التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية في إطار واحد. ويَرِد ترتيب الحرفين الأخيرين في بعض المصادر بصيغة PESTLE من دون أن يتغير مضمون الأبعاد الستة. وهو مدخل مفيد للنظر إلى ما وراء المنافسين المباشرين، وتشرح فئاته أدلة الحكومة البريطانية وNCVO. كما يضع الدليل البريطاني لتقييم الخيارات العامة تحليل بستل ضمن وسائل فهم السياق الأوسع للقرار. وفي تطبيق هذا الكتاب نستخدمه لتنظيم البحث والمقارنة، ولا نفرض ملء كل خانة بحدث ضعيف الصلة كي يبدو الجدول مكتملًا.

لكنني لا أريدك أن تكتب تحت «السياسي» عبارة «الاستقرار السياسي»، وتحت «الاجتماعي» عبارة «التغير في تفضيلات العملاء»، ثم تنتقل كأن التحليل اكتمل. هذه عناوين عامة. المطلوب أن تصف **تغيرًا محددًا** ومكانه وأفقه، وأن تسأل: بأي آلية قد يؤثر في طلب العميل أو التكلفة أو شروط الممارسة أو القدرة على المنافسة؟ وكيف نتحقق من ذلك (الشكل 1-6)؟



الشكل 1-6: أبعاد بستل الستة، والوصلات الأربع التي تحوّل الملاحظة إلى فرصة أو تهديد

في البعد السياسي والسياساتي، قد تُغيّر أولويات الاستثمار العام أو تنمية المهارات توزيع الموارد والبرامج. ففي سلطنة عُمان اعتُمدت خطة التنمية الخمسية الحادية عشرة 2026–2030 بالمرسوم السلطاني 1/2026، ونشرت وزارة الاقتصاد مجلد البرامج الاستراتيجية المرتبط بها. هذه واقعة عامة موثقة، لكنها **لا تثبت وحدها** أن جهة بعينها ستشتري تدريبًا من معهد معين أو أن كل برنامج سيولد طلبًا تجاريًا فوريًا. على المؤسسة أن تتعقب البرامج ذات الصلة والتعاقدات الفعلية، وأن تتأكد من صلتها بخدماتها.

وفي البعد الاقتصادي، لا يكفي الحديث عن نمو الاقتصاد أو ارتفاع الأسعار؛ بل نربط التغير بالجهات التي تدفع ثمن الخدمة وبحساسيتها للسعر وبقدرتها على تجديد العقود. فقد يدفع ضغط الموازنات المؤسسات إلى تقليل الإنفاق التدريبي، وقد يدفع بعضها في الوقت نفسه إلى طلب برامج تثبت أثر التعلم بصورة أوضح. الاحتمالان معقولان، لكن ترجيح أحدهما يحتاج إلى معلومات من المشترين، لا إلى تفاؤل مسنود برقم عام.

أما البعد الاجتماعي فيشمل التغير في توقعات المتعلمين، وعادات التعلم، واللغة، والوقت المتاح، ونظرة أصحاب العمل إلى المؤهلات والمهارات. ولا يجوز أن نستنتج من تفضيل عينة صغيرة للتعلم المرن أن جميع العملاء مستعدون لدفع علاوة سعرية مقابل خدمة توجيه. نميز بين ما يريده العميل، وما يمارسه فعلًا، وما يشتريه، وما يقول إنه قد يشتريه إذا توافرت شروط مختلفة.

وفي البعد التقني ننظر إلى تغير تكلفة تقديم الخدمة، وقدرات المنصات والذكاء الاصطناعي، وإمكانية الوصول إلى البيانات، وسرعة دخول منافسين جدد. من الخطأ أن نسجل «الذكاء الاصطناعي فرصة» أو «الذكاء الاصطناعي تهديد» دون تحديد النشاط الذي يتغير. فقد يخفض تكلفة إعداد محتوى، ويزيد في الوقت نفسه سهولة إنتاج بديل مجاني، بينما تبقى مسؤولية التقييم والاعتماد في يد جهات محددة. أي أثر يستحق أن يدخل في القرار؟ هذا ما يجيب عنه التحليل التالي للصناعة والمنظومة.

وفي البعد القانوني نبحث عن المتطلبات النافذة على النشاط والبيانات والعقود وشروط التأهيل والتقييم، مع التمييز بين النص الصادر ومواعيد نفاذه والتزامات الجهة المعنية. في عُمان صدر قانون حماية البيانات الشخصية بالمرسوم السلطاني 6/2022، كما صدرت لائحته التنفيذية بالقرار الوزاري 34/2024. ثم صدر المرسوم السلطاني 68/2026 بتعديل بعض أحكامه، ونُشر في سبتمبر 2026؛ لذا يُرجع إلى نص القانون وتعديلاته ولائحته معًا عند تحليل الالتزامات النافذة، ولا يُكتفى بالنص الأصلي منفردًا. وهي مرجعية واقعية يجب الرجوع إلى نصوصها النافذة وتعديلاتها عند اتخاذ قرار فعلي. لكن وجود القانون لا يكفي للحكم بأن مؤسسة افتراضية مخالفة، ولا يخبرنا كيف ينطبق على عقد بعينه قبل فحصه.

أما البعد البيئي، فلا أرى ضرورة لاختراع أثر استراتيجي مباشر في كل صناعة. قد يكون استهلاك الطاقة ومخاطر المناخ والمشتريات المستدامة عوامل مؤثرة لبعض نماذج العمل أكثر من غيرها. وفي حالة المعهد، لم يرصد فريق الحالة في مرحلة التحليل عاملًا بيئيًا يغيّر الاختيار مباشرة. لا تعني هذه النتيجة أن الأثر البيئي غير موجود مطلقًا، بل أن الفريق لم يثبت أنه من العوامل الحاسمة في القرار المحدد. وإذا تغير نطاق العمل أو ظهرت متطلبات جديدة، نعيد التقييم (الجدول 2-6).

الجدول 2-6: قراءة بستل في حالة معهد التدريب الافتراضي

البُعد	الملاحظة التي يعمل بها فريق الحالة	السؤال الذي يُحوّلها إلى تحليل
سياسي / سياساتي	توجهات لتأهيل الكوادر الوطنية ضمن سياق الخطة الخمسية	أي برامج وتعاقدات فعلية تصل إلى شرائح المعهد؟
اقتصادي	مؤسسات تضغط الإنفاق وتطلب إثبات العائد	هل سيدفع العميل لقاء قياس الأثر أم يكتفي بطلب خصم؟
اجتماعي	متعلمون مشغولون لا يكلون، وحاجة محتملة لمحتوى عربي	ما سبب الانقطاع لدى الشرائح المختلفة، وما حجم الطلب القابل للدفع؟
تقني	أدوات ذكية تخفض وقت إعداد المحتوى وتتيح بدائل مجانية	أي جزء من الخدمة انخفضت تكلفة تقديمه وأي جزء أصبح أسهل استبدالًا؟
بيئي	لا أثر مباشر حاسم أثبته الفريق ضمن هذا النطاق	ما المستجد الذي يستوجب فتح هذا البعد مجددًا؟
قانوني / تنظيمي	اشتراطات بيانات وتقييم لدى الجهات ذات الصلة	ما النص الملزم وما القيد التعاقدي الذي يجب فحصه؟

هذا الجدول **مادة الحالة الافتراضية** لا نتائج مسح منشور لسوق التأهيل في عُمان. وإذا أردنا تطبيقه في مؤسسة حقيقية فعلينا ملء خانة الأدلة بأسماء الوثائق وتواريخها وأرقام العقود ونتائج الدراسات الفعلية. ثم نقدّر أثر كل عامل واتجاهه، ومدى وضوحه، والأفق الذي قد

يظهر فيه. لا يحتاج كل عامل إلى درجة رقمية مصطنعة؛ يكفي أحيانًا تقدير مفسّر يساعد على ترتيب البحث والقرار.

6.4 من الاتجاه العام إلى أثر استراتيجي قابل للفحص

المعلومات التي نجمعها عبر بستل ليست بعدُ فرصًا وتهديدات جاهزة. فـ«زيادة الاهتمام بالتأهيل المهني» اتجاه محتمل، لكنه لا يخبرنا هل سيطلب العملاء خدمات المعهد، أو هل ستستفيد مؤسسات التدريب القائمة من هذا الطلب أكثر من جهات الاعتماد والمنصات العالمية. و«تشدد متطلبات حماية البيانات» ليس تهديدًا سلبيًا في ذاته؛ فقد يزيد تكلفة الامتثال لبعض المؤسسات، ولكنه قد يتيح لمن يبني نظامًا موثوقًا فرصة تمايز، كما أنه التزام واجب بصرف النظر عن المنافع التجارية.

ولذلك أقترح تمرير كل ملاحظة مهمة عبر أربع وصلات متتابعة: **ما الذي تغير؟ من المتأثر؟ كيف تتغير المنفعة أو التكلفة أو السلطة التفاوضية؟ وما الدليل الذي يسمح بنقلها إلى سجل القرار؟** إذا انقطعت إحدى الوصلات، نكتب السؤال المفتوح بدل القفز إلى تصنيف مطمئن.

لنفترض أن جهة مانحة للمؤهلات أعلنت وحدات قصيرة قابلة للتجميع. الخبر قد يدل على تغير في طريقة تقديم المؤهل، لكنه لا يثبت أن المعهد يجب أن يدخل هذا السوق فورًا. نحتاج إلى فهم ما إذا كان الإعلان يشمل مؤهلاته القائمة، وشروط التسعير والاعتماد، والطلب على الوحدات، وما إذا كانت منافسًا للبرامج الكاملة أو مقدمة لها. عندئذ يمكن أن نضع الاحتمال في قائمة الفرص المرشحة وأن نحدد ما يحتاج إلى اختبار. وفي حالة المعهد يسجل العنصر O5 وحدات المؤهل المصغرة بوصفها فرصة مرشحة؛ وتبقى جدواها وصلتها بالخيار موضع فحص قبل الالتزام.

وعندما تتعارض الأدلة لا نرجّح ما يوافق رغبتنا تلقائيًا. قد يقول عميل إن الأولوية للسعر، ثم يحدد عقدًا أعلى تكلفة لأنه لا يريد تحمل مخاطر انقطاع الخدمة. وقد يطلب متعلم برنامجًا مرنًا ثم يتوقف إذا لم يجد متابعة مناسبة. التحليل الجيد يصف هذا التناقض ويقترح كيف يفحصه، بدل أن يحذفه من التقرير حتى تبدو القصة متماسكة.

6.5 حدد الصناعة والحاجة التي يتنافس الجميع على تلبيتها

قبل استخدام القوى الخمس ينبغي تحديد حدود **الصناعة** أو السوق الذي نحلله. فإذا قلنا إن المعهد «في التعليم»، جمعنا جامعات ومدارس ودورات لغات ومنصات تعلم ومؤهلات مهنية في سلة واحدة. وإذا ضيقنا النطاق إلى «معاهد التدريب الافتراضي المعتمدة»، فقد استبعدنا أدوات مجانية أو جهات اعتماد يمكنها أن تحقق جزءًا من الغرض نفسه بطريقة مختلفة. لا يوجد حدّ واحد صحيح لكل سؤال؛ لكن يجب أن نختار حدًا واضحًا ونختبر ما الذي يختفي خارجه.

وأرى أن نقطة البداية هي حاجة العميل، لا اسم المنتج الذي نبيعه. فالمتعلم قد يريد شهادة مقبولة في مهنته، أو قدرة يستطيع استخدامها في عمله، أو مساعدة على إتمام مسار بدأه. والمؤسسة قد تريد موظفين يتقنون عملًا محددًا وتستطيع إثبات ذلك. لذلك قد تنافس المؤسسة معهدًا مشابهًا في السعر والخدمة، لكنها تتعرض أيضًا لبديل يحقق الغرض دون أن يقدم المنتج نفسه.

وتفيدنا هنا قاعدة بسيطة: **المنافس يقدم حلًا قريبًا في السوق نفسه، والبديل يلبي حاجة قريبة بطريقة مختلفة، والمورد يقدم مدخلًا نحتاج إليه؛ وقد ينتقل الطرف الواحد بين هذه الأدوار مع تغير نموذج عمله.** جهة الاعتماد التي تمنح المؤهل مورد رئيسي للمعهد؛ وإذا بدأت تسويق برامج مباشرة أصبحت أيضًا منافسًا لبعض خدماته. ولا يظهر هذا التحول إذا وضعنا الأطراف في قوائم منفصلة لا صلة بينها.

أما المؤسسة متعددة الأنشطة فالأجدى أن تحدد صناعاتها أو وحدات أعمالها الاستراتيجية قبل التحليل. وقد تختلف قوى المنافسة بين تدريب الأفراد وبين برامج المؤسسات حتى داخل المعهد نفسه. فالأول قد يشهد حساسية سعرية عالية وإعلانات مكلفة، بينما تتأثر عقود المؤسسات بجودة العلاقة وقياس الأثر والمشتريات والتجديد. لا يصح أن نخفي هذا الاختلاف خلف متوسط واحد للقوة الشرائية.

6.6 القوى التنافسية الخمس: أين تذهب القيمة التي تُخلق؟

طوّر مايكل بورتر **نموذج القوى التنافسية الخمس** (Five Competitive Forces) لشرح بنية المنافسة والعوامل التي تؤثر في ربحية الصناعة على المدى الطويل. وعرضه أولًا في مقال عام 1979، ثم وسعه وعمّق تطبيقه في مقال عام 2008. وتعرض صفحة معهد الاستراتيجية والتنافسية في كلية هارفارد للأعمال النموذج ومحدداته. ما يهمني هنا ليس حفظ أسماء القوى فقط، بل استخدامها لفهم توزيع القيمة بين المؤسسة والمشترين والموردين والمنافسين والبدائل والداخلين الجدد.

قوة الموردين. نسأل من يملك مدخلًا يصعب الاستغناء عنه، وإلى أي حد يستطيع رفع السعر أو تغيير الشروط أو الحد من الخيارات. في حالة المعهد تمنح أربع جهات اعتماد شهادات لا يملكها المعهد، وزادت رسومها بما يعادل ثلاث نقاط مئوية من الهامش الإجمالي وفق افتراضات الحالة. هذه ملاحظة مباشرة ذات أثر مالي؛ لكنها لا تثبت أن جميع جهات الاعتماد تملك القوة نفسها. نحتاج إلى مراجعة شروط العقود، وقابلية التحول إلى مؤهل بديل، ووزن كل جهة في الإيراد، وما إذا كانت تستطيع الوصول المباشر إلى المتعلم.

قوة المشترين. نسأل من يدفع، وما البدائل المتاحة له، وما تكلفة انتقاله، وإلى أي مدى يستطيع التفاوض. قد يكون الفرد حساسًا للسعر ويستطيع المقارنة بسرعة، بينما يكون عميل المؤسسات أقل حساسية لسعر الساعة وأكثر اهتمامًا بالنتائج والمخاطر. ومع ذلك لا يصح أن ننسب له استعدادًا مؤكدًا لدفع علاوة مقابل تقرير أثر حتى نختبره. فالملاحظة في الحالة أن 11 عميلًا من أصل 14 لا يعرفون أثر التدريب؛ وهي دليل على فجوة معلومات، لا دليل كافٍ على قرار الشراء التالي.

تهديد البدائل. البديل ليس نسخة أرخص من المنتج دائمًا. قد يختار المتعلم تعلم مهارة بمساعدة مجانية، أو يحصل على مؤهل بطريقة مباشرة، أو يعتمد صاحب العمل تقييم كفاءة بدلًا من شهادة في بعض الأدوار. وفي الحالة يستخدم 18% من متعلمي المعهد معلّمًا آليًا مجانيًا أسبوعيًا وفق خط أساس 2026. لكن الاستخدام الجزئي لا يثبت أن هؤلاء

سيتوقفون جميعًا عن شراء التأهيل المعتمد؛ إنه إشارة تستحق البحث، وتتصل بمؤشر الإنذار SG3 الذي أعددناه في الفصل الخامس.

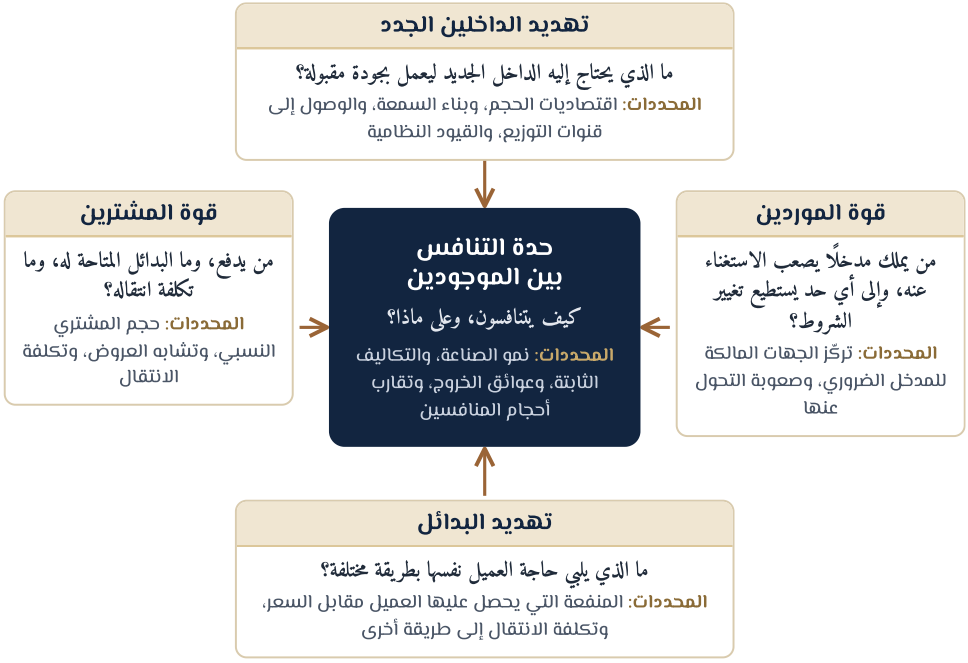
تهديد الداخلين الجدد. نسأل عن الموارد والاعتمادات والسمعة والتكنولوجيا والبيانات والعلاقات التي يحتاج إليها الداخل الجديد ليعمل بجودة مقبولة. قد تخفض المنصات المستأجرة تكلفة إنشاء خدمة رقمية، لكن ذلك لا يعني أن الحصول على اعتماد مهني أو بناء ثقة لدى المتعلمين أمر يسير في كل سوق. لذلك أعدّ تهديد الدخول في حالة المعهد مرتفعًا **بوصفه تقدير فريق الحالة**، لا حكمًا عامًا على كل برامج التدريب في العالم؛ وينبغي أن نراجعه عند فحص متطلبات الجهات المانحة والتنظيم المحلي.

حدة التنافس بين الموجودين. تتأثر بعدد المنافسين وحجمهم ونمو الصناعة وتكاليفهم الثابتة ودرجة التمايز وسهولة انتقال العميل. وتسجل الحالة أن الخصومات المتبادلة استهلكت ثلاث نقاط من هامش المعهد خلال ثلاث سنوات. هذه قرينة على ضغط سعري، لكنها لا تكفي وحدها لبيان مقدار أثر كل منافس أو إثبات أن الحل هو خفض السعر أكثر. وقد يكون التنافس على الوصول إلى العميل أو على الجودة أو على شروط جهة الاعتماد، لا على الرسوم وحدها.

جسر الهامش في الحالة: الانخفاض من 52% في 2022 إلى 41% في 2025 يساوي 11 نقطة مئوية. يفسر ارتفاع رسوم جهات الاعتماد نحو ثلاث نقاط، وتفسر الخصومات نحو ثلاث أخرى، وتبقى خمس نقاط لم يُعزل سببها في البيانات المعروضة. تُسجل هذه الخمس «متبقيًا يحتاج إلى تفكيك»، ولا تُنسب إلى تكلفة أو سبب مفترض. وهذا جسر للهامش الإجمالي، أما هامش صافي الربح البالغ 6% في 2025 فمؤشر مختلف.

وقبل منح كل قوة تقديرًا، افحص محدداتها لا أعراضها وحدها. في الموردين: تركز الجهات المالكة للمدخل الضروري وصعوبة التحول عنها. وفي المشترين: حجم المشتري النسبي، وتشابه العروض، وتكلفة انتقاله. وفي الدخول: اقتصاديات الحجم، وبناء السمعة، والوصول إلى قنوات التوزيع، والقيود النظامية. وفي البدائل: المنفعة التي يحصل عليها العميل مقابل السعر وتكلفة الانتقال إلى طريقة أخرى. وفي التنافس: نمو الصناعة والتكاليف الثابتة وعوائق

الخروج وتقارب أحجام المنافسين. توضح صفحة معهد الاستراتيجية والتنافسية هذه المحددات، ونستخدمها أسئلة فحص قبل الحكم على حالة المعهد (الشكل 2-6).



الشكل 2-6: القوى التنافسية الخمس ومحدداتها

الجدول 3-6: قراءة القوى الخمس في حالة المعهد

القوة	تقدير فريق الحالة	الملاحظة التي تسنده
الموردون	عالية جدًا	أربع جهات اعتماد تملك الشهادات؛ زيادة الرسوم أثرت في الهامش
المشترون	متوسطة	أفراد حساسون للسعر ومؤسسات تفاوض؛ الاستعداد للدفع لقاء الأثر لم يُختبر بعد
البدائل	عالية ومتزايدة	تعلم مجاني ومعلّم آلي يستخدمه 18% من متعلمي الحالة أسبوعيًا

تابع الجدول 3-6

القوة	تقدير فريق الحالة	الملاحظة التي تسنده
الداخلون الجدد	عالية مبدئيًا	سهولة استئجار منصة، مع ضرورة التحقق من قيود الاعتماد والثقة
التنافس القائم	عالية	الخصومات أضعفت الهامش وفق بيانات الحالة

لا تُجمع تقديرات الجدول في «درجة جاذبية» واحدة لمجرد أنها مرتفعة أو متوسطة. فالشدة لا تُقاس بوحدة واحدة بين الصناعات، ولا تكفي خمسة أحكام وصفية لاتخاذ قرار استثمار. ما نحتاج إليه هو تفسير **لماذا** كانت القوة شديدة، وما إمكانية تغيرها، وما الخيارات التي تفتحها أو تقيدها. كما أن النموذج صُمم أساسًا لتحليل بنية المنافسة وخلق القيمة الاقتصادية في الصناعات؛ وعند تطبيقه على جهة عامة لا تسعى إلى الربح نستخدم بعض منطقه لفهم التبعيات والبدائل والقدرة على تقديم الخدمة، دون مساواة ذلك بمؤشر ربحية تجارية.

وفي حالة المعهد، تجعلنا قوة جهات الاعتماد نسأل سؤالًا مختلفًا عن «كيف نزيد عدد البرامج؟»: هل تستطيع المؤسسة أن تصبح طرفًا ذا قيمة لجهة الاعتماد نفسها، بدل أن تبقى قناة بيع يمكن تجاوزها بسهولة؟ هذا سؤال يستحق الانتقال إلى مرحلة الخيارات، لكنه **ليس قرارًا بعد**. أما تقرير الاستشراف في الفصل الخامس فقد أعد سيناريو للبيع المباشر؛ وتحليل القوة هنا يفسر لماذا قد يكون ذلك السيناريو مؤثرًا، وما المعلومات التي نحتاج إليها لقياس أثره.

6.7 المنافسون والمجموعات الاستراتيجية: مع من نقارن أنفسنا؟

المجموعة الاستراتيجية، بالمعنى التحليلي، تضم منشآت داخل الصناعة تتبع مواقع أو استراتيجيات متشابهة؛ ولا تُعد جهة الاعتماد الموردة أو أداة التعلم المجانية مجموعة منافسين لمجرد أنها تؤثر في القيمة. لذلك نفصل في المثال بين منافس مباشر، ومورد أو جهة اعتماد،

وبديل يحقق جانبًا من حاجة العميل، وشريك مكمّل؛ ثم نستخدم «خريطة بدائل العميل» للمنظومة الأوسع.

بعد فهم القوى، نقترب من تجربة العميل الفعلية. فمن الخطأ أن نقارن مؤسستنا بمنافس واحد مشهور ثم نعمم النتيجة على الصناعة كلها. وقد تختلف الأطراف فيما بينها في السعر والجمهور والقناة والاعتماد ومستوى الدعم وتكلفة التشغيل؛ ومن المفيد تجميع المؤسسات التي تتشابه في بعض هذه الخيارات في **مجموعات استراتيجية** (Strategic Groups)، ثم دراسة الفروق التي تؤثر في حركة العميل بينها.

وفي خريطة بدائل العميل وأطراف المنظومة في حالة المعهد تظهر أربع فئات يحتاج الفريق إلى الانتباه إليها: المنصات العالمية التي تقدم مكتبات واسعة بأسعار منخفضة، والمعاهد المحلية التي تعتمد على التوجيه الحضوري أو المدمج، وجهات منح المؤهلات التي قد تبدأ البيع المباشر، والأدوات المجانية التي يجمعها المتعلم بنفسه. لا يعني وضعها في خريطة واحدة أنها تمنح الشهادة نفسها أو تخضع للضوابط نفسها؛ بل يساعدنا على رؤية الخيارات المختلفة المتاحة للعميل في لحظة القرار.

تختلف المقارنة بحسب السؤال. فإذا سألنا عن سعة المحتوى والسعر، قد تبدو المنصات العالمية أقوى. وإذا سألنا عن علاقة المدرّب بالمتعلم، قد تبدو بعض المعاهد الحضورية أكثر ملاءمة. وإذا كانت القيمة المطلوبة هي مؤهل معتمد، تصبح سلطة جهة الاعتماد جزءًا من المقارنة. وإذا كان المطلوب إنجاز المهمة أو اكتساب مهارة محددة، فقد تدخل الأدوات المجانية في ذهن العميل رغم أنها لا تشبه المعهد في شكل الخدمة.

وأوصي بألا نرسم لوحة استراتيجية دقيقة بأرقام من 0 إلى 10 قبل تحديد مصدر كل تقدير. فقد استخدم فريق المعهد لاحقًا تقديرات ورشة للمقارنة بين منحنيات القيمة، وسنعود إليها في الفصل التاسع بصفتها **افتراضات فريق** تنتظر التحقق من العملاء، لا بيانات سوقية مقاسة بدقة. أما الآن فيكفينا أن نعرف أطراف المقارنة والعوامل التي يحتمل أن توجه اختيار العميل. هكذا لا نحول الحدس إلى إحصاء بمجرد وضعه على محور رأسي.

وإذا كانت السوق حديثة أو سريعة التغير، فلا نتعامل مع مجموعاتها باعتبارها حدودًا ثابتة. قد تصبح شركة تقنية شريكًا لمؤسسة تدريب في نظام، ومنافسًا لها في خدمة أخرى. وقد

ينقل تشريع جديد بعض الأعمال من جهة إلى جهة. لذلك ينبغي أن تكون خريطة المنافسين قابلة للمراجعة، مع بيان تاريخ إعدادها وشرائحها وحدودها.

6.8 المنظومة: الشريك والمكمّل وحامل السلطة

هناك قيمة لا تنتجها المؤسسة وحدها. ففي التأهيل المهني قد يحتاج المتعلم إلى برنامج جيد، ومحتوى مناسب، وتوجيه، وتقييم نزيه، وجهة تمنح المؤهل، وربما اعتراف أو قبول من صاحب العمل. وقد يؤدي ضعف حلقة واحدة إلى انخفاض قيمة ما تقدمه الحلقات الأخرى. هنا يفيدنا تحليل **المنظومة** (Ecosystem)، إلى جانب القوى الخمس لا بدلًا منها.

أستخدم المنظومة هنا بمعنى الأطراف والعلاقات والموارد التي تسهم معًا في إنتاج منفعة العميل والوصول إليه. وهي لا تعني أن جميع الأطراف متعاونة أو أنها تشترك في أهداف واحدة. فقد تعتمد على جهة في التقييم وتنافسها في التسويق، وقد يتيح مزود منصة الوصول إلى السوق ويحتفظ في الوقت نفسه بحقوق على بيانات تحتاج إليها. لذلك يكون التحليل أدق حين نسأل عمّا يملكه كل طرف **من أصل أو حق أو قدرة، وما الذي يتعذر تحقيقه بدونه، وما البدائل التعاقدية أو التشغيلية المتاحة.**

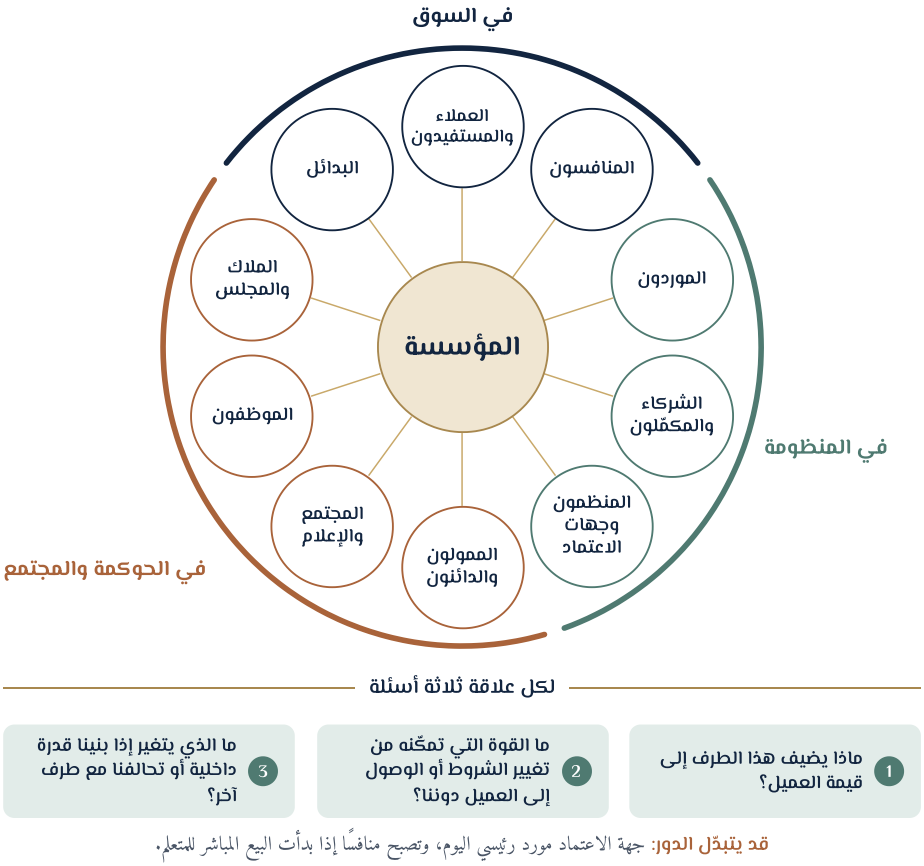
ولنأخذ مزود منصة المعهد. العقد الحالي يتيح التشغيل ويقدم لوحات مجمعة، لكنه لا يمنح — بحسب الحالة — حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية، وينتهي في ديسمبر 2027. وهذه ليست فقط مسألة تكلفة اشتراك؛ إنها تبعية قد تحد قدرة المعهد على معرفة أسباب التسرب، وتحسين التوجيه، وإثبات أثر التعلم. لكن تحليلها لا يسمح بافتراض أن نقل كل البيانات ممكن تقنيًا أو أن ملكيتها القانونية قد حُسمت؛ يجب فحص العقد والضوابط التنظيمية وخيارات التفاوض، ثم اختبار ما يمكن نقله بالفعل.

وأرى أن لكل علاقة في المنظومة ثلاثة أسئلة مفيدة. أولها: ماذا يضيف هذا الطرف إلى قيمة العميل؟ وثانيها: ما القوة التي تمنحه القدرة على تغيير الشروط أو الوصول إلى العميل دوننا؟ وثالثها: ما الذي يمكن أن يتغير إذا بنينا قدرة داخلية أو تحالفنا مع طرف آخر؟ هذه الأسئلة لا تفرض علينا امتلاك كل أصل. فقد تكون الشراكة أفضل من البناء الداخلي،

وقد يكون بناء بعض القدرات داخلياً أجدى في صون استقلال المؤسسة، لكن تقرير ذلك يحتاج إلى تقييم الخيارات والجدوى في الفصول اللاحقة.

والمكمّل يرفع منفعة عرض آخر أو يساعد على إتاحته؛ ولا نضيفه هنا درجة سادسة إلى القوى الخمس. ندرس كيف يغير علاقات الاعتماد وخيارات العميل وشدة القوى، ثم نقرر ما الذي يستحق شراكة أو قدرة داخلية.

أما **أصحاب المصلحة** (Stakeholders) فلا يقتصرون على المشترين والموردين. ففي الجهة العامة قد تكون هناك جهات تنظيمية وممولون ومستفيدون ومؤسسات خدمية مرتبطة بالمخرجات. وقد تختلف المصالح: المستفيد يريد سرعة الخدمة، والمنظم يريد سلامتها وعدالتها، والممول يريد أثرًا يتناسب مع الموارد، والموظفون يريدون وضوح المسؤولية والقدرة على التنفيذ. نحدد هؤلاء بوصفهم أطرافًا تؤثر في القرار أو تتأثر به، ونميز توقعاتهم من التزامات المؤسسة تجاههم. وسنعود إلى مواءمة العمليات والقدرات والحقوق في الجزء الخاص بالتنفيذ (الشكل 3-6).



الشكل 3-6: الأطراف المحيطة بالمؤسسة في السوق والمنظومة والحوكمة والمجتمع

6.9 كيف نزن الأدلة من غير أن نصنع يقينًا زائفًا؟

أكثر ما يقلقني في تقارير التحليل ليس نقص الأدوات، بل **تساوي الجمل فيها ظاهريًا مع اختلاف قوة الأدلة التي تسندها.** فقد تأتي عبارة من نص تنظيمي نافذ إلى جانب توقع باحث، وإلى جانب انطباع بائع، وكلها في حجم الخط نفسه ولون الخلية نفسها. وعندما تنتقل إلى سوات، تبدو العناصر كأنها حقائق متساوية.

لذلك أنصح باستخدام **سجل أدلة** (Evidence Log) مختصر يرافق العناصر المهمة. لا يلزم أن يتحول إلى مئات الصفحات؛ يكفي أن يوضح الادعاء ومصدره وتاريخه وما يقيسه وحدود تعميمه ودرجة الثقة العملية فيه، ثم السؤال المفتوح. وتزيد الحاجة إلى الدقة عندما يكون القرار كبيرًا أو يصعب الرجوع عنه. فإذا استندنا إلى بيانات عينة، نوضح عددها وطريقة اختيارها ومتى جُمعت. وإذا استندنا إلى نص نظامي، نتحقق من نسخته ونفاذه ونطاق تطبيقه. وإذا استندنا إلى تقدير فريق، نسميه تقديرًا ونحدد كيف سنختبره (الجدول 4-6).

الجدول 4-6: الفرق بين الملاحظة والحكم في حالة المعهد

الملاحظة في الحالة	ما تسمح به من استنتاج أولي	ما لا تثبته وحدها
11 من 14 عميلًا مؤسسيًا لا يعرفون أثر التدريب	توجد فجوة في المعلومات التي تصل إلى العملاء	أن جميع هؤلاء سيدفعون ثمن تقرير أثر أو يجددون بسببه
جهة اعتماد تختبر البيع المباشر في سوق أخرى	سيناريو تجاوز المعهد ممكن ويستحق الاستعداد	أن جميع الجهات ستتبعها أو أن المعهد سيفقد عقوده فورًا
18% يستخدمون معلّمًا آليًا مجانيًا أسبوعيًا	البديل التقني حاضر في سلوك شريحة من المتعلمين	أن المستخدمين سيتخلون عن المؤهل المعتمد
تجربة داخلية خفضت زمن إعداد وحدة عربية تقريبًا للنصف	إمكان تحسين بعض الإنتاجية باستخدام التقنية	انخفاض تكلفة الوحدة الكاملة أو ثبات جودتها عند التوسع

وقد نحتاج إلى درجات ترجيح من نوع «مرتفع/متوسط/منخفض» لترتيب البحث؛ لكنني أفضل أن تُشرح أسبابها بدل أن تتحول إلى نسب دقيقة بلا تعريف. وإذا غاب مصدر عن عنصر مهم، لا نملأه بمصدر مختلف يثبت فكرة قريبة فحسب، بل نكتب «يحتاج إلى تحقق» ونقرر هل يصلح العنصر مبدئيًا للبحث أو ينبغي تأجيل الحكم عليه.

وهنا يعود دور الذكاء الاصطناعي الذي ناقشناه في الفصل الثالث. يمكن للأداة أن تساعد على فرز الوثائق وتجميع المؤشرات واكتشاف تكرار الأحداث، لكن لا يصح اعتبار ملخصها شاهدًا على واقعة ما لم نراجع أصلها. ارجع إلى مثال تصنيف إعلانات الوظائف في القسم 3.4: اختلاف التعريف قد يغير الحكم الذي ينتقل إلى سجل الفرص والتهديدات.

6.10 من الوقائع إلى سجل الفرص والتهديدات

حين نصل إلى نهاية التحليل الخارجي نحتاج مخرجًا عمليًا محددًا. ليس المخرج قائمة بكل ما قرأناه، بل **مجموعة قليلة من الظروف الخارجية ذات أثر محتمل على قرار المؤسسة، لكل منها دليل وحدود ومتابعة.** وأقترح ألا نُدرج كل خبر فرصة، ولا كل منافس تهديدًا. فالفرصة الخارجية ظرف يمكن أن يزيد إمكان خلق قيمة أو الوصول إلى مستفيد، إذا امتلكت المؤسسة قدرة مناسبة أو بنتها. والتهديد ظرف قد يضعف قدرتها على تحقيق أهدافها أو يحتّم تغيرًا في خياراتها. كلاهما يتعلق بالخارج، لكن أثره النهائي يتوقف أيضًا على موارد المؤسسة وقراراتها.

ولتجنب الخلط، نطرح ثلاثة أسئلة قبل منح العنصر رمزًا: هل العامل خارجي حقًا أم هو عيب أو قدرة داخلية؟ هل أثره محدد بالنسبة إلى نشاطنا وجمهورنا؟ وما الدليل الذي يسند وجوده أو على الأقل يبرر التعامل معه فرضية تستحق الاختبار؟ وما لا يجتاز ذلك يبقى ملاحظة في سجل المسح أو سؤالًا مفتوحًا، ولا نرفعه إلى مصفوفة سوات لمجرد أن قائمة الفرص تحتاج إلى عنصر خامس.

تنتظم مخرجات حالة المعهد في خمس فرص وخمسة تهديدات، برموز ثابتة تصل هذا الفصل بالفصل الثامن. وتُقرأ أدلتها في سياق الحالة التعليمية: فما يخص المعهد افتراضي، وما يستند إلى سياق واقعي يُفحص بمصدره. ولا يحوّل وجود سياسة أو اتجاه عام افتراض الطلب التجاري إلى حقيقة (الجدول 5-6).

الجدول 5-6: سجل الفرص في حالة المعهد

الرمز	الفرصة كما صيغت في الحالة	دليلها أو حدودها
O1	طلب محتمل على التأهيل المرتبط بالمعايير المهنية الوطنية والتعمين	افتراض الحالة؛ وجود سياسات عامة لا يثبت وحده طلبًا قابلًا للبيع
O2	حاجة محتملة إلى قياس الأثر	11 من 14 عميلًا لا يعرفون الأثر؛ الاستعداد للدفع يحتاج إلى اختبار
O3	الذكاء الاصطناعي قد يخفض زمن إنتاج المحتوى والتوجيه	تجربة داخلية خفضت زمن إعداد وحدة عربية إلى النصف تقريبًا؛ الجودة والتكلفة الكاملة لم تُحسما

تابع الجدول 5-6

الرمز	الفرصة كما صيغت في الحالة	دليلها أو حدودها
O4	فجوة محتملة في خدمات تأهيل تُصمم بالعربية أولًا	تقدير فريق الحالة لطريقة عمل بعض المنافسين؛ يتطلب مسحًا للعملاء والبدائل
O5	انتشار وحدات مؤهل مصغّرة قابلة للتجميع	جهتا اعتماد من الأربع أعلنتا هذا المسار في عالم الحالة

الجدول 6-6: سجل التهديدات في حالة المعهد

الرمز	التهديد كما صيغ في الحالة	دليله أو حدوده
T1	جهات الاعتماد قد تبيع مباشرة للمتعلمين	جهة واحدة تختبر البيع المباشر في سوق أخرى ضمن الحالة
T2	المعلّم الآلي والأدوات المجانية قد يقللان قيمة بعض الخدمات	18% من متعلمي الحالة يستخدمون المعلّم المجاني أسبوعيًا
T3	تشديد اشتراطات نزاهة التقييم عن بُعد	متطلبات مراقبة جديدة لدى جهتي اعتماد في الحالة
T4	منافسة سعرية تضغط على الهامش	خصومات أثرت في هامش المعهد بما يعادل ثلاث نقاط
T5	تكلفة الامتثال والقيود على نقل البيانات واستخدامها	النصوص التنظيمية النافذة بحسب وقت المعالجة ونطاقها؛ تزيد W1 أثرها على المعهد، ولا تعد جزءًا من العامل الخارجي نفسه

وجود عنصر في هذين الجدولين لا يعني أن أمامنا عشر «استراتيجيات» جاهزة. قد تبقى فرصة بلا إجراء لأن تكلفة استثمارها عالية أو لأنها لا تخدم الوجهة، وقد نعالج تهديدًا بحدود تشغيلية أو اتفاق تعاقدي بدل بناء خط عمل جديد. وقد يجتمع عامل واحد في فرصة وتهديد من زاويتين، كما في الذكاء الاصطناعي؛ فلا مانع من ذلك بشرط أن نشرح الآليتين المختلفتين وألا نعدهما دليلين مستقلين على الشيء نفسه.

وتبقى الرموز هنا **مرجعًا للتتبع**. ففي الفصل السابع سنضيف نقاط القوة والضعف مع مصادرها. وفي الفصل الثامن سنجمع القائمتين في سوات، ونختبر العلاقات التي تسمح بتوليد خيارات توز، فنرى مثلًا كيف يتصل O3 بنقطة الضعف W2، أو كيف يهدد T1 علاقة المعهد بجهات الاعتماد. ولن نحسم هنا أن نجاح المتعلم هو لبّ المشكلة أو أن محور ضمان الإنجاز هو الاستراتيجية النهائية؛ تلك نتيجة تحتاج إلى جمع التحليلين واختبار الخيارات.

6.11 تحليل البيئة الخارجية في مؤسسة حكومية

قد نتساءل: هل تصلح هذه الأدوات لجهة حكومية لا تسعى إلى الربح؟ أرى أنها تصلح بدرجات مختلفة إذا غيرنا السؤال الذي نريد الإجابة عنه. فبدل «من يأخذ الربح من الصناعة؟» قد نسأل «من يحدد شروط تقديم الخدمة؟ ومن يملك بيانات أو موارد يعتمد عليها تحقيق أثرها؟ وما البدائل التي قد يفضلها المستفيد؟ وأي تغير قانوني أو تقني أو اجتماعي يبدل الطلب عليها؟».

لنفترض، في **مثال حكومي افتراضي**، الهيئة الافتراضية نفسها عند مراجعة خدمة ترخيص مهني. قد يؤدي ارتفاع توقعات المستفيدين بشأن الخدمات الرقمية إلى ضغط لتحسين السرعة والوضوح، لكن ربط النظام بمنصات جهات أخرى يجعل تجربة المستفيد رهينة لاتفاقات وتبادل بيانات. كما قد تتغير المعايير المهنية المطلوبة أو متطلبات التحقق من الهوية. لا نستطيع اعتبار كل تغير «تهديدًا» لمصلحة الجهة؛ فبعض التغيرات قد تحسن العدالة والجودة وتفرض عليها ببساطة أن تراجع طريقة العمل.

هنا يفيد بستل في توثيق الاتجاهات والسياسات النافذة، وتفيد خريطة أصحاب المصلحة في كشف اختلاف غايات المنظم والممول والمستفيد والشريك التقني، وتفيد قراءة المنظومة في توضيح تبعيات الخدمة. وقد يساعد تحليل البدائل في معرفة ما إذا كان المستفيد يستطيع إنجاز الخدمة لدى قناة أخرى، أو يتجنبها بسبب تعقيد الإجراءات. أما القوى الخمس فتُستخدم بحذر بوصفها عدسة للتبعية والضغط، لا بوصفها مقياسًا مباشرًا للجاذبية الربحية.

وأوصي في الأمثلة الحكومية الحقيقية بالاقتصار على الوثائق المنشورة أو المعلومات المأذون باستخدامها، وبالفصل بين ما تعلنه الجهة من أهداف ونتائج وبين تفسيري لما قد يؤثر فيها.

وسنقدم حالة حكومية افتراضية متصلة بصورة أوسع في الملحق، دون تحويل هذه الفقرة إلى تقييم أداء جهة قائمة أو الإيحاء بموقف رسمي منها.

6.12 إجراء التحليل الخارجي في ثماني خطوات

يمكنك تنفيذ هذا الفصل في مؤسسة صغيرة بواسطة فريق محدود، أو توسيعه في جهة أكبر إلى مسارات تحليل تتولاها فرق متخصصة. وفي الحالتين ينبغي أن تظل الخطوات متصلة، وأن ينتهي العمل بقرارات حول جودة المعلومات والأسئلة التي ما زالت مفتوحة، لا بطلب إعداد شرائح عرض إضافية.

1. **حدد قرار التحليل ووحدة العمل.** اكتب سؤالًا واضحًا عن السوق أو الخدمة أو علاقة المورد التي تريد فهمها، مع نطاق جغرافي وأفق زمني. وحدد الجهة المسؤولة عن النتائج ومن يعتمدها.

2. **راجع مخرجات الاستشراف.** خذ السيناريوهات والافتراضات وإشارات الإنذار من الفصل الخامس، وحدد ما تحتاج إلى التحقق منه الآن. لا تعِد بناء السيناريوهات في كل جلسة تحليل.

3. **اجمع الأدلة ودوّن مصادرها.** استخدم الوثائق التنظيمية والبيانات الرسمية وتقارير الجهات المانحة واستطلاعات العملاء والعقود ومعلومات المنافسين المتاحة بصورة مشروعة. سجّل تاريخ المعلومة وطريقة الحصول عليها وحدودها.

4. **طبّق بستل على التغيرات المؤثرة.** لكل عنصر مهم اكتب ما تغير ومَن يتأثر وآلية التأثير وأفقه. وتجاوز الخانات التي لم تجد لها أثرًا استراتيجيًا جوهريًا بدل اختراع صلة ضعيفة.

5. **حدّد الصناعة واقرأ القوى الخمس.** بيّن حدود النشاط وشرائح المشترين، ثم افحص أسباب قوة الموردين والمشترين والبدائل والداخلين والمنافسة. افصل الحكم عن الدليل وعن درجة عدم اليقين.

6. **ارسم المنافسين والمنظومة.** حدّد مجموعات البدائل من زاوية العميل، ثم الشركاء والمكملين والجهات المنظمة والاعتماد على البيانات والعقود. وسجّل كل تبعية قد تغير القرار.

7. **صغ سجل فرص وتهديدات مرقّمًا.** استخدم عبارات محددة لا مجرد أسماء للاتجاهات. اربط كل عنصر بمصدر أو اختبار مطلوب، واحذف التكرار، وميّز الخارجي من الداخلي.

8. **راجع السجل واعتمده للانتقال.** اطلب من مسؤول لم يشارك في الجمع أن يسأل عن أضعف الأدلة وأهم الاحتمالات المهملة. وثّق ما حُسم وما لم يُحسم، ثم سلّم القائمة إلى فريق التحليل الداخلي تمهيدًا للجمع في الفصل الثامن.

قبل أن تنتقل إلى الفصل السابع: ينبغي أن تملك سؤال القرار وحدود الصناعة، وسجلًا صغيرًا للأدلة، وقراءة مفسرة للقوى المؤثرة، وقائمة بالفرص والتهديدات تحمل رموزًا ثابتة، وأسئلةً لم يكفِ الدليل للإجابة عنها بعد. لا تحتاج إلى إعلان استراتيجية جديدة الآن.

المثال المتصل 6.13 معهد التدريب الافتراضي

في دورة 2026، وبعد أن وضع المجلس وجهة أولية وحدد في الفصل الخامس مستقبلات محتملة للتأهيل المهني، طلب من فريق الاستراتيجية فهم البيئة التي سيحاول المعهد المنافسة فيها. لم تكن المهمة توقع عدد المتعلمين لعام 2030، كان عليه أن يفسر لماذا تباطأ نمو إيرادات المعهد رغم اتساع إتاحة التعلم الرقمي، ولماذا ازدادت تبعيته لجهات الاعتماد والمنصة، وأين يمكن أن يجد مساحة قيمة مستقبلًا.

تابع **المثال المتصل** 6.13

بدأ الفريق بقراءة البيئة العامة. استحضر توجهات التأهيل المرتبطة بالأولويات الوطنية بوصفها سياقًا قد يدعم طلب المؤسسات، لكنه لم يعدّ ذلك عقودًا مضمونة. وراجع إفادات العملاء المؤسسيين؛ فوجد أن 11 من أصل 14 لا يعرفون أثر التدريب في أداء موظفيهم، فسجل O2: «حاجة محتملة إلى قياس الأثر»، مع سؤال لم يُحسم: هل يرغب العميل في تقرير أثر موثوق، وهل يغيّر التقرير قرار التجديد؟ وفي الجانب الاجتماعي ظل انقطاع المتعلمين عن البرامج من الإشارات المهمة، لكنه لم ينسب سببه إلى السوق كلها قبل أن يستخدم البيانات الداخلية في الفصل السابع.

أما في الجانب التقني، فسجل الفريق احتمالين متعاكسين: يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد على خفض زمن إعداد المحتوى، ويمكن أن يقلل كذلك حاجة المتعلم إلى بعض الخدمات التقليدية. من هنا ظهرت O3 وT2، لكن الفريق لم يساو بين استخدام أداة مجانية وبين التخلي عن المؤهل المعتمد. وأبقى شروط التقييم ونزاهته وحماية البيانات في نظره، لأنها تؤثر في القدرة على تقديم خدمة يثق بها المتعلم والجهة المانحة معًا.

وعندما انتقل إلى الصناعة، كانت قوة الموردين هي الأبرز. فأربع جهات تمنح المؤهلات التي يقوم عليها عرض المعهد، وارتفعت رسومها بما يعادل ثلاث نقاط مئوية من الهامش الإجمالي في حسابات الحالة. كما أن احتمال البيع المباشر من تلك الجهات لم يعد مجرد فكرة نظرية: إحدى الجهات تجرب ذلك في سوق أخرى. هكذا فهم الفريق أن أحد أخطر التغيرات ليس دخول معهد محلي منافس، بل قدرة المورد على أن يصبح منافسًا. وجرى وصل هذا التهديد T1 بالسيناريو SC-B ومؤشره SG1 من الفصل الخامس، دون اعتبار السيناريو متحققًا في 2026.

تابع **المثال المتصل** 6.13

ثم نظر الفريق إلى البدائل. لم يعد المتعلم يقارن المعهد بمعهد آخر فحسب؛ فقد تتاح له منصة منخفضة التكلفة أو معلّم آلي مجاني أو قناة مباشرة لدى جهة منح المؤهل. وفي المقابل قد لا تلبي هذه البدائل حاجته إلى التوجيه والالتزام والإنجاز. كان ذلك سؤالًا مهمًا، لكنه لم يتحول بعد إلى ادعاء بأن المعهد يمتلك ميزة مضمونة في متابعة المتعلم. سيُختبر هذا الادعاء مع بيانات الإنجاز والقدرات الداخلية في الفصل السابع، ثم مع الخيارات ونموذج العمل لاحقًا.

واكتملت لدى الفريق قائمة أولية بخمس فرص O1–O5 وخمسة تهديدات T1–T5. بعضها قائم على معلومات من عالم الحالة الافتراضي، وبعضها فرضيات تحتاج إلى تحقق، مثل تقدير الطلب على التأهيل العربي أولًا أو على برامج مرتبطة بالمعايير الوطنية. وفي T5 حدد الفريق وجه التهديد في تكلفة الامتثال والقيود على نقل البيانات واستخدامها، مع بقاء الامتثال واجبًا لا محل مفاضلة. وفصل ذلك عن W1: ضعف حقوق التصدير والقدرة الداخلية يزيد تعرض المعهد للتهديد، ولا يغيّر صفة المتطلبات الخارجية.

بهذا انتهى التحليل الخارجي من غير اختيار استراتيجية نهائية. عرف المجلس أن القيمة لا تتوزع بالتساوي بين من ينتج المحتوى ومن يملك المؤهل ومن يستطيع مساعدة المتعلم على إكماله، وأن المورد قد يتحول إلى منافس، وأن الذكاء الاصطناعي فرصة وتهديد من جهتين مختلفتين. لكنه لا يعرف بعد هل يملك المعهد موارد وقدرات تتيح له تقديم حل مميز وربحي. ولهذا يأخذ إلى الفصل السابع قائمةً لا حكمًا نهائيًا: O1–O5 وT1–T5 مع أدلتها وأسئلتها المفتوحة. وهناك سنسأل ماذا يملك المعهد فعلًا، وما نقاط ضعفه التي تجعل بعض التهديدات أشد أثرًا عليه.

6.14 أخطاء شائعة في التحليل الخارجي

ملء جميع خانات بستل مهما كانت الصلة ضعيفة.

قد يضع الفريق خبرًا في كل خانة حتى تبدو اللوحة متوازنة. الأفضل أن يُظهر أثرًا محددًا أو يذكر أن البعد لم يتبين أثره ضمن هذا القرار، مع إبقائه خاضعًا للمراجعة.

تسمية الاتجاه فرصة قبل معرفة المستفيد منه.

قد ينمو الطلب على التدريب، وتذهب الزيادة إلى جهات الاعتماد أو المنصات العالمية لا إلى المعهد. نسأل دائمًا عن الأطراف التي تستطيع الاستفادة من التغير وآلية ذلك.

اعتبار المنافسين المباشرين وحدهم مصدر التهديد.

قد يكون البديل المجاني أو تحول المورد إلى البيع المباشر أشد أثرًا من المعاهد المماثلة. يبدأ التحليل بحاجة العميل وشروط تقديم القيمة.

تقديم درجات القوى الخمس بوصفها قياسًا علميًا دقيقًا.

عبارة «قوة الموردين 4.5 من 5» لا تعني شيئًا من دون معايير ومصادر وطريقة حساب. يكفينا حكم مفسّر قابل للمراجعة إذا لم نملك بيانات للمقارنة الكمية.

الخلط بين الخارج والداخل.

تشدد متطلبات البيانات عامل خارجي؛ أما ضعف عقد المؤسسة وحقوقها في البيانات فهو شأن داخلي. نسجل الصلة بينهما دون تكرارهما في خانة واحدة.

تعميم نتائج عينة لا تمثل المجتمع المستهدف.

إفادات 11 عميلًا من أصل 14 تكشف فجوة لدى هؤلاء العملاء، لكنها لا تكفي لإثبات استعداد السوق كلها للدفع مقابل منتج جديد. نحدد ما يحتاج إلى اختبار قبل اتخاذ قرار الاستثمار.

إغفال الوقت والنسخة التنظيمية.

يختلف مشروع قانون عن تشريع نافذ، وتختلف حدود تطبيقه بين الأنشطة والبلدان. لا نكتب التزامات قاطعة من ملخص قديم أو خبر صحفي؛ نرجع إلى المصدر الرسمي الساري.

النشاط 6 أين تتجه القيمة في نشاط مؤسستك؟

120 دقيقة

اختر نشاطًا أو خدمة محددة في مؤسستك، أو حالة افتراضية تعرف تفاصيلها الأساسية. لا تبدأ بالمؤسسة كلها إذا كانت تعمل في صناعات مختلفة. الغاية إعداد **سجل خارجي قصير يمكن الدفاع عن منطقه**، لا تقرير قطاعي شامل. ولا تستخدم معلومات سرية أو بيانات شخصية خارج حدود صلاحياتك.

خصص **15 دقيقة** لتحديد سؤال القرار ونطاق السوق والجغرافيا والأفق الزمني. ثم استخدم **25 دقيقة** لجمع ست ملاحظات خارجية على الأقل من مصادر متاحة، ووضع كل منها في بُعد بستل المناسب، مع تاريخها ومصدرها. وفي **25 دقيقة** قيّم القوى الخمس في النشاط المحدد، ودوّن تحت كل قوة دليلًا واحدًا على الأقل أو سؤال تحقق إذا غاب الدليل.

خصص **20 دقيقة** لتصنيف المنافسين المباشرين في مجموعتين أو ثلاث عند ملاءمة ذلك، ثم تحديد البدائل وشركاء المنظومة في خريطة منفصلة، مع بيان موضع كل طرف في تحقيق منفعة العميل. ثم استخدم **20 دقيقة** لصياغة ثلاث فرص وثلاثة تهديدات كحد أقصى، كل منها بجملة محددة ودليل أو فرضية يجب فحصها. وفي **15 دقيقة** أخيرة يراجع أحد المشاركين، ممن لم يكتبوا السجل، مواضع الخلط بين العامل الخارجي والقدرة الداخلية والتعميم من عينة ضيقة.

ليكن الناتج جدولًا لا يزيد على صفحتين، يتضمن الرموز والأدلة وأهم سؤال لم يُحسم، إلى جانب رسم مبسط للمنظومة. اسألوا في الختام: لو تغير أحد هذه العناصر خلال سنة، فما الخيار الذي يستحق إعادة تقييمه؟ وإذا لم يعرف الفريق الإجابة، فربما تكون المعلومات التي جمعها كثيرة، لكن صلتها بالقرار ما زالت ضعيفة.

أسئلة المراجعة

1. لماذا لا يكفي نمو السوق للحكم بأن فرص المؤسسة تتحسن؟ وضّح ذلك باستخدام مفهوم توزيع القيمة بين الأطراف.
2. ما الفرق بين العامل السياسي أو القانوني في بستل وبين قوة الموردين في الصناعة؟ ومتى يرتبط أحدهما بالآخر؟

3. كيف يمكن أن تكون جهة الاعتماد في مثال المعهد موردًا ومنافسًا في الوقت نفسه؟ وأي بيانات تحتاجها قبل الحكم على حجم التهديد T1؟

4. لماذا لا تثبت إفادة 11 من 14 عميلًا بعدم معرفة أثر التدريب وجود طلب تجاري مؤكَّد على تقرير أثر؟ وكيف تختبر هذا الافتراض؟

5. ما الذي يختلف في استخدام القوى الخمس عند تحليل شركة تجارية أو خدمة حكومية؟ وأي أجزاء من تحليل المنظومة تظل مفيدة للحالتين؟

6. اختر نشاطًا من بيئتك: اكتب فرصة خارجية وتهديدًا خارجيًا، ثم افصل عن كل منهما القدرة الداخلية التي قد تسمح بالاستفادة منه أو تزيد أثره.

خلاصة الفصل

لا تنفعنا معرفة أسماء الاتجاهات والمنافسين إذا لم نفهم كيف تؤثر في موقع المؤسسة وفي القيمة التي تستطيع تقديمها والحصول على نصيب عادل منها. يبدأ التحليل الخارجي بتحديد حاجة العميل ونطاق القرار، ثم قراءة البيئة العامة وبنية المنافسة والمنظومة المحيطة، ووزن الأدلة التي تسند الأحكام. وبعد ذلك فقط نصوغ فرصًا وتهديدات محددة، ونحفظ معها ما نعرفه وما لم نتحقق منه بعد.

في حالة معهد التدريب الافتراضي لم نكتفِ بالقول إن التكنولوجيا تتغير وإن المنافسة قوية؛ رأينا أن جهات الاعتماد تملك قوة تفاوضية، وقد تصبح منافسًا مباشرًا، وأن البدائل المجانية تضغط على جانب من القيمة، وأن قياس أثر التدريب قد يفتح سؤالًا جديدًا لدى العملاء المؤسسيين. لكن هذه الملاحظات لا تحسم الاستراتيجية وحدها. ففي **الفصل السابع** سننظر داخل المعهد إلى موارده وقدراته ونقاط ضعفه، لنعرف أي هذه التحولات يستطيع التعامل معها، وأين قد تكون لديه قدرة حقيقية على صنع قيمة مختلفة. ثم نجمع الدليلين في الفصل الثامن قبل تحويلهما إلى خيارات.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: قائمة O1–O5 وT1–T5 مع أدلة ومواطن عدم يقين. يأتي الفصل السابع ليضيف القدرات والقيود الداخلية S1–S4 وW1–W5 قبل ملء سوات في الفصل الثامن.

المصادر والمراجع

أ. الأطر العلمية والمهنية

Porter, Michael E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy." Harvard Business Review, March–April 1979. https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy

Porter, Michael E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Harvard Business Review, January 2008. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. "The Five Forces." https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx

Government Office for Science. (2024). The Futures Toolkit (2024 version). https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts/the-futures-toolkit-html

مدخل محركات التغير واستخدام PESTLE في مسح الأفق.

HM Treasury. (2026). The Green Book (2026). https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book--2/the-green-book-2026

فهم السياق الأوسع للقرارات العامة باستخدام PESTLE.

National Council for Voluntary Organisations (NCVO). "PESTLE: A Guide." https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/strategy-and-impact/strategy-and-business-planning/understanding-your-landscape-and-conditions/pestle/

NCVO. "Tools for Tomorrow: A Practical Guide to Strategic Planning for Voluntary Organisations." https://www.ncvo.org.uk/documents/282/tools-for-tomorrow-a-practical-guide-to-strategic-planning-for-voluntary-organisations.pdf

قسم تحليل أصحاب المصلحة.

ب. المصادر التنظيمية والسياقية العُمانية

وزارة الاقتصاد العُمانية. «مجلد البرامج الاستراتيجية لخطة التنمية الخمسية الحادية عشرة 2026–2030» وصفحة الإعلان الرسمية.

https://www.economy.gov.om/NewsDetails.aspx?id=390

المرسوم السلطاني 1/2026 باعتماد خطة التنمية الخمسية الحادية عشرة 2026–2030، والأحكام المتعلقة بالتنفيذ والمتابعة.

https://decree.om/2026/rd20260001/

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، الصفحات الرسمية: المرسوم السلطاني 6/2022 بإصدار قانون حماية البيانات الشخصية، والقرار الوزاري 34/2024 بإصدار اللائحة التنفيذية، والمرسوم السلطاني 68/2026 بتعديل بعض أحكام القانون.

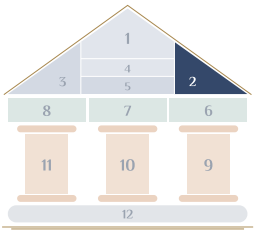
https://mtcit.gov.om/ar/3/8/75/1034

https://mtcit.gov.om/ar/3/8/72/1035

https://mtcit.gov.om/ar/3/8/75/1481

الفصل السابع

7



الخطوة 2: تحليل المؤسسة داخليًا

تحليل المؤسسة ومواردها وقدراتها

ما الذي تملكه مؤسستنا فعلًا، وما الذي تستطيع إنجازه به؟

قد تنظر إلى تقرير مؤسستك السنوي فترى الإيرادات تنمو، وعدد العملاء يرتفع، ومشروعات التحول تتقدم. وقد تستنتج أن المؤسسة أصبحت أقوى مما كانت عليه. لكن ماذا لو كان الحصول على العميل الجديد أغلى من السابق، وكان جزء مهم من الخدمة يعتمد على مورد يستطيع تغيير شروطه في أي وقت، وكانت المؤسسة لا تعرف لماذا يترك بعض عملائها الخدمة قبل أن ينتفعوا منها؟ عندئذ يصبح نمو الإيراد حقيقة صحيحة، لكنه لا يجيب وحده عن السؤال الذي يهمنا: هل لدينا قدرات يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الاستراتيجية المقبلة؟

في الفصل السادس نظرنا إلى البيئة الخارجية: كيف تتغير حاجة العميل، ومن ينافس المؤسسة أو يزودها أو يستطيع أن يحل محلها، وأين تنشأ الفرص والتهديدات. أما هنا فسننظر داخل المؤسسة، لا لنجمع قائمة طويلة بما تملكه من موظفين وأنظمة ومبانٍ، بل لنفهم كيف تُنتَج القيمة فعلًا، وما الذي تجيده المؤسسة، وما الذي تعجز عنه، وأين تكمن التبعيات التي تحد قدرتها على الاختيار. ونريد في النهاية نقاط قوة وضعف محددة، لكل منها شاهد، يمكن وصلها بالفرص والتهديدات في الفصل الثامن.

كان كتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» في طبعته الأولى يتناول الثقافة المؤسسية، وأصحاب المصلحة، والكفاءات الأساسية، والموارد، وتحليل الفجوات، وسلسلة القيمة. وأبقي هذه الموضوعات، مع إعادة ترتيبها حول سؤال عملي واحد، وإضافة اختبار أوضح للموارد والقدرات باستخدام إطار VRIO، والاستفادة من نماذج أخرى لخلق القيمة حين لا تصف سلسلة القيمة التقليدية طبيعة العمل وصفًا كافيًا. ليست الغاية استبدال أدوات الطبعة الأولى، وإنما جعل اختيار الأداة وتفسير نتيجتها أكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسة.

7.1 اقرأ الأداء قبل أن تبحث عن نقاط القوة والضعف

أول ما نحتاج إليه صورة موثوقة لما يحدث داخل المؤسسة. نبدأ بما تقدمه للعميل أو المستفيد، وبما تنجزه في عملياتها، وبما تتكبده من تكلفة وتحقق من نتائج. فالحكم بأن «لدينا فريقًا ممتازًا» أو «التسويق ضعيف» قد يكون انطباعًا، في حين أن التحليل يحتاج إلى معرفة ما الذي يحدث، وبأي مقدار، وكيف تغير، وما السبب المحتمل وراءه.

ولا يكفي أن نقرأ مؤشرًا في سنة واحدة؛ إذ قد ترتفع الإيرادات بفعل زيادة الأسعار أو توسع السوق بينما يتراجع الاحتفاظ بالعملاء. وقد ترتفع إنتاجية العامل ظاهريًا لأن المؤسسة أوقفت تسجيل بعض الأعمال في النظام. لذلك أقترح قراءة الأداء من ثلاث زوايا مترابطة: **اتجاه المؤشر عبر الزمن، ومقارنته بما يفترض أن تحققه المؤسسة، والعوامل التي يمكن أن تفسر تغيره.** ثم نسأل أين تختلف النتائج بين العملاء أو المنتجات أو الفرق أو المواقع، فالمتوسط قد يخفي المشكلة.

لنأخذ هامش الربح مثالًا. إذا تراجع فلا نتعجل نسبة ذلك إلى ضعف فريق المبيعات. ربما ارتفعت رسوم المورد، أو تغير مزيج المنتجات، أو زادت الخصومات، أو ارتفع الإنفاق لاكتساب العميل، أو تراكمت تكلفة أعمال لا يدفع العملاء مقابلها قيمة إضافية. بعض هذه الأسباب خارجي، وبعضها داخلي، وقد تكون النتيجة حصيلة الاثنين. نحتاج إلى فصل الأثر بقدر ما تسمح به البيانات، لا إلى ملء خانة «نقطة ضعف» بعنوان عام.

وفي المؤسسات الحكومية وغير الربحية لا يقل هذا التحليل أهمية، لكننا نستبدل أو نستكمل الربح بمقاييس أخرى: الوقت اللازم لإتمام الخدمة، وإمكان الوصول إليها، وجودتها،

وتكلفتها، والإنصاف في تقديمها، والنتائج التي تحققها للمستفيد. ولا يكفي عدد المعاملات المنجزة إذا كان أصحابها يضطرون إلى العودة مرارًا لاستكمال نواقص يمكن تجنبها (الجدول 1-7).

الجدول 1-7: كيف ننتقل من الرقم إلى سؤال التحليل

ما نرصده	ما الذي لا يثبته وحده؟	السؤال التالي
الإيرادات ترتفع	أن الربحية أو القيمة للعميل تتحسن	أي العملاء والمنتجات يصنعون النمو، وبأي تكلفة؟
العملاء يزدادون	أن علاقتنا بهم أصبحت أقوى	كم منهم يبقى ويكرر التعامل أو يوصي بنا؟
البرامج تنفَّذ في مواعيدها	أن المستفيد حصل على نتيجة نافعة	ماذا تغير في أدائه أو في المنفعة التي تلقاها؟
مؤسسة تملك منصة رقمية	أنها تملك بياناتها أو تتحكم في استخدامها	من يملك حق الوصول والتصدير والنقل؟
عدد كبير من العاملين المتعاونين	أن القدرة متاحة عند الحاجة وبجودة متسقة	من يعمل فعلًا، وكيف تُقاس جودة عمله واستمراريته؟

والتفسير لا يعني إثبات السببية من ملاحظة واحدة. فقد يتزامن تحسن الرضا مع تغيير الخدمة، لكن ربما أسهم فيه أيضًا تغير نوع العملاء أو ظروف السوق. نسجل التفسير المحتمل ثم نبحث عن بيانات تقويه أو تضعفه. وإذا لم نملك الدليل، نكتب ذلك بوضوح. ومن هذا المستوى من القراءة نبدأ بتحديد المشكلات التي تستحق تحليل أنشطة المؤسسة ومواردها.

7.2 اتبع رحلة العميل حتى ترى أين تتولد القيمة وأين تضيع

من المفيد أن نبدأ من تجربة العميل أو المستفيد بدل البدء من مخطط الإدارات. ما الذي يريد أن ينجزه؟ وأين يبدأ تعامله مع المؤسسة؟ وما الخطوات التي يمر بها؟ وأين يتأخر أو يعود

إلى خطوة سابقة أو ينسحب؟ ثم نسأل عن الأنشطة التي تؤديها المؤسسة في كل محطة، وعن الأطراف والموارد التي تعتمد عليها.

فإذا كانت خدمة التسجيل تُنجز في دقائق لكن المستفيد ينتظر أسابيع للحصول على نتيجة، فإن سرعة التسجيل وحدها ليست دليلًا على جودة العملية كلها. وإذا امتلكت المؤسسة موقعًا إلكترونيًا أنيقًا، لكن الاستفسارات المعقدة تتعثر بين إدارتين، فإن جودة الواجهة لا تعوّض الخلل في الانتقال بينهما. لذلك ينبغي أن ننظر إلى رحلة كاملة، لا إلى متوسط أداء كل إدارة بمعزل عن بقية الإدارات.

ويمكن أن نستخدم «مسار الدفعة» عندما يتعامل النشاط مع مجموعة محددة من العملاء أو المتعلمين. نبدأ بعدد من دخلوا الخدمة، ثم نرى كم تقدموا في مراحلها وكم أكملوها وكم حققوا النتيجة المقصودة. ومن المهم تثبيت تعريف كل مرحلة ومدتها ومقام النسبة؛ فمعدل النجاح من المحاولة الأولى بين من دخلوا التقييم يختلف عن نسبة النجاح من جميع من بدأوا البرنامج.

في بيانات المعهد لعام 2025، بلغ معدل الإنجاز 58%، والنجاح من المحاولة الأولى 64% بين أصحاب النتائج النهائية وفق تعريف مؤشره. ولتوضيح الفرق بين المقامين، افترض مقامًا تعليميًا من 100 متعلم بدأوا دفعة مؤهلة، بعد استثناء انسحابات فترة الاسترداد وفق C1.1، أنجز منهم 58 ودخلوا التقييم، واكتملت نتائج المحاولة الأولى للمنجزين الـ58 جميعًا، وكان النجاح بينهم 64%. عندئذ ينجح نحو 37 من أصل المئة في المحاولة الأولى (حاصل ضرب 58 في 64%). هذا حساب تعليمي مشروط؛ فلا يثبت العدد الفعلي من ضرب معدلي الحالة التجميعيين وحدهما إذا اختلفت الدفعات أو بقيت نتائج معلقة. ولا يعني أن الباقين لن يحصلوا على الشهادة لاحقًا، أو أن كل من لم ينجز قد غادر الخدمة نهائيًا (الجدول 2-7).

الجدول 2-7: مسار توضيحي لمئة متعلم وفق معدلات الحالة، باستخدام معدلات الحالة لعام 2025

المحطة	العدد في المثال الشرطي	ماذا نفهم منه؟
بدؤوا الدفعة ضمن مقام القياس	100	مقام C1.1 بعد استثناء انسحابات فترة الاسترداد؛ عدد تعليمي مفترض
ظلوا في البرنامج بعد الأسبوع الثالث	78	إذا انطبق تسرب 22% على الدفعة نفسها، لا بوصفه تتبعًا فعليًا لأفرادها
أنجزوا ودخلوا التقييم في مدة الإنجاز المعتمدة	58	معدل C1.1 البالغ 58% من المقام التعليمي نفسه
نجحوا من المحاولة الأولى	37	64% من المنجزين الـ58، بشرط اكتمال نتائجهم جميعًا

المصدر: الحالة التعليمية الافتراضية للمعهد. هذا مسار حسابي توضيحي، يفترض تطبيق المعدلات على الدفعة نفسها واكتمال نتائج تقييم المنجزين؛ وليس سجل تتبع فعليًا للأشخاص أنفسهم، ولا يصف المحاولات اللاحقة.

إذا اعتبرنا هذا المسار تشخيصًا كافيًا فسنقع في خطأ جديد. الرقم يخبرنا أين يظهر التسرب، لا لماذا يحدث. قد تكون المشكلة في توقعات المسجلين، أو وقت التعلم، أو جودة التدريس، أو ضعف المتابعة، أو صعوبة الوصول إلى المادة، أو ظروف خارج سيطرة المعهد. ولذلك يكون عمل الفريق بعد رسم المسار الاستماع إلى المتعلمين، ومراجعة الشكاوى وأسباب الانسحاب، وتحليل الفروق بين أنواع البرامج والمدربين والفئات، ثم اختبار الفرضيات التي يرجحها الدليل.

ومن المفيد هنا أن نلاحظ أن طلب «تزويد المتعلم بمحتوى أكثر» ليس بالضرورة استجابة مناسبة؛ فالمشكلة قد تكون في قدرته على تنظيم التعلم والاستمرار فيه، لا في نقص المحتوى المتاح. سنعود إلى هذه الفكرة عند تحليل خلق القيمة وتحديد القدرات التي يحتاج إليها المعهد.

7.3 كيف تخلق المؤسسة القيمة؟ اختر النموذج الذي يشرح عملها

في الطبعة الأولى استخدمت **سلسلة القيمة** (Value Chain) التي قدمها مايكل بورتر لشرح كيف تسهم الأنشطة المختلفة في التكلفة وفي القيمة المقدمة للعميل. وما زلت أراها أداة أساسية؛ فهي تدفع المدير إلى النظر إلى أنشطة المؤسسة المترابطة، لا إلى الهيكل التنظيمي وحده. وتذكرنا بأن الأنشطة التي تبدو ناجحة كلٌّ على حدة قد تُضعف النتيجة الكلية إذا لم تُنسق فيما بينها.

يُميز نموذج بورتر بين أنشطة أولية تتعلق بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل وبين أنشطة داعمة، مثل التوريدات والتقنية وإدارة الموارد البشرية والبنية الإدارية. وتستطيع المؤسسة استخدام هذا المنطق لتحديد الأنشطة التي تدفع التكلفة، وتلك التي تجعل العميل مستعدًا للدفع أو تمنحه منفعة مميزة. كما تستطيع أن تفحص وصلات العمل: هل تقود معلومة المبيعات إلى قرار توفير الموارد في الوقت المناسب؟ وهل تعود شكاوى العملاء إلى تطوير المنتج أو الخدمة؟ (Porter, 1985؛ ومعهد الاستراتيجية والتنافسية بكلية هارفارد للأعمال).

ولمن يستخدم سلسلة القيمة للمرة الأولى، تضم الأنشطة الأولية في صيغتها الأصلية اللوجستيات الداخلة، والعمليات، واللوجستيات الخارجة، والتسويق والمبيعات، والخدمة. وتدعمها التوريدات، وتطوير التقنية، وإدارة الموارد البشرية، والبنية الإدارية. نكيّف معنى النشاط مع العمل المدروس؛ فاللوجستيات في خدمة تعليمية لا تعني بالضرورة شحن بضاعة. كما تقع السلسلة داخل نظام قيمة أوسع يضم المزوّدين والقنوات والعملاء، فلا تُفسَّر تكلفة المؤسسة أو قيمتها بمعزل عنهم (الشكل 7-1).

ولتحويل الخريطة إلى تحليل، حدّد الأنشطة أولًا، ثم اربط بكل نشاط تكلفته المباشرة ونصيبه المبرر من التكلفة المشتركة، دون توزيع اعتباطي. وابحث عن محرك التكلفة، مثل عدد الطلبات أو ساعات العمل أو حجم الدفعة أو العمل المعاد، وافحص أثر تغيير نشاط في بقية الأنشطة. ثم حدد أين يمكن خفض تكلفة لا تصنع منفعة، وأين تستحق زيادة التكلفة لأنها تحسن قيمة يقدّرها المشتري. هذا إجراء موجز يستعيد منفعة التطبيق الذي عرضته في الطبعة الأولى، لا دعوة إلى احتساب كل تفصيل قبل تشخيص المشكلة (الشكل 7-2).

الشكل 7-1: سلسلة القيمة: الأنشطة الأولية والداعمة، وموقعها في نظام القيمة الأوسع (Porter, 1985)

الشكل 7-2: تحليل سلسلة القيمة في خمس خطوات: من تحديد الأنشطة إلى قرار الخفض أو الإنفاق

لكن ينبغي ألا نفرض صورة خط إنتاج متتابع على كل مؤسسة. ففي خدمة علاجية أو استشارية أو تعليمية تعتمد على التشخيص والتخصيص، قد لا يكون خلق القيمة مجرد انتقال منتج من مدخلات إلى مخرجات. وقد قدم تشارلز ستابل وأويستين فيلدستاد

نموذجين إلى جانب سلسلة القيمة: **ورشة القيمة** (Value Shop)، التي تخلق القيمة من خلال معالجة مشكلة محددة للعميل، و**شبكة القيمة** (Value Network)، التي تقوم على تمكين العلاقات والتبادل بين أطراف متعددة (Stabell & Fjeldstad, 1998) (الجدول 3-7).

الجدول 3-7: أي تصور لخلق القيمة يناسب النشاط الذي ندرسه؟

النموذج	المنطق الأساسي	سؤال التحليل
سلسلة القيمة	أنشطة مترابطة تحول المدخلات إلى منتج أو خدمة	أين نضيف قيمة أو نتكبد تكلفة، وكيف ترتبط الأنشطة؟
ورشة القيمة	تشخيص مشكلة المستفيد، وتقديم حل، وتقييمه وتعديله	أين نفهم المشكلة خطأ، وأين تتعطل الاستجابة الفردية؟
شبكة القيمة	تمكين أطراف متعددة من التواصل أو التبادل	ما الذي يجعل الشبكة نافعة وموثوقة ويسهل الاستفادة منها؟

ليس المقصود اختيار تصنيف أكاديمي للمؤسسة كلها، وإنما اختيار العدسة التي تكشف المشكلة التي نبحثها. فقد تستخدم المؤسسة الواحدة أكثر من منطق لخلق القيمة: منصة للتواصل بين المدربين والمتعلمين، وإجراءات متتابعة لإصدار الشهادات، وتوجيهًا فرديًا يشبه ورشة القيمة. ويمكن الجمع بين أدوات التحليل عند الحاجة، لكن دون تكرار البيانات لمجرد عرض كل نموذج.

في مثال المعهد، كان نموذج العمل الذي اعتمد بعد التحول إلى التعليم عن بُعد قائمًا إلى حد كبير على إتاحة المؤهل عبر منصة مستأجرة، وتقديم محتوى وتدريس وتقييم عبر أطراف مختلفة. وما تكشفه مشكلة الإنجاز هو أن قيمة «النفاذ إلى المحتوى» لا تساوي دائمًا قيمة «مساعدة المتعلم على إكمال المسار». ولذلك يمكن تحليل تجربة المتعلم بوصفها مشكلة تحتاج إلى تشخيص وخطة ومتابعة وتقييم، أي بمنطق ورشة القيمة، مع الإبقاء على الأنشطة المتتابعة الضرورية للتسجيل والتدريس والتقييم.

وفي تطبيق المعهد نقرأ العمل عبر خمس محطات تعليمية مستوحاة من منطق ورشة القيمة: تشخيص استعداد المتعلم وظروفه، وخطة تعلم شخصية، وتدريس ودعم يتضمنان متابعة التعثر مبكرًا، وتقييم، ثم متابعة لاحقة وقياس الأثر. هذه محطات مكيّفة للخدمة التعليمية، وليست نقلًا حرفيًا لفئات الأنشطة في النموذج الأصلي. وتظهر الحالة أن التشخيص والخطة الشخصية والمتابعة اللاحقة وقياس الأثر غائبة أو غير منظمة في نموذج 2025، بينما يتفاوت التدريس وتتولى جهات الاعتماد التقييم. هكذا يصبح السؤال عن بناء قدرة متكاملة أسبق من السؤال عن شراء منصة أخرى.

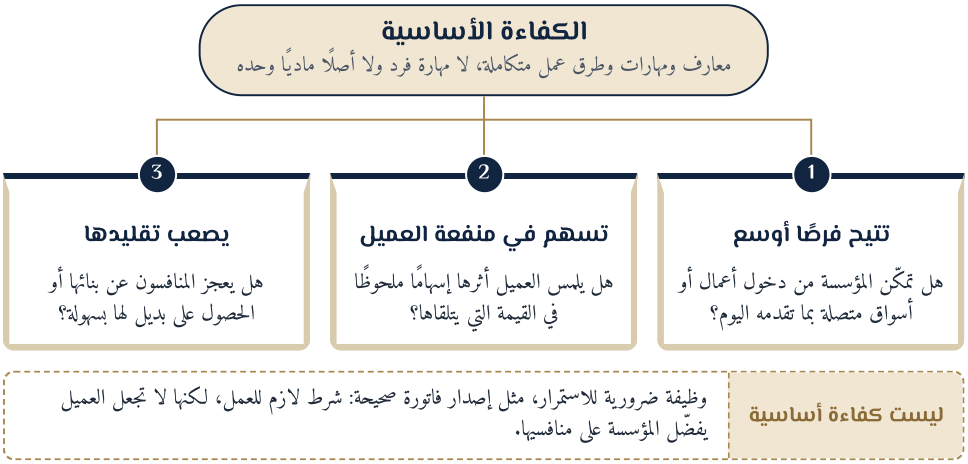
ومن المهم أن نميز هنا بين **تحليل خلق القيمة وتصميم نموذج العمل**. الأول يسأل: كيف يعمل النشاط اليوم، وأين تنشأ القيمة وتُهدر؟ أما الثاني، الذي سنعود إليه في الفصل الثاني عشر، فيصمم كيفية تقديم القيمة والاستفادة الاقتصادية منها بعد اختيار الاستراتيجية. يمكن أن تسهم نتائج الأول في الثاني، لكن لا ينبغي أن نقدم تصميم المستقبل بوصفه وصفًا للحاضر.

7.4 ما الفرق بين المورد والقدرة والكفاءة الأساسية؟

المورد هو شيء تملكه المؤسسة، أو تستطيع الوصول إليه وفق شروط محددة: أموال، ومعدات، ومعلومات، وحقوق تعاقدية، وعلاقات، وخبرات بشرية. أما **القدرة المؤسسية** (Organisational Capability) فهي ما تستطيع المؤسسة القيام به بصورة متكررة ومنظمة باستخدام مواردها. فقد تمتلك مؤسسة قاعدة كبيرة من العملاء، لكنها لا تجيد تحليل احتياجاتهم أو المحافظة على علاقتها بهم. وقد يعمل لديها أفراد بارعون، لكنها لا تستطيع تقديم جودة ثابتة عندما يغيب أحدهم. المورد موجود، أما القدرة فإما أنها لم تُبنَ بعد، أو أنها تعتمد على شخص واحد ولا تعمل بوصفها قدرة للمؤسسة.

وتأتي **الكفاءات الأساسية** (Core Competencies) حين تتكامل معارف ومهارات وطرق عمل تمنح المؤسسة قدرة مهمة في تقديم القيمة وتمكنها من دخول أعمال أو أسواق متصلة بها. وقد أوضح براهلاد وهامل أن الكفاءة الأساسية ليست مجرد مهارة فردية أو أصل مادي، وأن من اختبارات أهميتها قدرتها على إتاحة فرص أوسع، وإسهامها الملحوظ في

منفعة العميل، وصعوبة تقليدها (Prahalad & Hamel, 1990). وهذا المعنى من صلب ما عرضته في الطبعة الأولى، ولا يحتاج إلى تغيير، بل إلى تطبيق يتجنب إطلاق وصف «كفاءة أساسية» على كل نشاط يؤدي وظيفة ضرورية (الشكل 3-7).



الشكل 3-7: ثلاثة اختبارات للكفاءة الأساسية (Prahalad & Hamel, 1990)

فالقدرة على إصدار فاتورة صحيحة شرط لازم لمؤسسة تجارية، لكنها لا تشكل عادةً سبباً يجعل العميل يفضلها على منافسيها. والقدرة على تقديم خدمة عربية واضحة قد تكون مهمة في سوق لا تتوافر فيها بدائل مناسبة، لكن أهميتها التنافسية تحتاج إلى معرفة ما يقدمه الآخرون وما يقدره العميل بالفعل. كذلك فإن وظيفة ضرورية للاستمرار ليست بالضرورة نادرة، والعكس صحيح؛ فقد تمتلك المؤسسة معرفة نادرة لا يحتاج إليها عملاؤها.

وأقترح عند تدقيق الموارد البدء بست مجموعات، مع تعديلها بحسب طبيعة المؤسسة: الموارد المالية وقدرتها على تحمل الالتزامات؛ والموارد البشرية وما يرتبط بها من خبرة واستمرار؛ والأصول المادية والرقمية؛ والحقوق والعلاقات التعاقدية؛ والمعرفة والسمعة والبيانات؛ ثم الموارد التنظيمية، أي الإجراءات والصلاحيات والحوافز والقدرة على التنسيق. ولا نتعامل مع هذه المجموعات كقائمة مشتريات، بل نسأل عن **توافر المورد وجودته والتحكم فيه وحدود استخدامه واستدامته** (الجدول 4-7).

الجدول 4-7: تدقيق موارد المعهد لا يقتصر على تعداد ما لديه

المورد أو العلاقة	ما يتاح للمعهد في 2025	السؤال الذي يكشف حدود السيطرة
جهات الاعتماد الأربع	شراكات تتيح تقديم مؤهلات معتمدة	ما الحقوق والتكاليف وحدود الاستمرار والتفاوض؟
المنصة المستأجرة	تشغيل التعلم ولوحة نتائج مجمعة	هل يمكن تصدير السجلات التفصيلية عند انتهاء العقد؟
قائمة 140 مدربًا	35 مدربًا نشطًا	ما جودة أداء كل منهم، وما مدى استمراره وتوافره؟
قاعدة 8,000 خريج	علاقة تاريخية مع متعلمين سابقين	ما المعلومات المتاحة والمصرّح باستخدامها، وكيف تُدار العلاقة؟
14 عميلًا مؤسسيًا	عقود قائمة وتجربة تعامل	لماذا يجدد بعضهم ولا يجدد الآخر، وهل نعرف الأثر؟
12 موظفًا بدوام كامل	فريق صغير وهيكل تشغيل خفيف	ما الأعمال التي يستطيع الفريق أداءها دون الاعتماد على أفراد محددين؟

المصدر: ملف حالة معهد التدريب الافتراضي، أرقام ووقائع تعليمية افتراضية لعام 2025. الأسئلة تحليلية ولا تثبت وجود حقوق أو قدرات غير موثقة في الحالة التعليمية.

ويكشف الصف الثاني فرقًا حاسمًا بين «استخدام مورد» و«التحكم فيه». فالمعهد يستطيع تقديم البرامج على المنصة المستأجرة، لكنه لا يملك، وفق عقد الحالة، حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية. لذلك لا يجوز إدراج تلك السجلات في قوائم الأصول التي يتحكم فيها ثم بناء استراتيجيته المقبلة على إمكان استخدامها. وينبغي كذلك ألا نستنتج من وجود قاعدة خريجين أن لدى المعهد تلقائيًا موافقات صحيحة لاستخدام جميع البيانات لأغراض التسويق أو التحليل؛ فهذا يحتاج إلى تحقق من المصدر والحقوق والغرض.

أما المورد البشري، فلا نقيسه بعدد الأسماء المسجلة وحده. فقد يكون لدى مؤسسة مئة متعاون لا تتوافر منهم الكفاءة المطلوبة إلا لدى قلة، أو يستطيعون تقديم الخدمة بمستويات

متفاوتة. لذا ننظر إلى أداء المهمات الأساسية، وآلية التقييم والتطوير، والتبعية لأفراد محددين، والتكلفة المتوقعة لتوفير القدرة عندما يتغير حجم الطلب. ولن تصبح رغبة المعهد في بناء هيئة تدريس أساسية حقيقة حالية لمجرد أنها مدرجة في الأفكار المستقبلية؛ سيأتي هذا القرار بعد مقارنة الخيارات.

7.5 متى تتحول الموارد إلى ميزة تنافسية؟ اختبار VRIO

ليس كل ما تملكه المؤسسة ميزة تنافسية، ولا كل قدرة جيدة سببًا لتفوق مستمر. ومن الأدوات التي تساعد على التمييز اختبار الموارد والقدرات عبر أربعة أسئلة، يعرف اختصارًا باسم **VRIO**: هل يضيف هذا المورد أو هذه القدرة قيمة؟ وهل هو نادر بالنسبة للمنافسين المعنيين؟ وهل يصعب تقليده أو الحصول على بديل يؤدي وظيفته؟ وهل المؤسسة منظمة للاستفادة منه؟ وترتبط هذه الصيغة التعليمية بإسهامات جاي بارني في المنظور القائم على الموارد وتحليل مصادر الميزة التنافسية (Barney, 1991; 1995)؛ وهي لا تعني أن أحكام الندرة وصعوبة التقليد في مثال المعهد بيانات سوقية مثبتة.

وتقود الإجابات إلى أحكام متدرجة لا إلى أربع علامات صح فقط: غياب القيمة يعني عيبًا تنافسيًا؛ ووجود القيمة دون الندرة يعني تكافؤًا؛ والقيمة والندرة مع سهولة التقليد قد تعطي ميزة مؤقتة؛ واجتماع القيمة والندرة وصعوبة التقليد مع ضعف التنظيم يكشف ميزة محتملة غير مستغلة؛ أما اجتماع الشروط مع قدرة المؤسسة على الاستفادة منها فقد يدعم ميزة أكثر دوامًا. ولا يُحكم بالاستدامة قبل النظر في تغير الصناعة والبدائل. وتعود صياغة الموارد المبكرة إلى بارني (1991)، وتطورت في الأعمال اللاحقة إلى الشكل التعليمي VRIO.

يبدأ الاختبار من القيمة في السياق الحالي: هل يساعد المورد على استغلال فرصة أو مواجهة تهديد أو تحسين منفعة العميل أو خفض تكلفة مهمة؟ ثم من الندرة: هل تملك المؤسسات المنافسة المورد نفسه أو بديلًا كافيًا؟ ومن التقليد: ما الذي يمنع الآخرين من بناء قدرة مماثلة، وهل العائق مجرد وقت قصير أو تكلفة يمكن تحملها؟ وأخيرًا التنظيم: هل تستطيع المؤسسة استخدام المورد بصورة مستقرة، أم تضيع قيمته بسبب غياب البيانات أو الحوافز أو التنسيق أو الصلاحيات؟

والعمود الأخير لا يقل أهمية عن الثلاثة الأولى. فقد تمتلك المؤسسة علاقات نافعة وخبرات عميقة، لكنها لا تدون المعرفة ولا تستخدمها في اتخاذ القرار. وقد يمتلك فريقها مهارة يصعب تقليدها، لكنه يعمل تحت إجراءات تمنع الاستفادة منها. عندئذ تكون القدرة **كامنة أو غير مستغلة**، ولا يصح وصفها بأنها ميزة محققة لمجرد أنها تبدو نادرة.

وفي المقابل لا يتطلب النجاح أن تكون كل موارد المؤسسة فريدة. فمن الطبيعي أن تستخدم مؤسسات كثيرة أنظمة محاسبية ومنصات رقمية وبرامج تدريس متشابهة؛ المطلوب أن تؤدي الموارد الضرورية وظائفها بكفاءة، ثم تعرف المؤسسة أين يمكنها بناء مجموعة متكاملة من القدرات تجعل القيمة التي تقدمها مختلفة بصورة يقدّرها العميل. وقد يكون الانسجام بين الأنشطة أهم من تفرّد أداة واحدة.

تقدم الحالة التعليمية للمعهد قراءة أولية للموارد باستخدام VRIO. ويعامل فريق الحالة الاعتمادات الأربع موردًا ذا قيمة لكنه غير نادر، ويعدّ المحتوى العربي وثنائي اللغة ميزة محتملة قابلة للتقليد، ويشير إلى أن علاقات العملاء المؤسسيين وقاعدة الخريجين لا تُستغل كما ينبغي. أما المدربون المتعاقدون بالقطعة فلا يشكّلون في وضعهم الحالي ميزة مستقرة. هذه **تقديرات فريق الحالة** لتعليم طريقة التحليل، وليست نتائج مسح موثق للمنافسين؛ ولذلك ينبغي إبقاء حكم «نادر» أو «صعب التقليد» قابلًا للتحقق، لا تحويله إلى حقيقة نهائية (الجدول 5-7).

الجدول 5-7: قراءة أولية لبعض موارد المعهد بمنطق VRIO

المورد أو القدرة	القيمة والتميّز المحتمل	قيد التنظيم أو التقليد	الحكم الأولي
الاعتمادات الأربع	لازمة للوصول إلى المؤهلات، لكنها متاحة لشركاء آخرين	جهة الاعتماد تمنح المؤهل وتحدد شروط الشراكة	مورد ضروري، لا ميزة منفردة مؤكدة
المحتوى العربي وثنائي اللغة	قد يلائم فئات لا يخدمها المحتوى المترجم جيدًا	يمكن تقليد المحتوى، وتحتاج أفضليته إلى مقارنة	تمايز محتمل غير مضمون الدوام
العلاقات مع 14 مؤسسة	معرفة بالعملاء وفرصة لتطوير خدمة أعمق	لا يوجد قياس منظم لأثر التدريب	مورد قيم لم تتحول منفعته إلى قدرة كاملة
قاعدة 8,000 خريج	قناة محتملة للتعلم من التجربة والإحالات	البيانات والحقوق وطرق التفعيل غير مثبتة بالكامل	أصل علاقي محتمل، تنظيمه ناقص
المدربون المتعاونون	قدرة على توفير تدريس بمرونة	تفاوت الجودة ونشاط 35 من أصل 140	مورد تشغيلي، لا ضمان لميزة مستقرة

المصدر: الحالة التعليمية الافتراضية لعام 2025؛ الأحكام نوعية تعليمية، ولا تثبت نتائج مقارنة ميدانية للمنافسين.

يمكن استخدام مثل هذا الجدول في مؤسسة حقيقية، لكنني أنصح بعدم إصدار حكم نهائي عن الندرة والتقليد من اجتماع واحد. اطلب من فريقك تحديد المنافسين الذين تجري المقارنة معهم، وبيان الدليل على التفوق أو القدرة على التقليد، والمدة التي قد يحتاج إليها المنافس لبناء البديل. وإلى أن يتوافر ذلك، استخدم عبارات مثل «مرجح» أو «لم يُتحقق بعد» بدل درجة رقمية دقيقة توحي بقياس لم يحدث.

وإذا تبين أن المؤسسة لا تملك ميزة مستدامة اليوم، فليس المطلوب إعلان فشلها. المطلوب معرفة ما إذا كانت تستطيع **بناء قدرة جديدة أو الجمع بين قدرات قائمة على نحو مختلف**، وما

تكلفة ذلك والوقت الذي يحتاج إليه والمخاطر المصاحبة. تلك أسئلة لصياغة الاستراتيجية في الفصول اللاحقة، بينما مهمتنا هنا معرفة نقطة البداية الحقيقية.

7.6 الثقافة المؤسسية: لماذا تنجح الخطة على الورق وتتعثر في الممارسة؟

قد تعرف الإدارة الموارد التي تحتاج إليها، وقد تعتمد إجراءات حديثة وتحدد المسؤوليات، ثم تكتشف أن طريقة العمل اليومية لم تتغير. فالمؤسسة لا تتحرك بالهياكل والقرارات المكتوبة وحدها، إنها تتحرك أيضًا بالعادات والتوقعات والعلاقات وأنظمة المكافأة وما يعده العاملون مهمًا بالفعل. ولهذا عالجت الطبعة الأولى **الشبكة الثقافية**، وأرى أنها ما زالت أداة ملائمة لتفسير الفجوة بين ما تعلنه المؤسسة وما تمارسه.

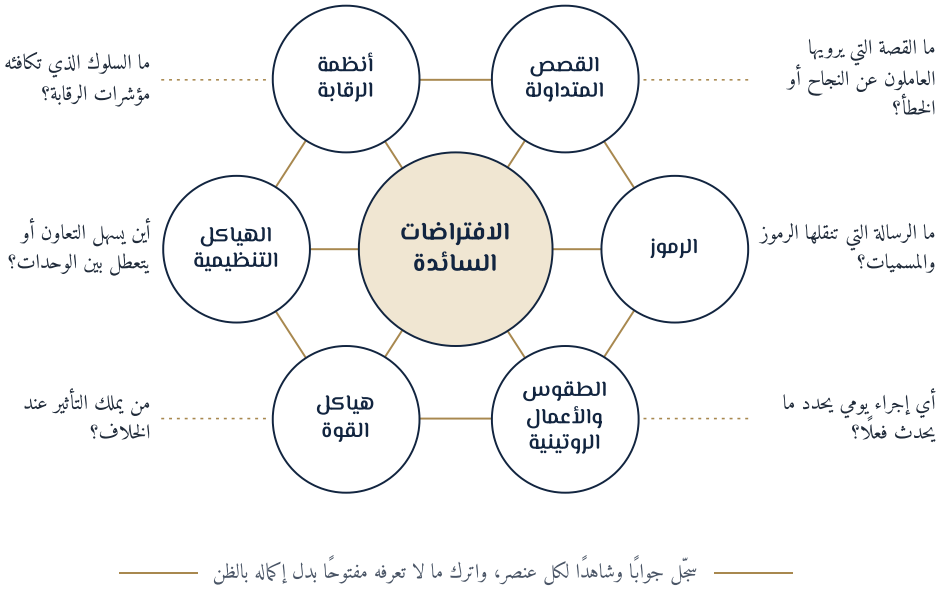
تصف الشبكة الثقافية، التي طوّرها جيري جونسون وتعرضها مراجع Exploring Strategy، عناصر متصلة حول الافتراضات السائدة: القصص المتداولة، والرموز، والطقوس والأعمال الروتينية، وهياكل القوة، والهياكل التنظيمية، وأنظمة الرقابة. ويمكن استخدامها في مقابلات وملاحظات تساعد على فهم مقاومة تغيير معين أو استمرار عادة لم تعد مفيدة، دون اشتراط ملء كل تفاصيلها في كل حالة (Johnson, 2015; Whittington et al., 2023).

إذا أعلنت مؤسسة أن «العميل أولًا»، لكنها تكافئ الموظفين على عدد الطلبات المسجلة دون النظر إلى حل المشكلات، فإن نظام الرقابة والحوافز ينقل رسالة أقوى من العبارة المنشورة على الجدار. وإذا كانت القرارات تحتاج إلى موافقات كثيرة رغم إتاحة الصلاحية رسميًا، فقد يكون فهم القوة والنفوذ أكثر إفادة من إعادة رسم الهيكل. وإذا كان الموظفون يروون قصصًا عن عقوبة تلقاها من أبلغ عن خطأ، فمن الصعب أن نتوقع الإبلاغ المبكر عن المخاطر بمجرد إصدار سياسة جديدة.

والتحليل الثقافي لا يصح أن يتحول إلى أحكام على أخلاق الأشخاص أو طباعهم دون دليل. نسأل عن **سلوك قابل للملاحظة وآلية تشجعه أو تعيقه**: ما الذي يناقش في اجتماع الإدارة؟

وما البيانات التي تُطلب قبل اعتماد قرار؟ وكيف يُتعامل مع شكوى متكررة؟ ومن يستطيع التنبيه إلى افتراض خاطئ؟ ثم نقارن ما نراه بالقيم التي اعتمدتها المؤسسة في الفصل الرابع.

ولبدء المقابلة، اختر سؤالًا ملموسًا لكل عنصر: ما القصة التي يرويها العاملون عن النجاح أو الخطأ؟ وما الرسالة التي تنقلها الرموز والمسميات؟ وأي إجراء يومي يحدد ما يحدث فعلًا؟ ومن يملك التأثير عند الخلاف؟ وأين يسهل التعاون أو يتعطل بين الوحدات؟ وما السلوك الذي تكافئه مؤشرات الرقابة؟ سجّل جوابًا وشاهدًا لكل سؤال، واترك ما لا تعرفه مفتوحًا بدل إكمال النموذج بالظن (الشكل 4-7).



الشكل 4-7: الشبكة الثقافية — ستة عناصر حول الافتراضات السائدة، وسؤال مقابلة لكل عنصر

في حالة المعهد، نعلم أن النموذج السابق اعتمد بدرجة كبيرة على التسجيل والوكلاء والمدربين المتعاونين، وأن مؤشرات الإنجاز تراجعت. لكن الحالة التعليمية لا تقدم تفصيلًا كافيًا عن جميع القصص والرموز والطقوس وهياكل النفوذ حتى نجزم بطبيعة ثقافته. لذلك يجب أن تظهر هذه العناصر بوصفها **أسئلة تحتاج إلى مقابلات وملاحظة**، لا نتائج مختلقة.

مثلًا، يمكن سؤال فريق المبيعات عما إذا كانت حوافزه ترتبط بالتسجيل وحده أم بإنجاز المتعلم، وسؤال فريق العمليات عما يحدث عند ظهور علامات تعثر مبكرة. والجواب، عندما يتوافر، قد يساعد على تفسير مشكلة الإنجاز ويهيئ للفصل السادس عشر الخاص بقيادة التغيير.

وهنا يظهر الفرق بين الفصل الثاني وهذا الفصل: هناك حددنا كيف ينبغي توزيع حقوق القرار والمسؤوليات في نظام الحوكمة، أما الآن فنفحص كيف تعمل الصلاحيات وأنماط النفوذ والمكافأة على الأرض. ما هو معتمد رسميًا ليس دائمًا ما يحدث فعليًا، والفجوة بينهما جزء من التحليل الداخلي.

7.7 أصحاب المصلحة داخل المؤسسة: بين الحاجة والنفوذ والقدرة على التنفيذ

تعلمنا في الفصل الثاني أهمية توزيع القرار والمساءلة، ورأينا في الفصل السادس أثر الأطراف الخارجية في صناعة القيمة. أما في التحليل الداخلي فنحتاج إلى فهم توقعات الملاك والإدارة والعاملين، وما قد ينشأ بينهم من مصالح مختلفة أو تبعيات تؤثر في تنفيذ الاختيارات المقبلة. وقد عرضت الطبعة الأولى تحليل أصحاب المصلحة ومصفوفة القوة والاهتمام؛ ولا يزال هذا المنطق مفيدًا عندما يستخدم لفهم من ينبغي إشراكه في القرار، لا لتصنيف الناس على نحو جامد.

قد يطلب الملاك الحفاظ على توزيع أرباح منتظم، بينما ترى الإدارة ضرورة الاستثمار في قدرات لن تحقق عائدها إلا بعد سنوات. وقد يسعى فريق المبيعات إلى المحافظة على نظام عمولات اعتاد عليه، بينما يفضل فريق التشغيل تقليل الأنشطة التي ترفع الأعباء دون فائدة كافية. وليس كل اختلاف مقاومة للتغيير؛ فقد يكشف اختلاف المصالح قيدًا حقيقيًا يجب أخذه في الحسبان قبل اعتماد الاستراتيجية.

وأقترح أن يسأل فريق التحليل عن ثلاثة أمور لكل طرف مؤثر: ماذا يريد أو يخشى؟ وما القرارات أو الموارد التي يستطيع التأثير فيها؟ وما الدليل على موقفه بدل افتراضه؟ ويمكن بعد ذلك تحديد أسلوب المشاركة المناسب. لكن لا يجوز اختزال حقوق أصحاب المصلحة

والتزامات المؤسسة في معادلة «القوة والاهتمام» وحدها؛ فبعض الحقوق يجب احترامها بصرف النظر عن قوة صاحبها، وبعض الفئات قد تكون أقل نفوذًا مع أنها أشد تأثرًا بالقرار (الشكل 5-7).

يحدد الموقع أسلوب المشاركة لا حقوق الطرف: بعض الحقوق تُحترم مهما كانت قوة صاحبها، وقد يكون الأقل نفوذًا هو الأشد تأثرًا بالقرار.

الشكل 5-7: مصفوفة القوة والاهتمام: تحدد أسلوب المشاركة لا حقوق أصحاب المصلحة

وفي حالة المعهد، تتعلق قرارات مستقبلية محتملة بوكلاء التسويق والمدربين المتعاونين وبالموظفين الذين اعتادوا نموذج التشغيل القائم. لا نصنف هؤلاء مسبقًا خصومًا للتغيير، ولا ننسب إليهم مواقف لم تُعرض في الحالة التعليمية. نسجل أن أي تغيير في العمولة أو اختيار هيئة تدريس أساسية أو نقل المنصة سيؤثر في مصالح وعلاقات قائمة، وأن نجاح التطبيق يحتاج إلى فهم العقود والحوافز والمهارات والبدائل الممكنة. وستُصاغ استجابات التغيير لاحقًا، بعد أن نعرف الخيار الاستراتيجي الذي سيعتمده المجلس.

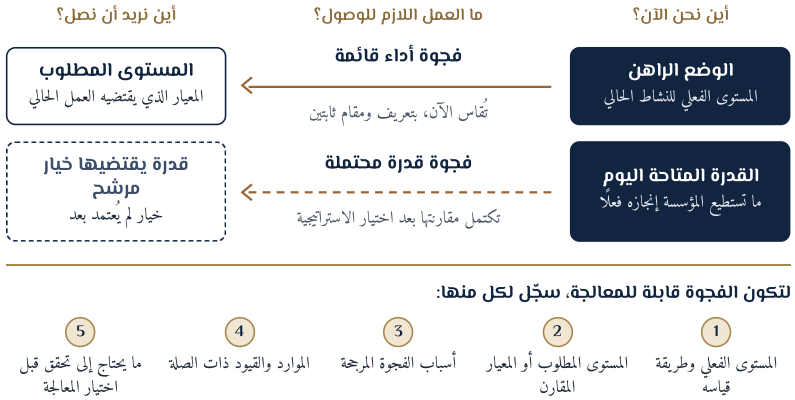
7.8 حلّل الفجوات دون أن تفترض مسبقًا صحة الخيار المستقبلي

يُظهر التحليل الداخلي أحيانًا أن المؤسسة تؤدي نشاطًا ضروريًا بمستوى يقل عما يتطلبه عملها الحالي، وأحيانًا يكشف أنها لا تملك قدرة ستحتاج إليها إذا اعتمدت خيارًا جديدًا. والحالتان مختلفتان. الأولى **فجوة أداء قائمة**؛ أما الثانية فهي **فجوة قدرة محتملة** تتوقف أهميتها على الاختيار الذي ستتبناه المؤسسة لاحقًا.

وقد تناولت في الطبعة الأولى تحليل الفجوات الاستراتيجية، وأوضحتُ أنه يقارن الوضع الراهن بما تستهدفه المؤسسة أو بما يقتضيه تحقيق أهدافها. وأحتفظ بهذه الأداة، لكن ينبغي أن نستخدمها في موضعها الصحيح: نستطيع اليوم قياس فجوة الأداء الحالية، ونتعرف مبدئيًا إلى القدرات التي قد تحتاج إليها المؤسسة، ثم نجري المقارنة الكاملة مع الوضع المستهدف بعد اختيار الاستراتيجية واختبار جدواها. لا نقرر أولًا شراء منصة أو توظيف فريق ثم نصف غياب ذلك بأنه «ضعف» قبل أن نعرف إن كان هذا هو الخيار الأنسب.

قد يكون معهد التدريب الافتراضي قادرًا على تحقيق تحسن مهم في الإنجاز عبر إجراءات أفضل للمتابعة باستخدام النظام الحالي لفترة مؤقتة. وقد يحتاج في سيناريو آخر إلى منصة مختلفة تتيح بيانات أدق وخدمة أكثر تخصيصًا. ليس دور التحليل الداخلي أن يحسم هذا الخلاف؛ دوره أن يثبت أن فقدان السيطرة على البيانات وغياب التشخيص والمتابعة يحدّان من قدرته على فهم التعثر والتعامل معه، ثم يبيّن البدائل التي تستحق الدراسة.

ولكي تكون الفجوة قابلة للمعالجة، ينبغي أن تتضمن خمسة عناصر: المستوى الفعلي وطريقة قياسه، والمستوى المطلوب أو المعيار الذي نقارن به، وأسباب الفجوة المرجحة، والموارد والقيود ذات الصلة، وما يحتاج إلى تحقق قبل اختيار طريقة المعالجة. وقد نكتشف أن المعيار الذي اخترناه غير مناسب أو أن بياناتنا ناقصة؛ فلا يجوز أن نعامل كل فرق عددي بين خطين على الرسم على أنه نقص سببه المؤسسة (الشكل 6-7).



الشكل 6-7: فجوة أداء قائمة وفجوة قدرة محتملة، وما يجعل الفجوة قابلة للمعالجة

وتصلح المقارنات المرجعية للمساعدة، بشرط ألا ننقل هدف مؤسسة أخرى دون فهم ظروفها. فإذا كان مركز تدريب كبير يحقق معدل إنجاز أعلى، فقد يختلف جمهوره أو شروط التسجيل أو طريقة حساب الإنجاز أو الموارد التي يوفرها. نُوحِّد التعريفات قبل المقارنة، ونستخدم الفروق مصدرًا للأسئلة لا تعليمات جاهزة للنسخ.

وأرى أن هذه الدقة في تحليل الفجوات تساعد القارئ كذلك على التمييز بين المشكلات التشغيلية وبين القضايا الاستراتيجية. فقد تكون معالجة تأخر بسيط في إصدار شهادة إجراءً تشغيليًا، أما اعتماد نموذج عمل كامل على بيانات لا يحق للمؤسسة استردادها فقد يصبح مسألة استراتيجية؛ لأن أثره يمتد إلى حرية الاختيار وقدرة المؤسسة على خلق قيمة جديدة.

7.9 كيف نستخلص نقاط القوة والضعف من الأدلة؟

بعد أن نقرأ الأداء ومسار العميل، ونحلل خلق القيمة والموارد والقدرات والثقافة والفجوات، نحتاج إلى استخلاص عدد محدود من النتائج. وهنا تظهر أهمية التمييز بين الملاحظة والتفسير والقرار. فعبارة «لدينا 140 مدربًا» ملاحظة عن حجم القائمة، ولا تصبح نقطة قوة إلا إذا كانت الكفاءات المتاحة وجودتها واستمراريتها تدعم ما تريد المؤسسة تقديمه. وعبارة «المنصة مستأجرة» ليست نقطة ضعف بذاتها؛ فقد يكون الاستئجار قرارًا

اقتصاديًا موفقًا. أما عدم امتلاك حق تصدير البيانات الضرورية واستمرار التبعية للمزوّد، فله أثر واضح في قدرة المؤسسة على القياس والتحسين والانتقال.

وأقترح الاقتصار في القائمة الأولية على النقاط الرئيسية التي يستطيع الفريق مناقشتها واتخاذ قرار بشأنها. ليس ذلك حدًا علميًا ثابتًا، بل طريقة لحماية التحليل من التحول إلى وصف لكل تفاصيل المؤسسة. ونكتب كل نقطة بحيث تتضمن **ما الذي نثبته، ولماذا يؤثر في الأداء أو الخيارات، وما الدليل عليه.** ونعطي كل نقطة رمزًا ثابتًا يُحمل إلى تحليل سوات وتوز في الفصل الثامن.

في الحالة التعليمية المعتمدة لدينا أربع نقاط قوة (S1–S4) وخمس نقاط ضعف (W1–W5). وسأحتفظ بها وبمعانيها، لأنها حلقة أساسية في خيط التتبع من التحليل إلى الخيارات. وأشير في الوقت نفسه إلى أن بعض نقاط القوة تعبّر عن موارد أو مراكز حالية، لا عن ميزات مستدامة تحققت بالفعل (الجدول 6-7).

الجدول 6-7: نقاط القوة في معهد التدريب الافتراضي — 2025

الرمز	نقطة القوة	الشاهد في الحالة التعليمية
S1	محتوى عربي وثنائي اللغة	35% من المحتوى بالعربية بالكامل، والباقي ثنائي اللغة
S2	شراكات مع أربع جهات اعتماد دولية	علاقات قائمة منذ سنوات تتيح تقديم مؤهلات معتمدة
S3	قاعدة من 14 عميلًا مؤسسيًا	تضاعف عدد العملاء المؤسسيين منذ 2022
S4	هيكل تشغيل خفيف نسبيًا	12 موظفًا بدوام كامل ومنصة بنظام الاشتراك

المصدر: الحالة التعليمية الافتراضية للمعهد. قوة المورد أو الوضع التشغيلي هنا لا تثبت تلقائيًا ندرة تنافسية أو كفاءة اقتصادية مستدامة (الجدول 7-7).

الجدول 7-7: نقاط الضعف في معهد التدريب الافتراضي — 2025

الرمز	نقطة الضعف	الشاهد في الحالة التعليمية
W1	تبعية المنصة والبيانات للمزوّد	العقد حتى ديسمبر 2027 لا يضمن حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية
W2	انخفاض الإنجاز C1.1 والنجاح من المحاولة الأولى C1.2	C1.1: إنجاز 58% من مقام الدفعات المؤهلة؛ C1.2: نجاح أول 64% بين أصحاب النتائج النهائية للمحاولة الأولى. يختلف المقام والتوقيت.
W3	تفاوت جودة التدريس والاعتماد على متعاونين	140 مدربًا مدرجًا، لا ينشط منهم إلا 35، والجودة متفاوتة
W4	ارتفاع تكلفة الاكتساب والاعتماد على الوكلاء	تكلفة الاكتساب 71 ريالًا مقابل 38 في 2022، والوكلاء يجلبون 34% من تسجيلات الأفراد
W5	غياب قياس أثر التدريب المؤسسي	لا تقرير أثر لأي عميل، وتجديد العقود 43% في 2025

المصدر: الحالة التعليمية الافتراضية للمعهد. الأرقام نسب ومقادير تعليمية، ويُراجع تعريف كل مؤشر في بطاقة القياس عند استخدامه في الفصول التالية.

هذه القائمة ليست منفصلة عن الفرص والتهديدات التي حددناها في الفصل السادس. فقد تتصل S1 بالفرصة O4 المتعلقة بوجود حاجة إلى التأهيل المهني العربي، وتتصل S3 بالفرصة O2: الحاجة المحتملة إلى قياس الأثر. وفي المقابل تجعل W1 المؤسسة أكثر حساسية للتهديد T5 المتعلق بالبيانات والامتثال، وقد تجعل نقطة الضعف W2 المعهدَ أشد تعرضًا لضغط البدائل T2. لكننا **لا نحول هذه الصلات الآن إلى خيارات معتمدة**، بل نحملها بصفتها علاقات مرشحة للفحص في سوات وتوز.

ولا يكفي أن نضع S2 في قائمة القوة ثم نعتبر الاعتمادات حصنًا يمنع المنافسة. لقد بيّن الفصل السادس أن جهات الاعتماد نفسها قد تبيع مباشرة. ولا تكفي S4 للحكم بأن المعهد يستطيع تقديم نموذج يتطلب مرشدين ومنصة أكثر تعقيدًا من دون زيادة ملموسة في التكلفة

الثابتة. وقد يكون لبعض نقاط القوة وجه آخر إذا تغيّر السياق؛ فالمرونة التي يوفرها الاعتماد على المدربين المتعاونين قد تقابلها مشكلة في ضبط الجودة والاستمرار.

وفي الواقع قد لا نتفق منذ الاجتماع الأول على تسمية عنصر ما قوة أو ضعفًا. هنا نعود إلى سؤال المقارنة: قوة أو ضعف بالنسبة إلى ماذا، ولأي قرار، وبأي دليل؟ وإذا بقي الخلاف على الدليل لا على اللفظ، فمن الأفضل كتابة سؤال تحقق بدل حسمه بالتصويت. أما إذا كانت الحالة تحتاج إلى وصف مزدوج، فنُظهر الميزة والحد معًا بدل إخفاء أحدهما.

7.10 إجراء عملي: أنجز تحليلًا داخليًا يصلح لاتخاذ القرار

بعد التعرف إلى الأدوات، أقترح تنفيذ التحليل الداخلي في تسع خطوات متتابعة، مع الرجوع إلى بعضها كلما ظهرت معلومة تغير الاستنتاج. لا تحتاج المؤسسة الصغيرة إلى فريق بحث كبير، لكنها تحتاج إلى شخص مسؤول عن المخرجات، وإلى مشاركة من يعرفون العمل الفعلي بدل الاعتماد على تقارير الإدارة العليا وحدها.

1. **حدّد سؤال القرار ونطاق التحليل.** اختر نشاطًا أو خدمة أو وحدة عمل واضحة، ودوّن الوجهة الأولية التي ستستخدمها مرجعًا، دون اعتبارها نهائية. اسأل أي النتائج أو القيود الداخلية قد تؤثر في الخيارات المقبلة. ومخرج هذه الخطوة نطاق واضح ومصادر البيانات المطلوبة.

2. **اقرأ اتجاه الأداء وراجع تعريف المؤشرات.** اجمع ما يتاح من إيرادات وتكاليف وجودة واحتفاظ ونتائج، ولا تنقل مؤشرات متفاوتة التعريف إلى جدول واحد كما لو كانت متجانسة. أضف تفسيرًا أوليًا لكل تغير مهم، وما يحتاج إلى بيانات إضافية. ومخرجها لوحة محدودة بالمؤشرات الجوهرية والأسئلة المفتوحة.

3. **اتبع رحلة عميل أو مستفيد كاملة.** ابدأ من حاجته حتى النتيجة المقصودة، وحدد الانتقالات والتعثر والانسحاب والعمل المعاد. استخدم مسار دفعة عند الحاجة، وميز بين المقامات والفترات. ومخرجها وصف للمحطات التي تضيع فيها القيمة أو تظهر فيها فجوات أداء.

4 **حلّل الأنشطة التي تخلق القيمة.** اختر سلسلة القيمة أو ورشة القيمة أو شبكة القيمة، أو مزيجًا محدودًا منها تبرره طبيعة النشاط بحسب العمل المدروس. حدد الأنشطة الجوهرية وارتباطاتها بمورديها، واسأل عن التكلفة والمنفعة ومسؤولية كل انتقال. ومخرجها خريطة أنشطة تبين ما ينبغي فهمه بصورة أعمق.

5 **دقّق الموارد والقدرات وحقوق التحكم فيها.** افصل ما تملكه المؤسسة عما تستخدمه بإذن أو بعقد، وما تستطيع إنجازه فعلًا عما تطمح إلى بنائه. وراجع الأشخاص والبيانات والعلاقات والتمويل والعمليات. ومخرجها سجل موارد وقدرات يوضح حدود السيطرة والاعتماد على أطراف أخرى.

6 **اختبر الموارد المهمة بمنطق VRIO.** اسأل عن القيمة والندرة وإمكان التقليد والتنظيم، ولا تمنح درجة دقيقة في غياب مقارنة معتبرة. ميّز الموارد الضرورية عن الكفاءات الأساسية والميزات الممكنة. ومخرجها حكم أولي مبرر، وما يحتاج إلى إثبات عند المقارنة التنافسية.

7 **افحص الثقافة وأصحاب المصلحة الداخليين.** راجع الحوافز وأنماط القرار والتعاون والسلوك الذي تشجعه المؤسسة بالفعل. تحدث إلى من ينفذون العمل ومن يتأثرون بالتغيير، ولا تنسب إليهم مواقف قبل سؤالهم. ومخرجها عوائق تنظيمية أو سلوكية قابلة للفحص.

8 **حلّل الفجوات وافصل القائم عن المحتمل.** حدد ما ينقص أداء النشاط الحالي، وما قد تحتاج إليه المؤسسة إذا اختارت طريقًا مختلفًا. لا تحوّل الحاجة المفترضة في خيار لم يُعتمد إلى «فشل قائم». ومخرجها سجل فجوات بأسبابها ومستوى الثقة فيها.

9 **ضُغ نقاط القوة والضعف وانقلها إلى الفصل التالي.** انتقِ النتائج المهمة، واكتب كل واحدة بصياغة محددة ودليل وحدود، ثم امنحها رمزًا ثابتًا. راجع أي ارتباط أولي بالفرص والتهديدات دون اعتماد الخيارات مبكرًا. ومخرجها قائمتان قصيرتان صالحتان لاستخدام سوات وتوز.

قبل أن تنتقل إلى الفصل التالي، تأكد من أن نقاط القوة والضعف ليست مجرد عناوين أو رغبات، وأن جميع الأرقام مأخوذة من مصادر محددة، وأنك لم تخلط بين المورد والقدرة أو بين قوة المؤسسة الآن وما تريد بناءه لاحقًا. وتأكد أيضًا من إمكان تتبع كل نقطة إلى ملاحظة أو تحليل في هذا الفصل، ومن بقاء الخلافات التي لم يحسمها الدليل ظاهرةً لا مخفية.

المثال المتصل 7.11 معهد التدريب الافتراضي

في ربيع 2026 انتقل فريق المعهد من دراسة البيئة الخارجية إلى مراجعة نتائجه وموارده وطرق عمله، مستندًا إلى بيانات السنوات السابقة وما أتاحته لوحة المزوّد. كانت أمامه حقيقة تبدو مطمئنة: إيرادات 2025 بلغت 1.14 مليون ريال عُماني، متجاوزة إيرادات ما قبل الجائحة البالغة 0.95 مليون في 2019. لكن نمو الإيراد تباطأ إلى نحو 2%، وتراجع الهامش الإجمالي من 52% في 2022 إلى 41% في 2025، بينما بلغ هامش صافي الربح 6%.

لم يحكم الفريق من هذه الأرقام بأن التحول الرقمي السابق كان خطأ؛ فقد مكّن المعهد من مواصلة نشاطه والتوسع إلى أسواق أخرى. لكنه رأى أن نجاح المعهد في توسيع الوصول لا يعني أنه أتقن مساعدة المتعلم على إكمال التأهيل. لذلك بحث عن موقع الخلل في مسار المستفيد، لا في الإيراد وحده.

أظهرت لوحة المزوّد تسرب 22% في الأسبوع الثالث، ونشاطًا أسبوعيًا لدى 46% فقط. واستخدم الفريق مسار المئة في الجدول 2-7 لتوضيح اختلاف المقامات؛ فالعدد 37 ينتج فقط في المثال المشروط باكتمال نتائج المنجزين أنفسهم، ولا يمثل حصيلة فعلية استُنتجت من معدلين تجميعيين. أما تراجع الإنجاز من 61% في 2022 إلى 58% في 2025 فكان سببًا كافيًا لبحث موضع التعثر وأسبابه.

تابع **المثال المتصل 7.11**

ثم انتقل الفريق إلى أنشطة خلق القيمة. ففي نموذج 2021 كان المعهد يتيح برامج ومؤهلات معتمدة عبر منصة، ويعتمد على مدربين متعاونين ووكلاء تسويق. وعندما سأل ماذا يحتاج إليه متعلم مشغول حتى ينجز مؤهله، ظهرت محطات لم تكن منظمة على نحو كافٍ: التشخيص الفردي، والخطة الشخصية، والمتابعة التي تكشف التعثر مبكرًا، ثم قياس الأثر بعد التعلم. وهنا كانت ورشة القيمة طريقة مناسبة لفهم ما لا تكشفه أرقام التسجيل.

وفي تدقيق الموارد وجد الفريق أربع جهات اعتماد دولية، ومحتوى عربيًا وثنائي اللغة، وقاعدة خريجين كبيرة، وعلاقات مع 14 عميلًا مؤسسيًا. لكن اختبار التحكم كشف أن المعهد لا يملك حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية من منصة المزوّد، وأن عقد المنصة ينتهي في ديسمبر 2027. كما أظهر تدقيق المدربين أن 35 فقط من أصل 140 مدربًا في القائمة نشطون، مع تفاوت واضح في الجودة. هذه الوقائع تفسر لماذا قد تكون الموارد المتاحة نافعة دون أن تشكل قدرة متماسكة ومضمونة الاستمرار.

وبالنسبة إلى المؤسسات، كانت هناك إشارة مختلفة: عدد العملاء المؤسسيين تضاعف منذ 2022 إلى 14، لكن ستة فقط جددوا عقودهم في 2025. وتنتج نسبة نحو 43% إذا كان لكل عميل من الأربعة عشر عقد واحد مؤهل للتجديد في الفترة؛ وهي قاعدة يجب مطابقتها مع بطاقة C2.1 قبل المقارنة الزمنية. ولم يكن المعهد يصدر تقارير تقيس أثر التدريب لدى عملائه. لا يثبت ذلك وحده أن غياب التقرير هو سبب عدم التجديد، لكنه يبين ثغرة مهمة في معرفة القيمة التي يحصل عليها العميل وكيف يمكن تحسينها أو إثباتها.

تابع **المثال المتصل** 7.11

وسجّل الفريق بعد ذلك نقاط القوة الأربع S1–S4 ونقاط الضعف الخمس W1–W5، مستخدمًا الأدلة نفسها التي ستظهر في جدول سوات في الفصل الثامن. ولاحظ أن انخفاض الإنجاز W2 قد يقود إلى سؤال عن قدرة التوجيه والمتابعة، وأن ضعف السيطرة على البيانات W1 قد يقيد هذه القدرة؛ لكنهما لا يثبتان بعد أن بناء منصة جديدة أو تقديم ضمان إنجاز هو الخيار الأفضل. فالمقارنة بين الحلول وتقدير جدواها يأتيان لاحقًا.

وهكذا خرج الفريق من التحليل الداخلي ليس بقرار شراء أو توظيف، وإنما بصورة أوضح لنقطة انطلاقه: ما يملكه، وما لا يتحكم فيه، وما يجيده بالفعل، وما يقف بين التسجيل والإنجاز. وحمل هذه الصورة إلى الفصل الثامن، حيث سيجمعها مع الفرص O1–O5 والتهديدات T1–T5، ويبدأ توليد الخيارات المرشحة وتفسير علاقاتها. هذه الحالة افتراضية بالكامل، وكل أرقامها وأسماء جهاتها صُممت للتعليم.

7.12 أخطاء شائعة عند تحليل المؤسسة

اعتبار كل ما تملكه المؤسسة نقطة قوة.

وجود الأصل لا يثبت أنه ذو قيمة في السياق المدروس، ولا يثبت أن المؤسسة تستطيع استغلاله. اسأل عن المنفعة والتحكم والقدرة على الاستخدام.

الخلط بين الموارد والقدرات والميزات التنافسية.

القائمة الطويلة للخبراء أو الأصول قد تخفي غياب الإجراءات التي تجعل الأداء متكررًا ومتسقًا. ووجود قدرة مهمة لا يعني وحده أنها نادرة أو عصية على التقليد.

تابع

7.12 أخطاء شائعة عند تحليل المؤسسة

القفز من ضعف ظاهر إلى سبب واحد مؤكد.

قد يتراجع الإنجاز فتقرر الإدارة أن المدرب هو المشكلة، بينما يكون التفسير في صعوبة المسار أو ظروف المتعلم أو ضعف المتابعة. اجمع الأدلة من أكثر من محطة واحتفظ بالاحتمالات المعقولة.

إطلاق أحكام VRIO في غرفة الاجتماعات دون مقارنة.

قد يقول الفريق إن علامته التجارية فريدة أو إن محتواه لا يمكن تقليده. إذا لم توجد مقارنة مناسبة بالمنافسين، فهذه فرضيات تحتاج إلى اختبار وليست نتائج نهائية.

الاعتماد على الهيكل الرسمي لفهم الثقافة والسلطة.

قد تنص اللائحة على صلاحيات واضحة بينما تجري القرارات الفعلية بصورة أخرى. افحص الحوافز والممارسات اليومية من دون اتهامات أو افتراضات عن الأشخاص.

اعتبار الاختبار المستقبلي معيارًا قائمًا لقياس الفجوات.

إذا لم تعتمد المؤسسة بعد نموذج التوجيه الفردي، فلا تصف غياب مرشد لكل متعلم بأنه فشل في تنفيذ استراتيجية لم تُقر. ميّز فجوة الحاضر عن القدرة التي قد يتطلبها خيار مرشح.

تكرار الظرف نفسه في الداخل والخارج بلا تفسير.

قد تكون متطلبات حماية البيانات عاملًا خارجيًا، ويكون ضعف الحق التعاقدي في استرداد السجلات ضعفًا داخليًا. نوضح العلاقة بدل طمس الحدود بينهما.

النشاط 7 ما القدرة التي يفتقدها نشاطك حقًا؟ 120 دقيقة

اختر خدمة أو منتجًا رئيسيًا في مؤسستك، وحدد النتيجة التي يفترض أن يحققها للمستفيد. إن كانت مؤسستك كبيرة، فلا تبدأ بكل إداراتها؛ اختر نشاطًا تستطيع الوصول إلى معلوماته وأصحاب المسؤولية عنه. وليكن الهدف إعداد **ملف تشخيص داخلي قصير**، لا إصدار حكم نهائي على المؤسسة أو العاملين فيها.

تابع النشاط 7 ما القدرة التي يفتقدها نشاطك حقًا؟

خصص **15 دقيقة** لكتابة سؤال التحليل وتعريف النتيجة التي تريد فحصها. ثم استخدم **20 دقيقة** لقراءة ثلاثة إلى خمسة مؤشرات، مع مصادرها وفتراتها وطريقة حسابها، وتسجيل ما لا يمكنك تفسيره منها. وفي **20 دقيقة** أخرى ارسم رحلة عميل أو مستفيد، وحدد محطتين تظهر فيهما فجوة أداء أو انتقال غير منظم.

خصص **20 دقيقة** لتحديد الأنشطة التي تنتج القيمة واختيار عدسة التحليل المناسبة: سلسلة القيمة أو ورشة القيمة أو شبكة القيمة. ثم استخدم **20 دقيقة** لتدقيق ثلاثة موارد أو قدرات مؤثرة، واختبار أهمها بأسئلة VRIO الأربع، مع وضع «يحتاج إلى تحقق» حيث لا توجد مقارنة أو بيانات مناسبة.

وفي **15 دقيقة** ناقش أثر الثقافة والحوافز والعلاقات الداخلية في عمل تلك الأنشطة، مع التمييز بين الملاحظة والانطباع. واختم بـ **10 دقائق** لصياغة ثلاث نقاط قوة وثلاث نقاط ضعف على الأكثر، لكل منها دليل وسؤال مفتوح عند الحاجة. واجعل أحد المشاركين يراجع ما كُتب، ليتأكد أن الأحكام لا تتجاوز ما تسمح به المعلومات.

اخرج من الورشة بصفحتين: الأولى تضم مؤشرات الأداء ومسار المستفيد والأنشطة، والثانية تضم الموارد والقدرات ونقاط القوة والضعف. وإذا وجدت أن التحليل يقود تلقائيًا إلى شراء نظام أو توظيف فريق قبل دراسة البدائل، فأعد قراءة ما كتبت؛ فهذه المرحلة للتشخيص، لا لإقفال الاختيار الاستراتيجي.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين المورد والقدرة والكفاءة الأساسية والميزة التنافسية؟ وضح كيف يمكن أن تمتلك مؤسسة مواردًا نادرًا دون أن تستفيد منه.
2. لماذا لا يكفي ارتفاع الإيراد أو عدد العملاء للحكم بأن الأداء الداخلي تحسن؟ اقترح مؤشرين إضافيين لنشاط تعرفه.

3. في حالة المعهد، ما الفرق بين معدل الإنجاز 58% والنجاح من المحاولة الأولى 64%؟ وما الشروط اللازمة قبل استخدام حاصل ضربهما لتوضيح عدد الناجحين من دفعة بدأت بمئة متعلم؟

4. متى يكون تحليل سلسلة القيمة مناسبًا، ومتى تساعد ورشة القيمة على إظهار مشكلة لا تكشفها أنشطة الإنتاج المتتابعة؟

5. كيف يمكن أن تكون الاعتمادات الأربع (S2) موردًا ذا قيمة، بينما يبقى الاعتماد على أصحابها مصدرًا للتهديد T1؟

6. اختر جهة من بيئتك المحلية: ما عنصر الثقافة أو نظام الحوافز الذي قد يفسر فجوة بين ما تعلنه المؤسسة وما يحدث في العمل؟ وما الدليل الذي تحتاج إليه قبل الحكم؟

7. لماذا لا ينبغي اعتبار «غياب منصة مملوكة» نقطة ضعف مستقلة لمجرد أن فريق الإدارة يفكر في شرائها؟ وما الذي يجعل W1 في حالة المعهد ضعفًا قائمًا ومحددًا؟

خلاصة الفصل

يبدأ التحليل الداخلي الجيد بالأداء كما يحدث، ثم يتتبع طريق القيمة إلى العميل، وينظر إلى الأنشطة والموارد والقدرات التي أنتجت النتائج. وهو لا يكتفي بوصف ما تملكه المؤسسة، بل يفحص ما تستطيع فعله به، ومدى تحكمها فيه، وما إذا كانت ثقافتها وأنظمتها تسمح بالاستفادة منه. وعندما تتضح هذه الصورة، يمكننا أن نفرق بين مورد ضروري وميزة محتملة، وبين فجوة قائمة وقدرة سنحتاج إليها فقط إذا اخترنا استراتيجية معينة.

انتهينا الآن إلى نقاط القوة والضعف S1–S4 وW1–W5 في مثال المعهد، ولدينا من الفصل السادس الفرص والتهديدات O1–O5 وT1–T5. ولا تكفي أي من القائمتين منفردةً لتحديد الاستراتيجية. ففي **الفصل الثامن** سنجمعهما في تحليل سوات وتوز، ثم نبحث عن لبّ المشكلة ونولد خيارات ومحاور مرشحة، قبل أن نخضع الخيارات للمقارنة والاختيار في الفصول التالية. وهكذا تظل الخطوة التالية نتيجة لما عرفناه، لا قفزة إلى حل اخترناه مسبقًا.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: قائمة S1–S4 وW1–W5 مع الشواهد، وبيان فجوات الأداء والقدرة. تصبح هذه البيانات مع O وT مواد المصفوفة المكتملة في الفصل الثامن؛ فلا يُشتق خيار من عامل بلا دليل.

المصادر والمراجع

أ. الأطر العلمية والمهنية

Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

المرجع الأصلي لسلسلة القيمة والأنشطة الأولية والداعمة والروابط بينها.

Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. “The Value Chain.” https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx

Prahalad, C. K., & Hamel, Gary (1990). “The Core Competence of the Corporation.” Harvard Business Review, May–June 1990. https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation

Barney, Jay B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, Jay B. (1995). “Looking Inside for Competitive Advantage.” Academy of Management Executive, 9(4), 49–61. https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192

Stabell, Charles B., & Fjeldstad, Øystein D. (1998). “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks.” Strategic Management Journal, 19(5), 413–437. https://doi.org/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199805%2919%3A5%3C413%3A%3AAID-SMJ946%3E3.0.CO%3B2-C

Whittington, Richard, Angwin, Duncan, Regnér, Patrick, Johnson, Gerry, & Scholes, Kevan (2023). Exploring Strategy: Text and Cases (13th ed.). Pearson. ISBN 9781292428741. https://www.pearson.com/en-au/media/g10dyvte/9781292428741_sample.pdf

إحالة عامة إلى المنهج، لا إلى واقعة أو صفحة محددة.

Johnson, Gerry (2015). "Cultural Web." In Wiley Encyclopedia of Management. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120228

The Open University, OpenLearn. "Organisational Culture." https://www.open.edu/openlearn/money-business/hybrid-working-starting-the-workplace/content-section-4

عرض تعليمي لاحق لعناصر الشبكة الثقافية.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). "Organisational Culture." https://www.cipd.org/en/topics/organisational-culture/

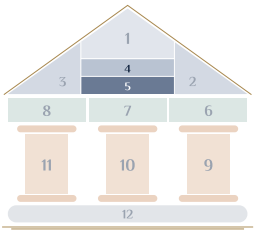
مواد مهنية عن الثقافة والسلوك المؤسسي.

ب. المرجع التطبيقي والكتاب السابق

عباس آل حميد. «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، الطبعة العربية، 2022، خاصة مباحث الثقافة المؤسسية، وأصحاب المصلحة، والكفاءات الأساسية، وتدقيق الموارد، وتحليل الفجوات، وسلسلة القيمة في الجزء الخاص بالتحليل الداخلي.

الفصل الثامن

8



الخطوتان 4 و5: سوات وتوز

من التحليل إلى لبّ المشكلة والخيارات الاستراتيجية

كيف نحوّل ما عرفناه إلى اختيارات تستحق الدراسة؟

قد تنتهي المؤسسة من شهور من التحليل، وتخرج بعشرات الرسوم والجداول والتقارير. تعرف حجم سوقها، واتجاهات المنافسة، ونقاط قوة فرقها، ومواطن الضعف في عملياتها. ومع ذلك، عندما يجلس مجلس الإدارة ليسأل: «ما الاستراتيجية التي ينبغي أن نتبعها؟»، تتزاحم الإجابات: التوسع في سوق جديدة، وخفض الأسعار، وبناء منصة رقمية، وإطلاق منتجات، وتوظيف خبرات، وتطوير العلامة التجارية. قد يكون لكل اقتراح ما يسنده، لكن لا شيء يضمن أن هذه الاقتراحات تعمل معًا أو تعالج المشكلة التي تمنع المؤسسة من التقدم.

هنا يبدأ العمل الذي نتناوله في هذا الفصل. ففي الفصل السادس جمعنا صورة للبيئة الخارجية وصغنا الفرص والتهديدات، وفي الفصل السابع فحصنا ما تملكه المؤسسة وما تستطيع أن تفعله وحددنا نقاط القوة والضعف. والآن نحتاج إلى **جمع الصورتين في تشخيص متماسك**، وتحديد التحدي المحوري الذي يستحق تركيز الإدارة، ثم استخدام العلاقات بين عوامل الداخل والخارج لتوليد بدائل استراتيجية معقولة. وما نبحث عنه في النهاية ليس قائمة أمنيات جديدة، بل خيارات يمكن أن نختبر جدواها وصمودها قبل أن نعتمد أحدها.

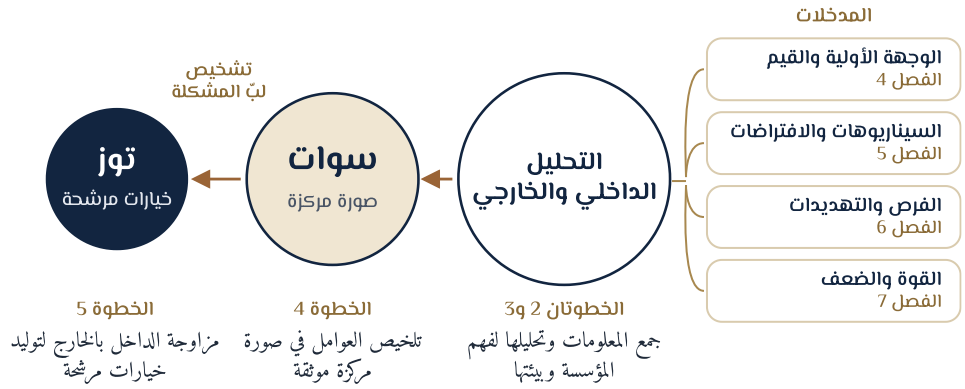
في الطبعة الأولى من «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» استخدمت تحليل سوات (SWOT) ثم مصفوفة توز (TOWS) حلقتين أساسيتين في الانتقال من التقييم إلى الصياغة. وأحافظ هنا على هاتين الخطوتين وترتيبهما في النموذج ذي المراحل الأربع والخطوات الاثنتي عشرة: **الخطوة الرابعة تلخيص التحليل في سوات، والخطوة الخامسة توليد الخيارات باستخدام توز.** وأضيف إليهما عملًا تشخيصيًا أوضح لتحديد «لبّ المشكلة»، ومرحلة لاقتراح المحاور والطموح، على أن تظل نتائج هذه المرحلة مرشحة حتى تجرى المفاضلة في الفصل الحادي عشر واختبارات الجدوى في الفصل الثاني عشر.

8.1 ما الذي يدخله هذا الفصل، وما الذي لا يقرر فيه؟

قبل أن نبدأ بأي مصفوفة، ينبغي أن نعرف ماذا نحمل من الفصول السابقة. لدينا وجهة استراتيجية أولية من الفصل الرابع، وسيناريوهات وافتراضات حرجة ومؤشرات إنذار من الفصل الخامس، وسجل خارجي للفرص والتهديدات من الفصل السادس، وسجل داخلي لنقاط القوة والضعف من الفصل السابع. ولا يصبح أي منها صحيحًا تلقائيًا لأنه وُضع في جدول؛ فالقيمة في قوة الأدلة والقدرة على تفسير علاقاتها (الجدول 1-8).

الجدول 1-8: المدخلات التي نحتاج إليها قبل توليد الخيارات

المدخل	من أين يأتي؟	السؤال الذي يجيب عنه
الوجهة الأولية والقيم	الفصل 4	ما الغاية التي نخدمها، وما الحدود التي لا نريد تجاوزها؟
السيناريوهات والافتراضات ومؤشرات الإنذار	الفصل 5	ما الذي قد يغيّر ملاءمة خياراتنا في المستقبل؟
الفرص O والتهديدات T	الفصل 6	ما الذي يتيح لنا خلق قيمة أو يعرّضنا لفقدانها من الخارج؟
نقاط القوة S والضعف W	الفصل 7	ما الذي نستطيع استخدامه، وما الذي يقيّد قدرتنا من الداخل؟



المخرج: خيارات مرشحة برموز قابلة للتتبع، تُختبر في الفصول 11–9 قبل اعتماد أيّ منها

الشكل 1-8: من التحليل إلى الخيارات المرشحة — مدخلات الفصول 7–4 تُلخَّص في سوات، ثم تتولد منها خيارات توز

من هذا المدخل نريد خمسة مخرجات: مصفوفة سوات قصيرة موثقة، وتشخيصًا واضحًا للبّ المشكلة، وقائمة خيارات مرشحة تحمل رموزًا قابلة للتتبع، ومحاور استراتيجية أولية تجمع الخيارات المترابطة، وطموحًا كميًا مبدئيًا يعرض ما يجب أن يصح كي يتحقق. وهذه

مخرجات للتحليل والاختيار اللاحق، وليست استراتيجية معتمدة. فالفصلان التاسع والعاشر سيعمقان بعض البدائل التنافسية وخيارات النمو، والفصل الحادي عشر سيقارن الحزم ويصدر اختيارًا مرجحًا، ثم يختبر الفصل الثاني عشر منطق نموذج العمل وجدواه.

ويفيد هذا الحد في حماية عملية الإدارة من التسرع. فإذا خلص فريق التحليل إلى وجود فرصة في سوق ما، فهذا لا يعني أن المؤسسة قررت دخولها. وإذا وجد ضعفًا في إدارة البيانات، فهذا لا يعني أن الحل الوحيد هو شراء نظام. وإذا تصور محورًا بعنوان «التميز في خدمة المستفيد»، فلا يصبح العنوان رهانًا استراتيجيًا قبل أن نعرف ماذا سيغير، وبأي قدرة وموارد ومقايضات.

8.2 سوات: من أربع قوائم إلى صورة مركزة للواقع

سوات اختصار للقوة والضعف والفرص والتهديدات: قوتنا وضعفنا من الداخل، وفرصنا وتهديداتنا من الخارج. تبدو الفكرة سهلة إلى درجة تجعلها واحدة من أكثر الأدوات استخدامًا، لكن سهولتها قد توقعنا في ممارسة لا تتجاوز جمع آراء المشاركين. وقد انتقد تيري هيل وروي وستبروك في دراستهما المنشورة عام 1997 تطبيقات لسوات تحولت إلى قوائم طويلة وعبارات عامة، ولم تُستخدم مخرجاتها في المراحل التالية من عملية الاستراتيجية. ما يهمني من هذا النقد ليس ترك الأداة، بل تذكّر أنها تصبح مفيدة عندما تساعد على الاختيار، لا حين تملأ اللوحة (الشكل 2-8).

	العوامل الداخلية ما في المؤسسة	العوامل الخارجية ما في البيئة المحيطة
الجوانب المساعدة	**S نقاط القوة** ما نستطيع استخدامه من الداخل لخلق القيمة أو حمايتها سجل الفصل 7	**O الفرص** ما يتيح لنا من الخارج أن نخلق قيمة جديدة سجل الفصل 6
الجوانب المقيّدة	**W نقاط الضعف** ما يقيّد قدرتنا من الداخل على تحقيق الغاية سجل الفصل 7	**T التهديدات** ما يعرّضنا من الخارج لفقدان القيمة أو الموقع سجل الفصل 6

الشكل 2-8: مصفوفة سوات — العوامل الداخلية والخارجية، وجوانبها المساعدة والمقيّدة

في التطبيق، أبدأ بعبارات محددة وبشواهدها. لا أكتب «علامتنا قوية» من دون دليل على موقعها لدى العملاء، ولا «التكنولوجيا فرصة» من دون توضيح ما الذي يمكن أن تتحسن به، ولا «لدينا فريق متميز» لمجرد أن عدد الموظفين كبير. وأفضّل أن يضم كل عنصر ثلاث طبقات: **الملاحظة، وأثرها المحتمل في القرار، وما يسمح به الدليل وما لا يسمح به.**

وهناك تمييز لا غنى عنه بين العامل الداخلي والخارجي. فارتفاع متطلبات حماية البيانات ظرف تنظيمي خارجي، بينما ضعف حق المؤسسة التعاقدي في استرداد بياناتها مسألة داخلية. وقد يكون المنافس أقل سعرًا؛ هذه حقيقة خارجية، أما ارتفاع تكلفة اكتسابنا للعميل فهو نتيجة تتأثر بقرارات داخلية وبالسوق. ومن الخطأ أن نضع الظاهرة نفسها في خانتين لنبدو أكثر شمولًا، من غير أن نشرح لماذا تختلف زاويتاها.

قد تكون القوة والضعف متصلتين بالأصل نفسه. فالاعتماد على جهة دولية تمنح مؤهلات مهنية قد يكون قوة إذا أتاح ثقة لدى العملاء وسرعة دخول السوق؛ لكنه يصبح تبعية كذلك إذا كان المانح يستطيع تجاوز الوسيط والبيع مباشرة. لا تعارض بين الأمرين عندما

يكون لدينا تفسيران مختلفان، لكن لا يكفي أن نكتب «الاعتماد قوة وتهديد» من غير تحديد: ما الذي نملكه نحن؟ وما الذي يملكه الطرف الآخر؟

ولا أرى حاجة إلى إلزام المؤسسة بعدد ثابت من البنود. ومع ذلك، فالقائمة المختصرة التي استبعدت التكرار ورتبت العوامل أولى بالعمل من عشرات العناصر التي لا يملك الفريق وقتًا لاختبارها. وإذا كان عامل ذو أثر كبير لا يملك دليلًا كافيًا، فلا نختلق له يقينًا؛ ندوّنه باعتباره سؤالًا حرجًا يحتاج إلى بحث إضافي أو تجربة. هكذا يبقى الفرق واضحًا بين المعلومات التي نستطيع البناء عليها والفرضيات التي ينبغي أن نخاطر فيها بحذر (الجدول 2-8).

الجدول 2-8: كيف نصوغ عاملًا يصلح للقرار؟

الصياغة العامة	الصياغة التي نحتاج إليها	ما بقي مفتوحًا
«الذكاء الاصطناعي فرصة»	تجربة في إعداد المحتوى خفضت زمن إعداد وحدة عربية إلى النصف تقريبًا (O3)	هل تُحافظ النتيجة على الجودة وتخفض التكلفة الكلية؟
«المعهد ضعيف تسويقيًا»	تكلفة اكتساب المتعلم ارتفعت من 38 إلى 71 ريالًا، والوكلاء يجلبون 34% من تسجيلات الأفراد (W4)	كم من الارتفاع يعود إلى السوق، وكم يمكن التحكم فيه؟
«الاعتمادات ميزة»	للمعهد شراكات قائمة مع أربع جهات اعتماد دولية (S2)	أي جزء منها نادر فعلًا وقابل للدفاع؟
«المنصة خطر»	العقد لا يمنح المعهد حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية عند نهايته (W1)	ما إمكان التفاوض والنقل، وما تكلفة فقد البيانات؟

هذه أمثلة من ملف حالة تعليمية افتراضية، وليست نتائج بحث عن مؤسسة حقيقية.

كيف نعطي العوامل وزنها دون درجات موهومة؟

لا تكون جميع العوامل في سوات متساوية الأهمية. الفرصة التي يمكن اختبارها بتكلفة محدودة تختلف عن فرصة تتطلب قرضًا ونقل منصة وتغيير نموذج العمل. والضعف الذي

يؤثر في تجربة العميل كلها يختلف عن ضعف موضعي يمكن معالجته داخل إدارة واحدة. وأقترح قراءة العوامل وفق **أثرها في الغاية والنتائج، ومدى توافر الدليل، والقدرة على التصرف بشأنها، وحساسيتها للسيناريوهات.**

يمكن للفريق ترتيبها ترتيباً نسبياً أو وصفها بدرجات لفظية معللة؛ لكنني لا أنصح بجمع تقديرات ظنية في حاصل رقمي ثم معاملته قراراً موضوعياً. فقد يحصل عنصر على درجة عالية لأن الحاضرين يفضلون الحديث عنه، أو لأن البيانات المتاحة عنه أكثر من غيره. وبدل الاكتفاء بالمتوسطات، يطلب رئيس الورشة من المشاركين تفسير الخلافات: هل تختلف المعلومات التي اطلعوا عليها، أم تصورهم لأثر العامل، أم موقفهم من الخيار الذي قد يترتب عليه؟

وهنا تتصل سوات بالحوكمة التي تناولناها في الفصل الثاني. فصاحب القرار يجب أن يعرف ما هو ملاحظة، وما هو حكم تحليلي، وما يحتاج إلى تحقق، وأن يُسمح لصاحب الرأي المختلف بتقديم الدليل دون أن يتحول الاجتماع إلى تصويت على ما يفضله الرئيس التنفيذي. لا تجعل مصفوفة سوات وسيلةً لتبرير قرار اتخذته المؤسسة مسبقًا (الشكل 3-8).

	العوامل الداخلية سجل الفصل 7 — 2025	العوامل الخارجية سجل الفصل 6
الجوانب المساعدة	**نقاط القوة** S1–S4 S1 محتوى عربي وثنائي اللغة S2 شراكات مع أربع جهات اعتماد دولية S3 قاعدة من 14 عميلًا مؤسسيًا S4 هيكل تشغيل خفيف نسبيًا	**الفرص** O1–O5 O1 تأهيل مرتبط بالتعمين (افتراض يُختبر) O2 حاجة محتملة إلى قياس الأثر O3 الذكاء الاصطناعي قد يخفض زمن إنتاج المحتوى والتوجيه O4 فجوة محتملة في خدمات تأهيل تُصمَّم بالعربية أولًا O5 انتشار وحدات مؤهل مصغّرة قابلة للتجميع
الجوانب المقيّدة	**نقاط الضعف** W1–W5 W1 تبعية المنصة والبيانات للمزوّد W2 انخفاض الإنجاز (58%) والنجاح من المحاولة الأولى W3 تفاوت جودة التدريس والاعتماد على متعاونين W4 ارتفاع تكلفة الاكتساب والاعتماد على الوكلاء W5 غياب قياس أثر التدريب المؤسسي	**التهديدات** T1–T5 T1 جهات الاعتماد قد تبيع مباشرة للمتعلمين T2 المعلّم الآلي والأدوات المجانية قد يقللان قيمة بعض الخدمات T3 تشديد اشتراطات نزاهة التقييم عن بُعد T4 منافسة سعرية تضغط على الهامش T5 تكلفة الامتثال والقيود على نقل البيانات واستخدامها

الشكل 3-8: مصفوفة سوات المكتملة لمعهد التدريب الافتراضي — استخراج تعليمي من سجلات الفصول 6 و7

للقراءة: تفصل الأعمدة العوامل الداخلية عن الخارجية، وتفصل الصفوف الجوانب المساعدة عن الجوانب المقيّدة؛ فتظهر القوة والضعف في العمود الداخلي، والفرص والتهديدات في العمود الخارجي. ولا يثبت اجتماع عوامل في المصفوفة علاقة سببية بينها؛ فالمزاوجات الاستراتيجية تُصاغ وتُختبر لاحقًا في توز، وأدلة الرموز مفصلة في الفصلين السادس والسابع.

8.3 من الأعراض إلى لبّ المشكلة: أين ينبغي أن نركز؟

قد يكشف التحليل خمس أو عشر مشكلات مهمة، لكن المؤسسة لا تستطيع عادة معالجتها كلها بالوزن نفسه. وهنا أستفيد من مفهوم «لبّ المشكلة» (The Crux) الذي طوّره ريتشارد روملت في كتابه الصادر عام 2022. فالمقصود ليس أكبر مشكلة من حيث حجمها، ولا أقدم مشكلة عانت منها المؤسسة، بل موضعًا حاسمًا من تحدٍّ مهم تكون معالجته ممكنة نسبيًا، ويُرجَّح أن يحقق تجاوزُه تقدمًا معتبرًا. وهذا يختلف عن «نواة الاستراتيجية» (The Kernel) في كتاب روملت السابق؛ فالنواة بنية تضم تشخيصًا وسياسة موجهة وأفعالًا متسقة، وليست مرادفًا للبّ المشكلة.

وللتقريب، تخيل مؤسسة تتراجع أرباحها، وتتأخر منتجاتها، ويغادرها موظفون أكفاء، ويشتكي عملاؤها من بطء المعالجة. ليس من الحكمة افتراض أن واحدًا من هذه الأعراض هو السبب الوحيد للبقية. قد يكشف التحليل أن القرارات التي تتطلب موافقات متتابعة تجعل المؤسسة بطيئة وغير قادرة على إغلاق مشكلات العميل. وربما تكون المشكلة الأساسية في تصميم المنتج نفسه، أو في نموذج تسعيره أو الاعتماد على مورد واحد. لذلك لا يكفي أن تختار أكثر الأعراض إزعاجًا؛ عليك أن تبحث عن **آلية تؤثر في عدة نتائج**، وأن تختبر هل تملك المؤسسة وسيلة معقولة للتصرف فيها.

وأستخدم أربعة أسئلة للمقارنة بين التحديات: ما المشكلة التي تمنع تقدمنا نحو الغاية؟ وما البيانات التي تربطها بالنتائج المهمة؟ وما الجزء الذي يمكننا التأثير فيه فعلًا ضمن مواردنا وصلاحياتنا؟ وإذا نجحنا في معالجته، فما الذي يرجّح أن يتغير، وما الذي قد يبقى من المشكلات؟ ليست هذه معادلة لحساب لبّ المشكلة، بل طريقة لجعل النقاش قابلًا للفحص.

ومن الضروري ألا نجعل تشخيص لبّ المشكلة وعدًا بأن جميع الأعراض ستزول تلقائيًا. قد يعالج تحسين متابعة المتعلم التسرب ويحسن الرضا، لكنه لا يلغي قوة جهات الاعتماد في التفاوض، ولا يمنح المؤسسة حق استرداد بياناتها من المزوّد. وقد يكون هذا التحدي أهم رهان تستطيع المؤسسة البدء به، مع استمرار الحاجة إلى خيارات أخرى لحماية موقعها واستكمال قدراتها.

لبّ مشكلة معهد التدريب الافتراضي

في نهاية 2025، بلغت إيرادات المعهد 1.14 مليون ريال عُماني، متجاوزة مستوى ما قبل الجائحة، وبهامش صافي ربح 6%. لكن تحليل الفصل السابع كشف أن معدل الإنجاز 58%، وأن النجاح من المحاولة الأولى 64% بين أصحاب النتائج النهائية وفق تعريف مؤشره؛ ولا تكفي هاتان النسبتان وحدهما لإثبات عدد فعلي للناجحين من كل مئة بدأوا. وفي الوقت نفسه انخفض صافي نقاط الترويج (NPS)، الذي يعكس استعداد المتعلم للتوصية بالمعهد، من 44 إلى 31 نقطة، وارتفعت تكلفة الاكتساب من 38 إلى 71 ريالًا بين 2022 و2025. وما زال المعهد يعتمد على جهات تمنح المؤهلات، ومنصة لا يضمن عقدها استعادة السجلات التفصيلية، ومدربين متعاقدين بالقطعة متفاوتي الجودة.

يمكن تلخيص هذه التبعيات بعبارة حادة وردت في بيانات الحالة التعليمية: «المعهد يبيع وصولًا إلى شهادات لا يملكها، عبر منصة لا يملكها، بمدربين لا يحتفظ بهم». إنها وصف مؤثر للوضع، لكنها **ليست تشخيص لبّ المشكلة وحدها.** فما الذي يستطيع المعهد تغييره أولًا ويكون له أثر في مكانه من الصناعة؟ لا يستطيع أن يتحول بسهولة إلى جهة منح لجميع المؤهلات، وشراء منصة لا يصنع قيمة من تلقاء نفسه. لكن المعهد يستطيع دراسة بناء قدرة على مساعدة المتعلم المشغول في إكمال برنامجه والاستعداد للتقييم، مع قياس جودة تلك الخدمة ونتائجها.

في هذا المنطق يتمثل لبّ المشكلة في عجز المعهد عن اكتشاف تعثر المتعلم في الوقت المناسب وتقديم تدخل موثوق يساعده على إكمال البرنامج؛ فبيانات السلوك التفصيلية لدى المزوّد، والمتابعة الحالية محدودة، والمسؤولية عن الإنجاز موزعة. أما رفع إنجاز المتعلم فهو نتيجة منشودة لمعالجة هذه العقدة، وليس اسم المشكلة نفسها. وبناء هذه القدرة قد يحسّن تجربة المتعلم وإنجازه، ثم يدعم الاحتفاظ والإحالات؛ وهي علاقات تحتاج إلى اختبار، وقد تتيح للمعهد دورًا ذا قيمة حتى إذا باعت جهات الاعتماد المؤهلات مباشرة. ومع ذلك فهذا تشخيص يستند إلى الأدلة الحالية ويحتاج إلى اختبار؛ فلا يجوز تحويله في يونيو 2026 إلى ادعاء بأن الإرشاد سيضمن الإنجاز بنسبة محددة، أو أن التحسن سيخفض تكلفة التسويق تلقائيًا.

والدرس هنا دقيق: نبحث عن العقدة التي يستحق حلها الجهد، لا عن عبارة ملهمة تحل محل الأدلة. ويجوز أن يتغير تشخيصنا عند ظهور معلومات جديدة. وإذا كان التعثر غير المرصود وضعف التدخل المبكر هما لبّ المشكلة، فإن ذلك يرشد إلى نوع الخيارات التي ينبغي توليدها في توز، لكنه لا يحدد وحده أي حزمة نستطيع تمويلها وتنفيذها.

8.4 توز: كيف نولّد خيارات من العلاقات لا من الرغبات؟

بعد جمع سوات وتشخيص لبّ المشكلة تأتي الخطوة الخامسة في نموذج إجراءات الإدارة الاستراتيجية: **تحليل توز**. وقد قدم هاينز فايريش مصفوفة TOWS عام 1982 أداةً للمزاوجة المنهجية بين تهديدات البيئة وفرصها وبين نقاط ضعف المؤسسة وقوتها. الفرق العملي الذي أركز عليه هنا أن سوات تُظهر العوامل الرئيسية، بينما تدفعنا توز إلى سؤال جديد: **ماذا يمكن أن نفعل عندما يتفاعل عامل من الداخل مع ظرف في الخارج؟**

أما تتبع الخيار إلى المحور والمبادرة فهو تنظيم تطبيقي أتبنّاه في هذا الكتاب.

تنتج المصفوفة أربع عائلات مألوفة من الخيارات. خيارات **SO** تستثمر قوة قائمة في فرصة خارجية، و**WO** تستخدم فرصة لمعالجة ضعف مؤثر، و**ST** تستند إلى قوة للحد من تهديد أو إعادة تشكيل العلاقة معه، و**WT** تحد من التعرض حين تجتمع نقطة ضعف مع تهديد. وهذه العائلات ليست درجات تفوق؛ فخيار WT قد يكون قراراً شجاعاً بالتوقف عن نشاط مكلف، وقد يكون أنفع من توسع كبير لا تملك المؤسسة القدرة على تحمله (الشكل 4-8).

الجدول 3-8: مصفوفة توز ومواضع الخيارات المرشحة للمعهد

العوامل الداخلية / الخارجية	الفرص O	التهديدات T
نقاط القوة S	SO1 وSO2: توظيف المحتوى العربي وعلاقات المؤسسات في المسارات والأكاديميات المقترحة	ST1 وST2: شراكة نجاح المتعلم وتوثيق التقييم
نقاط الضعف W	WO1–WO3: حقوق البيانات، والتوجيه، واتساق هيئة التدريس	WT1 وWT2: الخروج وتقليص الوكلاء، والامتثال ونقل البيانات

الشكل 4-8: مصفوفة توز — أربع عائلات من الخيارات تولّدها المزاوجة بين عوامل الداخل والخارج

لكن مجرد وضع عنصرين في الخانة نفسها لا ينتج استراتيجية. فقد تجمع W1، وهو ضعف التحكم في بيانات التعلم، مع O3، وهو إمكان أن يخفض الذكاء الاصطناعي وقت إعداد المحتوى، ثم تقترح شراء منصة. هذه العلاقة لا تكون مقنعة إلا إذا بيّنا كيف يدعم التحكم

في البيانات خدمة التوجيه، وكيف يمكن بناء ذلك تقنيًا وتعاقديًا، وما جدوى الإنفاق. وقد تقود القراءة إلى حل ترخيص مختلف أو اتفاق يضمن الاسترداد، لا إلى امتلاك بنية تقنية كاملة. **المزاوجة تفتح باب الخيار؛ ولا تثبت أنه الحل الصحيح.**

وبالمثل، فإن الجمع بين ضعف جودة المدربين والطلب المؤسسي على تقارير الأثر لا يثبت أن تعيين هيئة تدريس دائمة سيرفع تجديد العقود. نحتاج إلى تفسير حلقة العلاقة واختبارها: هل الاتساق في جودة التدريس شرط لنتائج تعلم يمكن إثباتها؟ وهل تستطيع المؤسسة تحمل تكلفة التعاقدات الجديدة؟ هذه الأسئلة تمنع تحويل توز إلى لعبة تركيب رموز.

وأوصي بأن يتضمن سجل كل خيار مرشح أربع معلومات: رمزه الثابت، والعوامل التي ولدته، والآلية المتوقعة لخلق القيمة أو خفض الخطر، وأضعف افتراض يحتاج إلى اختبار. وإذا اقترح الفريق بديلًا لا تنبئ به أي علاقة ظاهرة في سوات، فلا نمنعه آليًا؛ قد تكون هناك معلومة فاتت التحليل أو طريقة مبتكرة للرد على ظرف جديد. لكن عليه أن يعود إلى الأدلة ويفسر سبب إضافة البديل، بدل تحميل أحد المربعات ما لا يحتمل.

8.5 الخيارات التسعة في حالة المعهد: قائمة للفحص لا قائمة قرارات

في ورشة توليد الخيارات الافتراضية لعام 2026، أنتج فريق المعهد تسعة بدائل مترابطة. رموزها في الحالة التعليمية هي SO1 وSO2، ثم WO1 إلى WO3، ثم ST1 وST2، ثم WT1 وWT2. سأبقي هذه الرموز كما هي لأنها ستتيح للقارئ تتبع مصير كل خيار عبر الفصول التالية. لكن عبارات «المحور الذي يخدمه» أو «المبادرة التي قد تنتج عنه» هنا **وصف لخيط التطبيق المحتمل، لا إقرار مسبق لجدواه أو اختياره** (الجدول 4-8).

الجدول 4-8: خيارات SO وWO المرشحة لمعهد التدريب الافتراضي

الرمز	الخيار المرشح والعوامل التي ولدته	ما ينبغي اختباره
SO1	مسارات معتمدة عربية أولًا مع معلّم آلي؛ S1 + O3 + O4، استجابةً لـT2J أيضًا	الطلب والجودة وحدود الاعتماد على المعلّم الآلي
SO2	أكاديميات للمؤسسات مع تقرير أثر؛ S3 + O1 + O2، وقد تعالج W5	هل يقيس التقرير تغير الأداء ويؤثر في قرار العميل؟
WO1	استعادة التحكم في المنصة والبيانات عند نهاية العقد؛ W1 + O3	حق التصدير والجدوى التقنية والتعاقدية والمالية
WO2	ضمان الإنجاز بتوجيه بشري مدعوم بالذكاء الاصطناعي؛ W2 + O3	أثر التوجيه، وتكلفة الضمان، وقبول المتعلم للعرض
WO3	بناء هيئة تدريس أساسية من أفضل 20 مدربًا؛ W3 + O2	أثر اتساق التدريس في الإنجاز ونتائج المؤسسات

الجدول 5-8: خيارات ST وWT المرشحة لمعهد التدريب الافتراضي

الرمز	الخيار المرشح والعوامل التي ولدته	ما ينبغي اختباره
ST1	أن يصبح المعهد «شريك نجاح المتعلم» لجهات الاعتماد؛ S2 + T1	استعداد الجهة للشراكة وشروط العلاقة الجديدة
ST2	مركز تقييم موثوق يلتزم بالاشتراطات الجديدة؛ S2 + T3	المتطلبات اللازمة وحدود دور المعهد وصلاحياته
WT1	الخروج من البرامج القصيرة وتقليص الاعتماد على الوكلاء؛ W4 + T4	الإيراد الذي سنفقده الإيراد الذي سنفقده، والتكاليف التي سنتجنبها، والموارد التي سنحررها، والأثر الصافي في الهامش
WT2	خطة امتثال ونقل للبيانات؛ W1 + T5	الالتزامات القانونية وحق الاسترداد وتكلفة البدائل

المصدر: الحالة التعليمية لمعهد التدريب الافتراضي، مع عرض الخيارات جميعًا بوصفها مرشحة في هذه المرحلة، وفق ترتيب هذا الكتاب.

يمكننا أن نلاحظ في هذين الجدولين أن بعض الخيارات يدعم بعضها بعضًا. فالتوجيه المدعوم بالذكاء الاصطناعي WO2 قد يحتاج إلى معلومات عن تقدم المتعلم لا يملكها المعهد اليوم، ولذلك يرتبط بخيار البيانات WO1. وتحسين اتساق هيئة التدريس WO3 قد يساند الخدمة نفسها. أما SO2 فيخاطب مؤسسة تشتري التدريب بهدف تحسين الأداء، فلا تكفي فيه لوحة إنجاز المتعلم الفردي؛ يحتاج إلى طريقة لقياس ما تغير في العمل، مع مراعاة العوامل الأخرى التي قد تفسر النتيجة.

وفي المقابل، لا ينبغي أن نجمع التسعة في برنامج تنفيذي واحد لمجرد أنها تبدو نافعة. بعض الخيارات قد يكون **بديلًا** لغيره، وبعضها **شرطًا** لنجاحه، وبعضها **استجابة احتياطية** لا ينفذ إلا إذا وقع تغير معين. والخلط بينها يحوّل توز إلى قائمة مشتريات طويلة. لذلك ننتقل من توليد البدائل إلى فرز وظائفها قبل تحديد المحاور.

الخيارات ليست كلها من النوع نفسه

أنصح بأن يسأل الفريق عن كل خيار: هل يغيّر موضع المؤسسة وطريقة تقديم القيمة؟ أم يبني قدرة يحتاج إليها اختيار آخر؟ أم يقلل تعرضًا لا بد من معالجته مهما كان اختيارنا؟ أم يمثل بديلًا نحتفظ به إذا تغيرت الظروف؟

خيار WO2 في حالة المعهد يمثل احتمالًا لتغيير الوعد المقدم للمتعلم: من إتاحة محتوى وشهادة إلى مساعدة منظمة على الإنجاز. أما WO1 فهو قدرة تمكينية من جانب التحكم في البيانات، وWT2 يحد من الخطر التنظيمي والتعاقدي المرتبط بذلك. وST1 خيار علاقة استراتيجية مع جهة الاعتماد قد يصبح مهمًا بصورة خاصة إذا تحققت إشارة السيناريو SC-B التي عرفناها في الفصل الخامس. وقد يقتضي WT1 التخلي عن نشاط قائم يدر إيرادًا، حتى يفسح المجال لموارد وخدمات أكثر اتصالًا بالرهان الرئيسي.

ولا يعني هذا أن الخيار الأكثر إحداثًا للتغيير هو الأفضل. فقد يكون الخطر المالي في نقل المنصة مرتفعًا، أو يكون الطلب على خدمة الإنجاز أضعف مما يُظن، أو تعجز المؤسسة عن توظيف مرشدين بكفاءة. وستحتاج الإدارة إلى اختبار الملاءمة والقبول والجدوى وحدود المخاطرة في الفصل الحادي عشر، ثم اختبار نموذج العمل في الفصل الثاني عشر. ما نفعله الآن هو جعل هذه الأسئلة مرئية ومحددة.

أين تذهب العناصر التي لم تنتج خيارًا؟

توجد في سوات المعهد قوة S4، وهي التكلفة الثابتة المنخفضة، وفرصة O5، وهي ظهور وحدات مؤهل مصغّرة قابلة للتجميع. لم تنتج أي منهما خيارًا مستقلًا في مصفوفة الحالة. وهذه نتيجة مقبولة؛ فليس مطلوبًا استنفاد جميع عناصر سوات في خيارات متعددة. بل قد يتعارض الاعتماد على انخفاض التكلفة الثابتة مع رغبة المؤسسة في بناء هيئة تدريس أساسية وخدمة إرشاد فردية، وقد يكون تأجيل سوق الشهادات المصغّرة قرارًا معقولًا إلى أن تتضح جدوى نموذج الإنجاز.

لكن عدم اختيار العنصر لا يعني تجاهله نهائيًا. ينبغي أن نكتب لماذا لم يدخل الخيارات الحالية، وما الحدث الذي قد يبرر العودة إليه. وقد يشير ذلك إلى فرصة مؤجلة لا إلى فرصة

ضعيفة في ذاتها. وكذلك لا يصبح خيار ST1 فاشلًا إذا بقي ملفه احتياطيًا طوال سنة لم يقع فيها التهديد؛ فوظيفته حماية الاستراتيجية أمام سيناريو محدد، لا إنتاج نشاط يومي جديد بلا حاجة.

8.6 من الخيارات إلى المحاور الاستراتيجية: ما الرهانات التي تجمعها؟

عندما يكون لدينا تسعة خيارات، قد نميل إلى تقسيمها بحسب الإدارات: التسويق، والتدريس، والتقنية، والمؤسسات. وهذا سهل تنظيميًا لكنه قد يخفي المنطق الاستراتيجي. فالإدارة مسؤولة عن عملها اليومي، أما **المحور الاستراتيجي** (Strategic Theme) فينبغي أن يعبر عن رهان يغير نتيجة مهمة للمؤسسة، وقد يتطلب عمل أكثر من إدارة معًا.

في حالة المعهد، يمكن تجميع الخيارات المرشحة في ثلاثة محاور، تحفظ لها الرموز المعتمدة في الحالة التعليمية. ويقصد بـ«ضمان الإنجاز» خدمة دعم وتوجيه مشروطة، لا ضمان اجتياز اختبار مستقل أو منح شهادة؛ وستُختبر شروط العرض وتكلفته في الفصول التالية.

ويقصد بمحور «المحرّك والبيانات» (TH3) المحرك الرقمي للتعلّم وإدارة البيانات: المنصة، وسجلات التعلم، وقدرات التحليل والذكاء الاصطناعي التي تمكّن خدمة المتعلم والمؤسسات (الجدول 6-8).

الجدول 6-8: المحاور المرشحة، والرهان الذي يفسّر كلًّا منها

الرمز والمحور	ما الذي تراهن عليه المؤسسة؟	الخيارات المرتبطة به
TH1 — ضمان الإنجاز	تحسين قدرة المتعلم على إكمال المسار، ثم اختبار أثر ذلك في رضاه وإحالاته	WO2 وWO3 وST2، وجزء من SO1
TH2 — شريك المؤسسات	ربط التدريب بنتيجة مهنية قابلة للقياس قد تعزز التجديد والتوسع	SO2
TH3 — المحرّك والبيانات	بناء قدرة على البيانات والمحتوى والتوجيه تمكّن المحورين الآخرين وتخفض التبعية	WO1 وWT2، وجزء من SO1

لاحظ أن المحور الثالث ليس مشروع منصة يعمل بمعزل عن العميل. قيمته أنه يمكّن المعهد من تشخيص تقدم المتعلم، والاستجابة المبكرة للتسرب، وتجميع ما يلزم لتقارير أثر قابلة للفحص. وإذا تبين لاحقًا أن نظامًا مرخّصًا يحقق هذه الوظائف بحقوق بيانات أفضل وتكلفة أقل، فقد نتغير وسيلة التنفيذ دون أن نتغير حاجة المعهد إلى التحكم في البيانات اللازمة لعمله.

وهناك فرق كذلك بين المحور والهدف. «ضمان الإنجاز» اسم مختصر لرهان؛ أما هدف «رفع معدل الإنجاز» ومؤشره ومستهدفه وطريقة حسابه فستُضبط في خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء في الفصل الثالث عشر. ولا يصح اعتبار المحاور الثلاثة منظورًا خامسًا في بطاقة الأداء المتوازن؛ إنها خطوط رهان تمتد عبر منظور القدرات والعمليات والعملاء والنتائج المالية. سنرى لاحقًا كيف يساعد هذا التمييز على بناء خريطة لا تكرر أسماء الإدارات.

اختبار المحاور قبل اعتمادها

أقترح أربعة اختبارات للمحاور المرشحة. أولًا، هل يستطيع الفريق أن يشرح لماذا اجتمعت هذه المجموعة من الخيارات في محور واحد؟ ثانيًا، هل يقدم المحور نتيجة أو قيمة تختلف عن نتيجة محور آخر، أم أننا كررنا فكرة «تحسين الأداء» بثلاث تسميات؟ ثالثًا، ما الأنشطة أو الاستثمارات التي ينبغي أن نستبعدها أو نؤجلها إذا أخذنا المحور بجدية؟ ورابعًا، هل تُغطّي المحاور مجتمعةً أهم ما نحتاج إليه لتحقيق الوجهة، دون أن نفترض أنها تعالج كل مشكلة في المؤسسة؟

قد يسهل على مجلس المعهد رؤية العلاقة بين TH1 والعبارة «يضمن الإنجاز»، وبين TH2 و«يقيس الأثر»، وبين TH3 والقدرة على تشغيل الوعدين. لكن هذه العلاقة تكفي **لترشيح الحزمة للدراسة**، لا لإثبات أنها الأعلى قيمة أو الأكثر صمودًا. فقد تظهر في تحليل التنافس والنمو بدائل أبسط أو أرخص، وقد يرفض اختبار المخاطر أو التمويل تنفيذها كلها في توقيت واحد. لذلك سيظل وصف هذه المحاور في نهاية الفصل الثامن: **محاور مرشحة تنتظر المفاضلة.**

8.7 الطموح الاستراتيجي: ما الذي يتعين أن يصبح صحيحًا؟

بعد تحديد المحاور المرشحة، قد يسأل المجلس: إذا اتجهنا إلى هذه الرهانات، فما مقدار التحسن الذي نسعى إليه؟ هذا سؤال مشروع، لكن تحديد طموح رقمي لا يثبت جدوى الاستراتيجية. فقد يرفع المدير هدف الإيراد إلى الضعف، ويطلب من الأقسام إعداد خطط لتحقيقه، دون أن يحدد من أين سيأتي العملاء، ولماذا سيختارون المؤسسة، وما الموارد اللازمة لخدمتهم. لذلك أفضّل أن نعرض الطموح في هذه المرحلة بوصفه **فرضية كمية مشروطة**، ثم نعود إلى الأرقام بعد مقارنة الحزم الاستراتيجية واختبار نموذج العمل والتمويل.

في حالة المعهد اقترح الفريق مسارًا رقميًا من 2025 إلى 2030، يشمل الإيراد، وهامش صافي الربح، وحصة المؤسسات، ومعدل إنجاز المتعلمين. وهي افتراضات كمية أولية لا تصبح أهدافًا معتمدة في يونيو، بل تُراجع بعد اختبار الخيارات (الجدول 7-8).

الجدول 7-8: الطموح الأولي المقترح للمعهد، قبل اختبار الخيارات

السنة	الإيراد (مليون ر.ع.)	هامش صافي الربح	حصة إيراد المؤسسات	معدل الإنجاز C1.1
2025: الأساس	1.14	6%	28%	58%
2026	1.20	5%	30%	62%
2027	1.40	4%	36%	70%
2028	1.70	8%	42%	75%
2029	2.05	10%	46%	78%
2030	2.40	12%	50%	80%

مسار افتراضي أولي مرشح في يونيو 2026، وليس قرارًا نهائيًا. المستهدفان الإضافيان المقترحان لعام 2030 هما نجاح 78% من المحاولة الأولى وصافي نقاط ترويج 50، وفق الحالة التعليمية.

إذا انتقل الإيراد من 1.14 إلى 2.40 مليون ريال خلال خمس سنوات، فإن معدل النمو السنوي المركب المطلوب يقارب 16.1% (محسوبًا من 1.14 إلى 2.40 مليون عبر خمس فترات سنوية). ولا يعني هذا المعدل المركب أن النمو متساوٍ في كل سنة من المسار. وهذه قفزة كبيرة قياسًا إلى نمو 2025 الذي بلغ نحو 2%. ومن الخطأ وصفها طموحًا معقولًا لمجرد أنها كُتبت على خط زمني تصاعدي. ينبغي أن نسأل عن العملاء والأسعار والخدمات التي ستنتج هذه الزيادة، وعن الإيرادات التي ستفقدها المؤسسة إذا قررت الخروج من نشاط قائم.

جسر الإيراد: لا تنس ما ستتوقف عنه

يُظهر ملف المعهد أن إيراد 2025 البالغ 1.14 مليون ريال يتكون من 672 ألف ريال من المؤهلات المعتمدة للأفراد، و320 ألفًا من برامج المؤسسات، و148 ألفًا من البرامج القصيرة غير المعتمدة. وإذا كان الفريق يفكر في الخروج من الخط الأخير، فلا يمكنه أن يعرض نمو الأفراد والمؤسسات حتى 2030 وكأن 148 ألفًا لن تختفي من خط الأساس. هذه ليست مسألة حسابية ثانوية؛ إنها اختبار لجدية المقايضة التي تنطوي عليها الاستراتيجية (الجدول 8-8).

الجدول 8-8: جسر الإيراد الأولي، بالآلاف من الريالات العُمانية

خط الإيراد	2025	افتراض 2030	فرق الإيراد
مؤهلات الأفراد المعتمدة	672	1,200	+528
خدمات المؤسسات	320	1,200	+880
البرامج القصيرة غير المعتمدة	148	0	−148
الإجمالي	**1,140**	**2,400**	**+1,260**

الجسر يحسب الفرق بين سنتي البداية والنهاية فقط (1,260 = 148 − 880 + 528 ألف ريال). وينبغي تفكيك الإيراد إلى محركات الحجم ومتوسط السعر وتجديد العقود، ثم إعداد مسار سنوي للخروج التدريجي واختباره في نموذج العمل والخطة المالية قبل اعتماد

المستهدف. ولا تتضمن الحالة توزيعًا سنويًا مكتملًا للحجم والسعر ومزيج الخطوط؛ لذلك تبقى سنوات المسار مستهدفات إجمالية، ولا نشتق منها تفصيلًا سنويًا غير معروض. موعد الخروج المخطط من البرامج القصيرة هو يونيو 2027، فتُحسب إيراداتها الجزئية حتى ذلك الموعد عند بناء الموازنة.

يمكننا من هذا الجسر أن نرى أن النمو المقترح لا يقوم على بيع مزيد من البرامج نفسها فحسب. فإيراد المؤسسات المقترح يرتفع بمقدار 880 ألف ريال، وهي أكبر مساهمة في الفرق الكلي. كما يرتفع إيراد المؤهلات المعتمدة للأفراد، بينما يختفي إيراد البرامج القصيرة. وهذا يعني أن التحول المقترح يحتاج قدرة أكبر على إدارة عقود المؤسسات وقياس نتائجها، وأن ينجح في تقديم قيمة تجعل المتعلم يدفع السعر المفترض، وأن يعوض النمو ما تتخلى عنه المؤسسة.

وفي الجانب المالي، ينخفض الهامش المستهدف مؤقتًا إلى 5% في 2026 و4% في 2027، لأن النموذج المرشح يتطلب استثمارًا في المنصة والمرشدين وهيئة التدريس قبل ظهور المنافع كاملة. لكن هذا تفسير مشروط، وليس رخصة لإنفاق لا نعرف عائده. ينبغي أن نرى في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر ما إذا كانت قدرة التمويل والسيولة تسمح بهذا المسار، وما الذي سيحدث إذا تأخر الإيراد سنة أو لم تنخفض تكلفة اكتساب المتعلم كما نرجو. **استراتيجية لا تحتمل ظروفًا معقولة أقل تفاؤلًا ليست محكمة لمجرد أن جدولها متوازن.**

أربعة أسئلة للطموح قبل تثبيته

لا أكتفي بطرح الرقم على المجلس؛ بل أطلب من فريق الاستراتيجية الإجابة عن أربعة أسئلة. من هم العملاء الذين يفترض أن يولّدوا النمو، وما الذي سيجعلهم يختاروننا؟ وما القدرة الجديدة التي ينبغي بناؤها حتى نخدمهم بالجودة المقصودة؟ وما الإيراد أو النشاط الذي سنستبعده مقابل تخصيص الموارد لهذا الرهان؟ وما الفرضية التي إذا لم تتحقق تغيرت الجدوى أو اضطررنا إلى إعادة النظر في الطموح؟

في المعهد ترتبط الإجابة، مبدئيًا، بفرضيات الفصل الخامس: قبول المتعلم دفع علاوة لقاء عرض إنجاز واضح (H1)، وتجديد المؤسسة عقدها عندما ترى تقريرًا مفيدًا عن أثر

التدريب (H2)، وإمكان نقل المنصة دون خسارة كبيرة في المتعلمين (H3)، وقدرة عرض الأثر على جذب مؤسسات لم تكن تنفق على التدريب (H4). وهذه ليست نتائج محسومة، بل اختبارات مستقبلية لكل منها موعد ومقياس. لا تجعل الطموح يغطي على عدم اليقين؛ اجعله يوضح أي الفرضيات تستحق اختبارًا مبكرًا.

8.8 مراجعة الوجهة الأولية بعد التحليل: ماذا يتغير في صياغتنا؟

نعود الآن إلى الوجهة التي بدأنا بها في الفصل الرابع. فالغاية والرؤية والرسالة والقيم لم تُكتب لتغلق النقاش، بل لتمنحنا نقطة انطلاق نفحصها في ضوء المعلومات. وقد نص نموذج الطبعة الأولى أصلًا على مراجعة الوجهة بعد التحليل وتصحيحها عند الحاجة؛ ومن هنا فإن هذا الفصل يستكمل الفكرة، ولا يستبدل ترتيبها بمنهج جديد.

في فبراير 2026 وضعت إدارة المعهد تصورًا أوليًا للتوجه الذي ستسعى إليه. ثم جمع الفريق خلال الفترة من مارس إلى مايو آراء المتعلمين وعملاء المؤسسات، وقرأ البيئة والقدرات. وفي **ورشة يونيو 2026** عاد المجلس إلى الصياغات، وبات أمامه دليل لا مجرد رغبة في أن يكون «معهدًا رائدًا». فقد أفاد بعض المتعلمين بأن غياب المتابعة عند التأخر أسهم في توقفهم، وأن 11 من 14 عميلًا مؤسسيًا لا يملكون صورة واضحة عمّا تغير في أداء موظفيهم بعد التدريب.

توجّه هذه الإفادات اختبار المتابعة المقترح، لكنها لا تحسم وحدها السبب الذي أدى إلى التعثر.

على ضوء ذلك أصبح من المعقول أن تعبر الوجهة الجديدة عن **إنجاز المتعلم وإثبات أثر التدريب**، بدل الاكتفاء بإتاحة محتوى إلكتروني مرن. وهذه الصياغة تتسق مع الاتجاه العام للحالة في الفصل الرابع، لكن لا ينبغي أن تقدم المحاور والوعود التجارية التفصيلية على أنها قُبلت ماليًا أو تعاقديًا في يونيو؛ فذلك ينتظر اختبار الخيارات وتحديد نموذج العمل. كما لا ينبغي أن نعد عبارة «نضمن الإنجاز» ضمانًا للنجاح في التقييم؛ فقد صُممت في الحالة لتدل

على دعم الإكمال وفق شروط معلنة، لا التدخل في قرار جهة الاعتماد أو الإخلال بالنزاهة.

وهنا نستفيد من اختبارين. الأول: هل تجعلنا الوجهة نعرف شيئًا سنفعله بصورة مختلفة؟ والثاني: هل تمنعنا من نشاط أو ممارسة لا ينسجم معها، أم أنها تتسع لكل شيء؟ فإذا قلنا إن الغاية أن يبلغ المتعلم كفاءة يظهر أثرها في عمله، وجب أن ندرس بجدية هل تساعد البرامج القصيرة غير المعتمدة على ذلك، وهل تكفي طريقة بيع المحتوى دون متابعة. وإذا قلنا إن القيمة هي إثبات الأثر للمؤسسات، وجب أن نميز بين **إصدار تقرير والتحقق من تحسن فعلي في الأداء.**

وتجدر الإشارة إلى أن القيم لا تُستبدل مع كل دورة استراتيجية. فالمعهد احتفظ بقيم التمكين والمرونة والاحترافية والنزاهة، لكنه ربطها باختبارات سلوكية أشد وضوحًا. فلا تعني المرونة تخفيف معيار التقييم، ولا يعني وعد الإنجاز بيع نجاح لا يستحقه المتعلم. وهكذا تصبح الوجهة بوصلة لفحص الخيارات، لا غلافًا لغويًا توضع فيه بعد اتخاذها.

التقويم الزمني لا يساوي ترتيب القراءة

سيقرأ القارئ في هذا الكتاب الفصل الرابع قبل السادس والسابع، لكن ورشة تثبيت التوجه في قصة المعهد جرت بعد جمع أدلة التحليل. لا تناقض في ذلك إذا ميزنا **ترتيب تعلّم الأدوات** عن **موعد اتخاذ القرار في الحالة.** ففي فبراير بدأ المعهد بوجهة أولية، وفي مارس–مايو جمع الأدلة وبدأ مسحًا استشرافيًا، وفي يونيو راجع الوجهة وصاغ لبّ المشكلة والمحاور والطموح المبدئي على ضوء صور مستقبلية أولية، ثم خصص يوليو وأغسطس لاستكمال السيناريوهات وتحليل الخيارات وتقييمها. وفي سبتمبر جاء اعتماد مبدئي لبيان الاستراتيجية، قبل الاعتماد النهائي المصحوب بالخطة والميزانية والتمويل في ديسمبر 2026. هذا التسلسل يمنع وصف كل محطة بأنها «الاعتماد النهائي» ويجعل الرجوع جزءًا طبيعيًا من الإدارة الاستراتيجية.

المثال المتصل 8.9 ورشة معهد التدريب الافتراضي في يونيو 2026

في يونيو 2026 دخل فريق المعهد ورشته ومعه مجموعة مختلفة من الوثائق: تصور أولي للوجهة، ومسودات أولية لسيناريوهات مستقبلية تُستكمل لاحقًا، وخمس فرص وخمسة تهديدات من التحليل الخارجي، وأربع نقاط قوة وخمس نقاط ضعف من التحليل الداخلي. لم يبدأ الاجتماع باقتراح منصة جديدة أو إعلان التوسع في سوق؛ بدأ بسؤال: ما الذي تقوله المعلومات مجتمعة، وما الذي يستحق أن نعالجه قبل غيره؟

وضع الفريق في جانب الصورة الخارجي تهديد بيع جهات الاعتماد مباشرة (T1)، والمعلّم الآلي والبدائل المجانية (T2)، ومتطلبات نزاهة التقييم (T3)، والضغط السعري (T4)، وتكلفة الامتثال وقيود نقل البيانات (T5). وفي جانب الفرص وضع الطلب المحتمل على التأهيل المرتبط بالمعايير المهنية (O1)، والحاجة المحتملة إلى قياس الأثر (O2)، وإمكانات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات (O3)، والفجوة المحتملة في خدمة مصممة بالعربية أولًا (O4)، وانتشار المؤهلات المصغّرة (O5). ولم يعامل جميع هذه العناصر بوصفها وقائع مثبتة؛ بقيت لبعضها أسئلة اختبار محددة.

أما في الداخل فوجد محتوى عربيًا وشراكات اعتماد وعملاء مؤسسيين وتكاليف ثابتة منخفضة (S1–S4)، تقابلها تبعية في بيانات المنصة، وانخفاض الإنجاز، وتفاوت المدربين، وارتفاع تكلفة اكتساب العملاء، وضعف قياس أثر التدريب (W1–W5). وظهر سريعًا أن المشكلة ليست نقص أداة واحدة: شراء منصة قد يعالج جانبًا من التحكم في البيانات، لكنه لا يجعل المتعلم يُكمل برنامجه؛ وزيادة الإنفاق الإعلاني قد ترفع التسجيلات، لكنها قد ترفع أيضًا تكلفة الوصول إلى من لا يكملون؛ وتغيير المدربين دون متابعة المتعلم قد يترك فجوة بين جودة المحتوى والإنجاز.

تابع **المثال المتصل** **8.9**

لهذا حدد الفريق لبّ المشكلة في عجز المعهد عن اكتشاف تعثر المتعلم في الوقت المناسب وتقديم تدخل موثوق يساعده على إكمال البرنامج، كما صيغ في القسم 8.3. ثم استخدم توز لتوليد الخيارات التسعة. وكان على مقترح الذكاء الاصطناعي أن يبيّن هل يخدم إعداد المحتوى أم التوجيه، وأين تبقى المراجعة البشرية؛ وعلى مقترح المنصة أن يوضح حقوق تصدير البيانات وتكلفة التشغيل والبدائل التعاقدية.

ثم جُمع عدد من الخيارات في المحاور الثلاثة المرشحة TH1 وTH2 وTH3. وسأل العضو المستقل عمّا سيتوقف المعهد عن فعله إذا سعى إلى تنفيذها. ظهرت هنا البرامج القصيرة التي كانت تمثل 13% من إيراد 2025، والاعتماد الواسع على الوكلاء الذين يجلبون نحو ثلث تسجيلات الأفراد. لم يقرر المجلس الخروج النهائي في تلك اللحظة؛ لكنه سجل اختيار التوقف بوصفه مقايضة يجب فحص أثرها عند مقارنة الحزم والموازنة.

وأخيرًا فُكك طموح الإيراد لعام 2030 إلى مكوناته بدل تقديمه رقمًا معلقًا: زيادة المؤهلات المعتمدة للأفراد، وزيادة كبيرة في خدمات المؤسسات، وخروج محتمل من البرامج القصيرة. ولأن الفريق لم يختبر بعد استعداد المتعلم لدفع علاوة الضمان، ولا قدرة المؤسسة على قياس الأثر أو خدمة أربعين عميلًا مؤسسيًا، بقي الطموح افتراضًا منضبطًا لا تعهدًا نهائيًا.

تابع **المثال المتصل** 8.9

خرجت الورشة بخمسة مخرجات مترابطة: سوات واضحة، وتشخيص لبّ المشكلة، وتسعة خيارات مرشحة، وثلاثة محاور أولية، وجسر طموح رقمي مع فرضياته. وأصبح بإمكان فريق الاستراتيجية أن يدخل الدراسة التفصيلية للخيارات التنافسية، التي يعرضها الفصل التاسع، وهو يعرف ما الذي يحتاج إلى اختباره في المواقع التنافسية وخلق القيمة الجديدة، ثم الفصل العاشر وهو يعرف أي أنشطة النمو أو الانسحاب أو الشراكة تستحق المقارنة. أما إقرار الحزمة المختارة فلم يحدث بعد، مكانه الفصل الحادي عشر، واختبار جدواها في الفصل الثاني عشر.

جسر الحالة إلى المراحل اللاحقة: من **W2** (إنجاز منخفض) و**O3** (إمكانات جديدة للتوجيه) ولد الخيار **WO2**، ومنه رُشح المحور **TH1**. وإذا اختيرت الحزمة المناسبة بعد الاختبار، أمكن ربطها لاحقًا بالهدف **C1**، والمؤشر **C1.1**، والمبادرة **I1** في خريطة الاستراتيجية والتنفيذ. هذا خيط تتبع تعليمي، لا إشارة إلى أن المبادرة أو مستهدفاتها اعتُمدت بالفعل في يونيو.

8.10 ما الذي يختلف عند الانتقال من السوق إلى الخدمة العامة؟

في الجهة الحكومية لا تكون الفرصة بالضرورة سوقًا سنبيع لها، ولا يُقاس التهديد دائمًا بخسارة الحصة السوقية. فقد يكون ضعف الوصول إلى خدمة عامة مشكلة داخلية، بينما يكون تغير حاجة السكان أو متطلبات الحماية أو تخصيص الميزانية ظرفًا خارجيًا. ويمكن استخدام سوات وتوز بالطريقة نفسها في جمع العوامل وربطها، بشرط ألا نختزل الغاية العامة في الإيراد، أو نعالج التزامًا نظاميًا واجبًا كأنه خيار يمكن رفضه عندما ينخفض العائد.

إذا اقترحت مصفوفة توز توسيع قناة رقمية لخدمة حكومية، فإن الاختبار التالي لا يقتصر على خفض التكلفة؛ بل يشمل حق المستفيد في الوصول، وجودة الخدمة، وخصوصية

البيانات، والقدرة التنظيمية على التنفيذ، والاتساق مع الخطط والاختصاصات المعتمدة. وقد يكون لبّ المشكلة في علاقة بين جهات متعددة لا تملك إحداها حلها منفردة. عندئذ يحتاج التشخيص إلى تحديد السلطة والشراكة اللازمة قبل تسمية الخيار قابلًا للتنفيذ. وسنُظهر هذه الفروق بعمق أكبر في التطبيق الحكومي المصاحب لفصول الاختيار والموارد والمراجعة، وفي الملحق المخصص له.

8.11 إجراء سوات وتوز في تسع خطوات

لا يحتاج فريق الاستراتيجية إلى أن يبدأ كل مرة بورشة طويلة من الصفر. يمكنه أن يستخدم أدلة الفصول السابقة ويعقد جلسة مركزة للربط والتفسير، ثم يحدد ما يجب إرساله إلى مجموعات العمل لاختباره. وأقترح هذا التسلسل، وهو إجراء تطبيقي لتنظيم عمل الفصل لا نموذجٌ بديل عن نموذج الإدارة الاستراتيجية ذي المراحل الأربع والخطوات الاثنتي عشرة.

1. **أعد تثبيت سؤال الاستراتيجية.** ذكّر المشاركين بالوجهة الأولية والتحدي الذي يواجه المؤسسة، وبالقرار الذي ستساعد هذه الورشة على التحضير له. لا تفتتح الاجتماع بسؤال «ماذا نفعل؟» قبل أن يتفق الجميع على ما الذي نحاول تحقيقه ولماذا.

2. **ثبّت بيانات سوات ومصادرها.** اجمع قوائم الفصلين السادس والسابع وحافظ على رموزها. أمام كل عنصر اكتب أثره المتوقع والمعلومة التي يستند إليها وتاريخها؛ وضع علامة على كل عنصر لا يزال افتراضًا أو يحتاج إلى تحقق.

3. **نظّف القوائم ورتبها.** احذف التكرار والعبارات الفضفاضة، وافصل الداخلي من الخارجي، وميز الظرف عن تفسيره. ناقش الأهمية النسبية بالعلاقة مع الغاية والخيارات، لا بمجرد التصويت على العامل المفضل.

4. **شخّص لبّ المشكلة.** انظر إلى العلاقات بين نتائج الأداء والقدرات والتهديدات. اكتب أكثر من تفسير محتمل، ثم اختبر أي تحدٍّ مهم تستطيع المؤسسة التأثير في جانبه الحاسم ويُرجح أن يفتح تقدمًا كبيرًا. سجل ما ينقص التشخيص من دليل.

5 **ولّد خيارات توز من الفئات الأربع.** ابدأ بمزاوجات SO وWO وST وWT، واجعل لكل خيار رمزًا ثابتًا وعوامل واضحة. واكتب بجملة واحدة كيف يعمل الخيار، لا ماذا تسميه فقط.

6 **افحص منطق كل خيار.** اسأل عن الافتراض الذي يربط العامل بالاستجابة، وعن البدائل الأقل تكلفة، وعن الخيار الذي يغيّر القيمة أو موضع المؤسسة فعلًا. استبعد العبارة العامة التي لا تشير إلى آلية، ولا تخلط بين شرط واجب وحل استراتيجي اختياري.

7 **صنّف العلاقات بين الخيارات.** حدّد أيها متكامل وأيها بديل أو تمكيني أو احتياطي أو مرشح للتوقف، وما الموارد اللازمة لتنفيذ كل خيار وحدود المخاطرة المرتبطة به التي ينبغي اختبارها لاحقًا. لا تضع جميعها في خطة تنفيذ قبل المقارنة.

8 **اقترح المحاور والطموح المشروط.** اجمع الخيارات التي تخدم رهانًا واحدًا، ثم وضّح النتائج التي ينبغي أن تتحقق إذا نجح. أعدّ جسرًا أوليًا للإيراد والموارد أو للأثر العام، مع إبراز الأنشطة التي قد نتوقف والافتراضات التي تحتاج إلى قياس.

9 **راجع الوجهة وسلّم المخرجات إلى فصل الاختيار.** وضّح ما الذي تغير في الغاية أو الرؤية أو الرسالة عند ظهور الأدلة، وما الذي بقي ثابتًا من القيم. وثّق أن المحاور والطموح مرشحان، وحدد من سيتولى اختبار الخيارات في الفصول التاسع والعاشر والحادي عشر، ومتى يُعرض قرار اعتمادها النهائي.

قبل الانتقال إلى الفصل التاسع: ينبغي أن يكون أمامك ملف واحد يتضمن سوات مختصرة، وصياغة مفسرة للبّ المشكلة، وسجلًا للخيارات المرشحة برموزها وأدلتها، وخريطة لعلاقات الخيارات ومحاورها الأولية، وطموحًا مشروطًا مع جسر رقمي وافتراضات واضحة. وإذا تعذر الدفاع عن رابط بين نقطتين، فلا تُخْفِ ذلك داخل جدول؛ اجعله سؤالًا يحتاج إلى اختبار.

8.12 أخطاء شائعة تجعل التحليل لا يقود إلى قرار

تحويل سوات إلى قائمة أوصاف عامة.

عبارات مثل «إدارة قوية» و«سوق واعدة» و«المنافسة شديدة» لا تقول ما يكفي عن حجم الأثر أو إمكان التصرف. احذف ما لا تضيفه الأدلة، واكتب ما يمكن أن يسأل عنه صاحب القرار سؤالًا محددًا.

ترتيب الحل قبل تشخيص المشكلة.

قد يرغب فريق التقنية في امتلاك منصة، أو يرغب التسويق في حملة، أو ترغب الإدارة في فتح فرع. إذا جاءت سوات بعد اختيار الحل، ستتحول إلى محاولة لصناعة مبرر له. ابدأ بالمعلومات والبدائل وأجّل الالتزام.

الخلط بين لبّ المشكلة وأكبر عرض ظاهر.

الانخفاض في الهامش قد يكون مؤلمًا، لكنه ليس بالضرورة العقدة التي يتيح علاجها أكبر تقدم. وقد يكون السبب موزعًا بين التبعية للمورد وتجربة العميل وهيكل التكلفة. لا تجعل وصف العَرَض تشخيصًا نهائيًا.

اعتبار الربط الشكلي بين رموز توز دليلًا على الخيار.

الربط بين W1 وO3 لا يثبت أن شراء منصة هو القرار الصحيح، كما أن الجمع بين W3 وO2 لا يثبت أن التوظيف الدائم يحسّن الأثر. فسّر الآلية وقارن البدائل، ثم اختبرها.

تسمية الأعمال التشغيلية محاور استراتيجية.

«تطوير الموارد البشرية» و«تحسين التقنية» و«زيادة التسويق» قد تكون وظائف دائمة في المؤسسة، لكنها لا تُظهر وحدها أين تراهن أو ما ستتوقف عنه. المحور يعبّر عن تغير في القيمة أو النتيجة، لا عن اسم إدارة.

تحويل الأهداف الرقمية إلى استراتيجية بحد ذاتها.

مضاعفة الإيراد أو رفع معدل الإنجاز يوضح ما تريده المؤسسة، لكن لا يوضح لماذا سيختارها العملاء ولا ما الذي ستفعل بصورة مختلفة. اكتب الافتراضات والموارد والمقايضات وراء الرقم قبل طلب اعتماده.

تابع **8.12 أخطاء شائعة تجعل التحليل لا يقود إلى قرار**

اعتماد المحاور قبل مقارنة الخيارات.

قد يبدو اجتماع الورشة ناجحًا لأن الفريق اتفق على ثلاث عبارات، لكن الاتفاق لا يثبت الجدوى. احتفظ بتمييز واضح بين «مرشح في يونيو»، و«اختيار مرجح في سبتمبر»، و«اعتماد نهائي مع الميزانية والتمويل في ديسمبر» كما في الحالة التعليمية.

النشاط 8 من أربعة مربعات إلى ثلاثة رهانات

120 دقيقة

اختر مؤسسة أو وحدة عمل تمتلك عنها معلومات كافية. ويمكن لفريق صغير استخدام نتائج نشاطَي الفصلين السادس والسابع بدل إعادة التحليل من البداية. ليس المقصود أن تخرج باستراتيجية معتمدة في ساعتين، بل أن تنتج **ملف خيارات يمكن أن يناقشه صاحب القرار ويختبره.**

خصص **15 دقيقة** لتذكير الفريق بالوجهة الأولية وسؤال القرار، ومراجعة الأدلة والرموز القائمة. ثم استخدم **20 دقيقة** لتنظيف سوات: ضع ثلاثة أو أربعة عناصر محورية لكل جانب، وبيّن إن كان كل عنصر مثبتًا أو مرجحًا أو يحتاج إلى تحقق. وإذا وجدت عاملًا مهمًا خارج القوائم، فأعده إلى ملف التحليل الذي خرج منه وسجّل سبب إضافته.

خصص **20 دقيقة** لمناقشة تحديين أو ثلاثة تبدو مؤثرة، واختبار أيها يستحق أن يُصاغ لبًّا للمشكلة، وما الذي يمكن للمؤسسة تغييره فيه. ودوّن ما لا تعرفه حتى لا يُقدَّم التخمين في صورة تشخيص. ثم امنح الفريق **25 دقيقة** لتوليد خيارات عبر عائلات توز الأربع، والبحث عن آلية واضحة لكل خيار، لا تجعل الهدف ملء عدد معين من الخانات.

تابع **النشاط 8 من أربعة مربعات إلى ثلاثة رهانات**

في **15 دقيقة** تالية، صنّف الخيارات بحسب ما إذا كانت بدائل أو شروطًا تمكينية أو تدابير لتقليص التعرض أو استجابات احتياطية، ثم اقترح محورين أو ثلاثة إن أمكن. استخدم **15 دقيقة** لكتابة طموح أولي مصحوب بجسر قصير يوضح من أين يمكن أن تأتي النتائج وما النشاط الذي قد نتوقف عنه المؤسسة. واختم بـ **10 دقائق** يراجع فيها مشارك لم يقُد الورشة الروابط الضعيفة، ويسجل الاختبارات المطلوبة قبل الاعتماد.

اخرج بصفحتين إلى أربع صفحات: صورة سوات المسندة، ولبّ المشكلة وأدلته وحدوده، وخيارات توز مع روابطها، ومحاور وطموح أوليين مع سجل بما يحتاج إلى تحقق. وإذا لم يتفق الفريق على لبّ المشكلة بعد ساعتين، فلا تختَر جملة وسطية ترضي الجميع؛ دوّن وجوه الاختلاف وما يحتاج إليه الحسم، وحدد صاحب المسؤولية وموعد العودة إلى القرار.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق العملي بين تحليل سوات ومصفوفة توز؟ ولماذا قد تفشل المؤسسة في الاستفادة من سوات رغم دقة العوامل المصنفة في فئاتها الأربع؟
2. كيف تميز لبّ المشكلة عن العَرَض، وعن نواة الاستراتيجية عند روملت؟ وهل يعني تحديد اللبّ أن بقية المشكلات ستزول تلقائيًا؟
3. في حالة المعهد، كيف ينشأ الخيار WO2 من الربط بين W2 وO3؟ وما الفرضية التي ينبغي اختبارها قبل القول إنه سيرفع الإنجاز ويخفض تكلفة اكتساب المتعلم؟
4. لماذا قد يكون الخيار WT1 المتعلق بالخروج من بعض الأنشطة قرارًا استراتيجيًا، لا مجرد تخفيض تكاليف؟ وما البيانات المالية والعملياتية اللازمة للحكم عليه؟
5. ما الفرق بين المحور TH3 «المحرّك والبيانات» ومشروع شراء منصة؟ ومتى يصبح الخيار التقني بديلًا تعاقديًا أو تشغيليًا بدل امتلاك النظام؟
6. يُظهر جسر إيراد المعهد زيادة قدرها 1.26 مليون ريال بين 2025 و2030. كيف يتكون هذا الفرق عند احتساب خروج البرامج القصيرة؟ ولماذا لا يكفي أن تعرض الإيراد النهائي وحده؟

7. اختر مؤسسة في بيئتك: ما عنصر واحد في سوات تحتاج إلى التحقق منه، وكيف قد يؤدي تغيره إلى تعديل الخيارات المرشحة أو الوجهة الأولية؟

8. في أي مرحلة من عمل المعهد تُطرح المحاور بوصفها مرشحة، ومتى يُعتمد بيان الاستراتيجية مبدئيًا، ومتى تُحسم جدواها وتمويلها؟ ما الخطر إذا خلطنا المواعيد الثلاثة؟

خلاصة الفصل

لا ينتج عن التحليل الجيد اختيارٌ جيد تلقائيًا. فبعد قراءة البيئة الخارجية والقدرات الداخلية نحتاج إلى جمع الأدلة في سوات، ثم تشخيص لبّ المشكلة التي تستحق تركيز الموارد، وتوليد بدائل معقولة عبر العلاقات الأربع لمصفوفة توز. ولأن الخيارات قد تتكامل أو تتعارض أو تتطلب شروطًا مختلفة، فإن تجميعها في محاور أولية يفيد في رؤية الرهانات الكبرى، لكنه لا يعفينا من اختبارها ماليًا وتشغيليًا وتنافسيًا. والطموح الكمي لا يصبح خطة بمجرد وضع مستهدف؛ يجب أن نفهم من أين يأتي النمو، وما الذي سنتركه، وما الافتراضات التي إن لم تتحقق أعادتنا إلى الاختيار.

وبهذه الخطوات أصبح لدى المعهد تشخيص متماسك وخيارات ومحاور وطموح مرشح، لكن المجلس لم يعتمد بعد الحزمة الاستراتيجية النهائية. في **الفصل التاسع** سنفحص الخيارات التنافسية وموقع المعهد من منافسيه، ونختبر متى يكون ابتكار القيمة أو المحيط الأزرق وصفًا تسنده الأدلة، ومتى لا يتجاوز التمايز المقترح فرضية تستحق التجريب. ومن هناك ننتقل إلى النمو والمحفظة، ثم المفاضلة واعتماد الاختيار المشروط، فاختبار نموذج العمل وجدواه.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: سوات المكتملة، وتشخيص لبّ المشكلة، وتسعة خيارات في توز، وثلاثة محاور وطموح مرشح. ينقل الفصل التاسع هذه الخيارات إلى مفاضلة موقع تنافسي، ولا تُعتمد الحزمة إلا في الفصل الحادي عشر.

المصادر والمراجع

أ. الأطر العلمية والمهنية

Weihrich, Heinz (1982). “The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis.” Long Range Planning, 15(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

المرجع الأصلي لمصفوفة توز وربط الظروف الخارجية بالقدرات الداخلية لتوليد الخيارات.

Hill, Terry, & Westbrook, Roy (1997). “SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall.” Long Range Planning, 30(1), 46–52. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7

مراجعة نقدية للتطبيق الشائع لسوات والقوائم غير المرتبطة بالقرار.

Rumelt, Richard P. (2022). The Crux: How Leaders Become Strategists. PublicAffairs. https://www.hachettebookgroup.com/titles/richard-p-rumelt/the-crux/9781541701267/

التحدي المحوري المهم والقابل للمعالجة.

Rumelt, Richard P. (2011). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Crown Business. https://www.penguinrandomhouse.com/books/208668/good-strategy-bad-strategy-by-richard-rumelt/

التمييز بين التشخيص والسياسة الموجهة والأفعال المتسقة، وبين الاستراتيجية والأمنيات.

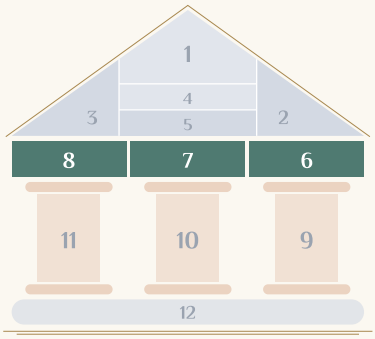
ب. المصادر الحاكمة للمثال والمنهج

عباس آل حميد، إجراءات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية 2022، مبحثا تحليل سوات وتحليل توز، ضمن المرحلة الأولى من نموذج الإجراءات ذي الخطوات الاثنتي عشرة.

الجزء الثالث

صياغة الاستراتيجية

حوّل التشخيص إلى اختيارات مترابطة قابلة للتطبيق



المرحلة الثانية: الخطوات 6–8

9 الخيارات التنافسية والمحيط الأزرق

10 خيارات النمو ومحفظة الأعمال

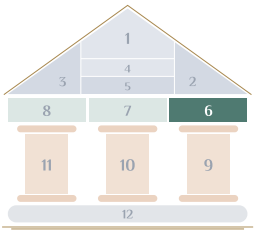
11 تقييم الخيارات والاختيار وبيان الاستراتيجية

12 تصميم نموذج العمل واختبار جدواه

13 خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن

الفصل التاسع

9



الخطوة 6: تحديد الخيارات الاستراتيجية

الخيارات التنافسية والمحيط الأزرق

كيف نختار موقعًا تنافسيًا ونختبر ابتكار القيمة؟

«جوهر الاستراتيجية أن تختار ما لن تفعله» — ترجمة لمعنى ورد في مقال مايكل بورتر «ما الاستراتيجية؟» (1996).

من منافس الطائرة؟

بدأت «طيران السلام» أولى رحلاتها التجارية بين صلالة ومسقط في 30 يناير 2017. ووصفتها الصحافة العُمانية آنذاك بأنها أول ناقل منخفض التكلفة في السلطنة. هذا خبر تاريخي موثّق؛ أما السؤال التالي فهو تمرين تحليلي نطرحه نحن، وليس وصفًا لاستراتيجية الشركة أو نوايا إدارتها.

لو كنت مسؤولًا عن تحديد الموقع التنافسي لناقل جديد بين المدينتين، فمن تنافس؟ قد تبدأ بمقارنة أسعار الناقلين ومواعيد الرحلات، ثم تكتشف أنك أغفلت خيارًا مختلفًا تمامًا: أن تسافر الأسرة برًّا بسيارتها. عندئذ تتغير المقارنة؛ فالقرار لا يتعلق بتذكرة الفرد وحدها، بل بتكلفة سفر الأسرة، والوقت، والراحة، والحاجة إلى وسيلة تنقل بعد الوصول. وقد يختار مسافر الطائرة في رحلة عمل قصيرة، ويفضل آخر السيارة في إجازة عائلية. لا توجد إجابة واحدة لكل من يسافر.

نريد بهذا السؤال الانتقال من المنافس الظاهر إلى البديل الذي يقارنه العميل بنا فعليًا. فإذا عرّفنا المنافسة تعريفًا ضيقًا، قد ننفق مواردنا على التفوق في عوامل لا تحسم قرار من نريد خدمتهم. وإذا وسعنا حدود السوق دون ضابط، فقد نُدخل في المقارنة بدائل بعيدة لا صلة لها بالقرار. والمطلوب أن نختبر الأمر من زاوية المشتري.

لقد انتهينا في الفصل الثامن إلى لبّ المشكلة في حالة معهد التدريب الافتراضي، وحددنا تسعة خيارات مستخرجة من تحليل توز، وثلاثة محاور وطموحًا كميًا ما زالت **مرشحة للفحص وليست استراتيجية معتمدة.** وننتقل هنا إلى سؤال موقع المؤسسة في المنافسة: أين نعمل، ولمن، وبأي منظومة أنشطة وقيمة مختلفة؟ سنستخدم أفكار بورتر ومنهج المحيط الأزرق لصياغة بدائل تنافسية يمكن الدفاع عنها، ثم ننقلها إلى فصل النمو والمحفظة (10) وفصل تقييم الحزم والاختيار (11). أما صلاحية نموذج العمل والتكلفة المستهدفة فسنختبرها بصورة أشمل في الفصل الثاني عشر.

> **جسر الفصل:** ندخل من التشخيص والخيارات المرشحة في الفصل الثامن؛ ونخرج ببطاقة تحدد أين ننافس وكيف نفوز وما نتوقف عنه، لتختبر خيارات النمو والمحفظة في الفصل العاشر (الشكل 1-9).

الشكل 9-1: خريطة الخيارات الاستراتيجية في الفصلين 9 و10 — من الخيارات المرشحة إلى تقييم الحزم

9.1 ما الاستراتيجية التنافسية؟

الاستراتيجية التنافسية مجموعة من الخيارات المترابطة تحدد القيمة التي سنقدمها، ولمن، وبأي أنشطة تجعل عرضنا مختلفًا في أمر يقدّره المشتري. وقد يصعب تقليد هذه المنظومة، لكننا لا نفترض ذلك مسبقًا. والكلمة المهمة هي «خيارات»؛ فكل اختيار جاد يترك بديلًا معقولًا لمؤسسة أخرى.

ويخلط كثير من المديرين بين أمرين ميّز بينهما مايكل بورتر في مقاله «ما الاستراتيجية؟» (What Is Strategy?) المنشور في هارفارد بيزنس ريفيو عام 1996 (HBR). الأول هو الكفاءة التشغيلية (operational effectiveness): أن تؤدي الأنشطة نفسها التي يؤديها منافسوك، ولكن على نحو أفضل، بأدوات مثل الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية والإسناد الخارجي. والثاني هو الاستراتيجية: أن تؤدي أنشطة مختلفة، أو الأنشطة نفسها بطريقة مختلفة.

الكفاءة ضرورية، لكنها نادرًا ما تصنع تفوقًا يدوم. فما تحسّنه اليوم قد يقلده منافسوك غدًا، فيرتفع مستوى الصناعة كلها ولا يتقدم أحد. والمؤسسات التي تتنافس بالتحسين وحده تتشابه مع الوقت، ثم لا يبقى أمامها غالبًا إلا التنافس على السعر. لاحظ الفرق في مثال من التدريب: المعهد الذي يحدّث منصته ويضيف محتوى أحدث كل عام يحسّن كفاءته، أما المعهد الذي يختار شريحة محددة من المتعلمين ويبني لها طريقة خدمة متكاملة لا تشبه غيرها فهو يصنع استراتيجية.

الاستراتيجية هي ما لن تفعله

يرى بورتر أن الموقع الفريد لا يدوم إلا بالمقايضات (trade-offs): أنشطة لا تجتمع، ووعود لا يصدّقها العميل إذا جاءت معًا. فالناقل الذي بُنيت منظومته على خدمة محدودة وسعر منخفض قد يدفع ثمنًا تشغيليًا إذا أضاف خدمات لا تتسق مع نموذجه، دون أن يستطيع بالضرورة منافسة الناقل الكامل في الخدمة. ليست الوجبة أو المقعد المحجوز مشكلة في ذاتها؛ المهم هو اتساق كل خدمة وتكلفتها مع الموقع الذي اختارته الشركة. ولذا تُقاس جدية الاستراتيجية أيضًا بما نستبعده، لا بما نعد بتقديمه.

وهناك اختبار سريع لأي خيار تكتبه: هل يمكن لمنافس عاقل أن يختار العكس وينجح؟ إن كان العكس سخيفًا، مثل «نقدم خدمة رديئة»، فما كتبته أمنية لا خيار. أما «نخدم المؤسسات لا الأفراد» فخيار حقيقي، لأن عكسه استراتيجية ناجحة لغيرك.

9.2 أين نلعب، وكيف نفوز؟

من أبسط الأسئلة التي تستطيع الإدارة استخدامها في صياغة الخيار التنافسي: **أين نلعب، وكيف نفوز هناك؟** وهما سؤالان ضمن خمسة اختيارات متصلة عرضها آلن لافلي وروجر مارتن في كتابهما Playing to Win (2013): الطموح الذي نسعى إليه، والميدان الذي نختاره، وطريقة الفوز، والقدرات اللازمة، وأنظمة الإدارة التي تدعم الاختيار. ويشرح المؤلفان أن هذه الأسئلة تعود فتؤثر في بعضها؛ فقد نعيد النظر في الميدان إذا تبين أننا لا نملك أو لا نستطيع بناء القدرات التي يتطلبها.

في هذا الفصل نهتم بميدان المنافسة وطريقة الفوز، مع الاحتفاظ بالصلة بالوجهة الأولية التي درسناها في الفصل الرابع ولبّ المشكلة المتمثل في ضعف اكتشاف تعثر المتعلم والتدخل المبكر في الفصل الثامن. أما القدرات وأنظمة التشغيل والتكلفة فسنُكمل اختبارها في الفصول اللاحقة. ومن الخطأ أن نفترض أن تحديد الميدان يعني اختيار دولة أو صناعة فقط؛ فهناك على الأقل شريحة المشتري والحاجة التي نحاول خدمتها، والجغرافيا، والعروض، والقنوات، والأنشطة التي ننفذها مباشرة وتلك التي نتشارك فيها.

الجوابان متلازمان

يمكن لمؤسستين أن تعملا في السوق نفسها وتنجحا بمنطقين مختلفين. فمؤسسة تدريب تبيع الوصول إلى مكتبة كبيرة من الدروس بتكلفة منخفضة تراهن على حجم المحتوى والاعتماد الواسع على الخدمة الذاتية. وأخرى تستهدف الموظف الذي يبدأ التعلم ولا يكمله، وقد تراهن على التشخيص والتوجيه والمتابعة. ليس من الصواب الحكم بأن النموذج الثاني أفضل لمجرد أن خدمته أكثر كثافة؛ فلا بد من إثبات استعداد المشتري للدفع، وقدرة المؤسسة على الوفاء بالوعد، واستمرار اقتصادياتها.

طبّق اختبار العكس السابق على الميدان وطريقة الفوز معًا: إذا اخترت خدمة المؤسسات بعقود سنوية، فاشرح لماذا يلائمك ذلك، وكيف تختلف أنشطتك عن مؤسسة تنجح ببيع برامج قصيرة للأفراد. هكذا تتحول البطاقة من وصف مرغوب إلى اختيار له بديل معقول ومقايضة واضحة.

بطاقة الخيار التنافسي

قبل أن تنتقل إلى الأدوات التفصيلية، اكتب بطاقة أولية. ضع «لا نلعب في» أمام «نلعب في»، وبيّن سبب الاستبعاد. هذه البطاقة صيغة عمل، لا قرارٌ نهائي؛ وتتغير حين تظهر أدلة أفضل، وعند اختبار النموذج المالي (الجدول 1-9).

الجدول 1-9: بطاقة أولية لصياغة الميدان وطريقة الفوز

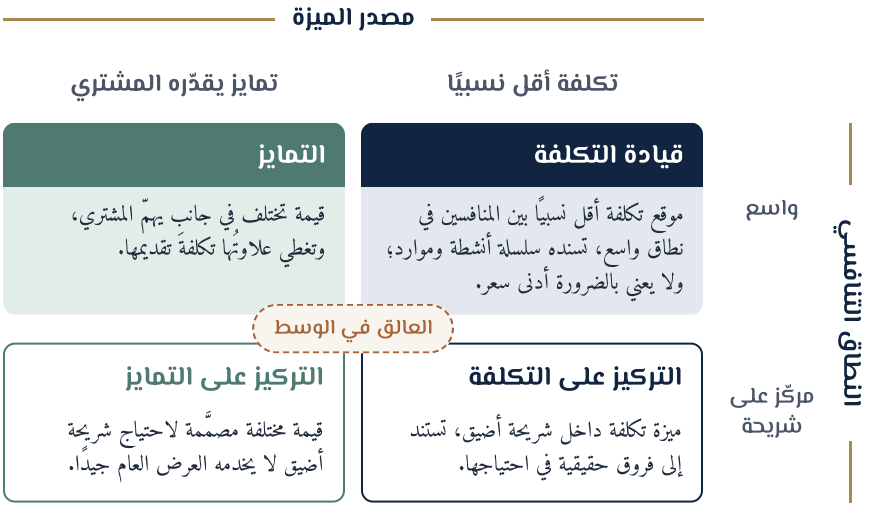
البعد	نلعب في	لا نلعب في	مبرر المفاضلة
الجغرافيا	نطاق يمكن خدمته فعليًا	التوسع الذي يتجاوز القدرة	تكلفة الدخول والقدرات
العملاء والحاجة	شريحة ذات مشكلة واضحة	شرائح نخدمها بضعف	قيمة مختلفة للمشتري
القنوات	قنوات تخدم الوعد	قنوات تضعف التجربة	التكلفة والسيطرة على الخدمة
العروض	ما نستطيع تقديمه بتميز	عروض جانبية لا تسند الرهان	التركيز وتخصيص الموارد
موقعنا في السلسلة	الأنشطة التي ننفذها تحت مسؤوليتنا المباشرة	أنشطة نسند تنفيذها إلى مزوّد أو شريك	مصدر القيمة والقدرة

واختم البطاقة بجملة واحدة تجيب عن سؤال: **كيف سنفوز في هذا الميدان؟** من المفيد أن تتضمن الجملة المشتري والقيمة التي نعده بها والقدرة التي تجعل الوعد قابلًا للتحقق، لا صفات عامة من نوع «أفضل خدمة وأعلى جودة».

9.3 الاستراتيجيات العامة ومنظومة الأنشطة

يعرض مايكل بورتر في Competitive Strategy (1980)، ثم في أعماله اللاحقة، خيارين عامين لمصدر الميزة: قيادة التكلفة أو التمايز، مع اختيار نطاق تنافسي واسع أو مركز على شريحة. وهذه ليست وصفات جاهزة؛ فقيادة التكلفة تتعلق بالموقع النسبي لتكاليف المؤسسة

بين منافسيها، ولا تعني بالضرورة البيع بأقل سعر دائمًا. والتمايز يحتاج إلى قيمة يقدّرها المشتري وتبرر ما تتكبده من تكلفة إضافية (الشكل 2-9). ويعرض الجدول الآتي الاستراتيجيات العامة كما شرحناها في الطبعة الأولى:



الشكل 2-9: الاستراتيجيات العامة لدى بورتر — مصدر الميزة ونطاق المنافسة

الجدول 2-9: الاختيارات التنافسية العامة ومخاطرها

الاستراتيجية	مصدر الميزة	شرط صدقيتها	الخطر الأكبر
قيادة التكلفة	تكلفة أقل نسبيًا في النطاق الواسع	سلسلة أنشطة وموارد تدعمها	تقليد نموذج التشغيل أو ارتفاع المدخلات
التمايز	قيمة تختلف في جانب يهم المشتري	علاوة القيمة تغطي تكلفة تقديمها	قيمة لا تُرى أو تُقلَّد بلا عائق
التركيز	تكلفة أو تمايز داخل شريحة أضيق	فروق حقيقية في احتياج تلك الشريحة	تغير حدود الشريحة أو استجابة الكبار

يحذر بورتر من موقع «العالق في الوسط» (stuck in the middle) حين تحاول المؤسسة الجمع بين مواقع متعارضة دون منظومة أنشطة تسندها. ولا يعني هذا استحالة الجمع بين التمايز والتكلفة المنخفضة؛ فقد يسمح ابتكار القيمة أو تحول التقنية بتحسين الاثنين معًا. لكن وجود عرض «جيد ورخيص» لا يثبت وحده قيام استراتيجية متماسكة. اسأل عمّا تستبعده المؤسسة من الأنشطة المكلفة، وما الذي تضيفه ويقبل العميل دفع ثمنه.

لماذا يصعب تقليد المنظومة؟

يمكن للمنافس أن يقلد إجراءً منفردًا، لكن تقليد نظام من الأنشطة المتناسقة قد يتطلب تغيير قدراته وشراكاته ومقايضاته. هذا ما سماه بورتر «الانسجام» (fit) في مقال 1996. والمثالان الآتيان يقدمان **المنظومتين التاريخيتين كما حللهما بورتر آنذاك**، ولا يصفان جميع سياساتهما التشغيلية اليوم (الجدول 3-9):

الجدول 3-9: منطق الانسجام التاريخي في مثالَي بورتر (1996)

البعد	«ساوثويست» في تحليل 1996	«إيكيا» في تحليل 1996
الموقع	رحلات مباشرة منخفضة التكلفة وسريعة الدوران	أثاث مصمم جيدًا بسعر مناسب مع مشاركة العميل في الخدمة
المفاضلات	لا وجبات ولا تخصيص للمقاعد آنذاك، وتجنب تعقيد نقل الأمتعة بين شركات	خدمة ذاتية وتجميع ذاتي لكثير من المنتجات
الأنشطة المترابطة	أسطول معياري، ودوران سريع للطائرات، واختيار خطوط ومطارات يقل فيها التعقيد	العبوات المسطحة، والتصميم مراعاةً للنقل والتخزين، ومشاركة المشتري في الاختيار والنقل والتركيب

انظر إلى العلاقات لا إلى أسماء الأنشطة. ففي النموذج التاريخي لـ«ساوثويست» كانت سرعة دوران الطائرة ترتبط ببساطة التشغيل، بينما تستند تكلفة الأثاث لدى «إيكيا» إلى اختيارات التصميم والتغليف والتخزين والخدمة. وقد أعلنت «ساوثويست» لاحقًا تحولًا مهمًا: المقاعد المخصصة أصبحت مطبقة على الرحلات ابتداءً من 27 يناير 2026، وفق

موقعها الرسمي. وهكذا يوضح المثال أن منظومة الأنشطة قد تتطور، فلا نعتمد وصف بورتر التاريخي وكأنه تقرير تشغيلي حديث.

ويميّز بورتر ثلاثة مستويات للانسجام: أن يتسق كل نشاط مع الموقع، ثم أن يعزز كل نشاط غيره، ثم أن تُنسّق الأنشطة كلها بحيث لا يتكرر الجهد. وكلما ارتفع المستوى صعُب التقليد، لأن المقلّد يحتاج إلى نسخ المنظومة كلها لا جزءًا منها.

9.4 حين لا تدوم الميزة

أظهر لنا تحليل VRIO في الفصل السابع أن المورد قد يكون ذا قيمة ولكنه سهل التقليد، أو يكون نادرًا لكن المؤسسة لا تمتلك الأنظمة التي تسمح باستغلاله. والآن نسأل سؤالًا آخر يتعلق بموقعنا التنافسي: **ما الذي يستطيع المنافس أن يقلده، وما الذي يحول دون التقليد، ومتى ينبغي مراجعة هذا التقدير؟**

الميزة المؤقتة

تناولت ريتا ماكغراث في كتاب The End of Competitive Advantage (2013) ومقالها «الميزة المؤقتة» فكرة أن المؤسسة في أسواق كثيرة لا تستطيع أن تعيش على موقع تنافسي واحد إلى الأبد. ومن هذا المنظور يصبح تطوير الميزة التالية وإعادة توزيع الموارد قبل تآكل القديمة جزءًا من الإدارة الاستراتيجية. وليس المقصود أن كل ميزة قصيرة العمر أو أن الاستمرارية بلا قيمة؛ فقد تدوم منظومات يصعب تقليدها سنوات طويلة، لكن علينا اختبار ذلك بدل افتراضه.

ويظهر أثر هذا التفكير في قرارين سندرسهما لاحقًا: هل نواصل الاستثمار في نشاط يحقق إيرادًا اليوم لكنه لا يخدم الاختيار المستقبلي؟ وهل نؤجل بناء قدرة جديدة حتى تتراجع أرباح النشاط القائم؟ لكل قرار تكلفة لا تظهر كاملة في قائمة المبادرات وحدها. وستساعدنا قائمة التوقف في الفصل الرابع عشر، ومؤشرات الإنذار في الفصل الثامن عشر، على تحويل هذا السؤال إلى مراجعة منتظمة.

اختبار العمر: تقدير افتراضي لا ساعة توقيت

اقترحتُ في هذا الكتاب «اختبار العمر» بوصفه ورقة تفكير مكمّلة لـVRIO، وليس نموذجًا أصليًا لماكغراث أو لبورتر. لا نعطي كل عنصر عددًا ثابتًا من السنوات، بل نحدد ما الذي يمكن تقليده، وما الذي يعيق نسخه، والدليل الذي يجعل تقديرنا قابلًا للمراجعة (الجدول 4-9).

الجدول 4-9: اختبار قابلية التقليد والعمر المتوقع للعناصر التنافسية

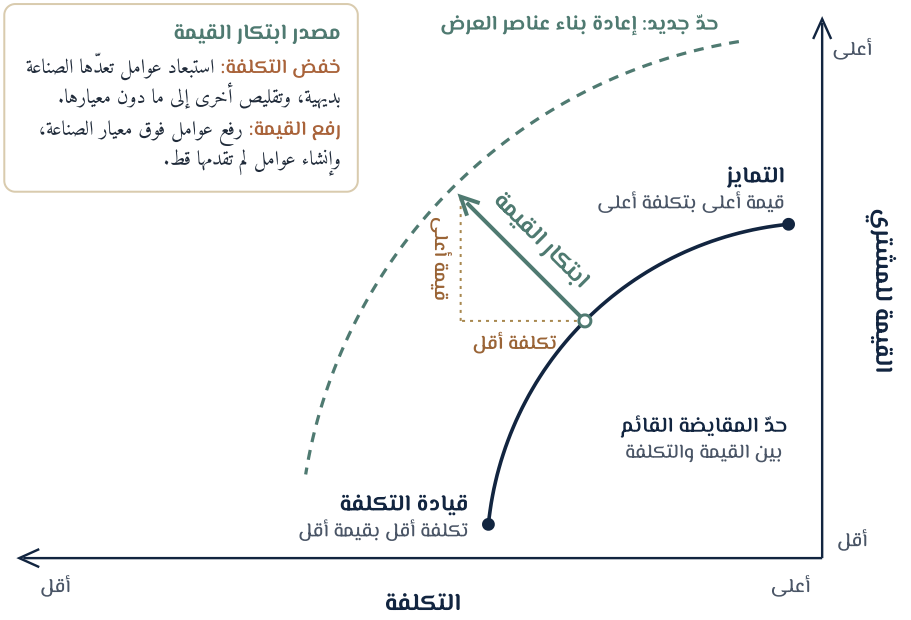
العنصر	ما قد يسرّع تقليده	ما قد يبطئ التقليد	ما ينبغي مراقبته
السعر	إعلان تخفيض مماثل	اقتصاديات تشغيل مختلفة	تغير الأسعار والهوامش
ميزة منتج أو خدمة	سهولة رؤية التصميم وإعادة إنتاجه	حماية قانونية أو مهارة نادرة	العروض المقلِّدة وتجربة المشتري
سمعة موثوقة	انتشار الادعاء نفسه	سجل متراكم من الوفاء بالوعد	الاحتفاظ بالعملاء والشكوى
منظومة أنشطة	تقليد نشاط واحد	تعارض إعادة البناء مع نموذج المنافس	تغير قدرات المنافسين
بيانات وأصول تعلم	البيانات العامة والأدوات المتاحة	حقوق سليمة وجودة وتراكم واستخدام منتج	حق الوصول وجودة البيانات
شراكات وعلاقات	انتقال الشريك دون تكلفة	التزامات متبادلة وثقة طويلة	شروط التجديد والتفاوض

لا تكفي البيانات المتراكمة وحدها للقول إن الميزة محصنة؛ فقد تكون لدى المنافس مصادر بديلة، وقد تحد الأنظمة من استخدام البيانات. وفي حالة المعهد، لا ينبغي عدّ «بيانات التعلم المملوكة» أصلًا متاحًا بالفعل؛ لأن عقد المنصة القديمة لا يتيح استرداد السجلات التفصيلية بصورة مضمونة. إنها قدرة يرغب المعهد في بنائها، وسيُختبر تحققها عند تصميم نموذج العمل والتنفيذ.

9.5 المحيط الأزرق: ما الذي يعنيه حقًا؟

نُسب منهج المحيط الأزرق وابتكار القيمة وأدواته إلى كيم وموبورن، بينما فحوص الأدلة الثلاثة المطبقة هنا إجراء تحليلي تعليمي مقترح، وليست شروط اعتماد رسمية لصاحبي النظرية.

عرّف دبليو تشان كيم ورينيه موبورن في كتاب Blue Ocean Strategy (2005، الطبعة الموسعة 2015) المحيط الأحمر بأنه مساحة سوق قائمة تتنافس فيها المؤسسات وفق حدود صناعة معروفة. أما المحيط الأزرق فيتعلق بإعادة بناء حدود السوق وخلق مساحة طلب جديدة تصبح فيها المقارنة التقليدية بالمنافس أقل أهمية. وقلب هذا المنهج «ابتكار القيمة» (value innovation): السعي المتزامن إلى التمايز وخفض التكلفة بالنسبة إلى العرض المستهدف، لا مجرد زيادة منفعة المشتري مع قبول تكلفة مرتفعة بلا حدود، عبر إعادة التفكير في العوامل التي تستثمر فيها الصناعة (الشكل 3-9).



الشكل 3-9: ابتكار القيمة — تجاوز المقايضة القائمة بين القيمة والتكلفة

ليس الابتكار التقني شرطًا لازمًا لهذا التحول، ولا يكفي وحده أن نقدم خدمة جيدة أو أرخص. فقد تنتقل مؤسسة إلى منصة رقمية لكنها لا تغير نوع الطلب الذي تخدمه، أو تضيف خدمات لا يدفع العملاء ثمنها وتزيد أعباءها. ولذلك ينبغي التمييز بين **تمايز داخل سوق قائمة وخلق طلب ومساحة سوقية جديدين**، مع الاعتراف بأن الحد الفاصل قد يحتاج إلى أدلة ميدانية لا تتوافر يوم تصميم الخيار (الجدول 5-9).

الجدول 5-9: الفرق التحليلي بين المحيطين الأحمر والأزرق

زاوية المقارنة	المحيط الأحمر	المحيط الأزرق
حدود السوق	قائمة ومعروفة نسبيًا	يعاد بناؤها
مركز الاهتمام	الفوز بحصة من الطلب الحالي	فتح طلب غير مستغل
المقارنة	التحسن مقابل المنافسين	البحث في البدائل وغير العملاء
القيمة والتكلفة	التنافس على عناصر مألوفة	إعادة بناء العناصر لتحقيق ابتكار القيمة

اختبار نقترحه في هذا الكتاب

لا يقدم كيم وموبورن الاختبارات الثلاثة التالية بوصفها معيار اعتماد رسميًا من ثلاث درجات. **إنها أداة تشخيصية أقترحها للقارئ**، استنادًا إلى روح منهجهما، للحد من إطلاق وصف «المحيط الأزرق» على كل منحنى مختلف. وهي تسأل عن ثلاثة مجالات من الأدلة، ولا تُخرج حكمًا رياضيًا قاطعًا (الجدول 6-9):

الجدول 6-9: ثلاثة أسئلة لاختبار دعوى المحيط الأزرق

مجال الأدلة	السؤال الحاسم	ماذا يعني غياب الدليل؟
الطلب الجديد	هل ظهر مشترون لم يخدمهم السوق السابق أو لم يختاروه؟	لا نستطيع إثبات خلق طلب جديد
منحنى القيمة	هل تتغير عوامل المقارنة حول وعد محدد وتظهر المفاضلات؟	قد تكون الفكرة مجرد تحسين أو إضافة
اقتصاديات العرض	هل يرفع العرض منفعة المشتري مع تكلفة منخفضة نسبيًا تسندها قرارات الاستبعاد والتقليص، وتسعير مجدٍ؟	لا نعرف إن كان العرض قابلًا للاستمرار

ينبغي التمييز بين نتيجة سلبية ثبتت باختبار مناسب، وبين جانب لم نختبره بعد. فالأول قد يستدعي إعادة التصميم، أما الثاني فيستدعي تجربة تزيل الشك. كما لا يكفي عدد العوامل المرتفعة في المنحنى للحكم على التركيز؛ فقد تتساند حول وعد واحد، وقد تكون علامات على محاولة خدمة الجميع. نسأل عن منطق المنظومة وتكلفتها، لا عن الرقم وحده.

فخاخ تعيد الابتكار إلى المنافسة المعتادة

نبّه كيم وموبورن في مقالهما Red Ocean Traps (2015) إلى افتراضات قد تعيد المؤسسة إلى المنافسة القائمة وهي تظن أنها تخلق سوقًا: الانشغال بالعملاء الحاليين على حساب غير العملاء، أو المبالغة في تقسيم السوق، أو انتظار تقنية خارقة، أو افتراض أن كل سوق جديدة يجب أن تزيح القائمة، أو مساواة الابتكار بتميّز مكلف أو بتخفيض التكلفة وحده. والانتباه إلى هذه الفخاخ يساعدنا على توليد البدائل، لكنه لا يغني عن اختبارها في الواقع.

9.6 أدوات المحيط الأزرق

تعمل أدوات المحيط الأزرق في حلقة واحدة: تُظهر لوحة الاستراتيجية (strategy canvas) الشكل القائم للمنافسة، وتساعد المسارات الستة (six paths) على التفكير خارج حدود

الصناعة، ثم تختبر الإجراءات الأربعة (ERRC: eliminate, reduce, raise, create) كيف يمكن إعادة بناء منحنى القيمة. والمهم ألا نستخدم كل أداة لتأكيد خيار سبق أن أحببناه، بل لإظهار بدائل وتكاليف لم نكن نراها.

لوحة الاستراتيجية

المحور الأفقي في اللوحة يضم العوامل التي تتنافس فيها الصناعة، والمحور الرأسي مستوى ما يقدمه كل طرف في كل عامل. والخط الذي يصل بين نقاط كل طرف هو «منحنى القيمة» (value curve). ولرسم اللوحة:

- اكتب العوامل بلغة المشتري لا بلغة أقسام مؤسستك؛ اختر عددًا يكفي للفهم دون إغراق، وغالبًا يكون بين سبعة واثني عشر عاملًا. وأدرج السعر حين يكون عنصرًا مؤثرًا في قرار الشراء.
- اختر مجموعتين أو ثلاثًا من المنافسين، لا كل منافس على حدة.
- قيّم مستوى كل عامل على مقياس موحد، ويمكن استخدام 10–0 للتوضيح. اجعل المقابلات والملاحظات المباشرة مرجعًا للقيم حيث تتاح، وأظهر تقديرات الفريق على أنها تقديرات تنتظر التحقق.
- ارسم منحناك مع منحنيات البدائل ذات الصلة، ثم اسأل: أين تتشابه العروض وأين تختلف؟ وما العوامل التي يدفع المشتري مقابلها فعلًا؟ التشابه إشارة لمزيد من البحث، وليس حكمًا نهائيًا.

ويصف المؤلفان منحنى القيمة الفعال بثلاث صفات متكاملة: التركيز، والانفصال عن النمط السائد، وشعار مقنع يصف العرض بصدق. **التركيز ليس عدّ النقاط العالية فحسب**، بل التحقق من اجتماع الإنفاق حول قيمة واضحة. سنطبق هذه القراءة على منحنى المعهد في المثال المتصل.

الإجراءات الأربعة

أربعة أسئلة تعيد بها بناء المنحنى: أي العوامل التي تعدّها الصناعة بديهية يجب أن تُستبعد؟ وأيها يجب أن تُقلَّص إلى ما دون معيار الصناعة بكثير؟ وأيها يجب أن يُرفع إلى ما فوق المعيار بكثير؟ وأي عوامل لم تقدمها الصناعة قط يجب أن تُنشأ؟ السؤالان الأولان يخفضان التكلفة، والآخران يرفعان القيمة.

والمثال الأشهر عند المؤلفين هو «سيرك دو سوليه» الكندي، الذي أعاد تعريف السيرك في صناعة كانت تتراجع (الجدول 7-9):

الجدول 7-9: شبكة الإجراءات الأربعة في مثال سيرك دو سوليه التاريخي

استبعاد	تقليص	رفع	إنشاء
النجوم المشاهير، وعروض الحيوانات، والبيع في الممرات، وتعدد حلبات العرض	المرح والفكاهة، والإثارة والخطر	تفرّد مكان العرض	فكرة قصصية لكل عرض، وأجواء راقية، وعروض متعددة، وموسيقى ورقص فني

في عرض المؤلفين التاريخي لهذه الحالة، أُزيلت عوامل مكلفة من نموذج السيرك التقليدي، وأُضيفت عوامل مستلهمة من المسرح جذبت فئة أخرى من الجمهور. ولا يلزم أن تتكرر النتيجة الاقتصادية نفسها في صناعة أخرى؛ ما يستحق التعلم هو **صياغة المقايضة كاملة** بين ما نستبعده وما ننشئه.

المسارات الستة

حدود السوق ليست معطًى ثابتًا، بل افتراض يمكن أن تراجعه. ويقترح المؤلفان ستة اتجاهات للنظر أبعد من هذه الحدود (الجدول 8-9):

الجدول 8-9: ستة مسارات لإعادة النظر في حدود السوق

المسار	السؤال	مثال توضيحي
1. الصناعات البديلة	ماذا يختار العميل بدلًا من صناعتك كلها؟	«نت جيتس»: ملكية جزئية لطائرة خاصة، بين الدرجة الأولى وشراء طائرة
2. المجموعات الاستراتيجية	لماذا ينتقل العملاء بين مجموعات الصناعة الواحدة؟	«كيرفز»: نادٍ رياضي مبسّط للنساء بين التمرين في البيت والنوادي الكبيرة
3. سلسلة المشترين	من يدفع، ومن يستخدم، ومن يؤثر في القرار؟	قلم الإنسولين من «نوفو نورديسك»: التركيز على المريض لا الطبيب
4. المنتجات والخدمات المكمّلة	ماذا يحدث للعميل قبل استخدام المنتج وأثناءه وبعده؟	مثال تحليلي: ما يحدث للمتعلم بين التسجيل والتقييم حين يتأخر ولا يتابعه أحد
5. الجاذبية الوظيفية والعاطفية	هل تنافس صناعتك بالوظيفة أم بالعاطفة؟ وماذا لو عكست؟	«سواتش» حوّلت الساعة إلى زينة، و«QB House» في اليابان حوّلت الحلاقة إلى خدمة سريعة بلا إضافات
6. عبر الزمن	أي اتجاه لا رجعة فيه سيغيّر ما يقدّره العميل؟	«آيتونز» من «آبل»: موسيقى رقمية مشروعة في مواجهة انتشار التحميل غير المشروع

ويمكنك أن تتأمل «كيدزانيا» بوصفها مثالًا على الجمع بين الترفيه والتجربة التعليمية ضمن عرض واحد. هنا لا نسأل كم لعبة قدمت المنشأة، بل ما التجربة التي يريدها الطفل وما القيمة التي يراها ولي الأمر. هذا **تفسير تحليلي لطبيعة العرض**، لا حكم على ربحية المشروع أو على دوافع الشركة.

9.7 غير العملاء ومنفعة المشتري والتسلسل الاستراتيجي

قد نرسم منحنى جميلًا ونظل عاجزين عن الإجابة عن سؤال بسيط: من سيشتري، ولماذا؟ لا يكفي أن نرى ما يفعله المنافسون، بل نحتاج إلى فهم من لم يدخل السوق أو انسحب منه، والعوائق التي تمنع القيمة من الوصول إليه، ثم اختبار السعر والتكلفة والتبني. ولهذا توجد

ثلاث طبقات من غير العملاء، وخريطة منفعة المشتري، وممر السعر، والتسلسل الاستراتيجي.

ثلاث طبقات من غير العملاء

يُقسّم كيم وموبورن غير العملاء (noncustomers) إلى ثلاث طبقات تختلف في بعدها عن السوق. والأهم أن مفهوم غير العميل يتعلق **بعلاقته بسوق الصناعة** لا بمجرد عدم شرائه من مؤسستنا. فقد يكون عميل منافسنا عميلًا للصناعة، لا غير عميل لها.

ولذلك يبدأ اختبار غير العملاء بالسؤال عن السبب المشترك الذي يحول دون استخدام السوق، لا بمجرد تقسيمهم حسب الدخل أو العمر. في مثال المعهد لا تكفي نسبة المتعثرين لتصنيفهم جميعًا غير عملاء على وشك المغادرة؛ ينبغي التحقق ممن ينوي ترك هذا النوع من التأهيل أصلًا، ولماذا (الجدول 9-9).

الجدول 9-9: طبقات غير العملاء وما يتطلبه فحصها

الطبقة	من هم في منهج المحيط الأزرق؟	سؤال المقابلة
الأولى: على وشك المغادرة	يشترون من الصناعة بالحد الأدنى، وينتظرون بديلًا	لماذا تشترون على مضض، وما الذي يدفعكم إلى المغادرة؟
الثانية: الرافضون	يعرفون العرض الحالي ويختارون عدم شرائه	أي عائق جعلكم ترفضون هذه الصناعة؟
الثالثة: غير المستكشفين	لم يُنظر إليهم بوصفهم مشترين محتملين	ما الحاجة التي لم تنظر الصناعة إلى تلبيتها لديكم؟

ونحتاج هنا إلى الحذر من تجميع شرائح مختلفة تحت اسم واحد. فإذا بدأ متعلم برنامجه ولم ينجزه، فقد يكون راغبًا في العودة أو متعثرًا مؤقتًا، وقد يكون على وشك ترك سوق التدريب كله. لا نعرف ذلك من معدل عدم الإنجاز وحده. إنما نعرفه من مقابلة تسأل عن النية والبدائل الفعلية. وبالمثل فإن مؤسسات لا تشتري التدريب قد تكون رافضة لسوق التدريب الحالي، أو قد تكون بلا ميزانية في سنة بعينها. لا نعامل الحالتين كأنهما متطابقتان.

وبعد تمييز الطبقات، ابحث عمّا يشترك فيه أصحابها من عوائق، بدل تصميم عرض منفصل لكل فئة. ففي مثال المعهد يمكن اختبار فرضية مشتركة: ضعف الثقة في القدرة على إكمال التعلم وتحويله إلى نتيجة مهنية ظاهرة. قد يفسر ذلك تردد بعض الأفراد وبعض المؤسسات، لكنه لا يثبت أن الجميع يريدون الضمان أو تقرير الأثر نفسه؛ فالمقابلات والشراء الفعلي هما اللذان يحددان موضع الاشتراك وحدوده.

خريطة منفعة المشتري

تساعد خريطة منفعة المشتري (buyer utility map) على رؤية ما يحدث في تجربة الشراء كاملة. في صياغة المؤلفين تتكون من ست مراحل: الشراء، والتسليم، والاستخدام، والمكملات، والصيانة، والتخلص؛ وتتقاطع مع ست رافعات منفعة: إنتاجية العميل، والبساطة، والراحة، وتقليل المخاطر، والمتعة والصورة، ومراعاة البيئة. فتنتج شبكة من 36 خانة. وفي الخدمات يمكن تكييف معنى «الصيانة» و«التخلص» بما يناسب نهاية الاستخدام وما بعده دون تغيير جوهر السؤال.

بدل ملء الشبكة بمجرد الظن، ابدأ بوصف رحلة مشترٍ واحدة: ماذا يحدث قبل الاشتراك، وعند البداية، وخلال الخدمة، وعند التعثر، وعند إتمامها؟ ثم ضع علامة في المكان الذي يكشف عائقًا مستمراً لم تحله العروض القائمة. قد يظن معهد تدريب أن قيمته هي «سهولة الشراء»، ثم يكتشف أن نقطة الألم الأهم في الأسبوع الثالث حين يبدأ المتعلم بالتأخر ولا يجد من يتابعه.

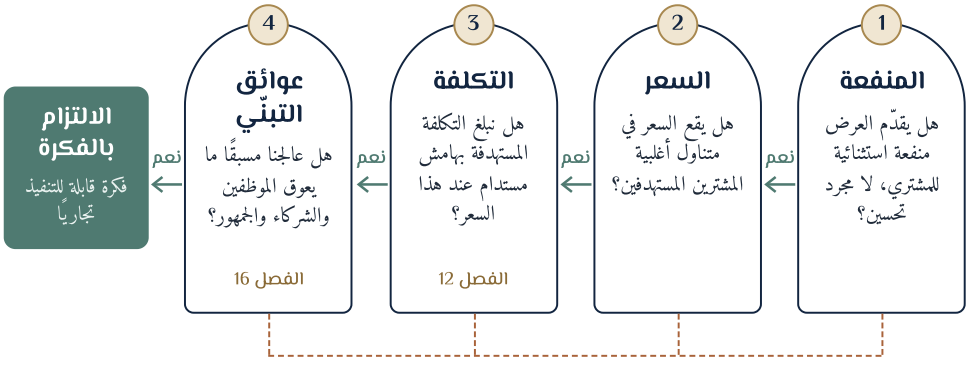
ممر السعر للأغلبية

حين يكون العرض جديدًا لا يجوز أن نستنتج سعره من تكلفته وحدها، أو من أقرب منافس فقط. يقترح المؤلفان «ممر السعر للأغلبية» (price corridor of the mass): نبحث أولًا في الأسعار التي يواجهها المشترون عبر عروض من الشكل نفسه، وأخرى تختلف في الشكل وتؤدي الوظيفة نفسها، وثالثة مختلفة لكنها تخدم الغاية نفسها. ثم نحدد نطاقًا يستطيع اجتذاب شريحة واسعة من المشترين المستهدفين.

ويأتي اختيار المستوى داخل هذا النطاق وفق قدرة المؤسسات الأخرى على تقليد العرض، والحماية القانونية أو الاقتصادية التي قد تمتلكها المؤسسة. فالسعر المرتفع قد يكون ممكنًا إذا وجدت حماية حقيقية، لكنه لا يصير مناسبًا لمجرد رغبة الإدارة في هامش كبير. وممر السعر لا يُحسب من ورشة داخلية دون بيانات؛ في غيابها نسجل السعر «فرضية تحتاج إلى اختبار».

التسلسل الاستراتيجي: أربع بوابات قبل الالتزام

تعرض الأدبيات الأصلية للمحيط الأزرق أربعة أسئلة بترتيب: **المنفعة، ثم السعر، ثم التكلفة، ثم عوائق التبنّي**. ففكرة تزيد منفعة المشتري لكنها لا تصل إليه بسعر مقبول قد تتعثر، وفكرة يتقبل سعرها لكنه لا يترك هامشًا مستدامًا تحتاج إلى إعادة تصميم، وفكرة مكتملة ماليًا قد تواجه شركاء أو موظفين لا يستطيعون تنفيذها (الشكل 4-9).



الشكل 4-9: التسلسل الاستراتيجي لدى كيم وموبورن — أربع بوابات

تعمل البوابة الثالثة بمنطق التكلفة المستهدفة (target costing): نبدأ بسعر مدروس، ونحدد الهامش المطلوب، ثم نسأل عن سقف تكلفة التصميم والتشغيل. ولا يصح الخلط بين تكلفة المتعلم الإضافي وبين تكلفة المنصة والموارد الثابتة المشتركة؛ سنعود إلى ذلك في الفصل الثاني عشر. أما البوابة الرابعة فترتبط بإدارة التغيير والشراكات، وسيكون لها تطبيق في الفصل السادس عشر.

9.8 بعد المحيط الأزرق: التجديد والإنشاء غير المُزيح

واصل كيم وموبورن تطوير الإطار في Blue Ocean Shift (2017)، وأبرزا مسارًا عمليًا للعمل الجماعي على الاستراتيجية: اختيار مجال التحول وفريقه، ورؤية الواقع الاستراتيجي، وفهم ما يحد الطلب، وتطوير البدائل، ثم اختبار الخطوة قبل توسيعها. قيمة هذا التطوير بالنسبة إلى مدير الاستراتيجية أنه يجعل اللوحة والمقابلات والاختبارات أعمالًا يشارك فيها الفريق، لا تقريرًا يسلّمه مستشار ثم يغادر.

وفي كتاب Beyond Disruption (2023) ميز المؤلفان بين إنشاء سوق يعيد توزيع الطلب على حساب أنشطة قائمة، و«الإنشاء غير المُزيح» (nondisruptive creation)، وهو إنشاء مساحة سوقية جديدة خارج حدود الصناعات القائمة بحيث لا تعتمد مكاسبه بالضرورة على إزاحة مؤسسات أو وظائف قائمة. هذه فكرة توسّع خيارات الابتكار، خصوصًا حين تكون آثار الابتكار في الوظائف والمجتمع جزءًا من مسؤولية الجهة العامة. لكنها لا تعني أن كل مبادرة جديدة ستخلو من آثار غير مباشرة، أو أن «عدم الإزاحة» ضمان للنمو.

كيف يتقادم منحنى القيمة؟

لإدراك أن التفوق ليس ملكًا دائمًا، يمكن أن نستعين بمقارنة تاريخية لمنتجين من «نينتندو». فطبقًا لبيانات الشركة عن المبيعات العالمية التراكمية حتى 30 يونيو 2026، بلغت مبيعات أجهزة Wii نحو **101.63 مليون وحدة**، مقابل **13.56 مليون وحدة** لجهاز Wii U. الفرق مثبت في بيانات الشركة، لكننا لا نستطيع من هذين الرقمين وحدهما إثبات أن ضعف المنتج اللاحق سببه عدم ابتكار قيمة جديدة؛ فالطلب يتأثر أيضًا بالتوقيت والمنافسة والتسويق ومجموعة الألعاب. الدرس هنا هو أن الانتقال من نجاح سابق إلى منتج جديد يحتاج إلى اختبار مستقل، لا استعارة نجاح الأمس بوصفه ضمانًا.

كذلك فإن الإبداع في القيمة لا يحمي المؤسسة من صدمة خارجية. فقد عانت قطاعات العروض الحية خسائر كبيرة أثناء جائحة كوفيد-19، وتقدمت «سيرك دو سوليه» بطلب الحماية من الدائنين في يونيو 2020 لإعادة هيكلة أوضاعها المالية، وفق بيانها الرسمي. هذه ليست حجة على تحول محيطها الأزرق إلى أحمر؛ بل تذكير بأن **الموقع التنافسي، والسيولة،**

والمرونة أمام الصدمات، أسئلة مختلفة. ولذلك ينبغي أن نقارن منحنيات المنافسة باستمرار، ونراقب في الوقت نفسه المخاطر والافتراضات التي قد تغير صلاحية الاختيار، كما سنفعل في الفصلين السابع عشر والثامن عشر.

9.9 الذكاء الاصطناعي حين يغيّر طريقة الفوز

ناقشنا في الفصل الثالث الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة في يد فريق الاستراتيجية، وضرورة التحقق من الأرقام ومصادرها. ونعمّق هنا الجانب التنافسي الذي أشرنا إليه في القسم 3.5: **هل أصبح بعض ما كنا نعدّه مصدر تمايز قدرةً متاحة بتكلفة أقل لعدد كبير من المنافسين؟** إذا استطاع كثيرون إنتاج محتوى وتلخيصه وترجمته بسرعة، فقد تتراجع قيمة امتلاك مكتبة كبيرة وحدها بوصفها مبررًا لسعر أعلى. لكن قيمة المحتوى لا تختفي، ولا يصبح كل ما تنتجه الأداة بديلًا عن اعتماد مهني أو تعليم جيد.

قد تنتقل القدرة على الفوز إلى تنسيق الخدمة حول المشتري: تشخيص احتياجه، ومتابعته عند التعثر، وتوثيق التقدم، وتحمل مسؤولية الجودة، وتأمين البيانات، وبناء ثقة يصعب إثباتها بالشعارات. ويظل ذلك **احتمالًا تحليليًا** ينبغي اختباره في الصناعة المعنية، لا قانونًا عامًا ينطبق تلقائيًا على كل نشاط.

ويمكن للأدوات الذكية أن تساعد فريق الاستراتيجية على اقتراح عوامل منافسة أو مسارات بديلة أو اعتراضات الفريق الأحمر. لكنها لا تعرف نوايا من لم يدخل السوق إذا لم تتوافر بياناتهم، وقد تبالغ في الثقة بتصنيفات خاطئة؛ كما حدث في حالة معهد التدريب الافتراضي حين اختلف تقدير اشتراط المؤهلات في إعلانات الوظائف بين التحليل الآلي والمراجعة البشرية. لذلك نستخدم المخرجات لتوسيع التفكير، ثم نعود إلى المقابلات والمصادر والتحقق، ونوثق من اعتمد القرار وعلى أي أدلة.

9.10 الإجراء: ثماني خطوات لصياغة خيار تنافسي قابل للفحص

لا نحتاج إلى إكمال الأدوات كلها في جلسة واحدة. وقد تتوزع هذه الإجراءات على ورشتين أو ثلاث مع وقت مستقل للمقابلات والتحقق. وما يهم هو أن تخرج كل خطوة بمعلومة أو قرار أولي يمكن الرجوع إليه، وأن تظل مسؤولية المفاضلة عند الإدارة المختصة.

1. **حدّد الميدان والبدائل.** اكتب ما يختاره المشتري بدلًا من خدمتك، بما في ذلك البدائل من خارج صناعتك، وحدد النطاق الواقعي الذي تستطيع المؤسسة خدمته. المخرج: مجموعات المنافسة والبدائل التي سنقارن بها.

2. **ارسم منحنى الوضع الحالي.** اختر عوامل المنافسة التي يلحظها المشتري، واجمع ما تستطيع من بيانات ومقابلات، ثم ضع منحناك الحالي إلى جوار البدائل. المخرج: لوحة تعرض الواقع مع بيان مصدر كل قيمة.

3. **شخّص الموقع والمقايضات.** حدد أين تتشابه الأنشطة وأين تختلف، وما الذي تعجز المؤسسة عن الجمع بينه دون تكلفة أو تناقض. المخرج: وصف موجز للموقع القائم وما يضعفه.

4. **استمع إلى غير العملاء.** افصل من يشترون قليلًا وعلى مضض، ومن يرفضون الشراء، ومن لم تستكشفهم الصناعة. لا تكتف بسجلات العملاء الموجودين. المخرج: عوائق طلب تحتاج إلى اختبار.

5. **ولّد بدائل جديدة.** استخدم المسارات الستة وشبكة الإجراءات الأربعة لتوليد بدائل متعددة، لا لتبرير البديل المفضل مسبقًا. المخرج: عدة منحنيات أو بطاقات أولية.

6. **اختبر المنفعة والتسعير والتكلفة والتبنّي.** استخدم التسلسل الاستراتيجي بوصفه سلسلة أسئلة، واكتب بوضوح أي اختبار أنجزته فعليًا وأي اختبار مؤجل. المخرج: ملف فرضيات وتكاليف وتجارب.

7 **قيّم دعوى المحيط الأزرق وقابلية التقليد.** استخدم أسئلة الطلب والمنحنى والاقتصاديات، مع «اختبار العمر» المقترح في هذا الكتاب. المخرج: حكم متحفظ ومفسر وما قد يغيّره.

8 **وثّق بطاقة الخيار وجسر الانتقال.** حدد أين نلعب وأين لا نلعب وكيف نفوز، وما الشروط اللازمة لذلك. اربط البطاقة بالخيارات المرشحة في توز، ثم انقلها إلى فصل النمو والمحفظة، على أن تُحسم المقارنة والجدوى في الفصل الحادي عشر والثاني عشر. المخرج: خيار جاهز للمفاضلة، لا قرارٌ اعتمد قبل أوانه.

قبل الانتقال إلى الفصل العاشر

- ☐ أستطيع تفسير من هو العميل والبديل الفعلي الذي يقارن به العرض.
- ☐ توجد خانة واضحة لما لن ننفذه، ومبرر لكل استبعاد.
- ☐ قُدّمت أرقام اللوحة بوصفها أدلة أو تقديرات، دون خلط بينهما.
- ☐ ميّزنا بين الطلب الجديد الذي اختُبر والطلب الذي نفترض إمكان اجتذابه.
- ☐ عُرفت الفرضيات الحرجة واختبارات التسعير والتكلفة والتبنّي التي ما زالت مفتوحة.
- ☐ بقي الخيار مرشحًا حتى تستكمل مقارنة الحزم واختبارات الجدوى.

المثال المتصل

معهد التدريب الافتراضي

في يوليو 2026 عقد فريق المعهد ورشة عن الموقع التنافسي. كان أمامه ما توصل إليه الفصل الثامن: لبّ المشكلة المتمثل في ضعف القدرة على رصد التعثر والتدخل المبكر، والخيارات التسعة المرشحة في توز، والمحاور الثلاثة الأولية: TH1 «ضمان الإنجاز»، وTH2 «شريك المؤسسات»، وTH3 «المحرّك والبيانات». ولم تكن أي منها قد اعتمدت حزمة نهائية؛ فذلك ينتظر المفاضلة والجدوى في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر. والجهات والأرقام والأحداث في هذه الحالة كلها تعليمية افتراضية.

تابع المثال المتصل **معهد التدريب الافتراضي**

بدأ الفريق بالسؤال الذي افتتحنا به الفصل: من ينافس المعهد على قرار المتعلم؟ فإذا اختار شخص الدراسة مباشرة مع جهة اعتماد، أو استند إلى منصة عالمية رخيصة، أو اكتفى بمحتوى مجاني ومعلّم آلي، فإنه يستغني عن جزء مما يبيعه المعهد أو عن العرض كله. وهذه البدائل تختلف في السعر والمرافقة وحجم المحتوى والاعتماد، فلا تكفي المقارنة مع المعاهد المحلية وحدها.

البطاقة الأولى: أين نلعب وكيف نفوز؟

أنتجت الورشة البطاقة الآتية بوصفها اقتراحًا تنافسيًا سيُراجع لاحقًا، لا قرارًا ملزمًا قبل اختبار الجدوى (الجدول 10-9).

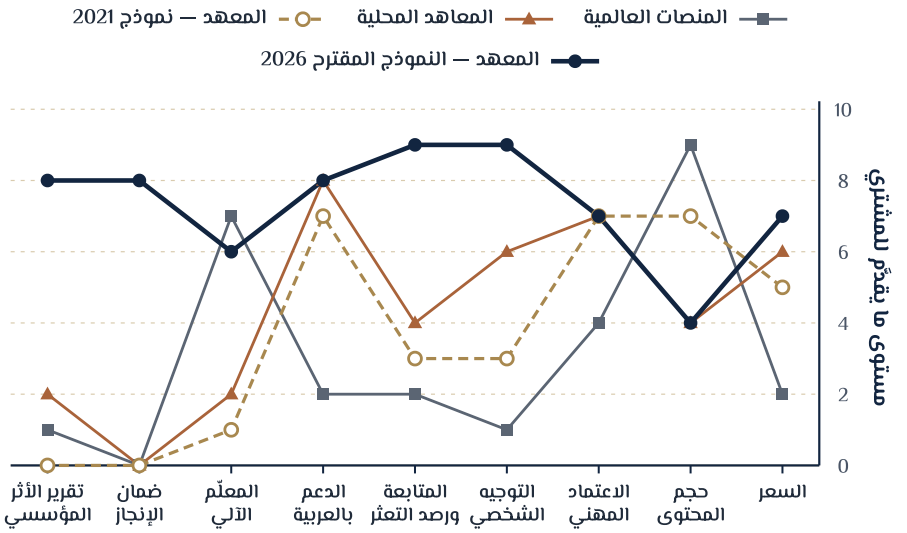
الجدول 10-9: بطاقة المعهد التنافسية المقترحة في يوليو 2026

البعد	نركز عليه	ما نتركه أو نؤجله ولماذا
الجغرافيا	عُمان والسعودية والإمارات	التوسع في أسواق جغرافية أخرى قبل إثبات نموذج الإنجاز وقدرة المنصة
العملاء	مهنيون عاملون يريدون إكمال مؤهل، ومؤسسات تريد قياس الأثر	مشترون يختارون ساعات التدريب الأرخص وحدها
القنوات	بيع مباشر، وشراكات مؤسسية، وإحالات خريجين	عمولات مفتوحة تضعف السيطرة وترفع التكلفة
العروض	برامج مهنية معتمدة ومسارات إرشاد وأكاديميات مؤسسات	البرامج القصيرة غير المعتمدة التي مثلت 13% من إيراد 2025
الأنشطة	التشخيص والتوجيه والمتابعة وقياس الأثر	لا يتولى المعهد منح الشهادات بنفسه، ولا ينتج جميع المحتوى داخليًا؛ يبقى منح الشهادات لدى الجهات المختصة

وتُختصر طريقة الفوز المقترحة هكذا: «نساعد المهني العامل على إنجاز مساره المعتمد، ونساعد المؤسسة على التحقق من أثر التدريب، بتوجيه بشري مدعوم بالتقنية». أما القول إن المعهد «يملك بياناته» فلا يصح قبل إكمال ترتيبات الوصول إليها واستعادتها؛ ولذلك تُذكر ملكية البيانات ضمن شرط مطلوب لبناء الميزة لا أصلًا متحققًا في 2026.

لوحة الاستراتيجية: اختلاف مرسوم أم قيمة اختُبرت؟

رسم فريق المعهد أربعة منحنيات على تسعة عوامل: المنصات العالمية، والمعاهد المحلية، والمعهد وفق نموذج 2021، والمعهد في النموذج المقترح لسنة 2026. والقيم على مقياس 0–10 تقديرات ورشة افتراضية، لم يثبت أنها مستمدة من مقابلات كافية مع المشترين (الشكل 5-9).



القيم على مقياس 0–10 تقديرات ورشة افتراضية، لم يثبت أنها مستمدة من مقابلات كافية مع المشترين. ودرجة السعر تعبّر عن مستواه، لا عن جودة العرض.

الشكل 5-9: منحنيات القيمة في حالة المعهد — تقديرات ورشة افتراضية غير مقيسة

يشير المنحنى الجديد إلى ارتفاع مقترح في التوجيه الشخصي وضمان الإنجاز وتقرير الأثر، وإلى تقليص الاهتمام بحجم المحتوى. لكن المنحنى لا يثبت أن المعهد سيحقق هذه

المستويات؛ فهو يعرض تصميم العرض المراد اختباره. وتبدو العوامل المرتفعة كثيرة نسبيًا؛ لذلك لا أحكم بضعف التركيز من العدد وحده. أنظر إلى ما إذا كانت تلتقي حول وعد واحد هو «الإنجاز والأثر»، وهل تستطيع أن تسند بعضها اقتصاديًا، أم أن الفريق يضيف خدمات لا علاقة واضحة بينها.

تعبّر درجة السعر في الشكل عن مستوى السعر من منخفض إلى مرتفع، لا عن جودة العرض أو جاذبيته؛ لذلك لا تكون الدرجة الأعلى أفضل بالضرورة. والقيم كلها تقديرات الورشة التعليمية، لا قياسات سوقية.

الإجراءات الأربعة: ماذا تغيّر في العرض؟

الجدول 11-9: شبكة الإجراءات الأربعة لحالة المعهد

الإجراء	ما يقترحه الفريق	السبب
الاستبعاد	البرامج القصيرة غير المعتمدة، ونظام عمولات الوكلاء المفتوحة	تخفيف التشتت والتكاليف غير الداعمة للوعد
التقليص	حجم المحتوى والمحاضرات الطويلة	التركيز على مسار قابل للإكمال لا مكتبة واسعة
الرفع	التوجيه الشخصي والمتابعة والدعم بالعربية، وتوظيف المعلّم الآلي تحت إشراف	معالجة التعثر ورفع جودة استخدام أداة موجودة في السوق
الإنشاء	خدمة ضمان إنجاز مشروط، وتقرير أثر مؤسسي مرتبط بنتائج العمل	إنشاء هاتين الخدمتين في عرض المعهد؛ ولا تثبت الحالة أنهما جديدتان على الصناعة كلها

«البرامج القصيرة» و«عمولات الوكلاء» هنا قرارات محفظة وقنوات وتكلفة، وليستا بالضرورة عاملين في منحنى المشتري؛ لذلك لا يظهران ضمن العوامل التسعة. وقد وسّعتُ شبكة التطبيق التعليمية لتصل بين عوامل العرض والأنشطة التي تموله، دون أن أغيّر تعريف الأداة الأصلية التي تسأل عمّا تستبعده الصناعة وتقلصه وترفعه وتنشئه من عوامل المنافسة. ويُراجع أثر هذه القرارات في الاقتصاديات وتخصيص الموارد.

وصاغ الفريق شرط الضمان حتى لا يتحول إلى وعد بنجاح أكاديمي تتحكم فيه جهة اعتماد مستقلة: من يلتزم بخطة التوجيه والنشاط الأسبوعي ولا ينهي متطلبات البرنامج في وقته يحصل، وفق شروط العرض المقترح، على تمديد مجاني واحد لا يتجاوز 90 يومًا أو استرداد علاوة الضمان. وهذا ضمان إنجاز مشروط لا ضمان لاجتياز الاختبار، ولا تثبت الورشة وحدها إمكان تحمله ماليًا.

غير العملاء: أين يمكن أن يأتي طلب جديد؟

الجدول 12-9: الطبقات المرشحة في حالة المعهد وحدود الدليل

الطبقة	المجموعة المحتملة	ما يجب التحقق منه
الأولى	بعض غير المنجزين من مقام C1.1 في 2025، نسبتهم 42% بعد استثناء انسحابات الأيام السبعة، وليست من جميع المسجلين	ما أسباب التعثر، وهل ينوون المغادرة أو العودة والشراء مجددًا؟ لا تمثل نسبتهم وحدها حجم سوق محتملة.
الثانية	مؤسسات تمتنع عن شراء التدريب لأنها لا ترى أثره	هل يوجد طلب قابل للدفع عندما يتوافر تقرير أثر؟
الثالثة	جهات تمويل مرشحة للفحص: هل أغفلتها الصناعة بوصفها مشترية محتملة، أم أنها خارج استهداف المعهد السابق فقط؟	هل تمثل سوقًا جديدة وشروطها قابلة للاستيفاء؟

لا يُعد جميع غير المنجزين «غير عملاء على وشك المغادرة»؛ فالرقم 42% هو متمم معدل الإنجاز 58% في مقام C1.1 نفسه: من بدأوا الدفعات المؤهلة، بعد استثناء انسحابات فترة الاسترداد، وبلغت دفعاتهم نهاية البرنامج والمهلة الإضافية. لا يكشف الرقم نية الأفراد، ويجب إضافة سؤال عن أسباب التعثر ونية العودة والبدائل التي اختاروها إلى مقابلات المتوقفين. ولا يمكننا أيضًا عدّ العملاء الحاليين الذين جددوا عقودهم بسبب تقارير الأثر دليلًا على اجتذاب غير عملاء جدد؛ فالافتراض H2 يتناول التجديد، بينما الافتراض H4 يختبر في 2028 بيع عرض تجريبي إلى مؤسسات غير عميلة.

اختبار التسلسل: المنفعة والسعر والتكلفة والتبنّي

في باب المنفعة، ترتبط فكرة التوجيه بملاحظة متكررة في استبيان المعهد: بعض من توقفوا قالوا إن أحدًا لم يتابعهم عند التأخر. وهذه إشارة لمشكلة حقيقية داخل الحالة، وليست برهانًا سببيًا على أن التوجيه سيرفع الإنجاز إلى مستوى محدد. وفي باب السعر، يقترح المعهد علاوة 15% لمسار الضمان، وسيُختبر استعداد المتعلمين لدفعها في الدفعات التجريبية H1. ولم يُحسب في هذه الورشة «ممر السعر للأغلبية» حسابًا ميدانيًا؛ ولذلك تبقى العلاوة فرضية لا سعرًا استراتيجيًا ثبتت ملاءمته.

أما في التكلفة، فالسعر الأساسي في نموذج الحالة 420 ريالًا، وعلاوة 15% تعني 63 ريالًا إضافيًا، فيصبح السعر 483 ريالًا. ويخصص المثال تقديريًا 40 ريالًا لخدمة المرشد والتمديد، فيبقى فرق قدره 23 ريالًا بعد هذا التخصيص وقبل أي رد لعلاوة الضمان والمصروفات المشتركة وبقية التغيرات. ولا يُفهم التخصيص تلقائيًا تكلفة نقدية متغيرة تتولد عن كل تسجيل؛ فقد تعتمد أجور المرشدين على عقود شهرية وسعة الدفعات، كما سنفصل في الفصل الثاني عشر. أما التحسن الإضافي المتوقع من خفض تكلفة الاكتساب فافتراض مستقل لم يثبت بعد، ولا يغني عن فحص الاستثمار والسيولة والتمويل.

ويبقى التبنّي: قد يعارض الوكلاء خفض العمولات، وقد يتأثر من كانوا يبيعون البرامج القصيرة، وقد يتفاوت استعداد المدربين للانتقال إلى متابعة مستمرة. هذه ليست اعتراضات جانبية؛ بل جزء من فحص إمكان تطبيق الخيار، وستعود في فصل قيادة التغيير.

الحكم الذي تسمح به الأدلة

الجدول 13-9: اختبار دعوى المحيط الأزرق في حالة المعهد

السؤال	ما نعرفه في يوليو 2026	الحكم المؤقت
طلب جديد	لم يُختبر جذب مؤسسات غير عميلة، واختبار H4 مقرر في 2028	غير مثبت
منحنى مختلف ومركز	اتجاه واعد في التوجيه والضمان والأثر، والقيم ما زالت تقديرات	واعد يحتاج إلى تحقق
قيمة وتكلفة مجديتان	فرق السعر يغطي تخصيصًا تقديريًا لخدمة محددة، لكن انخفاض التكلفة النسبية وجدوى الهيكل الكامل لم يثبتا	جدوى غير مثبتة

لذلك كتب الفريق: «تمايز تنافسي واعد، لم يثبت بعد أنه محيط أزرق». هذا حكم أدق من القول إنه «محيط أزرق» لأن اللوحة مختلفة، وأدق أيضًا من نفي المحيط الأزرق نفيًا قاطعًا لأن الأدلة الناقصة ليست أدلة على الاستحالة. وقدّر الفريق لأغراض التخطيط أن بعض خصائص التوجيه يمكن أن تقلدها معاهد أخرى خلال سنتين إلى ثلاث؛ وهذا تقدير داخل الحالة ينبغي ألا نقدمه حقيقة قطاعية.

ويظل التهديد T1 قائمًا: إذا بدأت جهة اعتماد بيع المؤهل مباشرة فإنها قد تتجاوز المعهد. لذا يحتفظ الفريق بالخيار ST1، «شريك نجاح المتعلم»، بديلًا أو شراكة احتياطية قابلة للتفعيل عند تحقق مؤشر الإنذار SG1. ولا يعني ذلك أن الاتفاق مضمون أو أن بيانات المعهد ستكون حصرية؛ فهذان افتراضان يستلزمان اتفاقات وحقوقًا مثبتة.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

يتسلم الفصل العاشر بطاقة الميدان وطريقة الفوز، وقائمة الأعمال المرشحة للتوقف أو النمو، والأسواق التي يمكن تعميق الوجود فيها، وما يحتاج إلى شراكة. وفي الفصل الحادي عشر تُقارن هذه الخيارات ضمن حزم مترابطة أمام بدائل أخرى، ثم يختبر الفصل الثاني عشر نموذج العمل وجدواه. بهذا لا تصبح ورشة يوليو اعتمادًا لاستراتيجية لم تنته بعد.

أخطاء شائعة

الخلط بين التحسين والاستراتيجية.

قد تنجح في تخفيض مدة التسليم أو زيادة رضا العملاء، لكن التحسين وحده لا يجيب عما اخترت خدمته وتركته، ولا يثبت أنك صرت مختلفًا في موقع تنافسي واضح.

إطلاق وصف المحيط الأزرق قبل اختبار الطلب.

قد يكون المنحنى جميلًا ومتباعدًا عن المنافسين، لكن ذلك لا يثبت وجود مشترين جدد أو استعدادهم للدفع.

إخفاء تكلفة التمايز وراء العلاوة السعرية.

قد تزيد الإيرادات لكل عميل بينما ترتفع تكلفة الخدمة الثابتة بصورة أسرع. اختبر اقتصاديات الوحدة والاستثمار والتمويل معًا.

اعتبار كل المتوقفين غير عملاء للصناعة.

توقف عميل عن إكمال برنامج لا يخبرنا إن كان هجر السوق أو ينتظر العودة أو اختار منافسًا. اسأل عن النية والبديل.

إهمال الاستبعاد والتقليص.

من يضيف التوجيه والضمان والتقارير ولا يتخلى عن أي نشاط قد يبني عرضًا مزدحمًا ومكلفًا بدل ابتكار قيمة متوازن.

تابع **أخطاء شائعة**

افتراض أن تقديرات الفريق بيانات سوق.

اللوحة الأولى تصلح فرضية؛ لكن لا يصح أن تتحول إلى «حقيقة عن المنافسين» قبل مراجعتها مع المشترين ومصادر مستقلة.

النشاط 9 صغ خيارًا تنافسيًا قابلًا للاختبار

120 دقيقة

اختر مؤسستك أو وحدة عمل محددة. في أول 20 دقيقة اكتب الميدان والبدائل من منظور المشتري، ثم خصص 25 دقيقة لرسم منحنى أولي بعوامل واضحة، مع بيان ما هو تقدير وما له دليل. واستخدم 25 دقيقة أخرى للمسارات الستة والإجراءات الأربعة لتوليد بديلين، لا بديل واحد. وفي 30 دقيقة ضع بطاقة «نلعب/لا نلعب/كيف نفوز»، واذكر ما ينبغي التوقف عنه وما قد يكلفه ذلك. واترك العشرين دقيقة الأخيرة لمراجعة أسئلة الطلب والسعر والتكلفة والتبنّي واختبار العمر.

العمل الميداني مع غير العملاء لا يدخل ضمن الساعتين؛ سجّل الأسئلة التي ستوجهها، ومن ستقابله، وكيف ستستخدم الردود قبل اعتماد الاختيار. ويكون مخرج النشاط بطاقة تنافسية مبدئية، ولوحة موثقة، وشبكة الإجراءات الأربعة، وسجل افتراضات مع موعد اختبار.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين تحسين الأداء التشغيلي واختيار موقع تنافسي مختلف عند بورتر؟
2. لماذا يجب أن نكتب ما لن نفعله إلى جوار ما نريد فعله؟ أعط مثالًا من بيئتك.
3. كيف يمكن أن يكون منحنى القيمة مختلفًا دون أن يثبت وجود محيط أزرق؟
4. في حالة المعهد، لماذا لا تكفي نسبة 42% من مقام C1.1 لتصنيف جميع غير المنجزين ضمن الطبقة الأولى من غير العملاء؟
5. لماذا لا يكون تراجع مبيعات جهاز لاحق دليلًا كافيًا وحده على غياب ابتكار القيمة؟

6 كيف يتغير حكمنا على المعهد إذا أثبت H4 طلبًا جديدًا لكن لم تثبت تكلفة تقديمه؟

7 ما المستندات والبيانات التي ستطلبها قبل الانتقال من «مرشح تنافسي» إلى «حزمة استراتيجية مختارة»؟

خلاصة الفصل

الاختيار التنافسي ليس وصفًا لحلم أو شعار، بل قرار يحدد ميدان العمل وطريقة الفوز وما نتوقف عن تقديمه. وما يميز مؤسسة عن أخرى لا يقتصر على ميزة منتج منفرد، بل قد ينشأ من منظومة أنشطة متناسقة تصعب محاكاتها دون تكلفة. ولهذا نقرأ بورتر حين نريد التمييز بين تحسين الأداء واختيار الموقع، ونستخدم أدوات المحيط الأزرق عندما نريد مساءلة حدود السوق والطلب الذي لم تخدمه الصناعة.

وإذا بدت لنا فرصة ابتكار قيمة، فلن نثبتها بتسمية جذابة. نبحث عن غير العملاء، ونختبر المنفعة والسعر والتكلفة والتبنّي، ونصرح بما لم يثبت بعد. وفي حالة المعهد انتهينا إلى **تمايز واعد يحتاج إلى اختبار**، لا محيط أزرق مثبت ولا نفي قاطع لإمكانه. وينتقل هذا الاختيار إلى الفصل العاشر لدراسة النمو والمحفظة، ثم إلى الفصل الحادي عشر للمفاضلة بين الحزم، والثاني عشر لاختبار نموذج العمل وجدواه. هكذا نحافظ على سلسلة المنهج: من التشخيص إلى الاختيار المبرر، ثم إلى عمل يمكن قياس أثره.

المصادر والمراجع

أ. المراجع الأصلية للأطر والمفاهيم

Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy. Free Press. https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Strategy/Michael-E-Porter/9780684841489

Porter, Michael E. (1996). “What Is Strategy?” Harvard Business Review, November–December. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

Lafley, A. G., & Martin, Roger L. (2013). Playing to Win: How Strategy Really Works. Harvard Business Review Press. https://hbr.org/webinar/2013/04/a-playbook-for-winning

ملخص المؤلفين للأسئلة الخمسة.

McGrath, Rita Gunther (2013). The End of Competitive Advantage. Harvard Business Review Press. See also "Transient Advantage": https://hbr.org/2013/06/transient-advantage

Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renée (2005; expanded edition, 2015). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press. https://www.blueoceanstrategy.com/tools

أدوات المنهج الأصلية.

Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renée (2015). "Red Ocean Traps." Harvard Business Review, March. https://hbr.org/2015/03/red-ocean-traps

Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renée (2017). Blue Ocean Shift. Hachette Books.

Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renée (2023). Beyond Disruption. Harvard Business Review Press. https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-nondisruptive-creation/

ب. أدوات المنهج ومصادر الأمثلة الواقعية

Blue Ocean Strategy — "Strategy Canvas"; "Four Actions Framework"; "Three Tiers of Noncustomers"; "Buyer Utility Map"; "Price Corridor of the Mass"; "Sequence of Creating a Blue Ocean": https://www.blueoceanstrategy.com/tools/

Oman Observer (29 January 2017). "Salam Air's maiden flight today." https://www.omanobserver.om/article/89007/Main/salam-airs-maiden-flight-today

Airbus. (2018). SalamAir to add six new A320neo to its growing fleet. https://www.airbus.com/en/newsroom/press-releases/2018-07-salamair-to-add-six-new-a320neo-to-its-growing-fleet

يؤكد البيان بدء الخدمة في 30 يناير 2017.

Southwest Airlines Co. (2026). 2025 Annual Report (Form 10-K, filed 5 February 2026). https://investors.southwest.com/sec-filings/all-sec-filings/content/0000092380-26-000004/luv-20251231.htm

يؤكد بدء تشغيل المقاعد المخصصة في 27 يناير 2026.

Nintendo, Investor Relations. "Dedicated Video Game Sales Units." https://www.nintendo.co.jp/ir/en/finance/hard_soft/index.html

بيانات المبيعات العالمية التراكمية حتى 30 يونيو 2026.

Cirque du Soleil Entertainment Group (29 June 2020). "Cirque du Soleil Entertainment Group Announces Comprehensive Plan to Restart Business." https://www.newswire.ca/news-releases/cirque-du-soleil-entertainment-group-announces-comprehensive-plan-to-restart-business-817750486.html

بيان الشركة موزع عبر Cision/Newswire.

Kim & Mauborgne (2023). "From Blue Ocean Strategy to Nondisruptive Creation." https://www.blueoceanstrategy.com/blog/from-blue-ocean-strategy-to-nondisruptive-creation

توضيح الفرق بين السوق الزرقاء والإنشاء غير المزيح.

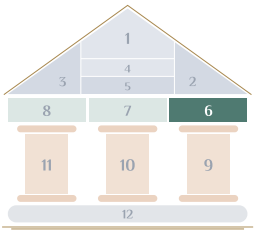
ج. المصادر الحاكمة للمثال والنسخة الجديدة

عباس آل حميد، إجراءات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، 2022، خاصة مبحث الخيارات والاستراتيجيات العامة ونموذج العمل.

Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renée (n.d.). "Value Innovation." Blue Ocean Strategy — Tools and Frameworks. https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/

الفصل العاشر

10



الخطوة 6: تحديد الخيارات الاستراتيجية

خيارات النمو ومحفظة الأعمال

كيف نقرر أين ننمو، وأين نتوقف، وما الذي نبنيه أو ننجزه مع الآخرين؟

عندما يطلب المجلس النمو

في اجتماع لإعداد استراتيجية مؤسسة تعمل في أكثر من نشاط، وضع المدير التنفيذي أمام المجلس قائمة فرص بدت جميعها جذابة: دخول دولة جديدة، وإطلاق خدمة رقمية، والاستحواذ على مؤسسة أصغر، وزيادة الإنفاق على نشاط قائم. كان لكل مقترح من يدافع عنه، ولكل واحد تقديرات لإيرادات يمكن تحقيقها. ثم سأل أحد الأعضاء سؤالًا غيّر النقاش: «إذا وافقنا على هذه الخيارات كلها، فما الذي سنتوقف عن فعله، ومن أين ستأتي الموارد والقدرة الإدارية اللازمة؟»

قد تجد المؤسسة نفسها في هذا الموقف دون أن تكون متعثرة. فالنمو ممكن، والعملاء موجودون، والفرص تتوالى؛ لكن المال والوقت والقدرة على التنفيذ ليست بلا حدود. وقد تتوسع في أنشطة عديدة ثم تكتشف أن بعضها ينافس بعضًا على الموارد نفسها، وأن النمو الإجمالي لم يصنع قدرًا مماثلًا من القيمة. لذلك لا تكفي الإجابة عن سؤال «أين نستطيع أن ننمو؟». ينبغي أن نجيب أيضًا: في أي أعمال نريد البقاء؟ وأيها ينبغي أن نعيد تصميمه أو نقلّصه أو نخرج منه؟ وكيف نصل إلى النمو الذي اخترناه دون أن نحمّل المؤسسة ما لا تستطيع الوفاء به؟

في الفصل الثامن جمعنا نتائج التحليل في تشخيص وخيارات أولية ومحاور مرشحة. وفي الفصل التاسع درسنا الموقع التنافسي: أين ننافس، وكيف نستطيع تقديم قيمة مختلفة، وما الذي نقرر ألا نفعله. ننتقل الآن من موقع المنافسة إلى نطاق الأعمال واتجاهات النمو، ونختبر العلاقة بين الأعمال القائمة وفرص التوسع وطرق الحصول على القدرات. والمخرج الذي سنحمله إلى الفصل الحادي عشر ليس قرارًا نهائيًا، بل **محفظة خيارات نمو وتوقف وشراكة واضحة الأسباب والافتراضات**، يمكن مقارنتها في حزم استراتيجية متكاملة.

> **جسر الفصل:** ننطلق من بطاقة الموقع التنافسي؛ ونخرج بقرارات مرشحة للنمو والتوقف والبناء والشراكة، تخضع للمفاضلة في الفصل الحادي عشر ولا تصبح التزامًا بالإنفاق بعد.

10.1 النمو ليس زيادة الإيراد وحدها

النمو في الإيرادات قد يدل على زيادة الطلب أو اتساع نطاق العمل، لكنه لا يكفي للحكم على نجاح الاختيار الاستراتيجي. فقد تزيد المبيعات بعد تخفيض الأسعار بينما تتراجع المساهمة في تغطية التكاليف، أو يرتفع عدد العملاء بينما تعجز المؤسسة عن خدمتهم بالجودة المطلوبة. وقد تُضاف خدمة جديدة لا تتناسب مع قدرات المؤسسة، فتستهلك اهتمام القيادة وتتأخر أعمال أكثر قيمة. لهذا ينبغي النظر إلى النمو من خلال حجم الأعمال، ونوعية العائد، والتدفقات النقدية، والمخاطر، والقدرات التي يطلبها، وعلاقته بالغاية والوجهة الاستراتيجية.

وهناك فرق بين **النمو العضوي** الذي تحققه المؤسسة بتوسيع نشاطها وقدراتها ومبيعاتها، والنمو الذي يتحقق بالاستحواذ على أعمال قائمة أو إقامة شراكات وتحالفات. وقد تنجح مؤسسة في زيادة حصتها في سوق تعرفها جيدًا دون أن تدخل سوقًا جديدة؛ وقد تختار مؤسسة أخرى تنويع إيراداتها كي تخفف اعتمادها على نشاط واحد. لا تفضيل مطلقًا بين هذه المسارات، لأن ظروف المؤسسة وقوة مركزها التنافسي وتوافر الموارد تحدد ما إذا كان أي منها مناسبًا.

وقبل البحث عن فرصة إضافية، افحص العمل القائم. إذا كانت المؤسسة تعاني انخفاضًا في جودة خدمة رئيسية، فقد يكون تحسين تلك الخدمة والاحتفاظ بعملائها أنفع من افتتاح

فرع بعيد. وإذا كانت إحدى وحداتها تستهلك النقد بصورة مستمرة، فإن نموها قد يضاعف المشكلة بدل أن يحلها. بل إن الخروج من نشاط أو تقليصه قد يكون الشرط الذي يسمح للأعمال الأخرى بالنمو. وهذه ليست دعوة تلقائية إلى الانكماش؛ إنها دعوة إلى النظر في وظيفة كل نشاط داخل استراتيجية واحدة.

يمكنك أن تبدأ بثلاثة أسئلة مترابطة: ما القيمة التي ينتجها النشاط اليوم؟ وما القيمة التي قد ينتجها بعد تطويره؟ وما الذي يحرم المؤسسة منه استمرار تخصيص الموارد إليه؟ السؤال الثالث، وهو تكلفة الفرصة البديلة، لا يظهر عادة في قائمة إيرادات النشاط نفسه، لكنه قد يكون حاسمًا. فقد تحقق خدمة صغيرة ربحًا مقبولًا، ومع ذلك يكون استمرارها أقل جدوى من استخدام فريقها ومنصتها ورأس مالها في خدمة أخرى تحتاجها الاستراتيجية.

10.2 أربعة اتجاهات للنمو: أسواق قائمة أم جديدة، وعروض قائمة أم جديدة؟

تساعدنا مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix) على ترتيب اتجاهات النمو قبل تقييم تفاصيلها. وهي تقوم على سؤالين: هل نستهدف سوقًا نخدمها اليوم أم سوقًا جديدة؟ وهل نعرض منتجًا أو خدمة قائمة أم عرضًا جديدًا؟ وقد قدم إيغور أنسوف المنطق الأصلي لاستراتيجيات المنتج والسوق في مقاله «Strategies for Diversification» سنة 1957، وتُستخدم المصفوفة بأسمائها الأربعة المعروفة: اختراق السوق، وتطوير المنتج، وتطوير السوق، والتنويع. وهي أداة لتنظيم الخيارات، وليست برهانًا بذاتها على أن أي اتجاه سيحقق نجاحًا (أنسوف، 1957) (الشكل 1-10).

اختراق السوق: لا يعني بالضرورة تخفيض الأسعار. فقد تزيد المؤسسة مبيعاتها برفع معدل الاحتفاظ بالعملاء، أو تحسين الخدمة، أو زيادة الاستخدام، أو الوصول إلى شرائح داخل السوق التي تعمل فيها فعلًا. وإذا كانت هناك سوق جغرافية تبيع فيها المؤسسة منذ سنوات، فإن زيادة تركيزها عليها تُعدّ عادة تعميقًا للحضور في سوق قائمة، لا دخولًا إلى سوق جديدة لمجرد أن المبيعات ستزداد. وهذا التمييز مهم عندما نقارن خيارًا محدود المخاطرة بخيار يتطلب إنشاء قنوات أو استيفاء شروط تنظيمية لا نعرفها بعد.

المصفوفة خريطة للاتجاهات، لا ترتيب للمخاطر: لا يتحدد مستوى المخاطرة باسم الخانة وحده؛ فقد تكون السوق القائمة في تراجع حاد، وتكون الفرصة الجديدة مدعومة بعقد موثوق.

الشكل 1-10: اتجاهات النمو في مصفوفة أنسوف

تطوير المنتج: يضيف عرضًا جديدًا إلى سوق أو فئة عملاء تعرفها المؤسسة. قد تطوّر شركة خدمات للمؤسسات خدمة قياس نتائج لم تكن تقدمها، أو يطوّر معهد تدريب «أكاديمية مؤسسية» متكاملة لعملاء كان يقدم لهم دورات متفرقة. لكن مجرد إضافة خصائص إلى خدمة قائمة لا يجعل كل تغيير منتجًا جديدًا بالمعنى الاستراتيجي؛ فالحكم يعتمد على مقدار التغير في القيمة المقدمة، ونظام التشغيل، والسعر، والعميل المستهدف. وقد يستدعي تطوير المنتج شراكات وتقنيات وكفاءات لا تمتلكها المؤسسة بعد.

تطوير السوق: يأخذ عرضًا قائمًا إلى عملاء أو منطقة أو فئة لم تكن المؤسسة تخدمها. وقد يتطلب تغير اللغة، أو القنوات، أو التسعير، أو الشروط المهنية والتنظيمية. ليس كل سوق جديدة امتدادًا سهلًا للسوق التي نعرفها. فقد تكون الخدمة مناسبة من الناحية الفنية، لكن قدرة العملاء على الدفع مختلفة، أو تكون حقوق تقديمها مرهونة بموافقة جهة اعتماد أو

مرخّص. ولذلك يجب أن نختبر قابلية نقل العرض قبل أن نستخدم حجم السوق وحده مبررًا للتوسع.

التنويع: يجمع بين عرض جديد وسوق جديدة، ولهذا قد يضيف نوعين من عدم اليقين في الوقت نفسه. وقد يكون مرتبطًا بالنشاط الحالي، يستفيد من تقنيته أو عملائه أو قدراته، أو يكون بعيدًا عنه. لكن التنويع المرتبط لا يكون قليل المخاطرة دائمًا؛ فمن السهل المبالغة في إمكان نقل القدرة من صناعة إلى أخرى. وإذا لم تستطع المؤسسة شرح مصدر القيمة المشتركة وكيف ستتحقق، فقد تكون تضيف عملًا منفصلًا يحتاج إلى إدارة وتمويل مستقلين.

ولأن مستوى المخاطرة لا يتحدد باسم الخانة وحده، فإنني لا أنصح بترتيب الخيارات على أساس أن اختراق السوق آمن دائمًا والتنويع أخطر دائمًا. فقد تكون السوق الحالية في تراجع حاد، بينما توجد فرصة جديدة مدعومة بعقد موثوق. ما تقدمه المصفوفة هو خريطة للاتجاهات؛ أما تقدير المخاطر والمزايا والجدوى فيستلزم الأدلة التي جمعناها في الفصول السابقة والاختبارات التي سنجريها في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر.

عرّف السوق قبل أن تضع الخيار في المصفوفة

إذا كانت المؤسسة تعمل في سلطنة عُمان والسعودية والإمارات، فإن مضاعفة حضورها في السعودية لا تعني تلقائيًا تطوير سوق جديدة. ويمكن أن تكون الشريحة الجديدة داخل الدولة نفسها سوقًا جديدة من زاوية استراتيجية، مثل الانتقال من الأفراد إلى مؤسسات لم يسبق خدمتها. قبل التصنيف، دوّن حدود السوق المقصودة: الجغرافيا، والشريحة، والحاجة، وطريقة الشراء، والاشتراطات التي قد تميزها. وكذلك حدّد ما الذي يجعل العرض «جديدًا» حقًا. هذا التحديد يمنع اختلاف أعضاء الفريق حول أسماء الخيارات، بينما يتحدث كل منهم عن نشاط مختلف.

ومن الضروري ألا نحول المصفوفة إلى قائمة خيارات يجب استكمالها كلها. قد تكتشف بعد المقارنة أن الاتجاه المناسب للمؤسسة هو اختراق سوقين قائمين وتطوير منتج واحد وتأجيل التنويع كله. هذه نتيجة استراتيجية كاملة، حتى إن ظلت خانة أو خانتان بلا مشروع.

والقيمة التي يضيفها الاستخدام الجيد للأداة ليست في ملء الخانات، بل في كشف المفاضلات التي كانت تختبئ وراء كلمة «النمو».

10.3 محفظة الأعمال: ماذا ننمّي، وماذا نحافظ عليه، وماذا نترك؟

حين تنشط المؤسسة في أكثر من خط عمل، يكون القرار الاستراتيجي متعلقًا بالمحفظة (Business Portfolio)، لا بكل نشاط منفردًا. قد يحقق نشاط حصة كبيرة من الإيراد اليوم ولكنه يستهلك وقتًا وموارد لا تناسب الاتجاه المقبل، بينما يكون نشاط صغير أساسًا لقدرة تريد المؤسسة بناءها. والمقارنة بينهما لا تتم بجمع الإيرادات فقط، بل بالنظر إلى المساهمة المالية والطلب والميزة والاعتماد على الموارد والمخاطر وإمكان نمو النشاط في خدمة الوجهة العامة.

أقترح وصف كل نشاط بصورة متوازنة: العملاء الذين يخدمهم، والإيراد الذي يحققه، ومساهمته النقدية، واتجاه الطلب عليه، والقدرات التي يعتمد عليها، وصلته بالمحاور الاستراتيجية، وما يتطلبه تطويره أو إيقافه. لا تجعل كثرة الصفوف في الجدول تحجب أهم سؤال: لو لم نكن في هذا النشاط اليوم، هل كنا سنختار دخوله بالشروط نفسها؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي، فابحث في سبب استمرارك: هل يمنح خدمة لازمة لعمل آخر، أم يلتزم به عقد لا يمكن إنهاؤه فورًا، أم أن هناك تعلقًا به لمجرد أنه نشاط قديم (الجدول 1-10)؟

الجدول 1-10: وظيفة النشاط في المحفظة والبدائل التي تستحق الدراسة

وضع النشاط	السؤال الذي ينبغي فحصه	الخيارات التي قد تستحق الدراسة
نشاط يخدم الاختيار الاستراتيجي ويحقق عائدًا مقبولًا	كيف ندعم قدرته على النمو والجودة؟	تنمية أو إعادة تصميم أو زيادة الاستثمار
نشاط يخدم الاستراتيجية لكن اقتصاده ضعيف	هل يمكن إصلاح السبب لا النتيجة وحدها؟	تحسين التشغيل أو التسعير أو الشراكة
نشاط يحقق إيرادًا لكنه لا يخدم الاتجاه الجديد	ما قيمة تحرير الموارد إذا خرجنا؟	تقليص أو حصاد منضبط أو بيع أو خروج
نشاط صغير يفتح قدرة أو سوقًا واعدة	ما التجربة المناسبة قبل توسيع التمويل؟	تجربة محدودة أو استثمار مشروط أو تأجيل

لا تصلح هذه الحالات لتصنيف نهائي من رقم واحد. فقد يكون خط العمل ضعيف الربح لكنه ضروري للمحافظة على عميل مؤسسي مهم؛ وقد يكون نشاط عالي المساهمة معرّضًا لتغير تنظيمي وشيك. لذلك ينبغي أن تُعرض العلاقة بين الخطوط: أيها يجلب عميلًا إلى آخر؟ وأيها يستفيد من منصة مشتركة؟ وأيها لا يستطيع الاستمرار إذا توقف مورد مشترك؟ إن تفكيك المحفظة إلى جزر حسابية قد يجعلنا نخرج من نشاط يبدو ضعيفًا، فنضر من حيث لا ننتبه بالقيمة التي ينتجها نشاط آخر.

ماذا تضيف مصفوفة النمو والحصة، وما حدودها؟

قد تساعد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية للنمو والحصة (BCG Growth–Share Matrix) في قراءة محفظة كبيرة متعددة الأعمال. تعتمد الصيغة التاريخية على نمو السوق والحصة السوقية النسبية، وتستخدم أربع فئات معروفة: النجوم، والأبقار الحلوب، وعلامات الاستفهام، والأنشطة الضعيفة الحصة في الأسواق البطيئة. وقد نشر بروس هندرسون عرضًا مؤسسًا لها سنة 1970، مع ربط دور الوحدات بتوليد النقد أو استهلاكه (هندرسون، 1970؛ مجموعة بوسطن الاستشارية، د.ت.) (الشكل 2-10).

لكن هذه المصفوفة تحتاج إلى بيانات حقيقية عن نمو السوق وحصة المؤسسة قياسًا إلى أكبر منافس لها، لا إلى الإيراد الداخلي وحده. ومن الخطأ وصف أكبر خطوط إيراداتنا بأنه «بقرة حلوب» لمجرد أنه الأكبر عندنا، أو تسمية نشاط جديد «نجمًا» دون معرفة حصته. كذلك لا يكفي ارتفاع الحصة لإثبات استمرار النقد أو الربحية؛ فقد ناقشت مراجعة مجموعة بوسطن الاستشارية لعام 2014 ضعف العلاقة المباشرة بين الحصة والأداء المستدام. لذلك نستخدم الأداة في توزيع الموارد، ونستكملها بالتدفقات النقدية والميزة والقدرات والمخاطر، بدل ملء مربعاتها بقيم مختلقة (Reeves, Moose & Venema, 2014).

شرط الاستخدام: تحتاج المصفوفة إلى بيانات حقيقية عن نمو السوق والحصة النسبية، لا إلى الإيراد الداخلي وحده؛ ولا يثبت ارتفاع الحصة وحده استمرار النقد أو الربحية. استكملها بالتدفقات النقدية والميزة والقدرات والمخاطر.

الشكل 2-10: مصفوفة النمو والحصة لمجموعة بوسطن الاستشارية — المنطق التاريخي وحدوده

وفي مؤسسة صغيرة ذات ثلاثة خطوط عمل فقط، قد تكون بطاقة محفظة واضحة بعائد كل خط وصلته بالاستراتيجية وأثر إيقافه أنفع من إجبار الخطوط على فئات النمو والحصة. أما في شركة قابضة ذات وحدات كثيرة، فقد تكون المقارنة المنهجية ضرورية، مع الاستفادة من مؤشرات أخرى غير الحصة والنمو، مثل التدفقات النقدية، وقيمة المؤسسة الأم المضافة،

والمخاطر، والقدرات المشتركة. ويظل القرار النهائي بحاجة إلى مفاضلة أوسع من خانات الأداة وحدها.

لا تخلط بين الحصاد والخروج

هناك فرق بين وقف استثمار جديد في نشاط، وتقليصه تدريجيًا، وبيع وحدته أو أصوله، والخروج الكامل منه. فقد تبقي المؤسسة نشاطًا لفترة محددة لإتمام عقود قائمة أو خدمة عملاء أو تحصيل مستحقات، ثم تستخدم النقد والموارد المحررة في عمل آخر. وقد يقتضي الخروج تدريب العملاء على بديل أو نقل الموظفين أو المحافظة على السجلات، ولا يصح افتراض أن الإيراد الذي سيفقده النشاط يساوي تلقائيًا الخسارة النقدية؛ فبعض التكاليف سيتوقف معه، وبعضها الآخر سيظل قائمًا.

وحين نكتب «نتوقف عن هذا النشاط»، ينبغي أن نسجل كذلك ما الذي سيُحرّر فعلًا، ومتى، وبأي تكلفة انتقالية، وما الخطر على السمعة والالتزامات. وإذا كانت المؤسسة تريد الخروج من خدمة غير محورية ولكنها تستخدم فريقها لتحويل العملاء إلى برنامج جديد، فقد يكون الخروج المرحلي أقل تكلفة وأكثر فائدة من الإغلاق الفوري. أما إذا كان النشاط يتطلب إنفاقًا إضافيًا قبل الخروج، فيجب أن نعرف لماذا يستحق ذلك الإنفاق بدل استخدام الموارد في بديل أوضح.

10.4 دخول الأسواق: التوسع قرار في نموذج العمل، لا تغيير عنوان على الموقع

قد يستطيع المعهد الإلكتروني تسجيل متعلم من بلد آخر دون أن ينشئ فرعًا فيه. وقد يستطيع مكتب استشاري تنفيذ مشروع عابر للحدود قبل أن يؤسس حضورًا مستمرًا في ذلك البلد. لكن هذا لا يعني أن تسجيل العميل الأول، أو إتاحة الدفع بعملة أخرى، يكفيان للقول إن المؤسسة دخلت سوقًا جديدة دخولًا استراتيجيًا. فما يهمنا عند بحث خيار النمو هو الانتقال المقصود إلى مجموعة عملاء، وبناء القدرة التي تتيح خدمتها على نحو مستمر ومربح وملتزم بالأنظمة ذات الصلة.

قد يجري هذا الدخول عبر التسويق المباشر من المقر القائم، أو قناة توزيع محلية، أو شراكة مع مؤسسة من البلد المستهدف، أو فرع، أو استحواذ. ولكل طريق أثر مختلف في التكلفة والسيطرة والسرعة والمخاطر. وقد تكون سوق قريبة جغرافيًا أشد اختلافًا مما يبدو في طبيعة الطلب وشروط الترخيص والتعاقد والدفع، كما قد تكون سوق بعيدة أكثر ملاءمة إذا كان عرض المؤسسة رقميًا ويمكن تقديمه بجودة موثوقة. ولذلك لا ينبغي ترتيب الأسواق بحسب عدد السكان وحده، ولا بحسب سهولة السفر إليها.

لنأخذ برنامجًا مهنيًا معتمدًا ترغب مؤسسة عُمانية في تقديمه إلى عملاء في سوق خليجية لم تدخلها سابقًا. قبل أن تخصص ميزانية للتسويق ينبغي أن تعرف إن كانت جهة الاعتماد تسمح بعرض المؤهل وتقييمه في تلك السوق، وإن كان تقديم الخدمة الرقمية عبر الحدود يستلزم شروطًا محلية إضافية، وكيف ستقدم الدعم وتتعامل مع شكاوى العملاء، وبأي عملة ستدفع التكاليف وتحصل الإيرادات. هذه ليست أحكامًا قانونية عامة على البلدان؛ إنها **أسئلة تحقق تختلف إجاباتها بحسب السوق والبرنامج وصفة المؤسسة.** ولا يصح أن يحسمها عنوان دعائي عن «سوق خليجية واعدة».

وأقترح التعامل مع الدخول على مراحل: جمع أدلة الطلب أولًا، ثم اختبار عرض محدود ضمن الشروط المسموحة، ثم بناء قناة ومساندة تشغيلية عندما يثبت ما يبررها. ويمكن أن ينتهي الاختبار إلى تأجيل السوق مع الاحتفاظ بخيار دخولها لاحقًا، وهذا أفضل من التوسع تحت ضغط المنافسين ثم البحث عن سبب لإنجاحه. ويتغير معيار الانتقال بين المراحل بحسب حجم الاستثمار؛ فالتسجيلات القليلة ليست دليلًا على الجدوى طويلة الأجل، كما أن استبيان الاهتمام ليس عقدًا مدفوعًا (الجدول 2-10).

الجدول 2-10: فحوص الدخول إلى السوق وأدلتها المطلوبة

جانب الفحص	سؤال قبل دخول السوق	دليل أدنى قبل الالتزام
الطلب	من العميل المستهدف، وما المشكلة التي يدفع لحلها؟	مقابلات وبيانات شراء أو اختبار عرض محدد
الأنظمة والعقود	هل يحق لنا تقديم الخدمة واعتماد مخرجاتها بهذه الصورة؟	تحقق موثق من الجهات التعاقدية والتنظيمية المختصة
العرض والمنافسة	ماذا يقدم البديل المحلي، ولماذا يختارنا العميل؟	مقارنة أسعار وقيمة وقنوات مبنية على مصادر معلومة
اقتصاديات الدخول	ما تكلفة الاكتساب والخدمة والتحصيل ودعم العملاء؟	حساب تجريبي للمساهمة والسيولة في سيناريو متحفظ
القدرات	من يقدم الدعم، وما جودة التجربة، ومن يملك القرار؟	مسؤول محدد وتجربة تشغيل وخطة تصعيد
الإيقاف أو التوسع	ما الذي يدل على نجاح التجربة، أو يستدعي إيقافها؟	عتبات مكتوبة وموعد مراجعة قبل البدء

والأفضل ألا نصوغ قرار دخول السوق وكأنه دائم. فقد تسمح الأدلة بدخول شريحة مؤسسية محددة دون سوق الأفراد، أو ببرنامج واحد دون بقية البرامج، أو بشراكة توزيع محدودة المدة بدل الاستثمار في وجود ثابت. هذا لا يُضعف الاستراتيجية؛ بل يجعل القرار متناسباً مع مستوى المعرفة والقدرة المتاحة.

10.5 ماذا نبني، وماذا نشتري، ومتى ندخل في شراكة؟

أحيانًا تتضح وجهة النمو، لكن الطريق إليها يظل موضع الخلاف. تريد المؤسسة خدمة أفضل لعملائها، فهل تطور التقنية وتوظف أصحاب الخبرة بنفسها؟ أم تشتري برنامجًا أو خدمة من مورد؟ أم تعقد تحالفًا مع جهة تتمتع بقدرة لا تمتلكها؟ أم تستحوذ على مشروع قائم؟ لا تُحسم هذه المسألة بعبارة عامة مثل «نبني ما هو استراتيجي ونشتري الباقي»، وإن

كانت هذه العبارة بداية نافعة. فقد تحتاج القدرة الحاسمة إلى وقت أطول مما يسمح به السوق، أو قد توجد مخاطر اعتماد مفرط على مورد لا يمكن تغييره بسهولة.

قبل المقارنة حدد **القدرة المطلوبة** لا الأداة التي تفضلها الإدارة. فإذا كانت المشكلة أن المتعلمين يتوقفون قبل الإنجاز، فلا يكون السؤال الأول «هل نبني منصة؟»، وإنما «ما القدرات اللازمة لتشخيص التعثر والتوجيه والمتابعة وقياس النتائج؟». قد تحتاج بعض هذه القدرات إلى فريق داخل المؤسسة، وقد تعتمد أخرى على برمجيات مرخصة، وقد تتطلب اتفاقًا مع جهة تقييم مستقلة. وعندما تتحدد القدرة تصبح مفاضلة البناء والشراء والشراكة أكثر دقة.

البناء الداخلي يمنح المؤسسة قدرة أكبر على تطوير العمل وفق احتياجاتها، وربما يحافظ على معرفة خاصة أو بيانات مهمة. لكنه يحتاج إلى تمويل ووقت وتوظيف ومهارات تشغيل وصيانة. وليس امتلاك المنصة هو نفسه امتلاك برمجتها؛ يمكن للمؤسسة أن تحصل على ترخيص لاستخدام منصة تقنية، وتحتفظ في الوقت ذاته بحقوق البيانات وضبط قواعد العمل والتكامل بين الأنظمة. لذلك ينبغي الفصل بين ملكية الأصل التقني وملكية البيانات والحق في الوصول إليها وحوكمة استخدامها.

الشراء والتعاقد يتيحان الاستفادة من خدمة جاهزة أو قدرة متخصصة دون بناء جميع مكوناتها. لكنه قد يخلق تبعية لمورد، ومخاطر في الأسعار والانتقال والسرية والجودة. وإذا كانت المؤسسة لا تملك حق نقل بياناتها، فقد تصبح تكلفة الخروج أعلى بكثير من سعر الاشتراك الشهري الظاهر. عندئذ لا يكون العقد تفصيلًا قانونيًا لاحقًا، بل جزءًا من الاختيار الاستراتيجي نفسه.

الشراكة والتحالف قد يتيحان جمع قدرات متكاملة مع احتفاظ كل طرف باستقلاله. لكنهما يتطلبان وضوحًا في مصالح الطرفين والحقوق والمسؤوليات وآلية تبادل المعلومات وتسوية الخلاف والخروج. وفي بحثهم عن الاختيار بين التحالف والاستحواذ، أكد داير وكيل وسينغ أن الوسيلتين بديلان ينبغي مقارنتهما بحسب نوع الموارد المراد جمعها، والاعتماد المتبادل، والظروف السوقية، لا التعامل معهما كمسارين منفصلين لا يلتقيان (Dyer, Kale & Singh, 2004).

الاستحواذ قد يمنح سيطرة أسرع على فريق أو عملاء أو تقنية قائمة، لكنه يتطلب سعر شراء مجديًا، وفحصًا للالتزامات والديون والعقود والحقوق والمعلومات، وقد يفرض تحديات دمج وثقافة وحوكمة. ويمكن أن يؤدي إلى فقدان الموظفين الذين قامت عليهم قيمة المؤسسة المستحوذ عليها. لذلك لا يصح اختزال القرار في أن «الاستحواذ أسرع»؛ فقد يكون نقل القدرة إلى المؤسسة أصعب من شرائها (الجدول 3-10).

الجدول 3-10: طرق الحصول على القدرة ومخاطر كل منها

طريقة الحصول على القدرة	ما الذي تكسبه المؤسسة؟	ما المخاطرة التي يجب فحصها؟
البناء الداخلي	تعلم وتحكم أكبر في التصميم والتطوير	الوقت والتمويل ونقص المهارات واحتمال عدم اكتمال المشروع
شراء خدمة أو ترخيص	سرعة الوصول إلى قدرة ناضجة	الاعتماد على المورد، وحقوق البيانات، وتكلفة التحول
الشراكة أو التحالف	جمع موارد متكاملة وتوزيع بعض الأعباء	اختلاف الحوافز والمسؤولية عن الجودة وحقوق الملكية والخروج
الاستحواذ	السيطرة على أصول أو فريق أو عملاء	سعر الشراء والالتزامات والتكامل وفقدان أصحاب المعرفة

وقد قدّم مايكل بورتر في مناقشته للاستراتيجية المؤسسية ثلاثة اختبارات لفحص التنويع: جاذبية الصناعة، وتكلفة الدخول، ووجود ميزة ناتجة عن ارتباط النشاط الجديد بالأعمال القائمة (Porter, 1987). وهذه الاختبارات نافعة أيضًا في النظر إلى بعض الاستحواذات والتوسعات التي تبدو مناسبة لمجرد قربها من النشاط الأصلي. لكن لا يجوز استخدامها كبديل عن التقييم المالي والقانوني والتشغيلي، ولا نسخها كما لو كانت قالبًا كميًا حاسمًا لجميع القرارات.

ما الذي ينبغي أن يتضمنه اتفاق الشراكة؟

إذا وقع اختيار المؤسسة على شراكة، فلا يكفي أن يعلن الطرفان نية التعاون. ينبغي تحديد القيمة المشتركة، والمخرجات التي يتحمل كل طرف مسؤوليتها، ونظام مشاركة الإيراد والتكاليف، وحقوق العملاء والبيانات والعلامة والمحتوى، والمؤشرات التي ستقيس النجاح، والقرارات التي تحتاج إلى موافقة مشتركة، وحقوق إنهاء العلاقة أو نقل الخدمة. وقد يكون الاختبار العملي الأنفع للشراكة أن نسأل: ماذا يحدث للعميل إذا اختلف الطرفان، أو انسحب أحدهما، أو فقدت خدمة شريكنا جودتها؟

ويمكن بدء التعاون بنطاق محدود لقياس جودة التشغيل وثقة الطرفين، ثم توسيعه. لكن التجربة المحدودة نفسها تحتاج إلى حقوق ومسؤوليات واضحة؛ ولا ينبغي استخدامها لإرسال بيانات حساسة أو تعريض المستفيدين لالتزامات غير محددة. والهدف أن تسبق الحوكمةُ النزاعَ، لا أن نستدعيها بعد تعثر العمل.

10.6 التسلسل والموارد: كيف نمنع النمو من أن يبتلع الاستراتيجية؟

حتى عندما تبدو الخيارات جميعها جيدة، يبقى السؤال عن ترتيب تنفيذها. وقد يكون مشروع تحسين الخدمة شرطًا لدخول سوق جديدة؛ فإذا عكسنا الترتيب، توسعنا في بيع تجربة لا نستطيع ضمان جودتها. وقد تكون المنصة التقنية شرطًا لقياس الأثر، بينما يكون بناء هيئة التدريس شرطًا لتحويل البيانات إلى توجيه حقيقي. وتحديد العلاقات بين هذه القدرات يقلل احتمال وضع خطط متوازية على الورق تتنافس عمليًا على الموارد نفسها.

أقترح ترتيب الخيارات باستخدام أربعة اختبارات متلازمة: **الأثر على المشكلة المحورية، والاعتماد على قدرات لم تُبنَ بعد، والتكلفة والسيولة، وقابلية التعلم والتراجع عن القرار.** لا نحتاج إلى وضع درجات رقمية لكل شيء؛ فقد يكفي أن نحدد ما يجب إنجازه أولًا، وما يمكن اختباره بتكلفة محدودة، وما ينبغي تأجيله حتى تظهر نتائج خيار سابق. أما الموازنة الرقمية التفصيلية بين الحزم فموضعها الفصل الحادي عشر.

ومن الأخطاء أن تنظر الإدارة إلى مواردها على أنها المال وحده. فالمؤسسة الصغيرة قد تحصل على قرض يسمح لها بشراء منصة وتوظيف فريق، لكنها لا تملك الوقت الإداري للإشراف على التنفيذ وبناء شراكات في ثلاث دول في الوقت نفسه. وقد يكون إيقاف نشاط منخفض الأولوية هو المصدر الحقيقي للقدرة الإدارية اللازمة للنمو، حتى لو لم يوفر من النقد إلا قدرًا محدودًا في البداية. ولهذا تقترن قرارات النمو بقائمة توقف، وبنقاط مراجعة تسبق الالتزامات الكبيرة.

كذلك يجب التفريق بين **نتيجة ترغب المؤسسة في تحقيقها وفرضية نتوقع أن تؤدي إليها.** إذا قلنا إن تحسين إنجاز المتعلم سيزيد إحالات الخريجين ويخفض تكلفة الاكتساب، فنحن أمام سلسلة ينبغي اختبارها. وقد يتحسن الإنجاز دون أن تزيد الإحالات في السنة نفسها. لذلك نكتب في ملف الخيار: ما الذي سنقيسه، ومتى نتوقع رؤيته، وما العوامل الأخرى التي قد تفسر النتائج؟ فإذا ظهر تأخر في أثر معين، راجعنا السبب والدليل قبل أن نغير الاستراتيجية كلها.

المثال المتصل 10.7

معهد التدريب الافتراضي يختار أين ينمو

هذه الحالة افتراضية بالكامل؛ وأرقامها وكياناتها للتعليم وليست بيانات عن معهد حقيقي أو دراسة لأسواق الخليج.

في صيف 2026 عاد فريق المعهد إلى مخرجات الفصلين الثامن والتاسع. لديه ثلاثة محاور مرشحة: ضمان الإنجاز (TH1)، وشريك المؤسسات (TH2)، والمحرك والبيانات (TH3). ولديه نقاط ضعف واضحة، أهمها انخفاض معدل الإنجاز إلى 58%، وارتفاع تكلفة اكتساب المتعلم إلى 71 ريالًا، وعدم امتلاك سجلات التعلم التفصيلية. وكان السؤال الذي يواجه المجلس: هل نستخدم الموارد لنقدم تجربة تعليمية مختلفة في الأسواق التي نخدمها، أم نفتح أسواقًا أخرى بالنموذج القائم؟

تابع **المثال المتصل** **10.7**

كانت بيانات 2025 نقطة البداية. بلغ إيراد المعهد 1.14 مليون ريال؛ منها 672 ألف ريال من المؤهلات المعتمدة للأفراد، و320 ألفًا من برامج المؤسسات، و148 ألفًا من البرامج القصيرة غير المعتمدة. أما الإيراد بحسب البلد فقد توزع بنسبة 55% في عُمان و20% في السعودية و10% في الإمارات و15% من بقية البلدان. هذه النسب تفيدنا في توصيف **أين يحقق المعهد الإيراد حاليًا**، لكنها لا تخبرنا وحدها عن حصته السوقية أو حجم سوق التدريب في كل بلد، ولا عن اقتصاديات العميل في كل سوق.

بدأ التوسع الخليجي للمعهد افتراضيًا في 2022، وهو يقدم خدماته بالفعل إلى متعلمين في السعودية والإمارات. لذلك فإن زيادة الحضور المقصود في هاتين السوقين ليست دخولًا إلى سوق جديدة في مصفوفة أنسوف؛ بل **اختراق أعمق لسوق قائمة**. أما نسبة 15% من «بقية البلدان» فتعكس تسجيلات رقمية متعددة، ولا تعني أن المعهد قد بنى وجودًا تشغيليًا أو تسويقيًا مقصودًا في كل بلد جاء منه تسجيل. ويُفرَّق هنا بين عميل يصل إلى المعهد من الخارج وبين قرار استراتيجي لفتح سوق بعينها. وهذا التمييز يحافظ على منطق الحالة ولا يجعل كل عملية شراء عابرة دخولًا كاملًا للسوق.

تابع **المثال المتصل** 10.7

أولًا: قرار المحفظة قبل قرار التوسع

راجع الفريق خطوط الأعمال الثلاثة. كانت المؤهلات المعتمدة للأفراد تمثل 59% من الإيراد، لكنها تتأثر بانخفاض الإنجاز والمنافسة على السعر؛ لذا لم يكن الحل تخصيص إنفاق تسويقي إضافي للعرض القديم، بل **إعادة تصميمه حول متابعة المتعلم وضمان الإنجاز المشروط**. أما برامج المؤسسات، التي بلغت حصتها 28%، فقد تضاعف عدد عملائها من 7 إلى 14 عميلًا بين 2022 و2025، مع مشكلة مهمة: لا تقيس المؤسسة بعد أثر برامجها لدى العميل. ولذلك ظهرت فرصة تطوير «أكاديميات المؤسسات» مع تقارير أثر، بشرط إثبات قيمة تلك التقارير وتجديد العقود فعلًا.

أما البرامج القصيرة غير المعتمدة، التي تمثل 13% من إيراد 2025، فكانت راكدة ولا تخدم الوجهة المرشحة المتعلقة بالإنجاز والأثر. رجّح الفريق الخروج منها تدريجيًا بحلول يونيو 2027، مع الوفاء بالتزامات العملاء القائمة وتقدير التكاليف التي يمكن تجنبها والموارد التي يمكن تحريرها. وليس المقصود أن فقدان 148 ألف ريال من إيراد سنة الأساس يمكن تجاهله؛ بل إن الاختيار الجديد يجب أن يولد نموًا يعوض هذا الفقد، إلى جانب تمويل بناء القدرات الجديدة (الجدول 4-10).

تابع **المثال المتصل** 10.7

الجدول 4-10: خطوط المعهد وعلاقتها بالمحاور والتوجه المرشح

خط العمل في 2025	إيراده (ألف ر.ع.)	علاقته بالمحاور المرشحة	التوجه المطروح للمقارنة
المؤهلات المعتمدة للأفراد	672	يخدم TH1، لكنه يحتاج إعادة تصميم	تطوير خدمة الإنجاز والاحتفاظ بالمتعلم
برامج المؤسسات	320	يخدم TH2 ويحتاج قياس الأثر	تنمية الأكاديميات والعقود السنوية
البرامج القصيرة غير المعتمدة	148	لا يخدم المحاور الجديدة مباشرة	خروج مرحلي بحلول يونيو 2027
المجموع	**1,140**		**خيارات مرشحة، لا اعتماد نهائيًا بعد**

ثانيًا: أين ننمو جغرافيًا، وما الذي نؤجله؟

قارن الفريق تعميق الحضور في عُمان والسعودية والإمارات بدخول أسواق أخرى. وإذ يأتي 30% من إيرادات المعهد من السعودية والإمارات مع وجود قنوات وتعاملات قائمة، بدا تحسين العرض والخدمة والاحتفاظ بالعملاء فيهما خيارًا يمكن اختباره باستخدام معرفة موجودة. لكن ذلك ليس ضمانًا لانخفاض التكلفة، كما لا يثبت أن طلب السوق سيستجيب للضمان بالسعر المقترح. ولذلك ربط الفريق زيادة الاستثمار بأداء دفعات الضمان وجودة الخدمة، لا بزيادة عدد الإعلانات وحدها.

تابع **المثال المتصل** 10.7

وفي المقابل ظهرت أسواق مصر والمشرق ضمن الخيارات الممكنة لتطوير السوق. غير أن الدخول المقصود إليها يحتاج إلى دراسة أسعار المنافسين والقنوات والقدرة على الدفع والحقوق التعاقدية لتقديم البرامج والامتثال للنظم ذات الصلة، ولم تكن هذه المعلومات متاحة بما يكفي لتبرير استثمار كبير في 2026. كما أن الفريق منشغل ببناء محرك نجاح المتعلم ونقل المنصة. ولذلك أُدرج خيار الدخول الجديد في **قائمة التأجيل المشروط**؛ فلا يُفتح قرار استثماره مجددًا قبل بلوغ معدل الإنجاز 70% والتحقق من قدرة المؤسسة على خدمة العملاء في السوق الجديدة بمستوى مقبول ومن جدوى الدخول.

ولا يعني ذلك أن المعهد سيمنع أي تسجيل رقمي عابر من خارج الأسواق الثلاث. المقصود أنه لن يطلق توسعًا استثماريًا وتسويقيًا منظمًا خارجها في هذه المرحلة. وقد تُسجّل مبيعات فردية من بلدان أخرى دون أن تلتزم المؤسسة بتأسيس قناة أو فريق أو خطة توسع فيها. فالقيد على **الانتشار المقصود للموارد**، وليس منع الاستفادة من كل طلب عابر يُسمح بتقديم الخدمة له.

ثالثًا: الشراكات والشراء والبناء

رأى الفريق أن التوجيه وتشخيص المتعلم وقياس النتائج قدرات يريد أن يطورها تحت مسؤولية المعهد. أما البنية التقنية العامة فيمكن الحصول عليها بترخيص مناسب، بشرط حماية حقوق البيانات وإمكان تصديرها والانتقال إلى مزود آخر. وفي إنتاج بعض المحتوى العربي، فضّل الفريق الشراكة مع استوديو متخصص بدل الاستحواذ عليه، لأن الاستحواذ سيستهلك تمويلًا وقدرة إدارية يحتاجهما المعهد في فترة الانتقال. وليس معنى ذلك أن شراء استوديو قرار خاطئ في جميع الأحوال؛ إنما لم تظهر حالة استثمارية مقنعة له داخل **هذه الحزمة وفي هذا التوقيت**.

تابع **المثال المتصل** **10.7**

كذلك احتفظ الفريق بالخيار ST1: تحالف «شريك نجاح المتعلم» مع جهة اعتماد، يُعد ملف تفاوضه مسبقًا ويصبح قابلًا للتفعيل إذا تحققت إشارة السيناريو SC-B، عندما تبدأ جهة اعتماد بيع مؤهلاتها مباشرة بسعر أدنى بصورة مؤثرة. فبدل الاعتماد على أن جهات الاعتماد ستبقى دائمًا مجرد مورد، يتهيأ المعهد لتقديم خدمة متابعة وإنجاز قد تصبح مفيدة لعملائها المباشرين. وهذه شراكة مشروطة برغبة الطرف الآخر وموافقاته، وليست قدرة يملكها المعهد بمجرد كتابة الخطة (الجدول 5-10).

الجدول 5-10: بدائل النمو والشراكة وشروط الالتزام

البديل المطروح	نوع القرار	سبب الترجيح أو التأجيل	ما يجب إثباته قبل الالتزام
تعميق عُمان والسعودية والإمارات	اختراق أسواق قائمة	معرفة العملاء والقنوات، والحاجة إلى تحسين التجربة	اقتصاديات التسجيل وجودة الإنجاز حسب السوق
أكاديميات المؤسسات وتقارير الأثر	تطوير عرض لعملاء قائمين	يرتبط مباشرة بالمحور TH2	طلب مدفوع وتجديد عقود وأثر يمكن قياسه
دخول مصر والمشرق المقصود	تطوير سوق جديدة	توقيت مبكر مع انتقال المنصة وعدم ثبوت نموذج الضمان	بلوغ إنجاز 70% ثم جدوى الدخول والامتثال

تابع **المثال المتصل** 10.7

تابع الجدول 5-10

البديل المطروح	نوع القرار	سبب الترجيح أو التأجيل	ما يجب إثباته قبل الالتزام
الاستحواذ على استوديو محتوى	تكامل رأسي خلفي: امتلاك نشاط سابق في سلسلة تقديم الخدمة، مثل إنتاج المحتوى	تكلفة وتمويل وتركيز إداري لا يخدم الأولوية الحالية	حالة استثمارية أفضل من الشراكة والترخيص
تحالف «شريك نجاح المتعلم» (ST1)	شراكة استراتيجية مشروطة	حماية بديل عند تغير علاقة المعهد بجهة الاعتماد	تحقق SG1، وقبول الشريك، وجدوى شروط السعر والتشغيل والامتثال؛ يبقى تفاوضًا احتياطيًا بلا التزام مالي قبل اعتماد الاتفاق.

هذه المقارنة لا تُساوي بين جميع البدائل؛ فبعضها يغير **أين ننافس**، وبعضها يغير **ماذا نقدم**، وبعضها يحدد **كيف نحصل على القدرة**، وبعضها يفتح خطة استجابة لمستقبل مختلف. ومهمتنا ليست أن نصنفها جميعًا في مربع واحد، بل أن نعرف كيف نتكامل أو نتعارض عندما نبني الحزم في الفصل الحادي عشر.

رابعًا: هل تستطيع اقتصاديات الحزمة تعويض ما سنتوقف عنه؟

لا يكفي انسجام المحاور؛ ينبغي أن تستطيع اقتصاديات الحزمة تعويض ما سنتركه. عرض الجدول 8-8 جسر الإيراد من 1.14 مليون في 2025 إلى طموح 2.40 مليون في 2030، بعد احتساب خروج البرامج القصيرة. ونضيف هنا ما يتطلبه ذلك من حجم تسجيلات وسعر محقق وعقود مؤسسات، لتصبح المجاميع فرضيات قابلة للاختبار (الجدول 6-10).

تابع **المثال المتصل** 10.7

الجدول 6-10: محركات إيراد 2030 في الطموح المرشح

المكوّن	الحجم المفترض في 2030	متوسط الإيراد المحقق للوحدة	الإيراد المستهدف (ألف ر.ع.)
المؤهلات المعتمدة للأفراد	2,500 تسجيل	480 ريالًا لكل تسجيل	1,200
خدمات المؤسسات	نحو 40 عميلًا	30,000 ريال لكل عميل	1,200
البرامج القصيرة غير المعتمدة	الخروج منها وفق التوقيت المعتمد	—	0
المجموع	**طموح مشروط بالحجم والمزيج والقدرة**	—	**2,400**

محركات الجدول افتراضات وليست توقعًا مثبتًا: ينتج عن 2,500 تسجيل بمتوسط إيراد محقق قدره 480 ريالًا مبلغ 1.20 مليون ريال للأفراد، وعن 40 مؤسسة بمتوسط 30 ألف ريال مبلغ 1.20 مليون للمؤسسات. ومتوسط 480 ريالًا إيراد محقق تقريبي لمزيج التسجيلات، وليس هو بالضرورة سعر باقة الضمان البالغ 483 ريالًا. ولا يبين الجدول وحده النقد اللازم للمنصة وهيئة التدريس أو احتمال تراجع الهامش مؤقتًا؛ فتنتقل الفرضيات إلى مقارنة الحزم في الفصل الحادي عشر واقتصاديات النموذج في الثاني عشر.

وعند تثبيت السعرين 420 و483 ريالًا فقط، ومن دون رد علاوات الضمان، يتطلب متوسط 480 أن تبلغ حصة مسار الضمان نحو 95.24%؛ وهو شرط لم تثبته الحالة، ويُفحص تفصيله في القسم 12.5.

تابع **المثال المتصل** 10.7

ولبناء جسر العملاء، يبدأ سجل كل سنة بعدد المؤسسات في بدايتها، ويضيف المؤسسات المكتسبة ويطرح غير المجددة، لينتهي إلى عدد المؤسسات في نهايتها. ثم يُفصل الإيراد بحسب قيمة كل عقد ومدة خدمته وتاريخ بدء استحقاقه، وتُقارن ساعات التسليم والتقارير المطلوبة بالقدرة المتاحة للمدربين ومسؤولي الحسابات. لا تعرض الحالة معدلات اكتساب أو توقيت عقود يكفيان لملء هذا السجل حتى 2030؛ لذا يبقى الوصول من 14 إلى 40 مؤسسة طموحًا مشروطًا ببناء هذا الجسر، لا نتيجة مشتقة من معدل التجديد وحده.

أما رقم 2027، وهو مستهدف إيراد 1.40 مليون ريال وهامش 4% ضمن مسار الطموح المرشح، فيبقى مقيدًا بكونه عامًا استثماريًا وبإنهاء البرامج القصيرة في منتصفه. فلا يصح أن ننقل خسارة إيراد سنة كاملة إلى سنة 2027 دون حساب توقيت الخروج وأداء الخطوط البديلة. الحسابات التفصيلية لكل عام ستكون من مهام النمذجة المالية عند اختيار الحزمة وتنفيذها؛ أما وظيفة هذا الفصل فهي أن يضع **المفاضلة وطبيعة الأثر المالي** في موضعهما الصحيح.

وفي نهاية الورشة لم يعتمد المجلس جميع الخيارات المطروحة؛ بل طلب الانتقال بها إلى مقارنة أربع حزم استراتيجية في الفصل التالي. وتبقى خيارات تعميق الأسواق القائمة، والأكاديميات، واستعادة البيانات، والتوقف عن البرامج القصيرة، والشراكة المشروطة مترابطة داخل بدائل أوسع. ومن شأن هذا الانتقال أن يكشف أمرًا لا تظهره قائمة النمو منفردة: قد يكون الخيار جيدًا إذا نفذته المؤسسة مع تطوير تجربة المتعلم، وسيئًا إذا نفذته أولًا بالنموذج القديم.

10.8 النمو في الخدمة العامة: ما الذي يتغير في معيار القرار؟

في الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية التي عرفناها في الفصل الرابع، قد يعني النمو تحسين الوصول إلى خدمة أو رفع قدرتها على إنجاز الطلبات، لا زيادة الإيراد. وتبقى أسئلة المحفظة والبناء والشراكة مفيدة، لكن المفاضلة تحكمها الاختصاصات وحقوق المستفيدين والأثر والإنصاف والكفاءة في استخدام المال العام. ويعرض التطبيق الحكومي في فصول الاختيار والموارد والقياس، ثم الملحق المخصص له، كيف تتغير الأدلة والمقاييس مع هذه الغاية.

10.9 الإجراء: تسع خطوات لبناء محفظة خيارات نمو قابلة للمفاضلة

1. **عرّف نطاق المؤسسة وأعمالها.** اكتب خطوط المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء الذين تخدمهم فعلًا، ولا تخلط بيعًا رقميًا عابرًا بوجود تشغيلي مستقر في السوق. مخرج الخطوة: قائمة أعمال وأسواق محددة الحدود.

2. **راجع أداء كل خط وعلاقته بالاستراتيجية.** استخدم الإيراد والمساهمة والتدفق النقدي والطلب والجودة والقدرات المشتركة، مع التمييز بين البيانات التي تملكها والافتراضات التي تحتاج إلى تحقق. المخرج: بطاقة محفظة مختصرة لكل نشاط.

3. **ضع قرارات التوقف والتقليص وإعادة التصميم على الطاولة.** اسأل ماذا نستعيد من موارد، وما التزامات الخروج، وما الذي سيحدث للعملاء والعاملين. المخرج: قائمة توقف مبررة ومحددة التوقيت، لا قرار نهائي قبل المفاضلة.

4. **صُنّف اتجاهات النمو بمصفوفة أنسوف.** افصل اختراق الأسواق القائمة وتطوير العروض ودخول الأسواق الجديدة والتنويع، مع توضيح معنى «جديد» في كل خيار. المخرج: خريطة اتجاهات لا قائمة أمنيات.

5 **افحص أسواق الدخول المقصود.** اجمع أدلة الطلب وشروط تقديم الخدمة والقدرة التشغيلية واقتصاديات الدخول ومؤشرات الخروج. المخرج: ملف دخول سوق قابل للاختبار، أو قرار تأجيل مشروط.

6 **حدد القدرات اللازمة لكل خيار.** عُد إلى تحليل الموارد والفجوات في الفصل السابع، واسأل أي قدرة إذا غابت تعطل الخيار كله. المخرج: قائمة قدرات حاكمة لا قائمة مشتريات.

7 **قارن البناء والشراء والشراكة والاستحواذ.** ضع التكلفة والزمن والسيطرة والحقوق والمخاطر ودرجة الاعتماد على المورد ضمن المقارنة. المخرج: طريقة مرشحة للحصول على القدرة، مع بديل عند التعثر.

8 **حدد التبعيات ورتب التنفيذ.** حدد ما يبدأ أولًا، وما يمكن اختباره، وما ينتظر تحقق نتيجة أو شرط، وما يجب ألا يطلق بالتوازي. المخرج: جدول قرارات مشروطة ومراحل انتقال.

9 **جمّع الخيارات التي تعمل معًا، وسجل ما بقي غير مؤكد.** اربط كل خيار بالمشكلة والمحور الذي يخدمه والموارد المطلوبة والافتراضات الحرجة، ثم أحِل الحزم إلى التقييم في الفصل الحادي عشر. المخرج: ملف خيارات متكاملة، مع قائمة الأدلة الناقصة ومسؤولية استكمالها.

قبل الانتقال، ينبغي أن تستطيع الإدارة الإجابة عن أسئلة ثلاثة: ماذا سننمي؟ وماذا سنوقف أو نؤجل لنملك القدرة على النمو؟ وما الاختبارات التي قد تجعلنا نغيّر هذا الاختيار؟ إذا كانت إجاباتها عامة من نوع «التوسع في المنطقة» أو «بناء شراكات استراتيجية»، فالمخرج لم يكتمل بعد.

أخطاء شائعة في قرارات النمو والمحفظة

الخلط بين نمو الإيراد ونمو القيمة.

قد تنمو المبيعات وتتراجع المساهمة والسيولة أو جودة الخدمة. انظر إلى اقتصاديات النمو وأثره في قدرة المؤسسة على تحقيق غايتها.

وصف سوق قائمة بأنها جديدة لأن الإدارة لم تركز عليها من قبل.

السوق التي تبيع فيها المؤسسة بالفعل ليست جديدة لمجرد زيادة ميزانية التسويق إليها. وفي المقابل قد تكون شريحة جديدة في بلد قائم تطويرًا لسوق من ناحية العملاء والحاجة وطريقة الشراء، عرّف حدود السوق أولًا.

الاستحواذ بسبب توافر المال أو إعجاب الإدارة بالنشاط.

امتلاك الأصل لا يثبت إمكان دمجه ولا أن المؤسسة ستصبح أفضل حالًا بسببه. افحص تكلفة الدخول والميزة المشتركة والبديل التعاقدي.

فرض تصنيف BCG بلا بيانات.

حصة الإيراد الداخلي ليست الحصة السوقية النسبية. وإذا لم تعرف نمو السوق والمنافس المرجعي، فاستعمل بطاقة محفظة أخرى أو سجّل أن البيانات لا تسمح بالتصنيف.

تأجيل الخروج إلى ما بعد إطلاق النمو.

عندما تبقى الأنشطة القديمة بكامل متطلباتها، لا تتوفر الموارد اللازمة للجديد. اربط قرارات البداية بقرارات التوقف، مع حماية العقود والعملاء والتزامات العاملين.

اعتبار التأجيل ضعفًا في الإرادة.

التأجيل الذي لا يحدد شرطًا أو موعد مراجعة مجرد تردد. أما التأجيل الذي يحدد دليلًا مطلوبًا وحدًّا للخطر وقرارًا قابلًا للعودة فهو جزء من انضباط الاستراتيجية.

النشاط 10 محفظة نمو أم قائمة فرص؟

120 دقيقة

اختر مؤسسة تعمل في خطي نشاط على الأقل، أو استخدم حالة افتراضية تملك بيانات كافية. خصص عشرين دقيقة لتعريف خطوط الأعمال والسوق والعملاء، وعشرين دقيقة لوصف قيمة كل نشاط وعوائده وقدراته ومخاطره، وعشرين دقيقة لرسم مصفوفة أنسوف بثلاثة خيارات نمو حقيقية لا مقترحات عامة. ثم خصص عشرين دقيقة لتحديد ما ينبغي وقفه أو تأجيله ولماذا، وعشرين دقيقة لمقارنة طريقة الحصول على أهم قدرة ناقصة، وعشرين دقيقة أخيرة لبناء حزمة مرشحة وشرح ما يجب اختباره قبل اعتمادها.

المطلوب في نهاية النشاط **ورقة قرار من صفحتين**: الأولى تعرض المحفظة والخيارات المصنفة وأسباب ترتيبها، والثانية تعرض قائمة التوقف وطريقة بناء القدرات والافتراضات وحدود المعرفة والأسئلة المرفوعة إلى الفصل الحادي عشر. لا تمنح الخيار درجة عالية لمجرد أن تقديرات إيراده كبيرة؛ واذكر ما ينقصك من بيانات بدل اختلاق قيم تبدو دقيقة. وإذا كنت تعمل في جهة حكومية فاستبدل مؤشرات الربح بقيمة الخدمة والأثر والإنصاف والكفاءة وفق غايتها.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين اختراق سوق قائمة وتطوير سوق جديدة؟ وكيف تتغير الإجابة عندما تصل تسجيلات إلكترونية عابرة من بلدان لم تتوسع المؤسسة إليها بصورة مقصودة؟
2. لماذا لا يكفي إيراد الوحدة داخل المؤسسة لتصنيفها في مصفوفة النمو والحصة لمجموعة بوسطن؟
3. ما المعايير التي ترجح البناء الداخلي على الترخيص أو الشراكة أو الاستحواذ عند الحاجة إلى قدرة استراتيجية؟
4. لماذا كان الخروج المقترح من البرامج القصيرة في حالة معهد التدريب الافتراضي خيارًا يحتاج إلى دراسة رغم خسارة 13% من الإيراد؟ وكيف ينعكس ذلك على طموح 2030؟
5. اختر نشاطًا في مؤسسة تعرفها: ما الذي سيحدث لاستراتيجيتها إذا توقف هذا النشاط؟ وما المعلومات التي تحتاج إليها قبل تقرير تنميته أو تقليصه أو الخروج منه؟

خلاصة الفصل

النمو ليس قائمة أسواق جديدة ولا مجموع مشروعات أكثر. إنه قرار بشأن الأعمال التي نريد أن تكون للمؤسسة، وكيف تتصل بميزتها وقدراتها، وما الموارد التي تستحق أن نخصصها لها. ومصفوفة أنسوف وأدوات المحفظة وسائل لتنظيم هذا السؤال، لكنها لا تعفي من تقدير الطلب والجدوى والمخاطر ومن حساب ما يتطلبه كل خيار من وقت ومال وانتباه إداري. وقد يكون أفضل قرار للنمو هو تحسين ما نقدمه لعملائنا القائمين، أو بناء قدرة جديدة، أو الخروج المنضبط من نشاط يستهلك موارد نحتاج إليها لمستقبل مختلف.

وفي حالة المعهد وصلنا إلى خيارات متكاملة: إعادة تصميم خدمة الفرد حول الإنجاز، وتنمية خدمة المؤسسات، وتطوير قدرات البيانات والتوجيه، والخروج من البرامج القصيرة، وتعميق الأسواق التي نخدمها، مع تأجيل الدخول المقصود إلى أسواق أخرى حتى تتحقق شروط واضحة. لكن هذه الخيارات ليست بعدُ استراتيجية معتمدة؛ فبعضها يستند إلى افتراضات، وبعضها يطلب تمويلًا وقدرات لا نملكها كلها. لهذا ننتقل في الفصل الحادي عشر إلى السؤال الحاسم: **أي حزمة من هذه الخيارات تناسبنا، وتلقى القبول، ويمكننا تحمل تكلفتها وتنفيذها والصمود بها إذا تغير المستقبل؟**

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: قراءة لخطوط المعهد ووظيفة كل منها في المحفظة، وبدائل للنمو والشراكة بشروط التزام واضحة، ومحركات إيراد 2030 في الطموح المرشح، وقرار بالخروج المنضبط من البرامج القصيرة. ينقل الفصل الحادي عشر هذه البدائل إلى حزم متنافسة تُختبر بالملاءمة والقبول والجدوى وبالسيناريوهات الأربعة.

المصادر والمراجع

أنسوف، هـ. إيغور. (1957). «Strategies for Diversification». Harvard Business Review، المجلد 35، العدد 5، ص 124–113. بيان ببليوغرافي:
https://cir.nii.ac.jp/crid/1572824501055236352?lang=en

هندرسون، بروس. (1970). «The Product Portfolio». Boston Consulting Group. النص الأصلي:
https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio

مجموعة بوسطن الاستشارية. «What Is the Growth Share Matrix?» عرض تاريخ الأداة وتعريفها:
https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix

Reeves, Martin, Moose, Sandy, & Venema, Thijs (2014, June 4). "BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix." Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited

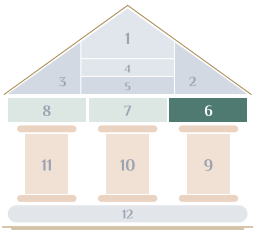
بورتر، مايكل إي. (1987). «From Competitive Advantage to Corporate Strategy». Harvard Business Review، مايو–يونيو.
https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy

داير، جيفري؛ كيل، براشانت؛ سينغ، هاربير. (2004). «When to Ally and When to Acquire». Harvard Business Review، يوليو–أغسطس.
https://hbr.org/2004/07/when-to-ally-and-when-to-acquire

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). «Product Market Regulation». إطار عام لفهم حواجز الدخول التنظيمية بحسب البلد والقطاع؛ وليس مصدرًا لإثبات أحكام قانونية خاصة بأسواق حالة المعهد.
https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/product-market-regulation.html

الفصل الحادي عشر

11



الخطوة 6: تحديد الخيارات الاستراتيجية

تقييم الخيارات والاختيار وبيان الاستراتيجية

كيف نختار بين بدائل جيدة، ونتحمل تبعات اختيار واحد؟

عندما تكون أمام المجلس أربع إجابات لا إجابة واحدة

عرض فريق الاستراتيجية على مجلس إدارة مؤسسة تعليمية أربع طرق مختلفة لمستقبلها. الأولى أن تستثمر في نجاح المتعلم وفي علاقة أعمق مع المؤسسات؛ والثانية أن تخفض الأسعار لتستعيد أعداد المسجلين؛ والثالثة أن تتوسع سريعًا إلى أسواق أخرى؛ والرابعة أن تترك سوق الأفراد وتتفرغ لخدمة المؤسسات. لكل خيار منطقه، ولكل منها من يستطيع الدفاع عنها. لكن الموارد لا تسمح للمؤسسة بأن تسلك الطرق الأربعة في الوقت نفسه.

سأل أحد أعضاء المجلس: «أيها سيزيد إيراداتنا أسرع؟». وسأل آخر: «أيها يحمينا إذا تغيرت شروط السوق؟». أما المدير المالي فسأل عمّا يمكن دفع تكلفته دون تعريض السيولة للخطر. وكانت الأسئلة الثلاثة صحيحة، لكنها ليست السؤال نفسه. فقد يحقق الخيار نموًا سريعًا ويكون هشًا أمام تغير محدد، وقد يتحمل المخاطر جيدًا ولكنه يتطلب التخلي عن عملاء لا تستطيع المؤسسة فقدهم اليوم، وقد يبدو مناسبًا في التحليل لكنه يفشل عندما نختبر الموارد المتاحة لتنفيذه.

في الفصل الثامن انتقلنا من التحليل إلى لبّ المشكلة وخيارات أولية ومحاور وطموحات مرشحة. وفي الفصل التاسع بحثنا عن الموقع التنافسي الذي تستطيع المؤسسة أن تبني عليه تفوقًا معقولًا، ثم درسنا في الفصل العاشر النمو والمحفظة والبناء والشراكات والخروج من الأنشطة. حان الآن وقت القرار: **أي مجموعة متكاملة من الخيارات تعالج التحدي المحوري، وتستحق أن نخصص لها المال والوقت واهتمام القيادة؟**

سنستعين في هذا الفصل بإطار الملاءمة والقبول والجدوى، واختبار الخيارات عبر سيناريوهات متعددة، والحساب المالي واختبارات الحساسية، ومناقشة الاعتراضات قبل الاعتماد. وفي النهاية سنصوغ بيانًا مختصرًا للاستراتيجية ونحدد ما يدخل في القرار، وما يبقى مشروطًا باختبار نموذج العمل في الفصل الثاني عشر، وبالترجمة إلى الخريطة والمبادرات والموازنة في الفصول اللاحقة. والاختيار الجيد لا يعني أن نملك يقينًا بالمستقبل؛ يعني أن نعرف لماذا رجّحنا هذا الطريق، وما الذي نستبعده، ومتى يجب أن نغيّر رأينا.

> **جسر الفصل:** يدخل إلينا ملف الخيارات والمحفظة؛ ونخرج بحزمة مرجحة وبيان استراتيجية وبوابات تحقق، ثم نفحص نموذجها المالي والتشغيلي في الفصل الثاني عشر.

11.1 ما الذي نختاره فعلًا؟ خيار منفرد أم حزمة استراتيجية؟

قد تنتهي جلسة توليد الأفكار بقائمة طويلة: تحسين الخدمة، وتوظيف متخصصين، وبناء منصة جديدة، والتوسع في سوق مجاورة، وتطوير شراكات، وخفض النفقات. ولا يصح أن نعامل هذه البنود دائمًا بوصفها بدائل متنافسة؛ فبعضها يخدم غيره، وبعضها شرط سابق له، وبعضها لا يحقق غرضًا مستقلًا أصلًا.

لنفترض أن مؤسسة تريد تحسين تجربة عملائها. إذا كان الحل المقترح يعتمد على البيانات والمساعدة الشخصية ومتابعة جودة الخدمة، فإن شراء نظام تقني لا يصبح «استراتيجية» قائمة بذاتها، كما أن توظيف مرشدين دون إمكان الاطلاع على بيانات العميل قد لا ينتج الأثر المطلوب. ربما تحتاج المؤسسة إلى **حزمة مترابطة** تجمع الخدمة والقدرة والموارد وطريقة الوصول إلى العملاء. وفي المقابل، قد توجد حزمة أخرى تقوم على خفض الأسعار ورفع

حجم المعاملات، وتتطلب منظومة تشغيل مختلفة تمامًا. هنا تكون المقارنة بين طريقتين للعمل، لا بين مشروع تقني ونشاط تسويقي.

الحزمة الاستراتيجية هي مجموعة خيارات يُتوقع أن تتعاضد لإنتاج قيمة أو معالجة تحدٍّ محوري. وقد تضم سوقًا مستهدفة، وقيمة مقدمة، ونموذجًا لتقديم الخدمة، وقدرات لازمة، ومفاضلات واضحة، وقائمة بما نتوقف عنه. ولا يكفي أن نسمي مجموعة مشروعات «حزمة» إذا لم تتضح علاقة كل منها بالاختيار نفسه.

وأقترح البدء بالسؤال الآتي: لو أزلنا أحد مكونات الحزمة، هل يتغير منطق نجاحها؟ إذا كانت الإجابة نعم، فذلك المكون جزء من الترابط الاستراتيجي؛ وإذا كانت لا، فقد يكون مجرد مشروع نافع ينبغي أن يخضع للأولوية والتمويل، لا أن يُعامل شرطًا لا يُمس. ويساعد هذا التمييز على تجنب تضخيم الحزم بإضافة كل مبادرة محببة لكل مدير (الجدول 1-11).

الجدول 1-11: تمييز مكونات الحزمة الاستراتيجية ووظائفها

نوع العنصر	السؤال الذي يكشفه	موضعه في المقارنة
خيار استراتيجي	أين نعمل وكيف نكسب ثقة من نخدم؟	جزء من حزمة أو بديل عنها
قدرة لازمة	ما الذي يجب أن نستطيع فعله لينجح الخيار؟	شرط جدوى أو قرار بناء/شراكة
مبادرة	ما العمل المحدد الذي يبني تلك القدرة أو يترجم الاختيار؟	يتفصل لاحقًا في خطة التنفيذ
بديل احتياطي	ما الطريق الذي نتحول إليه إذا تغير افتراض حاسم؟	يُحفظ بشروط تفعيله وحدوده

وقد يظل بعض عناصر الحزم مشترَكًا، مثل متطلبات النزاهة وحماية البيانات، ولا يصح حذفها لتبدو حزمة أرخص. ولكن علينا أن نميّز بين التكلفة المشتركة التي ستتحملها المؤسسة في جميع الأحوال، والتكاليف الإضافية التي تنشأ بسبب اختيار بعينه. فالمقارنة تصبح مضللة إذا حملنا خيارًا جميع الأعباء العامة وأعفينا غيره منها.

لا تقارن الحزمة المفضلة ببدائل ضعيفة صُنعت لتخسر

من الانحيازات الشائعة أن تختار الإدارة طريقًا في ذهنها، ثم تطلب إعداد ثلاثة بدائل صورية لا تستطيع منافسته. وقد يحدث العكس: تُقارن «استراتيجية جديدة» كاملة بخيار «الاستمرار كما نحن» دون إدخال أثر التغيرات على الأخير. لذلك ينبغي أن تتضمن القائمة بدائل جادة مختلفة حقًا في طريقة خلق القيمة أو تحمل المخاطرة، وأن يُفحص خيار الاستمرار، حيث يكون مناسبًا، بوصفه خط أساس للمقارنة لا بوصفه خيارًا مفترض الفشل.

وفي مؤسسة صغيرة قد تكفي ثلاث أو أربع حزم واضحة. لا نعطي العدد نفسه قداسة؛ المهم أن تشمل القائمة اتجاهات معقولة تكشف المقايضات الحقيقية. إذا لم يستطع فريق القيادة شرح ما الذي سيضحي به عند اختيار كل حزمة، فالخيارات لم تصبح محددة بما يكفي للتقييم.

11.2 قبل الدرجات: شروط لا تعوضها قوة الخيار في جوانب أخرى

تستخدم بعض المؤسسات مصفوفات تعطي لكل بديل درجات في معايير عديدة، ثم تجمعها وتختار الأعلى. هذا مفيد لتنظيم الحوار، لكنه قد يصبح خطرًا عندما يسمح جمع النقاط بتعويض خلل جوهري. فقد يحصل خيار على درجات عالية في النمو والابتكار، لكنه يخالف التزامًا تنظيميًا، أو يتطلب سيولة لا تستطيع المؤسسة تحمل نقصها، أو يعرّض نزاهة التقييم للخطر. لا ينبغي أن تغطيه نقاط التفوق في المعايير الأخرى.

لذلك أنصح بالفصل بين **بوابات الأهلية** و**معايير الترجيح**. بوابات الأهلية مسائل يجب استيفاؤها أو وضع معالجة واقعية لها قبل الالتزام، ولا يكفي أن نقول إن الخيار حصل على مجموع مرتفع. أما معايير الترجيح فتقارن بين البدائل التي بقيت بعد هذا الفحص (الجدول 2-11).

الجدول 2-11: بوابات الأهلية قبل الالتزام بالاستثمار

بوابة قبل الالتزام	السؤال الحاسم	القرار إذا لم تتحقق
المشروعية والنزاهة	هل يمكن تنفيذ الحزمة دون مخالفة التزامات أو التضحية بقيمة غير قابلة للمساومة؟	رفض أو إعادة تصميم
شهية المخاطرة	هل تقع الخسارة الممكنة والتبعية والسيولة ضمن الحدود التي قبلتها الحوكمة؟	تخفيف الخطر أو تصعيد القرار أو الرفض
القدرة والحقوق	هل نملك حق استعمال البيانات والشراكات والموارد التي يقوم عليها الخيار؟	اختبار أو اتفاق مشروط أو بديل
التمويل والسيولة	هل نستطيع تحمل الإنفاق في موعده وخدمة الدين والمحافظة على حد النقد؟	إعادة تسلسل أو تقليص أو تأجيل

لا يعني الفحص المبكر أننا نعرف كل التفاصيل قبل صياغة الاستراتيجية. بعض المسائل يُحسم في تجربة محدودة، وبعضها يصبح شرطًا في اعتماد لاحق. لكن يجب أن يعرف صاحب القرار أي البنود مؤكد، وأيها مرجح، وأيها مجهول بحيث قد ينسف الحزمة من أساسها.

وشهية المخاطرة التي ناقشناها في الفصل الثاني مثال واضح. إنها لا تُعرّف في الفصل السابع عشر بعد اتخاذ القرار، بل تأتي إلى التقييم الآن بوصفها حدودًا حاكمة. وستعود في الفصل السابع عشر إلى صورة سجل مخاطر وضوابط واستجابات أثناء التنفيذ. بهذا لا تصبح المخاطر موضوعًا متأخرًا عن الاختيار.

11.3 الملاءمة والقبول والجدوى: ثلاثة أسئلة مختلفة

من الأطر المعروفة لتقييم الخيارات الاستراتيجية إطار الملاءمة والقبول والجدوى (Suitability, Acceptability, Feasibility)، كما عرضه جونسون وشولز وويتينغتون وآخرون في كتاب Exploring Strategy. ومن المهم فصل الإطار المرجعي عن أدوات التقدير الخاصة بهذا الكتاب، ولذلك فإن بوابات الإقصاء والدرجات الخمسية وسجل الأدلة

هنا تطبيقات تعليمية صغتها، لا قواعد نُقلت حرفيًا عن ذلك المرجع. هدف الإطار تنظيم أسئلة القرار، لا إحلال مجموع النقاط محل حكم المجلس.

الملاءمة: هل يعالج الخيار التحدي الصحيح؟

نسأل في الملاءمة عن صلة الحزمة بالغاية والوجهة والتحدي المحوري، وعن استجابتها للفرص والتهديدات والقدرات الحقيقية. قد يكون دخول سوق جديدة مربحًا في ذاته، لكنه غير ملائم لمؤسسة تعاني تعثرًا في إنجاز خدمتها الأساسية؛ لأنه يكرر المشكلة في نطاق أوسع. وقد يبدو بناء منصة مكلفًا، لكنه أكثر ملاءمة إذا كانت السيطرة على البيانات شرطًا لتقديم القيمة الجديدة.

ولا تتحقق الملاءمة بعبارات مثل «متوافق مع الرؤية». يجب بيان سلسلة منطقية: ما الملاحظة أو التشخيص الذي أدى إلى الحزمة؟ وكيف تعالج أسبابه لا أعراضه؟ ولماذا لا تكفي البدائل الأقرب والأقل تكلفة؟ وما الأثر الذي ينبغي أن يتغير إذا صحت فرضياتها؟

القبول: هل يستطيع أصحاب القرار والمتأثرون تحمّل النتائج؟

القبول لا يعني استطلاع رأي عام ثم اتباع ما يريده العدد الأكبر. بل يتعلق بالعائد والمخاطر وتوزيعهما على أصحاب المصلحة، وبحقوق القرار والالتزامات القانونية والتعاقدية والإنصاف. فقد تكون الحزمة ملائمة وممكنة التنفيذ، ولكنها تتطلب التضحية بإيراد لا يقبل الملاك انخفاضه، أو تؤدي إلى أعباء لا تستطيع فئة من المتأثرين تحملها، أو تحتاج موافقات لم تُطلب بعد.

نسأل: ما العائد الذي يتوقعه الملاك أو المستفيدون؟ وما الخسارة الممكنة؟ ومن يتأثر بقرارات التوقف أو إعادة الهيكلة؟ وهل يملك المجلس صلاحية الموافقة على الاستثمارات المقترحة؟ وهل يوجد اعتراض مشروع يحتاج إلى معالجة، لا مجرد مقاومة للتغيير؟ وقد يكون القبول مشروطًا بضمانات للمتعلمين أو باتفاق انتقال للعاملين أو بخفض التعرض المالي.

الجدوى: هل يمكننا فعل ما نقوله، لا مجرد تمويل شرائه؟

الجدوى أوسع من وجود مبلغ في الموازنة. فهي تشمل القدرة التقنية والبشرية والتشغيلية، واستعداد الشركاء، وحقوق البيانات، وزمن التنفيذ، وتوافر التمويل والسيولة عندما يحين السداد. وقد يستطيع المشروع شراء منصة، لكنه لا يستطيع نقل بياناته القديمة، أو لا يملك فريقًا يدير الخدمة الجديدة، أو لا يستطيع تشغيل نظامين معًا دون أن تتدهور الخدمة.

من المهم كذلك التمييز بين **جدوى الحزمة على المدى الكامل والجاهزية لبدء التنفيذ الآن.** فقد تكون الحزمة مجدية إذا تحققت شروط معينة خلال سنة، لكنها ليست جاهزة لتلقي التزام مالي غير قابل للرجوع هذا الشهر. عندئذ يكون القرار الأنسب اختيارًا مشروطًا بمراحل تحقق، لا إعلان جاهزية لم تثبت (الجدول 3-11).

الجدول 3-11: الملاءمة والقبول والجدوى والأدلة المطلوبة

معيار التقييم	السؤال الرئيسي	نوع الدليل المطلوب
الملاءمة	هل تعالج الحزمة لبّ المشكلة وتخدم الوجهة بميزة يمكن تفسيرها؟	روابط التشخيص والخيار والعميل والقدرات والسيناريوهات
القبول	هل يقبل أصحاب المصلحة الرئيسيون العائد المتوقع والمقايضات، ويستطيعون تحمل المخاطر؟	نطاق الأثر، وشهية المخاطرة، ومواقف أصحاب القرار، وشروط التعويض والانتقال
الجدوى	هل نملك المال والوقت والقدرة والحقوق لتنفيذها؟	نموذج نقدي، وخطة موارد، واختبارات تقنية، وشروط تعاقدية، وتجارب محدودة

لماذا لا يكفي المتوسط؟

إذا استعمل فريق الاستراتيجية مقياسًا من 1 إلى 5، فينبغي أن يكتب معنى كل درجة قبل التصويت، حتى لا تكون «4» عند شخص تعادل «2» عند آخر. ومن المفيد أن يقيم الأعضاء الخيارات منفردين قبل المناقشة، ثم يناقشوا الاختلافات الكبيرة ويحتفظوا بأسبابها. فاختلاف التقديرات ليس عيبًا ينبغي إخفاؤه في المتوسط؛ قد يكون دليلًا على نقص معلومات أو اختلاف حقيقي في تقدير المخاطرة.

وأفضّل ألا نعرض مجموع الدرجات وحده. فالحزمة التي تحصل على 12 نقطة قد تكون أضعف من أخرى في الصمود أمام سيناريو محدد، وقد تحتاج إلى تمويل مشروط أو موافقة خارجية. والقرار المهني ليس ناتج عملية جمع؛ إنه حكم قابل للتفسير أمام أصحاب المصلحة، تدعمه المقارنة ويحدده ما يمكن تحمله. وإذا استُخدمت أوزان مختلفة للمعايير، يجب إعلانها وأسباب اختيارها، ثم اختبار ما إذا كان تغيرها يبدل ترتيب الحزم.

11.4 تقبل المخاطرة ليس هو التهوّر، والحذر ليس رفضًا للنمو

أحيانًا نتفق الإدارة على جدوى مشروع لكنها تختلف على ما تستطيع المؤسسة المخاطرة به من أجله. قد يرى رئيس التسويق أن الدخول السريع إلى سوق جديدة فرصة لا تتكرر، بينما يرى المدير المالي أن التعرض المتزامن لقرض ونظام تقني جديد وتكاليف ثابتة أكبر يستنزف القدرة على التصحيح إذا تأخر الطلب. ليس أحد الرأيين صحيحًا لمجرد منصب صاحبه؛ كلاهما يحتاج إلى حدود ومعطيات.

في قرار استراتيجي ذي أثر مالي ينبغي التمييز بين ثلاثة أمور: **القدرة على تحمل الخسارة**، وهي ما تسمح به الموارد والسيولة؛ **وشهية المخاطرة**، وهي الحدود التي يقرها أصحاب القرار؛ **والمخاطرة المتبقية** بعد الضوابط والتأمين والاتفاقات وخطط الطوارئ. قد يكون الخطر الأصلي مرتفعًا، لكنه يصبح مقبولًا إذا أُدخلت مرحلة تجريبية أو شريك يتحمل جانبًا منه. وقد يبقى خارج الحدود رغم توقع عائد مرتفع.

وتتطلب المقارنة تقديرًا لتزامن المخاطر. فالتأخر في بناء المنصة قد يرفع تكلفة خدمة المتعلم، ويؤخر توفير بيانات تساعد على تقليص التسرب، ثم يضعف قدرة المؤسسة على خفض تكلفة اكتساب العملاء. لا يصح التعامل مع كل خطر كأنه مستقل عن بقية السلسلة. ومن هنا تبرز فائدة النظر إلى الحزمة كاملة لا إلى مجموع مشروعاتها.

في القطاع الحكومي تتخذ هذه الفكرة صورة أوسع؛ فقد تكون المؤسسة قادرة على تحمل إنفاق مالي معين، لكن المخاطر غير المقبولة تتعلق بحقوق المستفيدين أو سلامتهم أو العدالة في الوصول إلى الخدمة. ولذلك لا يحل ربح مالي مرتفع محل اختبار المشروعية والأثر العام.

وسنعود إلى تطبيق حكومي موجز في هذا الفصل، ثم إلى تفاصيل إدارة المخاطر في الفصل السابع عشر.

11.5 الجدوى المالية: لا تخلط بين الربحية والسيولة والقيمة الحالية

قد يحقق خيارٌ أرباحًا محاسبية في نهاية الخطة، بينما تعجز المؤسسة عن تمويله في عام التنفيذ الأول. وقد يسترد مشروع تكلفته في سنوات عدة، لكن هذا لا يعني أن عائده يبرر المخاطرة مقارنة بخيارات أخرى. لهذا لا أتعامل مع «الجدوى المالية» بوصفها خانة واحدة في ورقة التقييم.

ابدأ باقتصاديات الوحدة قبل المبالغ الإجمالية

إذا كانت المؤسسة تقدم خدمة للفرد، فاسأل أولًا عن الإيراد الذي تحصل عليه من كل متعامل، والتكلفة المباشرة اللازمة لتقديمها، وتكلفة اكتسابه وخدمته. وإذا كانت تعمل بعقود للمؤسسات، فافحص تكلفة استقطاب العميل وتجديده وما يتطلبه العقد من عمل وخدمة. فالتوقع الذي يضاعف الإيراد من دون تفسير تغير عدد العملاء ومتوسط السعر والتكلفة قد يبدو جميلًا لكنه لم يصبح نموذجًا ماليًا بعد.

في حالة معهد التدريب الافتراضي سنفحص في الفصل الثاني عشر اقتصاديات توضيحية لتسجيل فردي عادي: 420 ريالًا إيرادًا، و59 ريالًا لجهة الاعتماد، و118 ريالًا للتدريس، و71 ريالًا لاكتساب المتعلم؛ فيبلغ الفائض المنسوب للتسجيل بعد هذه التكاليف 172 ريالًا. وفي مسار الضمان يرتفع السعر إلى 483 ريالًا، ويضاف تخصيص للإرشاد قدره 35 ريالًا وتكلفة متوقعة للتمديد قدرها 5 ريالات، بينما يُستهدف خفض الاكتساب إلى 45 ريالًا؛ فيبلغ الفائض المستهدف قبل أي رد لعلاوة الضمان 221 ريالًا. وهذه مقارنة بعد تكاليف محددة، لا صافي ربح، ولا هامش مساهمة صالحًا تلقائيًا لحساب التعادل قبل فصل ما هو ثابت مما يتغير فعلًا مع التسجيل.

لكن هذا الفرق ليس مضمونًا. إذا بقيت تكلفة اكتساب المتعلم 71 ريالًا بدل أن تهبط إلى 45، فإن فائض المسار الجديد المنسوب للتسجيل يصبح 195 ريالًا لا 221. يبقى تحسن نظري قدره 23 ريالًا مقارنة بالمسار العادي، لكنه قد لا يكفي لتعويض زيادة التكاليف الثابتة أو تأخر نمو التسجيلات. وهذه نقطة يجب أن تصل إلى المجلس قبل الإعجاب بارتفاع السعر أو قبول علاوة الضمان.

ثم افصل الموازنة الاستثمارية عن نقد التشغيل

نحتاج إلى نموذج يربط تكلفة بناء القدرات بمواعيد الصرف، وإيرادات الأنشطة القائمة والجديدة، والتكاليف الثابتة والمتغيرة، ورأس المال العامل وخدمة الدين. والتمييز مهم بين مصروف تشغيلي يظهر في الربح، وإنفاق على أصل قد يعالج محاسبيًا بصورة مختلفة، وبين حركة نقدية يجب دفعها في موعدها في الحالتين.

وفي الحزمة المختارة لمعهدنا الافتراضي تصل محفظة المبادرات إلى 550 ألف ريال على أعوام 2026–2028، ويبلغ إنفاق 2027 وحده 357 ألفًا. ويُقترح تمويل المحفظة من تدفقات تشغيلية قدرها 220 ألف ريال وقرض لأجل قدره 330 ألفًا؛ وهذا **تطابق لمصادر تمويل المحفظة في الحالة**، وليس بحد ذاته إثباتًا لكفاية السيولة في كل شهر أو لقدرة المعهد على خدمة الدين. وفي ديسمبر 2026، عند اعتماد الخطة والميزانية النهائية في قصة الحالة، يُحسم التمويل؛ أما في ورشة الاختيار السابقة لذلك فيظل شرطًا للفصل بين الموافقة على التوجه وبين إطلاق الإنفاق.

ولأن المعهد قرر ألا ينخفض نقده عن مصروفات تشغيلية لثلاثة أشهر، فلا يكفي أن يكون رصيد العام كله موجبًا. يجب اختبار الذروة الشهرية للإنفاق، وخدمة القرض، وتأخر التحصيل، واحتمال تأجيل انتقال المنصة، ثم تحديد المبادرات التي يمكن تأجيلها إذا اقترب النقد من الأرضية. وبهذا تصبح شهية المخاطرة المالية قيدًا قابلًا للتنفيذ، لا عبارة عامة في وثيقة الحوكمة.

ما الذي يخبرنا به صافي القيمة الحالية؟

صافي القيمة الحالية (Net Present Value, NPV) هو مجموع القيم الحالية لصافي التدفقات النقدية الإضافية المتوقعة من خيار ما، بعد إدراج الإنفاق الاستثماري وسائر التدفقات الخارجة في مواعيدها، باستخدام معدل خصم مناسب لمخاطره وتكلفة رأس المال. وصيغته المبسطة هي:

القيمة الحالية لتدفق سنة واحدة = صافي تدفق تلك السنة ÷ (1 + معدل الخصم)^n، حيث n عدد السنوات من تاريخ التقييم إلى موعد التدفق. وصافي القيمة الحالية هو مجموع هذه القيم لجميع التدفقات الإضافية، ويشمل التدفق إنفاق المبادرات والتغير في رأس المال العامل، فلا يُطرح الاستثمار مرة ثانية. في الجدول التالي يبدأ n من 1 لعام 2026 وينتهي عند 7 لعام 2032، لأن تاريخ التقييم هو نهاية 2025.

إذا كانت هناك تدفقات خارجة أو داخلة أخرى في سنوات لاحقة، تدخل كل منها في السنة التي تتحقق فيها؛ وإذا كان الاستثمار موزعًا على أعوام متعددة، يُخصم وفق توقيته ولا يُطرح كله كما لو صُرف في البداية. ومن المهم استعمال تدفقات **إضافية مقارنة بالبديل المرجعي**، لا إيرادات المشروع كاملة، وألا نخلط الأرباح المحاسبية بالتدفقات النقدية الحرة أو نخصم الفوائد بصورة مزدوجة عند بناء نموذج تدفقات ممولة بطريقة معينة.

يعرض الجدول 4-11 افتراضات تدفقات إضافية للأعوام 2026–2032، مع إنفاق مبادرات يبلغ 48 و357 و145 ألف ريال في 2026 و2027 و2028، وتغيرات معلنة في رأس المال العامل، ومعدل خصم افتراضي 12%. ويعطي الحساب صافي قيمة حالية يقارب 84.5 ألف ريال في SC-A. إنفاق المبادرات مأخوذ من الحالة، أما المنافع الإضافية ورأس المال العامل فهي افتراضات تعليمية، وليست تدفقات مستخرجة من قوائم مالية أو من عقود متحققة. ويمتد تقييم الاستثمار هنا إلى 2032، بعد أفق الاستراتيجية الأساسي 2026–2030؛ فلا تُعامل السنوات الإضافية مستهدفات معتمدة أو نموًا محققًا.

وتظهر هنا حدود النتيجة بوضوح: عند خصم التدفقات المعروضة بمعدل 12% من نهاية 2025، يبلغ صافي القيمة الحالية التراكمي نحو سالب 188.6 ألف ريال إذا توقفنا بنهاية 2030، ويبقى نحو سالب 67.0 ألف ريال بنهاية 2031، ولا يصبح موجبًا (نحو 84.5

ألف ريال) إلا بإدراج تدفق 2032. لذلك لا تعني القيمة الموجبة أن الحزمة تسترد استثمارها اقتصاديًا داخل أفق الخطة 2030–2026. ويجب عرض اعتماد الإنفاق على مراحل مرتبطة بتجارب الطلب والسيولة والتصدير، وإعادة المفاضلة إذا تأخرت المنافع أو اختلفت عن الافتراض (الجدول 4-11).

الجدول 4-11: التدفقات الإضافية الافتراضية في SC-A (ألف ر.ع؛ نهاية كل عام؛ المنافع بعد الضريبة، وقبل إنفاق المبادرات)

السنة	منافع تشغيل إضافية	إنفاق المبادرات	تغيّر رأس المال العامل	صافي التدفق
2026	0	48	0	(48)
2027	20	357	20	(357)
2028	90	145	25	(80)
2029	150	0	25	125
2030	220	0	15	205
2031	240	0	0	240
2032	250	0	(85)	335

المصدر: إنفاق المبادرات من الحالة التعليمية الافتراضية؛ والمنافع الإضافية ورأس المال العامل ومدة التوقع افتراضات للتمرين. تُخصم التدفقات من نهاية 2025، ولا تدخل القروض في هذا الحساب غير الممول. وتفترض خانة (85) في رأس المال العامل لعام 2032 تحرير الرصيد المتراكم كله، فيزداد التدفق الداخل من 250 إلى 335 ألف ريال. لا يحدث هذا التحرير لمجرد انتهاء الجدول؛ إن استمر النشاط محتاجًا إلى الرصيد، يُحذف الاسترداد أو يُقدَّر الجزء الذي يمكن تحريره فعلًا. ولا يفترض المثال قيمة متبقية للأصول أو منافع بعد 2032.

لا تُستنتج قيمة مالية للشراكة ST1 من مجرد إمكان تحسن وضع المعهد عند دخول جهة الاعتماد مباشرة. ينبغي أولًا تحديد رسوم الخدمة وتكلفة التوجيه والإعداد للتقييم وحجم الطلب المتوقع وحصة كل طرف وتكاليف إعداد الاتفاق وتوقيت تدفقاته؛ ثم تُقارن

التدفقات الإضافية مع الشراكة ودونها. وإلى أن تتوافر هذه المدخلات، تبقى الشراكة خيارًا مشروطًا للتفاوض، لا رقمًا موجبًا مفترضًا في قرار الاستثمار.

ولإظهار حساسية الحساب المعروض، نثبت التدفقات السالبة في 2028–2026، ونخفض التدفقات الصافية الموجبة في 2032–2029 بنسبة 10% ثم 20%. هذا ضغط على النقد الصافي لا على الإيراد، ولا يمثل وحده سيناريو SC-B. ففي اختبار 10% تصبح التدفقات الموجبة 112.5 و184.5 و216 و301.5 ألف ريال، وفي اختبار 20% تصبح 100 و164 و192 و268 ألفًا. ونفحص مستقلًا عدم تحرير رأس المال العامل في 2032، فنجعل تدفق تلك السنة 250 بدل 335 ألفًا. ويقارب حد التحول إلى قيمة حالية صفرية انخفاضًا موحدًا قدره 18% في التدفقات الموجبة، ضمن شروط هذا الاختبار فقط (الجدول 4-11أ).

الجدول 4-11أ: حساسية صافي القيمة الحالية للتدفقات الصافية المعلنة (ألف ر.ع؛ معدل الخصم 12%)

الاختبار	التغيير عن التدفقات الأساسية	صافي القيمة الحالية
الأساس	لا تغيير؛ مع تحرير 85 ألفًا في 2032	84.5
ضغط 10%	خفض الموجبة 2032–2029 فقط؛ تثبيت السالبة	37.6
ضغط 20%	خفض الموجبة 2032–2029 فقط؛ تثبيت السالبة	(9.3)
عدم تحرير رأس المال العامل	تدفق عام 2032 هو 250 بدل 335؛ البقية ثابتة	46.0

وعند استخدام هذا النوع من الحساب ينبغي اختبار الحساسية ونقاط التحول: ما مستوى التسجيلات أو التجديد الذي يجعل الحزمة تفقد جدواها؟ ما مدة التأخير في بناء المنصة التي يمكن تحملها؟ وما تكلفة اكتساب المتعلم التي يتحول عندها فائض التسجيل إلى مستوى غير كاف؟ وهذه الأسئلة أكثر فائدة لقرار الإدارة من تقديم قيمة حالية واحدة بثلاثة أرقام

معنوية توحي بيقين لا توفره المعلومات. وتؤكد إرشادات التقييم الاقتصادي البريطانية The Green Book (2026) أهمية تقدير المخاطر والتفاؤل المفرط واختبار الحساسية، مع ملاحظة أن معدلات الخصم الاجتماعي في التقييم الحكومي تختلف في غرضها عن معدل العائد أو الخصم المالي لشركة تجارية (الجدول 5-11).

الجدول 5-11: الاختبارات المالية وأثرها في القرار

اختبار مالي ينبغي توثيقه	ماذا نقيس؟	ما الذي يغيّر قرارنا؟
فائض الوحدة بعد التكاليف المحددة	السعر ناقص التكلفة المباشرة والاكتساب والتزامات الخدمة	بقاء الاكتساب مرتفعًا أو تضخم تكلفة الضمان
التدفق والسيولة	مواعيد النقد الداخل والخارج وخدمة الدين	النزول عن أرضية النقد التي اعتمدها المجلس
صافي القيمة الحالية	التدفقات الإضافية المخصومة قياسًا إلى بديل مرجعي	تغير الافتراضات أو معدل الخصم أو أفق الحساب
نقطة التعادل والحساسية	حجم العملاء أو التجديد أو السعر اللازم لتغطية الأعباء	بلوغ حد يجعل الاستمرار أو التوسع غير مجدٍ

11.6 الصمود أمام السيناريوهات: الخيار الجيد في عالم قد لا يأتي

تُبنى الاستراتيجية عادة على توقع أساسي، لكنها لا ينبغي أن تُختبر في هذا التوقع وحده. فالسيناريوهات التي بنيناها في الفصل الخامس ليست نبوءات؛ إنها عوالم محتملة تكشف هشاشة الاختيار وتدفع الإدارة إلى إعداد استجابات مبكرة. وقد يكون خيار مناسبًا في العالم الأقرب إلى تصوراتنا، لكنه ينهار إذا تغير أحد افتراضين كبيرين، أو يحتاج إلى شريك لم يُتفق معه بعد.

لا تضع في مصفوفة الصمود كلمة «قوي» أو «ضعيف» من دون تفسير. اسأل: أي مصادر الإيراد تتأثر؟ وأي قدرة تفقد قيمتها؟ وهل توجد طريقة لتعديل الحزمة دون التخلي عن

وجهتها؟ وما الوقت المتاح للاستجابة؟ وتذكر أن الصمود لا يعني المحافظة على النمو والعائد نفسيهما في كل عالم، بل إمكان تحمل الصدمة وحماية ما لا يجوز التفريط فيه والانتقال إلى وضع أفضل.

وقد يختلف الخيار الأكثر صمودًا عن الخيار الذي نستطيع قبوله اليوم. فترك سوق الأفراد مثلًا قد يحمي معهدًا من منافسة مجانية متصاعدة، لكنه يقطع علاقته بجانب كبير من إيراداته وخبرته ومهمته الحالية. الحل ليس تجاهل هذا البديل ولا اختياره فورًا، بل بيان شروط انتقاله وتكلفته وحدوده، وترك ما يلزم من استعداد إذا أصبح ضروريًا.

ولن تكون المصفوفة وسيلة لتأكيد ما قررته الإدارة سلفًا. إذا أظهر سيناريو مفترض ضعف الحزمة المفضلة، فهو سبب لإعادة تصميمها، أو إضافة خطة احتياطية، أو تقليل حجم الالتزام، أو الرجوع إلى اختيار آخر. وهكذا يصبح الاستشراف جزءًا من الاختيار لا فصلًا نظريًا يُترك وراءنا.

11.7 اعتراضات مفيدة قبل أن نلتزم: الفريق الأحمر وتشريح الفشل

عندما تتقدم حزمة واحدة في المقارنة، يزداد خطر أن يصمت من يشك فيها، أو أن يبحث الفريق عن الأدلة التي تؤيدها وحدها. وقد يتردد موظف أصغر منصبًا في القول إن تقدير الإيراد متفائل أو إن جاهزية التقنية مبالغ فيها. لذلك أنصح بمنح الاعتراض مكانًا رسميًا قبل التصويت النهائي.

الفريق الأحمر (Red Team) ممارسة يُكلف فيها أشخاص غير أصحاب الحزمة باختبار فرضياتها وحججها، والبحث عن مداخل الفشل والانحياز والمخاطر التي قد يغفلها من أعدّها. لا يُطلب منهم إظهار أن الاستراتيجية سيئة بأي ثمن، بل تقديم أقوى اعتراض مسند يمكن أن يجعل قرارها أفضل. ويجب أن تتيح قواعد الجلسة الرد بالأدلة بدل الدفاع الشخصي عن أصحاب الفكرة.

أما **تشريح الفشل المسبق** (Premortem)، الذي عرضه غاري كلاين في مقال منشور في Harvard Business Review عام 2007، فيبدأ بافتراض أن المشروع فشل في تاريخ

مستقبلي محدد، ثم يطلب إلى الفريق كتابة الأسباب التي قد تكون أدت إلى الفشل. ميزته أنه يفتح باب التعبير عن المخاوف قبل بدء المشروع، بدل انتظار وقوع الفشل ثم البحث عن أسبابه في مراجعة متأخرة.

تستطيع المؤسسة استخدام الأداتين في جلسة واحدة: يقدّم فريق العمل الحزمة وأسباب ترجيحها، ثم يصوغ الفريق الأحمر أقوى اعتراضات محتملة، ثم يتخيل الجميع الفشل ويحدد ما الذي كان يمكن اكتشافه قبل وقوعه. والمخرج ليس محضر مخاوف، بل إجراءات ملموسة: تجربة قبل الالتزام، أو شرط في اتفاق، أو حد للخسارة، أو موعد مراجعة، أو بديل مُعد سلفًا.

في حالة المعهد الافتراضي أبرز الاعتراض على الحزمة «أ» خطر إساءة استخدام ضمان الإنجاز وارتفاع تكلفته. لذلك حُدّد نطاق الضمان بأنه **تمديد مجاني واحد لا يتجاوز 90 يومًا، أو رد علاوة الضمان، للمتعلم الذي التزم بخطة التعلم وشروطها**؛ وليس وعدًا باجتياز التقييم أو منح شهادة مهما كان الأداء. وهذا التقييد مهم للقيمة المهنية للنزاهة ولحساب تكلفة الخدمة معًا.

وفي تشريح الفشل ظهرت ثلاثة احتمالات مترابطة: تعثر الانتقال إلى المنصة وخسارة متعلمين، ودخول جهة اعتماد مباشرة إلى السوق، وعجز قدرة الإرشاد عن متابعة أعداد المسجلين. ستنتقل هذه الاحتمالات إلى سجل المخاطر في الفصل السابع عشر مع مالكيها ومؤشرات الإنذار، بدل أن تختفي بعد انتهاء ورشة التقييم.

المثال المتصل 11.8 كيف رجّح معهد التدريب الافتراضي حزمة على أخرى؟

المعهد وجميع الأرقام والأطراف في هذا المثال افتراضية لأغراض التعليم. ونتائج المقارنة تقديرات مجلس الحالة، لا اختبارٌ ميداني على مؤسسة حقيقية.

تابع **المثال المتصل** **11.8**

في يوليو وأغسطس 2026 جمع فريق معهد التدريب الافتراضي الخيارات التي خرج بها من توز في الفصل الثامن، والمواقع التنافسية في الفصل التاسع، وخيارات المحفظة والنمو في الفصل العاشر. لم يضع المجلس الخيارات التسعة في تصويت منفرد؛ لأن «ضمان الإنجاز» مثلًا يعتمد على الإرشاد والبيانات وجودة التدريس، و«أكاديميات المؤسسات» تحتاج إلى قدرة حقيقية على قياس نتائج التدريب.

وتمهيدًا لقراءة المقارنة التالية، نوجز نتيجتها: في سبتمبر 2026، حين رجّح المجلس الحزمة «أ» واعتمد بيانها المبدئي، ثبّت معها المحاور الثلاثة التي سبق ترشيحها: «ضمان الإنجاز»، و«شريك المؤسسات»، و«المحرّك والبيانات». هذا تثبيت للاتجاه الاستراتيجي المقترح، لا تفويضٌ غير مشروط بإنفاق محفظة المبادرات؛ ويبقى اعتماد الخطة والميزانية والتمويل وبوابات البيانات في ديسمبر 2026. وتعود الخريطة في الفصل الثالث عشر إلى المحاور نفسها، دون تغيير في أسمائها أو رموزها.

وانتهى الفريق إلى أربع حزم متميزة، تختبر كل منها استجابة مختلفة للعجز الذي شخصه الفصل الثامن: اكتشاف تعثر المتعلم في الوقت المناسب وتقديم تدخل موثوق، في ظل بيانات تفصيلية لدى المزوّد ومتابعة محدودة ومسؤولية موزعة عن الإنجاز. وكان السؤال: أي حزمة تعالج هذه العقدة وتتيح قيمة يمكن للمعهد تقديمها وتحمل تكلفتها وإثباتها (الجدول 6-11)؟

تابع **المثال المتصل** **11.8**

الجدول 6-11: الحزم الاستراتيجية ومنطق المقايضة

الحزمة	منطقها الاستراتيجي	التضحية والمخاطرة الأساسية
أ — ضمان الإنجاز وقياس الأثر	توجيه بشري مدعوم بالتقنية، وأكاديميات مؤسسية، ومنصة وبيانات تحت سيطرة المعهد	إنفاق تمكيني كبير وتكاليف ثابتة أعلى وانتقال تقني
ب — السعر والحجم	خفض الأسعار 20% لجذب تسجيلات أكثر بالنموذج القائم	مزيد من ضغط الهامش وبقاء ضعف الإنجاز
ج — التوسع أولًا	دخول مصر والمشرق قبل إعادة بناء الخدمة الأساسية	تعميم نموذج لم يعالج نقاط ضعفه وتكاليف دخول الأسواق
د — المؤسسات فقط	ترك سوق الأفراد والتركيز على عقود المؤسسات وقياس الأثر	التخلي عن شريحة واسعة من الإيراد الحالي وتغيير هوية العمل

أولًا: درجات التقييم، ثم تفسيرها

قيّم أعضاء المجلس الأربعة والرئيس التنفيذي الحزم كلٌّ على حدة بمقياس من 1 إلى 5 في المعايير الثلاثة، ثم ناقش الفريق كل فرق يتجاوز نقطتين بين المقيمين. والأرقام التالية متوسطات مقربة واردة في الحالة، ولا تمثل نتائج قياس علمي مستقل أو درجات ترجيح بأوزان مدروسة (الجدول 7-11).

تابع **المثال المتصل 11.8**

الجدول 7-11: تقديرات المفاضلة بين الحزم

الحزمة	الملاءمة / 5	القبول / 5	الجدوى / 5	المجموع / 15
أ	5	4	3	12
ب	2	3	4	9
ج	2	3	2	7
د	3	2	2	7

تابع **المثال المتصل** **11.8**

الجدول 8-11: ملف أدلة مختصر لدرجات الحزم — الدرجات أحكام مجلس افتراضي وليست قياسًا تجريبيًا

الحزمة	أهم دليل متاح من الحالة	ما لم يُثبت بعد	اختبار يغيّر الترجيح
أ	انخفاض الإنجاز إلى 58% (W2)، وغياب قياس الأثر (W5)، مع تجديد عقود بنسبة 43%؛ حل يركز على الإنجاز وقياس الأثر	الطلب على الضمان، وتكلفة المتابعة، وحق البيانات	دفعات تجربة وتحقق تصدير وشروط التمويل
ب	ضغط تكلفة الاكتساب على الهامش	زيادة الحجم الكافية لتعويض خفض السعر 20%	تجربة طلب مدفوع وحساب نقطة التعادل
ج	قدرة التوسع الإلكتروني وشراكات الاعتماد	جدوى دخول أسواق جديدة قبل إصلاح الإنجاز	تجربة سوق واحد مع ميزانية وحد خسارة
د	إيراد مؤسسي 28% وتجديد 43%	قدرة تعويض إيراد الأفراد واحتفاظ العملاء	اتفاقات مؤسسية ملزمة وتدفق نقدي مرحلي

يُثبت تاريخ كل درجة ومالكها والدليل المعتمد لها قبل التصويت. وتُعاد المفاضلة إذا تغير أحد الافتراضات الحاسمة؛ فلا يكفي مجموع 12 من 15 وحده.

تابع **المثال المتصل 11.8**

لم تأتِ الحزمة «أ» في المقدمة لأنها الأعلى إيرادًا على الورق، بل لأنها تحاول معالجة العجز عن اكتشاف تعثر المتعلم والتدخل الموثوق في الوقت المناسب، ببناء المتابعة والبيانات والمسؤولية عن الخدمة. ويشير انخفاض الإنجاز وضعف قياس الأثر والتبعية في البيانات إلى أهمية هذا التشخيص، لكنها لا تثبت نجاح الحل المقترح. وكانت جدوى الحزمة أضعف نسبيًا لأنها تتطلب تمويلًا ونقلًا للمنصة وبناء فريق قادر على التوجيه وقياس الأثر في وقت متقارب.

أما الحزمة «ب» فأسهل في البدء، لكنها تعالج انخفاض حجم التسجيلات بالسعر، وقد تزيد الضغط على الهامش الذي تراجع أصلًا. والحزمة «ج» تعد بنطاق جغرافي أوسع قبل علاج الأسباب التي تجعل الخدمة عرضة للمنافسة في أسواقها الحالية. وأما الحزمة «د» فهي أكثر اتساقًا مع احتمال أن تتراجع سوق التأهيل الفردي، لكنها لا تحظى اليوم بقبول الملاك لأنها تتطلب التخلي عن نشاط المؤهلات المعتمدة للأفراد، الذي يمثل 59% من إجمالي إيراد المعهد في سنة الأساس، إلى جانب وجود برامج قصيرة للأفراد تنوي الحزمة الجديدة الخروج منها تدريجيًا.

ولذلك لم يكن المجموع العددي خاتمة النقاش. ناقش المجلس على وجه الخصوص ما إذا كان ارتفاع قبول الحزمة «أ» يعتمد على افتراضات غير مثبتة بشأن استعداد المتعلم لدفع علاوة الضمان، وتحسن معدل الإنجاز، وتجديد المؤسسات، والسيطرة على بيانات التعلم.

ثانيًا: هل تبقى الحزمة المختارة مناسبة إذا تغير العالم؟

أعاد الفريق اختبار الحزم في السيناريوهات الأربعة من الفصل الخامس. وتشير العبارات إلى تقدير نوعي للصمود **ضمن قصة الحالة**، وليست تقديرًا لاحتمال وقوع كل عالم أو ضمانًا للأداء فيه (الجدول 9-11).

تابع **المثال المتصل** **11.8**

الجدول 9-11: اختبار الحزم عبر السيناريوهات الأربعة

الحزمة	SC-A	SC-B	SC-C	SC-D
أ	قوية	متوسطة؛ وتقوى مع ST1	قوية	ضعيفة
ب	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
ج	متوسطة	ضعيفة	متوسطة	ضعيفة
د	متوسطة	قوية	قوية	متوسطة

في العالم SC-B، الذي تدخل فيه جهة الاعتماد في علاقة مباشرة مع المتعلم، تحتاج الحزمة «أ» إلى شراكة ST1 لتتجنب أن تصبح جهة الاعتماد منافسًا يغلق عنها الوصول إلى العميل. وفي العالم SC-C، حيث تتراجع أهمية الشهادة مقارنة بإثبات المهارات والأثر، قد تصبح ميزة متابعة الإنجاز وقياس الأثر ذات فائدة إذا استُطيع إثباتها. أما في العالم SC-D، حيث يتسع التعلم الآلي المجاني ويضعف نموذج بيع الخدمة الفردية، فإن الحزمة «أ» معرضة لضغط أشد، ويصبح خيار المؤسسات أكثر جدية.

لاحظ أن السيناريوهات **SC-B وSC-C وSC-D جميعها تحمل مخاطر**، لا الرابع وحده. تختلف طريقة تأثيرها في المعهد، ولذلك لا تكفي خطة طوارئ عامة. وقد ظهر من المصفوفة أن الحزمة «د» تصمد أفضل من «أ» في عالمين صعبين على الأقل، لكنها ليست اختيار المجلس في الظروف الحالية. حفظها بديلًا مشروطًا يمنح المؤسسة قدرة على التحول إذا تأكد تغير السوق، من دون أن تضحّي مبكرًا بما لا يزال يقدم قيمة وإيرادًا.

تابع **المثال المتصل** 11.8

ثالثًا: المال وحدود الالتزام

استعرضت المالية الحساب الأساسي في الجدول 4-11 واختبارات حساسيته في الجدول 4-11أ: نحو 84.5 ألف ريال حتى 2032، تنخفض إلى 37.6 ألفًا مع خفض التدفقات الصافية الموجبة 10%، وإلى سالب 9.3 آلاف مع خفضها 20%. وناقش المجلس أيضًا بقاء القيمة الحالية سالبة حتى نهاية 2030، وافتراض تحرير رأس المال العامل في 2032. أما ST1 فتحتاج شروطًا وتدفقات إضافية قبل إعطائها قيمة مالية؛ ولا يحل استعداد المعهد للتفاوض محل موافقة الشريك أو جدوى الاتفاق.

كما واجه الفريق سؤالًا عمليًا: هل تستطيع المؤسسة تمويل مبادرات بقيمة 550 ألف ريال مع حماية أرضية نقد تعادل مصروفات تشغيل ثلاثة أشهر؟ لم يكن قرار سبتمبر 2026 تفويضًا مطلقًا بالإنفاق. اعتمد المجلس **توجهًا وبيانًا مبدئيين** وربط الانتقال إلى الاعتماد النهائي في ديسمبر بجدوى نموذج العمل، وحزمة التمويل، وحقوق البيانات، وأولويات المبادرات وتتابعها. وهذا ترتيب يميز بين إقرار وجهة استراتيجية واكتمال جاهزية التنفيذ.

رابعًا: ثلاثة أسئلة لم يغلقها التصويت

بقيت الفرضية H1 عن قبول علاوة ضمان الإنجاز ورفع الإنجاز إلى 80% بحاجة إلى تجربة. وفي 2027 ستقدم دفعات الضمان بيانات عن قبول السعر والإنجاز، لكنها لن تثبت السببية من مقارنة غير متكافئة. كما تحتاج H2 عن تجديد عقود المؤسسات بعد تقارير الأثر إلى تقييم يميز أثر التقرير من اختلاف العملاء. وتبقى السيطرة على سجلات التعلم موضع اختبار تعاقدي وتقني، لأن عقد المنصة القائم لا يضمن للمعهد حق تصدير بياناته التفصيلية.

تابع **المثال المتصل** 11.8

ولهذا أُدرجت اختبارات محددة على طريق التنفيذ، بدل تحويل هذه الأسئلة إلى جمل تأكيد في بيان الاستراتيجية. فالاختيار هنا **مرجح ومعتمد مبدئيًا**، وليس إقرارًا بأن جميع الافتراضات ثبتت. وإذا كشف تصميم نموذج العمل في الفصل الثاني عشر أن اقتصاديات الضمان لا تتحسن أو أن حقوق البيانات لا يمكن تأمينها على نحو معقول، يعود القرار إلى المجلس لتعديل الحزمة أو طريقة تنفيذها.

11.9 بيان الاستراتيجية: اختصر القرار، لا التفكير الذي أنتجه

بعد انتهاء المقارنة يحتاج مجلس الإدارة إلى عبارة يستطيع الموظف شرحها وربطها بعمله، لا إلى ملخص طويل لجميع النماذج المستخدمة. هذه وظيفة **بيان الاستراتيجية** (Strategy Statement): أن يعبر عن الهدف الذي نسعى إليه، والنطاق الذي نختار العمل فيه، وطريقة تحقيق قيمة متميزة. وتزداد فائدته عندما يتضمن ما لا تنوي المؤسسة عمله، حتى لا يُفهم على أنه ترخيص لكل مبادرة تناسب كلماته العامة.

ليس المطلوب جمع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والمؤشرات في عبارة واحدة. وقد عالجنا عناصر الوجهة في الفصل الرابع؛ أما البيان هنا فيلخص الاختيار الذي أصبح ممكنًا بعد التشخيص والمفاضلة. ويمكن أن يكون موجزًا في فقرة واحدة، وترافقه وثيقة قرار أوسع تشرح الأدلة والمخاطر والافتراضات وشروط الاعتماد. ولا تعوض العبارة الرشيقة عن الملف التحليلي، لكنها تسمح لمن سينفذ الاستراتيجية بأن يعرف المنطق الذي ينبغي ألا يتبدل مع التفاصيل التشغيلية.

في حالة معهد التدريب الافتراضي صاغ الفريق البيان المقترح على النحو الآتي:

«نستهدف بحلول 2030 إيرادًا قدره 2.4 مليون ريال، وهامشًا صافيًا 12%، ومعدل إنجاز 80%. نخدم المهنيين العاملين والمؤسسات في عُمان والسعودية والإمارات بمسارات تأهيل

معتمدة وأكاديميات مؤسسية؛ ونافس بضمان الإنجاز وقياس الأثر، بالعربية أولًا، عبر توجيه بشري يعززه الذكاء الاصطناعي وبيانات تعلم تحت سيطرتنا».

هذا بيان الحالة، لا تصريحٌ بأن الأرقام تحققت أو أن النموذج أثبت كل وعوده. ويعني «ضمان الإنجاز» هنا الضمان المشروط الذي وصفناه، لا اجتياز الاختبارات دون استيفاء معاييرها. وتعني «بيانات تحت سيطرتنا» نتيجة مستهدفة يجب إثبات حقوقها وتشغيلها. أما الاستبعاد فيظهر من اختيار الأسواق والشرائح والخدمات، ويُوثَّق صراحة في قرار المجلس: خروج مرحلي من البرامج القصيرة غير المعتمدة، وتجنب التوسع المقصود في أسواق أخرى قبل تحقق شرط الإنجاز، وعدم تحويل المعهد إلى مجرد مزوّد لمحتوى مجاني أو منخفض السعر.

ولتقييم أي بيان، اقرأه أمام مجموعة من العاملين ثم اسألهم ثلاثة أسئلة: هل تعرفون من نخدم وما القيمة التي نريد تقديمها؟ هل تستطيعون التمييز بين مبادرة تخدم الاختيار وأخرى تشتته؟ وما المؤشر أو الواقعة التي قد تجعلنا نراجع هذا البيان؟ إذا لم يساعد البيان على تلك القرارات، فهو أقرب إلى صياغة دعائية منه إلى تلخيص استراتيجية.

ماذا يعتمد المجلس الآن، وماذا يعتمد لاحقًا؟

في سبتمبر 2026، بحسب تسلسل الحالة التعليمية، يرجّح المجلس الحزمة «أ» ويقر بيان التوجه مبدئيًا، فيسمح بإكمال اختبار نموذج العمل والخريطة والميزانية والتفاوض المشروط، دون تفويض شامل للإنفاق. وفي ديسمبر 2026 يوافق على الخطة والتمويل في حدودها المرحلية، بشرط استمرار بوابات الرقابة: إثبات قابلية استخراج بيانات التعلم وحقوق استخدامها قبل الالتزام غير القابل للرجوع في المنصة؛ واختبار استعداد المتعلم لدفع العلاوة وأثر الإرشاد في 2027 قبل التعميم؛ ومراجعة مخاطر الانتقال والتمويل والتجديد قبل تشغيل 2028. لا يعد اعتماد ديسمبر إثباتًا سابقًا لنجاح H1–H4، ولا يمحو حق المجلس في الإيقاف أو إعادة توزيع الموارد (الجدول 10-11).

الجدول 10-11: بوابات القرار والاستثمار في الحالة التعليمية (مقترح تطبيقي)

البوابة	وقت القرار	ما يُثبت قبل الانتقال	حد التفويض
G0: التوجه	سبتمبر 2026	اختيار مرجح وخريطة افتراضات	دراسة وتصميم وتفاوض غير ملزم
G1: حقوق البيانات والتمويل	ديسمبر 2026	تصدير عينة ناجح أو بديل موثق؛ موازنة وصرف وسيولة	اعتماد خطة وتمويل مراحل محددة، لا صرف تلقائي لكل المحفظة
G2: قبول الخدمة	أثناء 2027	إقبال مدفوع على الضمان ونتائج الدفعات ونزاهة التقييم	توسيع محدود إذا استوفت التجربة معاييرها
G3: الانتقال	ديسمبر 2027–فبراير 2028	اختبار التشغيل المتوازي وحقوق الوصول واكتمال السجلات	تشغيل المنصة الجديدة أو إيقاف النقل/تمديد القديم

وهناك قرارات يبقى من المناسب جعلها مشروطة أثناء التنفيذ نفسه، مثل التوسع المقصود في سوق جديدة، أو تقديم ضمان على نطاق أوسع، أو تشغيل منصة بديلة قبل نجاح اختبار نقل السجلات. فليس مطلوباً أن يقرر المجلس جميع التفاصيل لعام 2030 مرة واحدة. المطلوب أن يعرف ما وافق عليه، وما فوّضه، وما قيّده بعتبة أو اختبار أو مراجعة لاحقة.

11.10 مثال حكومي موجز: قيمة الأثر ليست صافي الربح

لنفترض أن الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية تدرس أربع حزم لتحسين خدمة الترخيص المهني: تبسيط الإجراءات، أو مساعدة موجهة للمستفيدين الذين يتعثرون في استكمال المتطلبات، أو فتح مراكز إضافية، أو بوابة رقمية تربط التحقق من المهارات والوثائق بين الجهات المختصة. تستطيع الهيئة استخدام الملاءمة والقبول والجدوى والصمود في السيناريوهات، لكن القيمة التي تريد تحقيقها للمستفيد والمجتمع تختلف عن القيمة المالية للمعهد التجاري.

يجب أن تسأل عن اكتمال المعاملة بطريقة صحيحة، والزمن والعبء اللذين يتحملهما المستفيد، وعدالة الوصول إلى الخدمة، والتكلفة العامة والالتزامات التنظيمية. ولا يكفي اختيار الحزمة التي تزيد عدد التراخيص إذا ساءت جودة التحقق أو تضررت فئات تحتاج إلى مساعدة. وكذلك لا يُحرم المستفيد الأشد حاجة لأن خدمته أغلى؛ فالإنصاف والاختصاص والمصلحة العامة اعتبارات تدخل في قبول الخيار وملاءمته.

وفي القطاع العام قد يتطلب التقييم **قيمة اجتماعية حالية صافية** أو تحليل فعالية التكلفة، بحسب طبيعة الأثر وإمكان تقديره، بدل الاكتفاء بحساب قيمة مالية حالية لمؤسسة واحدة. ويعرض دليل وزارة الخزانة البريطانية The Green Book (2026) منهجية لقياس المنافع والتكاليف الاجتماعية ومراجعة المخاطر والآثار التوزيعية واختبارات الحساسية. أذكره مثالًا لمنهج التقييم العام، لا باعتباره نظامًا قانونيًا ملزمًا للجهة الحكومية الافتراضية أو للمؤسسات العُمانية.

وهكذا يبقى السؤال المنهجي نفسه: أي حزمة تحقق الغاية بموارد يمكن توفيرها وتكاليف يمكن تحملها، وتحت قيود مشروعة، وبطريقة تستطيع الجهة أن تشرحها وتراجعها؟ لكن معيار «القيمة» يتغير بوضوح تبعًا لطبيعة المؤسسة، ولا ينبغي نقل مقاييس الربح إلى خدمة عامة دون تكييف.

11.11 الإجراء: تسع خطوات من الحزم المرشحة إلى اختيار يمكن مساءلته

1. **ثبّت قرار المقارنة وحدوده.** ارجع إلى لبّ المشكلة ومحاور الاستراتيجية والطموحات المرشحة، وحدد من يملك اعتماد الاختيار وما الذي يتطلب موافقة أخرى. المخرج: سؤال قرار ونطاق وصلاحيات واضحة.

2. **اجمع خيارات مترابطة لا قائمة مشروعات.** صغ ثلاثًا أو أربع حزم جدية تتباين في العميل والقيمة ونموذج العمل وطريقة الحصول على القدرة، وحدد ما تشترك فيه وما تستبعده كل حزمة. المخرج: بطاقة مختصرة لكل حزمة ومكوناتها.

3 **اختبر بوابات الأهلية.** راجع المشروعية والنزاهة وشهية المخاطرة والموارد وحقوق البيانات والالتزامات التي لا يمكن تعويضها بزيادة نقاط أخرى. المخرج: حزم مؤهلة للمقارنة وحزم مرفوضة أو مشروطة بسبب معلن.

4 **قارن الملاءمة والقبول والجدوى.** حدد معنى الدرجات وأدلتها، ودع المقيمين يضعون تقديراتهم مستقلين قبل النقاش، ثم سجّل الاختلافات الكبيرة وأسبابها. المخرج: مصفوفة تقييم مع تعليق تفسيري، لا مجموع نقاط وحده.

5 **ابنِ نموذجًا ماليًا قابلًا للفحص.** أظهر اقتصاديات الوحدة والتكاليف المشتركة والتدفقات الإضافية والتمويل وخدمة الدين وحدود السيولة، واختبر حالات تتأخر فيها الإيرادات أو تزيد التكاليف. المخرج: فرضيات مالية واضحة وجداول حساب وحساسية.

6 **اختبر الصمود أمام سيناريوهات مختلفة.** استخدم سيناريوهات الفصل الخامس وحدد كيف تتغير قيمة كل حزمة وقدراتها وقراراتها، وما الذي يمكن تحويله إلى بديل جاهز. المخرج: مصفوفة صمود وشروط تفعيل البدائل.

7 **أشرك الفريق الأحمر وتخيّل الفشل.** اطلب أقوى اعتراض مدعوم بدليل، ثم صُغ ثلاثة أسباب محتملة لتعثر الاختيار، وضع لكل منها اختبارًا أو إجراءً أو حدًا للخطر. المخرج: شروط تحسّن القرار ومخاطر تنتقل إلى سجل التنفيذ.

8 **رجّح الحزمة وصُغ بيان الاستراتيجية.** صغ بيانًا موجزًا يحدد الهدف والنطاق وطريقة الفوز، وأرفق به أسباب الرفض والتأجيل وقائمة التوقف والافتراضات غير المحسومة. المخرج: بيان استراتيجية ومسودة قرار مجلس.

9 **ميّز الاعتماد المبدئي من النهائي.** حدّد ما يُعتمد الآن وما يحتاج إلى اختبار نموذج العمل والتمويل والخطة وتفويض الإنفاق، مع تواريخ وملاك واضحين لكل شرط. المخرج: قرار يمكن متابعته وإعادة النظر فيه عند تغير الأدلة.

قبل أن تغادر الفصل ينبغي أن تستطيع تقديم **ملف قرار موجز** يشمل الحزم التي نوقشت، وأسباب الاختيار والاستبعاد، والمقارنة المالية والمخاطر والسيناريوهات، والافتراضات التي تنتظر اختبارًا، ثم البيان المختصر ومحضر الاعتماد المبدئي وشروط الاعتماد النهائي. قد لا يتجاوز الملف عدة صفحات في مؤسسة صغيرة، لكنه يجب أن يحفظ المنطق الكافي ليفهم القرار من لم يحضر جلسة الاختيار.

أخطاء شائعة في تقييم الاستراتيجيات

تحويل الدرجات إلى قرار آلي.

المصفوفة تنظّم الحكم ولا تلغي الحاجة إلى تفسيره. قد يخالف خيارٌ شرطًا غير قابل للتعويض ولو حصل على مجموع مرتفع.

الاعتماد على العائد المتوقع وإهمال توقيت النقد.

قد تكون القيمة الحالية موجبة بينما يتعذر سداد الالتزامات في سنة الذروة. اختبر الجدول النقدي وخدمة الدين وأرضية السيولة معًا.

مقارنة بدائل مصطنعة بحزمة مفضلة.

يجب أن تكون الحزم متباينة وجادة، وأن يُفحص خيار الاستمرار حيث يكون ذا معنى، حتى لا يصبح التقييم وسيلة لإضفاء الشرعية على قرار سبق اتخاذه.

اعتبار قبول المعنيين تصويتًا على الراحة.

القبول يتعلق بحقوقهم ومصالحهم وتوزيع العائد والخطر وما يستطيعون تحمله، وليس بشرط أن يعجب كل فرد بجميع القرارات.

إخفاء الافتراضات غير المثبتة داخل أرقام دقيقة.

صافي القيمة الحالية أو توقع النمو لا يحل محل نموذج تدفقات يمكن اختباره، ولا يحول تجربة محدودة إلى برهان على علاقة سببية.

تابع

أخطاء شائعة في تقييم الاستراتيجيات

التوسع في الموافقة المبدئية حتى تصبح إنفاقًا غير مشروط.

إقرار اتجاه الاستراتيجية لا يمنح تفويضًا لتوقيع عقد بلا تحقق من الجدوى والحقوق والمخاطر والتمويل. ميّز مراحل القرار وما يسمح به كل منها.

النشاط 11 دافع عن اختيارك أمام مجلس متشكك

120 دقيقة

اختر مؤسسة لها خياران أو ثلاثة من الفصلين التاسع والعاشر، أو استخدم حالة تعليمية لها بيانات معروفة. قسّم الفريق إلى من يعد الحزم ومن يراجع القرار. خصص **15 دقيقة** لتعريف لبّ المشكلة وحدود الحوكمة، و**20 دقيقة** لصياغة ثلاث حزم مختلفة، و**20 دقيقة** لفحص بوابات الأهلية والملاءمة والقبول والجدوى، ثم **20 دقيقة** لتحليل الجدوى المالية ونقطة تحول واحدة يمكنها تبديل القرار. وخلال **15 دقيقة** اختبر الخيارات في سيناريوهين مختلفين، ثم خصص **15 دقيقة** للفريق الأحمر وتشريح الفشل، وأخيرًا **15 دقيقة** لصياغة بيان الاستراتيجية ومحضر قرار مبدئي بشروطه.

المطلوب في نهاية النشاط ورقة قرار واضحة: ما الحزمة التي رجحتموها، ولماذا؟ ما أفضل بديل لم تختاروه، ومتى قد يصبح أنسب؟ ما الرقم أو الافتراض الذي لم تتحققوا منه بعد؟ وما الذي لا يسمح المجلس ببدئه قبل الحصول على دليل إضافي؟ لا تمنحوا درجة لا تستطيعون تفسيرها، ولا تفترضوا أن البيانات الناقصة حقائق لمجرد إكمال الجدول.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين الخيار المنفرد والحزمة الاستراتيجية؟ وكيف تعرف أن أحد مكونات الحزمة شرط لنجاح غيره لا مجرد مبادرة نافعة؟
2. لماذا ينبغي الفصل بين بوابات الأهلية ومعايير الترجيح، ومتى يجوز للمجلس اعتماد خيار بشرط تحقق لاحق؟

3. قارن الملاءمة والقبول والجدوى في حالة معهد التدريب الافتراضي. ما الذي جعل الحزمة «أ» تتقدم رغم انخفاض درجة جدواها نسبيًا؟

4. كيف يمكن أن تكون الحزمة «د» أكثر صمودًا أمام بعض السيناريوهات، ومع ذلك لا تصبح الخيار المفضل الآن؟ وما الدليل الذي قد يغيّر القرار؟

5. ماذا يحدث لصافي القيمة الحالية إذا انخفضت التدفقات الصافية الموجبة 10% أو 20%، مع ثبات التدفقات السالبة؟ ولماذا لا يجوز تفسير هذا الاختبار على أنه انخفاض مماثل في الإيراد أو قيمة مالية مثبتة لشراكة ST1؟

6. ما الفرق بين الربح وصافي القيمة الحالية والسيولة؟ ولماذا قد تتطلب الحزمة تأجيل مبادرة مع بقاء قيمتها المتوقعة موجبة؟

7. ما الفرق بين الفريق الأحمر وتشريح الفشل المسبق؟ وكيف تتحول مخرجاتهما إلى ضوابط قابلة للمتابعة؟

8. في مؤسسة تعرفها، ما الذي يجب أن يوضحه بيان الاستراتيجية، وما القرار الذي يُستحسن تركه مشروطًا بدل اعتماده نهائيًا؟

خلاصة الفصل

لا تختار المؤسسة استراتيجيتها لأن نموذجًا أعطاها أعلى درجة، ولا لأنها رسمت مستقبلًا متفائلًا يظهر فيه نمو الإيرادات. إنها تختار طريقًا يربط التحدي المحوري بالقيمة التي ستقدمها، وتقبل المقايضات اللازمة له، وتتحقق من قدرتها على تمويله وتنفيذه وتحمل مخاطره. تساعدنا الملاءمة والقبول والجدوى والحساب المالي والسيناريوهات والفريق الأحمر على تقوية هذا الحكم، لكنها لا تعفي أصحاب القرار من المسؤولية عن نتائجه.

تابع

خلاصة الفصل

وفي حالة معهد التدريب الافتراضي رجّح المجلس حزمة تقوم على ضمان الإنجاز وقياس الأثر وبناء قدرات البيانات والتوجيه، مع الاحتفاظ ببديل استراتيجي جاد إذا تغيّر السوق. واعتمد التوجه وبيانه مبدئيًا في سبتمبر 2026، على أن يستكمل اختبار نموذج العمل والتمويل وشروط التنفيذ قبل الاعتماد النهائي في ديسمبر. ولهذا ننتقل إلى الفصل الثاني عشر بسؤال عملي يختبر الاختيار من الداخل: **هل يستطيع نموذج العمل المقترح أن يقدم القيمة الموعودة باقتصاديات وموارد وحقوق تجعل الاستراتيجية قابلة للحياة؟**

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: حزمة مرجّحة هي الحزمة «أ» ومعها بديل استراتيجي جاد، وبيان استراتيجية اعتمده المجلس مبدئيًا في سبتمبر 2026، وبوابات قرار واستثمار تربط كل التزام بدليله. يختبر الفصل الثاني عشر هذا الاختيار من الداخل: هل يحتمله نموذج العمل باقتصاديات وحقوق وموارد كافية قبل الاعتماد النهائي في ديسمبر؟

المصادر والمراجع

Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). Exploring Strategy: Text and Cases (13th ed.). Pearson. ISBN 9781292428741. https://www.pearson.com/en-au/media/g10dyvte/9781292428741_sample.pdf

Klein, Gary. (2007). “Performing a Project Premortem.” Harvard Business Review, September. https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem

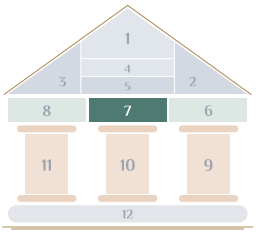
HM Treasury. (2026). The Green Book (2026). https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book--2/the-green-book-2026

آل حميد، عباس. إجراءات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، 2022؛ مراحل التقييم وصياغة الخيارات وتطوير نموذج العمل، مرجع تاريخ المنهج الأصلي.

Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). “Can You Say What Your Strategy Is?” Harvard Business Review, April. https://store.hbr.org/product/can-you-say-what-your-strategy-is/R0804E

الفصل الثاني عشر

12



الخطوة 7: تصميم نموذج عمل المؤسسة

تصميم نموذج العمل واختبار جدواه

كيف تتحول الاستراتيجية المختارة إلى قيمة يمكن تقديمها وتمويلها والاستمرار فيها؟

مجلس اختار الاتجاه، لكن من سيدفع ثمن الوعد؟

في سبتمبر 2026 رجّح مجلس إدارة «معهد التدريب الافتراضي» حزمة استراتيجية تقوم على مساعدة المتعلم على إنجاز مؤهله، وإثبات أثر التدريب للجهات التي تشتريه، وبناء قدرة أفضل على استخدام بيانات التعلم. بدت الخيارات متماسكة، وكانت أسباب تفضيلها على خفض الأسعار والتوسع المبكر مفهومة. غير أن المدير المالي طرح سؤالًا لا تحسمه درجة الملاءمة ولا بيان الاستراتيجية: «من سيدفع تكلفة المرشدين والمنصة الجديدة، ومتى نسترد ما سننفقه؟».

ولم يكن سؤال المالية اعتراضًا على الغاية. فقد وافق الفريق على أن بيع المحتوى وحده لا يكفي، وأن النجاح لا يُقاس بعدد المسجلين فقط. لكن الانتقال إلى متابعة كل متعلم، وتقديم ضمان مشروط، وإصدار تقارير أثر للمؤسسات، يعني أن المعهد سيغير علاقته بالعميل وطريقة تقديم الخدمة، وسيزيد بعض تكاليفه الثابتة قبل أن يعرف ما إذا كانت الإيرادات والتجديد والإحالات ستتحسن. وحتى الشراكة مع جهة اعتماد، التي احتفظ بها المجلس خيارًا احتياطيًا، تحتاج إلى عرض يجعل للطرف الآخر مصلحة في إبرامها.

هنا نحتاج إلى **نموذج العمل** (Business Model). فالاستراتيجية تحدد أين سننافس وكيف نريد أن نكسب اختيار العميل وما الذي سنتوقف عنه، أما نموذج العمل فيوضح كيف سنخلق القيمة المقدمة ونوصلها إلى أصحابها ونحصل على إيراد يكفي للاستمرار. وقد يكون

الاختيار الاستراتيجي مناسبًا، لكن النموذج الذي نترجمه به غير صالح اقتصاديًا أو تشغيليًا، فنعود لتعديل النموذج أو الاختيار قبل التزام يصعب التراجع عنه.

في الفصل الحادي عشر انتهينا إلى **اعتماد مبدئي** لبيان الاستراتيجية والحزمة «أ»، لا إلى تفويض مفتوح للإنفاق عليها. وفي هذا الفصل سنختبر صلاحية النموذج الذي يُفترض أن يحقق تلك الحزمة، مستخدمين لوحة نموذج العمل ذات اللبنات التسع، واقتصاديات المتعلم والعميل المؤسسي، واختبارات الرغبة والقدرة والجدوى والمرونة. ويجب أن تقود النتائج إلى ما نستطيع تثبيته في خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء في الفصل الثالث عشر، وإلى ما يلزم موازنته قبل الاعتماد النهائي في ديسمبر 2026. إن رسم لوحة أنيقة ليس نهاية هذه الخطوة؛ إنه بداية أسئلة أصعب وأكثر فائدة.

> **جسر الفصل:** يدخل إلينا خيار مرجح ومشروط، ونخرج بلوحة نموذج عمل واختبارات جدوى وتعهدات قابلة للتمويل، ثم ننقل منطق القيمة إلى أهداف ومؤشرات الفصل الثالث عشر.

12.1 ما الفرق بين الاستراتيجية ونموذج العمل والخطة؟

قد تستعمل المؤسسة العبارات الثلاث كأنها شيء واحد: «استراتيجيتنا أن ننشئ منصة»، و«نموذج عملنا أن نحقق النمو»، و«خطتنا أن نصبح الخيار الأول». هذا الخلط يجعل النقاش ينتقل بين الهدف والوسيلة والنتيجة دون أن ينتبه إليه أحد. فبناء منصة مبادرة وقد يكون قدرة محورية؛ والنمو نتيجة مرجوة؛ أما الاستراتيجية فهي مجموعة اختيارات مترابطة تحدد العملاء والأسواق والقيمة التي تجعلنا مختلفين والتنازلات التي نقبلها. ونموذج العمل يفسر الآلية التي ستنشأ بها القيمة وتُسلَّم ويُحصَّل مقابلها.

يصف ديفيد تيس (Teece, 2010) نموذج العمل بأنه تصور لمنطق خلق القيمة وتقديمها والحصول على عائد منها. وقد طور ألكسندر أوسترفالدر وإيف بينيور في كتاب Business Model Generation (2010) أداة مرئية لتنظيم هذا التصور في تسع لبنات، تعرف بلوحة نموذج العمل (Business Model Canvas). وهي أداة لتبسيط الواقع واختبار اتساق مكوناته، وليست بديلًا عن التفكير الاستراتيجي أو عن الحسابات المالية والعقود والبيانات.

إذا قررنا، مثلًا، أن المعهد سيفوز من خلال «ضمان الإنجاز وقياس الأثر»، فهذا يحدد الاتجاه التنافسي. أما أن نقدم ضمانًا مشروطًا برسوم إضافية، ونخصص مرشدًا للمتعلم،

ونحصل على بيانات تقدم التعلم، ونتفاوض مع جهات الاعتماد، ونقيس الفائض المنسوب لكل تسجيل، فذلك تصميم لنموذج العمل. ثم تأتي الخطة التنفيذية لتحدد من سيوظف المرشدين، ومتى تُختبر المنصة، ومقدار الميزانية، وماذا يحدث إذا تجاوزت المصروفات الحد المقبول.

هذه المستويات متصلة، لكنها ليست متطابقة. فالنموذج قد ينجح حسابيًا على الورق لكنه يخالف حدود المخاطرة أو قيم المؤسسة. وقد يحقق إيرادًا مرتفعًا لكنه يعتمد على مورد يحتفظ بحق إنهاء الخدمة ومنع الوصول إلى بيانات العملاء. وقد يكون جميلًا من حيث العلاقات بين اللبنات التسع، لكنه يفتقر إلى دليل على أن العملاء سيدفعون فعلًا لقاء القيمة الموعودة. ولذلك سنختبره باعتباره **مجموعة فرضيات مترابطة**، لا لوحة يُطلب ملء خاناتها جميعًا بأي عبارة.

12.2 ارسم نموذجًا واحدًا لكل منطق مختلف لخلق القيمة

تتألف لوحة نموذج العمل من تسع لبنات: **شرائح العملاء، والقيمة المقدمة، والقنوات، والعلاقة مع العملاء، ومصادر الإيراد، والموارد الرئيسية، والأنشطة الرئيسية، والشراكات الرئيسية، وهيكل التكاليف.** وقد تناولت الطبعة الأولى من «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» الربط بين اختيار المؤسسة ونموذج عملها؛ ونطور هنا تلك الخطوة بأن نُظهر ما تغير بين النموذج القائم والنموذج المقترح، وأن نربط كل لبنة بفرضية يمكن اختبارها وبقرار لاحق (الشكل 12-1).

ابدأ بشرائح العملاء لا بشعار المؤسسة. من يحتاج إلى الخدمة؟ ومن يستخدمها؟ ومن يدفع مقابلها؟ ومن يقرر الشراء؟ قد تكون الجهات الأربع شخصًا واحدًا، كما في متعلم يدفع من ماله الخاص، وقد تختلف، كما في جهة حكومية أو شركة تمول تدريب موظف يشارك فيه ويقيّمه. وعندما تختلف دوافع الشراء والتسعير وطرق القياس والتكاليف اختلافًا جوهريًا، قد نحتاج إلى أكثر من لوحة داخل المحفظة نفسها. ليست كثرة اللوحات هدفًا؛ المهم ألا يخفي المتوسط العام نموذجين مختلفين في اقتصادياتهما.

الشكل 1-12: لوحة نموذج العمل — اللبنات التسع والسؤال الأول لكل لبنة
(مقتبسة من أوسترفالدر وبينيور، 2010)

وعند تعريف **القيمة المقدمة** (Value Proposition) لا تكتف بوصف المنتج. فالمتعلم لا يحتاج «محتوى تفاعليًا» لذاته؛ قد يريد أن يستكمل مؤهلًا معتمدًا على الرغم من ضغط العمل، وأن يكون أمامه طريق واضح عندما يتعثر. والشركة لا تشتري «ساعات تدريب» فقط؛ ربما تريد موظفين يستطيعون أداء عمل محدد بصورة أفضل ودليلًا معقولًا على تحسن الأداء. تساعدنا لوحة القيمة المقدمة على النظر في الأعمال التي يريد العميل إنجازها، وما يعوقه، وما يرجو الحصول عليه، قبل اختيار المكونات التي سنقدمها له. لكن ذلك يبقى تصورًا حتى نتحدث إلى العملاء ونختبر سلوكهم الفعلي.

أما **القنوات** فهي طرق الوصول إلى العميل وتعريفه بالخدمة وبيعها وتسليمها ومساندته بعد الشراء. أما العلاقة مع العميل فهي نمط التفاعل الذي نحافظ عليه معه: خدمة ذاتية، أو متابعة شخصية، أو إدارة حساب مؤسسي. فقد يشتري المتعلم من الموقع الإلكتروني، لكن علاقته بالمعهد تقوم على مرشد بشري، وقد تشتري المؤسسة بعقد مباشر وتتلقى الخدمة عبر منصة تقارير ومدير حساب. والفصل بين القناة والعلاقة مهم لأن خفض عمولة البيع لا يعوّض تلقائيًا تكلفة خدمة جديدة تحتاج إلى أيدٍ عاملة.

ثم ننتقل إلى **مصادر الإيراد**؛ فالسؤال ليس عن السعر وحده، بل عن من يدفع ومقابل ماذا، ومتى يدفع، وبأي شروط يسترد جزءًا مما دفعه أو يجدد العقد. وبعد ذلك نبحث عن **الموارد والأنشطة والشراكات** التي تجعل الوعد ممكنًا: الاعتمادات والأشخاص والبيانات والتقنية، والتشخيص والتوجيه وضبط التقييم وقياس الأثر، والموردون والشركاء الذين نعتمد عليهم. وأخيرًا نضع **هيكل التكاليف** وما فيه من التزامات ثابتة ومتغيرة وتكاليف ترتبط بحجم الخدمة أو بمستوى ضمانها.

لا أريد منك ملء لوحة المؤسسة بأسماء الإدارات: «المبيعات، الموارد البشرية، تقنية المعلومات». اسأل عن العمل الذي لا يمكن تقديم القيمة من دونه، وعن المورد الذي إن فقدناه سقط جزء من الوعد، وعن الطرف الخارجي الذي يتحكم في شرط أساسي. وإذا لم تستطع توضيح كيف تقود لبنة إلى أخرى، فهذا ما يحتاج إلى مراجعة، لا مساحة فارغة ينبغي تزيينها بكلمات (الجدول 1-12).

الجدول 1-12: اللبنات التسع والاختبار الأول لكل لبنة

اللبنة	السؤال الذي ينبغي أن تجيب عنه	العلامة التي تنبه إلى ضعف النموذج
شرائح العملاء	لمن نصنع القيمة، ومن يشتري ويدفع؟	جمع عملاء مختلفين في شريحة واحدة بلا تمييز
القيمة المقدمة	ما النتيجة التي تهم العميل، ولماذا يختارنا؟	وصف خصائص الخدمة دون نتيجة مفيدة
القنوات	كيف نصل ونبيع ونقدم ونساند؟	افتراض أن الوصول الرقمي يحقق البيع بذاته
العلاقة مع العملاء	كيف نحتفظ بالعميل ونخدمه ونتابع تقدمه؟	وعد بمتابعة مكثفة دون تكلفة أو مسؤولية
مصادر الإيراد	من يدفع ومتى وبمقابل أي التزام؟	إيراد متوقع لا يستند إلى استعداد مثبت للدفع
الموارد الرئيسية	ما القدرة والأصل والحق الذي لا غنى عنه؟	عدّ بيانات المورد أو منصته ملكًا للمؤسسة

تابع الجدول 1-12

اللبنة	السؤال الذي ينبغي أن تجيب عنه	العلامة التي تنبه إلى ضعف النموذج
الأنشطة الرئيسية	ما الأعمال التي تُنتج القيمة فعلًا؟	اعتبار التسجيل أو الحملات غاية العمل
الشراكات الرئيسية	من يملك ما لا نستطيع أو لا نريد بناءه؟	الاعتماد على شريك بلا عقد أو خطة خروج
هيكل التكاليف	ما الذي ننفقه، وكيف يتغير مع الحجم؟	إدخال تكلفة ثابتة في بند متغير وكأنها مرنة

12.3 صمّم عرضين مختلفين، ولا تخلط بين الإنجاز والأثر

قد يبدو وعد «نضمن الإنجاز ونقيس الأثر» عبارة واحدة، لكن فيه عرضان مختلفان، لكل منهما صاحب قرار ونتيجة يطلبها وتكلفة واختبار. فقد تمثل مشكلة المتعلم العامل في أنه يبدأ برنامجًا معتمدًا ثم يتأخر بسبب ضيق الوقت وغياب المتابعة. ويمكن أن نقدم له تشخيصًا مبكرًا، وخطة تعلم تناسب ظروفه، ومرشدًا يتدخل عند التعثر، وضمانًا محدودًا يشجعه على الاستمرار. أما المؤسسة فقد تكون مشكلتها أنها تدفع رسوم تدريب ولا تعرف ما الذي تغير في أداء الموظفين؛ فنحتاج معها إلى تحديد نتائج العمل المرغوبة قبل التدريب، ثم جمع أدلة ملائمة ومراجعتها بعده.

في عرض الأفراد ينبغي ألا نخلط بين **الإنجاز والنجاح**. فالإنجاز في حالة المعهد يعني إكمال جميع الوحدات والدخول إلى التقييم ضمن المدة التي تعرّفها بطاقة المؤشر. أما النجاح من المحاولة الأولى فمؤشر آخر، يرتبط بنتيجة التقييم ويخضع لمعايير الجهة المانحة للمؤهل. يمكن للمعهد أن يساعد المتعلم على الاستعداد وأن يتيح متابعة إضافية؛ لكنه لا يستطيع أن يضمن له اجتياز تقييم لا يملك معاييره أو قرار نتيجته، ولا يجوز له أن يفعل ذلك أصلًا باسم الخدمة.

وفي الحالة الافتراضية يكون «ضمان الإنجاز» عرضًا اختياريًا بعلاوة **15%**، مع شرط متابعة خطة المتعلم وحضور جلسات التوجيه والحفاظ على نشاط أسبوعي موثق. وإذا التزم المتعلم ثم لم ينجز ضمن المدة المحددة، يختار المتعلم المستحق بين تمديد مجاني واحد مع المرشد لا يزيد على 90 يومًا، واسترداد علاوة الضمان وحدها. ولضبط المثال، يبدأ التمديد بعد انتهاء المدة

الأصلية المحددة للخدمة في العرض، ولا يبدأ تلقائيًا بعد مهلة القياس البالغة 60 يومًا. فمهلة C1.1 قاعدة لاحتساب الإنجاز، وليست تمديدًا للخدمة أو تغييرًا لشروط التعويض. وبهذا لا يتحول الضمان إلى التزام مفتوح برد كامل الرسوم أو بضمان اجتياز التقييم. كما أن شروط الاستحقاق تحتاج إلى صياغة تعاقدية مفهومة، وسجل يمكن الرجوع إليه عند الاختلاف، وآلية منصفة للتظلم؛ وإلا نقلنا جزءًا من مخاطر التعثر إلى نزاع مع المتعلم بدل معالجته.

ويحتاج عرض المؤسسات إلى ضبط مماثل. فالتقرير الذي يصف عدد الحاضرين، وساعات التدريب، ورضا المشاركين **تقرير نشاط**، وليس بالضرورة تقرير أثر. وللاقتراب من قياس الأثر نحتاج إلى نتيجة عمل يوافق عليها العميل قبل البرنامج: مثل انخفاض خطأ في إجراء، أو تحسن زمن تقديم خدمة، أو ارتفاع جودة مخرجات محددة بعد تدريب موظفين مسؤولين عنها. ثم نفحص خط الأساس وطريقة القياس والعوامل الأخرى التي قد تؤثر في النتيجة، ونوضح درجة الثقة في أن التدريب أسهم فيها. قد يتعذر التمييز السببي الصارم في كل مؤسسة، وعندئذ نقول ما نستطيع إثباته وما لا نستطيع، بدل تسمية الارتباط دليلًا قاطعًا على السبب.

وليس كل تغير إيجابي في الأداء نتيجة للبرنامج. فقد تُدخل المؤسسة نظامًا جديدًا بالتزامن مع التدريب، أو يتغير المشرف أو حجم العمل. لذا من الأفضل الاتفاق مسبقًا على مصدر البيانات وصاحب حق استخدامها، وكيفية مقارنة الأداء قبل البرنامج وبعده، وما الحد الأدنى من العينة أو المشاهدات الذي يجعل النتيجة مفيدة. إن الصدق في حدود التقرير جزء من القيمة المقدمة؛ لأنه يحمي ثقة العميل ويمنع أن يصبح «إثبات الأثر» مجرد عبارة تسويقية جديدة.

وعندما يتاح ذلك، نقارن تغير أداء المتدربين بتغير أداء زملاء مماثلين لم يتلقوا التدريب في الفترة نفسها، باستخدام المقياس والمدة نفسيهما. يفيد هذا في تمييز أثر التغير العام في المؤسسة من التحسن المتصل بالتدريب، لكنه لا يزيل تلقائيًا اختلاف الاختيار والدافعية أو أثر المشرف وطبيعة العمل. لذلك نوضح كيف اختيرت مجموعة المقارنة وأهم الفروق السابقة، ولا نساوي المقارنة الوصفية بتجربة عشوائية أو نؤخر تدريبًا مستحقًا لمجرد تكوين مجموعة ضابطة.

وإذا أردت تصميم القيمة لكل شريحة، فابدأ بعبارة يشرحها العميل بلغته، ثم اسأل ما الخدمة التي ستمنح هذه النتيجة، ومن يملك البيانات اللازمة لإثباتها. لا تبدأ ببرمجيات القياس ثم تبحث لاحقًا عمن يحتاج إلى تقاريرها.

12.4 افحص الترابط بين اللبنات قبل أن تطلب زيادة الإيراد

قد تنشئ المؤسسة برنامج توجيه جيدًا، ثم تكتشف أن فريق التسويق يواصل الوعد بخدمة ذاتية منخفضة السعر، وأن المالية تحسب تكاليف المرشدين كما لو كانت مصروفًا اختياريًا، وأن عقد المنصة لا يتيح تتبع التعثر الفردي. كل لبنة تبدو مقبولة وحدها، لكن النموذج لا يعمل بوصفه منظومة واحدة.

ولهذا أفضل رسم **سلسلة خلق القيمة** إلى جانب اللوحة: عميل ذو حاجة واضحة، فعرض يتصدى لها، فقناة توصل العرض إلى العميل، فعلاقة تدعم تحقيق النتيجة، وأنشطة وموارد وشراكات تنتج الخدمة، وإيراد يغطي تكلفتها. ويمكن وصف العلاقات الأساسية بالكلمات والأسهم قبل تصميم الشكل النهائي. فإذا حذفنا أي وصلة انكشف موضع العجز: لا ضمان فعليًا دون رصد للالتزام، ولا تدخل مبكرًا دون بيانات نشاط، ولا تقرير أثر موثوقًا دون اتفاق مع المؤسسة على نتيجة ومصدر قياس، ولا تحسن مالي مستمرًا لمجرد رفع السعر إذا ازدادت تكلفة الخدمة أكثر من الزيادة.

وينطبق الأمر على شراكة المعهد مع جهات الاعتماد. فهي تمنحه إمكان تقديم مؤهلات معتبرة، لكنها تعني أيضًا أن جهة الاعتماد قد تصبح قناة بيع مباشرة أو منافسًا على العلاقة مع المتعلم. ولكي يحتفظ المعهد بموقع مفيد في هذه المنظومة، يجب أن يملك قدرة لا يقدّمها الطرف الآخر بالأسلوب نفسه: التشخيص والتوجيه والمتابعة وإثبات تحقق النتائج. ومع ذلك، يظل هذا **اختيارًا يحتاج إلى اختبار وقبول تجاري وتعاقدي**؛ فقد تقرر جهة الاعتماد بناء الخدمة بنفسها أو التعاقد مع منافس آخر.

وفي القطاع الحكومي لا يجوز نقل منطق «من يدفع ومن يربح» بحروفه إلى جميع الخدمات. فقد تكون الجهة المستفيدة من الخدمة غير الجهة التي تمولها، وقد تقاس القيمة بما تحقق من نتائج عامة وثقة وعدالة وصول وجودة خدمة، لا بهامش ربحي. تظل أسئلة الشرائح والقيمة والموارد والأنشطة والشراكات والتكاليف نافعة، لكن جزء الإيراد يستبدل عند الحاجة

بسؤال التمويل والاستدامة المالية والالتزامات النظامية. وهكذا نكيّف الأداة مع الغرض بدل أن نفرض على الجهة العامة نموذج شركة تجارية.

12.5 اختبر اقتصاديات المتعلم: ماذا تكسب من كل تسجيل، وماذا لا يكشفه فائض التسجيل؟

يمكن أن يرتفع إيراد المعهد وتنخفض ربحيته في الوقت نفسه. فقد يحصل على تسجيلات أكثر بخصومات وعمولات أعلى، أو يقدم خدمة ممتازة لا يعرف كيف يغطي تكلفتها. ولهذا لا يكفي أن ننظر إلى إجمالي الإيراد أو عدد التسجيلات؛ نحتاج إلى حساب **اقتصاديات الوحدة** (Unit Economics)، أي الإيراد والتكاليف المرتبطة بوحدة عمل محددة. ويمكن أن تكون الوحدة تسجيل متعلم أو عقد مؤسسة أو طلبًا أو خدمة، بحسب طبيعة النموذج.

في مثال المعهد اختير «التسجيل» وحدة للحساب الأولي، لأن الإيراد الفردي يُحصّل عنه، ولأن كثيرًا من التكاليف يمكن ربطها به. لكننا يجب أن نعرّف المقصود بالتسجيل: هل دخل سعر التسجيل كله ضمن الإيراد؟ وهل يختلف الطالب المعيد أو المنتقل أو المنسحب عن المسجل الجديد؟ وهل يُعترف بالإيراد عند تحصيله أم على مدى تقديم الخدمة؟ هذه الأسئلة المحاسبية والتشغيلية لا تجيب عنها المعادلة البسيطة، وينبغي تسويتها قبل إعداد الموازنة النهائية.

نبدأ بالفائض المنسوب للتسجيل بعد تكاليف محددة، وليس بصافي الربح. ففي سنة الأساس 2025 كان سعر المسار الفردي العادي 420 ريالًا، وتكلفة الاعتماد 59 ريالًا والتدريس 118 ريالًا واكتساب المتعلم 71 ريالًا؛ لذا بلغ الفائض التوضيحي 172 ريالًا لكل تسجيل: 71 – 118 – 59 – 420. أما مسار الضمان المقترح فيبدأ بسعر 483 ريالًا، لأن علاوة 15% من 420 تساوي 63 ريالًا. ويضاف تخصيص للمرشد قدره 35 ريالًا و5 ريالات تكلفة متوقعة للتمديد، مع استهداف خفض تكلفة الاكتساب إلى 45 ريالًا في 2030. وقبل أثر رد علاوة الضمان، يصبح الفائض 221 ريالًا: 45 – 5 – 35 – 118 – 59 – 483. ولأن التخصيص قد يضم تكاليف ثابتة، نميّز هذا الفائض عن هامش المساهمة الذي يخصم من السعر التكاليف المتغيرة فعلًا ويُستخدم في حساب التعادل.

نفترض في هذه المقارنة مستويين من التوجيه: تشخيصًا وتوجيهًا أساسيًا لجميع المتعلمين ضمن خدمة التدريس المخصّص لها 118 ريالًا، وإرشادًا فرديًا إضافيًا لمسار الضمان مخصّصًا له 35 ريالًا، مع 5 ريالات للتكلفة المتوقعة للتمديد. لا يعني ذلك أن التوجيه الأساسي مجاني التكلفة؛ بل إننا لا نفصله عن تكلفة التدريس في هذا المثال. وإذا احتاج تعميمه إلى تكلفة إضافية فوق هذا التخصيص، تُعاد المقارنة قبل اعتماد الفائض (الجدول 2-12).

الجدول 2-12: اقتصاديات المتعلم الواحد — مقارنة توضيحية

بند الوحدة: ريال عُماني لكل تسجيل	المسار العادي، 2025	مسار الضمان — افتراضات الحالة المستهدفة في 2030
سعر التسجيل	420	483
رسوم جهة الاعتماد	59	59
التدريس	118	118
تكلفة المرشد المخصصة للتسجيل	—	35
تكلفة التمديد المتوقعة	—	5
تكلفة اكتساب المتعلم	71	45
الفائض بعد تكاليف الخدمة المحددة وقبل رد علاوة الضمان	172	221

هذه الأرقام مأخوذة من **الحالة التعليمية الافتراضية**، وليست متوسطات منشورة لمعاهد تدريب حقيقية، كما أنها لا تتضمن جميع المصروفات المشتركة وتكلفة تمويل التحول. و«35 ريالًا للمرشد» تخصيص افتراضي للتكلفة في هذا المثال، وليس تكلفة نقدية ثابتة تتولد بصورة متطابقة عن كل تسجيل؛ فقد يعمل المرشد بعقد شهري وتختلف تكلفة كل متعلم بحسب حجم الدفعات ونسبة نشاطها. أما تكلفة التمديد البالغة خمسة ريالات فهي **متوسط متوقع** يجب اختباره من بيانات المطالبات الفعلية. وإذا ازدادت المطالبات أو طول المتابعة، يمكن أن يرتفع الرقم.

يبقى رد علاوة الضمان بندًا مستقلًا عن تكلفة التمديد: فالخمسة ريالات لا تشمل المبالغ المردودة. لذلك تمثل فوائض الجدولين 2-12 و12-3 مقارنة أولية قبل هذا الأثر. ولحسابه، نضرب 63 ريالًا في نسبة تسجيلات الضمان التي تُرد علاوتها كاملة، ثم نخصم الناتج من

الفائض لكل تسجيل في مسار الضمان. وتنخفض نقطة تساوي تكلفة الاكتساب، البالغة 94 ريالًا، بالمقدار نفسه إذا بقيت بقية التكاليف كما هي. لا تعرض الحالة نسبة رد فعلية؛ لذا لا نفترضها صفرًا عند اعتماد الجدوى، بل نقدرها من سجل المطالبات، مع الفصل بين من اختاروا التمديد ومن اختاروا رد العلاوة، ونعيد تقدير تكلفة التمديد أيضًا.

من المفيد أن نفكك الفرق البالغ **49 ريالًا** بدل أن ننسبه كله إلى الضمان. فالزيادة في السعر 63 ريالًا، يقابلها 40 ريالًا من تكلفة المرشد والتمديد؛ أي أن **23 ريالًا** من التحسن يحدث حسابيًا حتى لو ظلت تكلفة الاكتساب 71 ريالًا. أما **26 ريالًا** الأخرى فتنتج من خفض تكلفة الاكتساب من 71 إلى 45. وهذا الخفض لا يحدث لمجرد إقرار الضمان، بل يعتمد على أن يحسن النموذج إنجاز المتعلمين ورضاهم، وأن تترجم تلك النتيجة إلى إحالات فعليّة أو مبيعات مباشرة أقل تكلفة.

ولذلك، إذا ظل الاكتساب عند 71 ريالًا، يكون فائض مسار الضمان 195 ريالًا لا 221، بزيادة 23 ريالًا على المسار العادي بعد التكاليف المحددة. وإذا ارتفعت تكلفة الاكتساب إلى 94 ريالًا، مع بقاء بقية افتراضات المثال نفسها، يتساوى فائض المسارين عند 172 ريالًا. وهذه نقطة تساوٍ في هذه المقارنة، وليست نقطة تعادل للربح النهائي؛ فقد تظل هناك مصروفات منصة وتوظيف وتدريب وتمويل يجب تغطيتها، ويلزم فصل الثابت عن المتغير عند حساب حجم التعادل (الجدول 3-12).

الجدول 3-12: حساسية فائض التسجيل لتكلفة الاكتساب

حالة اختبار تكلفة الاكتساب	تكلفة الاكتساب لمسار الضمان	الفائض قبل رد علاوة الضمان	الفرق عن المسار العادي
الهدف البعيد في 2030	45	221	+49
لم تتحسن تكلفة الاكتساب عن 2025	71	195	+23
نقطة تساوي فائض المسارين	94	172	0

هذه الحسابات لا تثبت وحدها أن جميع المسجلين سيشترون باقة الضمان؛ فقد يظل بعضهم في المسار العادي، وقد تظهر خصومات أو فروق بين البرامج والبلدان، وقد تختلف تكاليف المرشدين بحسب مستوى الخدمة الفعلي. والمزيج السعري مهم بصفة خاصة: **483 ريالًا سعر**

افتراضي لمسار الضمان على أساس سعر قديم قدره 420، بينما يفترض طموح 2030 متوسط سعر محقق يقارب **480 ريالًا** للأفراد، وهو متوسط قد يتكون من باقات وأسعار مختلفة. لا نجمع السعرين ولا نعامل أحدهما بديلًا تلقائيًا عن الآخر.

إذا اقتصر المزيج على السعرين 420 و483 ريالًا، بلا خصومات أو تغيّر في الأسعار أو رد لعلاوة الضمان، فإن بلوغ متوسط 480 يتطلب أن تمثل تسجيلات الضمان نحو 95.24% من التسجيلات: (420 − 483) ÷ (420 − 480). وهذا شرط حسابي قوي، لا نتيجة تثبتها بيانات H1. فإذا لم يتحقق، وجب تعديل متوسط الإيراد أو توثيق مزيج آخر بأسعاره وحصصه قبل اعتماد هدف 2030؛ ولا يكفي افتراض أن علاوة الضمان سترفع المتوسط تلقائيًا.

أما إذا كان المتوسط المطلوب 480 ريالًا بعد رد العلاوات، فإن حصة الضمان اللازمة ترتفع. وعند رد العلاوة كاملة لأكثر من نحو 4.76% من تسجيلات الضمان، لا يتحقق هذا المتوسط بالسعرين نفسيهما حتى لو اشترى الجميع مسار الضمان؛ إذ ينخفض متوسط إيراده الصافي دون 480 ريالًا. وهذا حد حسابي مشروط، لا توقع لمعدل المطالبات، ويجعل تقدير المبالغ المردودة جزءًا من اختبار السعر.

اسأل أيضًا: ما مقدار التدريس الذي سنشتريه فعلًا؟ وهل المرشد الواحد الذي يُفترض أن يتابع 120 متعلمًا يستطيع أن يمنحهم جودة متقاربة عندما يتعثرون في الأسبوع نفسه؟ قد تخفض الدفعات الكبيرة تكلفة الخدمة للوحدة، لكنها قد تُضعف الإنجاز الذي اخترنا النموذج من أجله. لذلك نحتاج إلى اختبار **السعة وجودة الخدمة والتكلفة معًا**. ويمكن البدء بمتابعة تكاليف المرشد في دفعة صغيرة، وقياس عدد ساعات المتابعة والحالات المعقدة وطلبات التمديد ورد العلاوة، ثم تعديل تخصيص الـ35 والـ5 ريالات بناءً على المشاهدة.

وأخيرًا، يجب الفصل بين الفائض بعد التكاليف المحددة، وهامش المساهمة بعد التكاليف المتغيرة فعلًا، والهامش الإجمالي المحاسبي، وهامش صافي الربح، والتدفق النقدي. فالأول يوضح مقارنة العرضين هنا، والثاني يساعد على حساب التعادل، والهامش الإجمالي يعتمد على تصنيف المصروفات، وهامش صافي الربح يُحسب بعد تحميل أعباء المؤسسة المشتركة، أما النقد فيتأثر بمواعيد التحصيل والرواتب والتمويل والاستثمار. ولا يعني تحسن أحدها أن البقية تحسنت. وفي الفصل الرابع عشر سنحوّل الفرضيات إلى موازنة وتدفقات ومراحل إنفاق قابلة للمراجعة.

حساب حجم التعادل: ما الذي نحتاج إلى معرفته؟

لا تكفي نقطة تساوي الفائض في الجدول 3-12 لحساب التعادل التشغيلي. ولهذا نفصل التكاليف المتغيرة فعلًا مع التسجيل عن الأعباء الثابتة السنوية، ثم نحسب: حجم التعادل = التكاليف الثابتة ÷ هامش المساهمة للوحدة بعد التكاليف المتغيرة. فإذا افترضنا، للتعليم فقط، أعباء ثابتة قدرها 120 ألف ريال سنويًا وهامش مساهمة حقيقيًا قدره 150 ريالًا للتسجيل، كان حجم التعادل 800 تسجيل سنويًا. وهذا نموذج مبسط لخدمة واحدة، مستقل عن أرقام المعهد. وإذا استخدمناه لتقييم التحول الإضافي في مؤسسة قائمة، فلا ننسب إليه مساهمة المبيعات التي كانت ستحدث دون التحول؛ بل نحدد المبيعات والوفورات الإضافية فعلًا، ونراعي مزيج الأفراد والمؤسسات. ولا يغطي التعادل التشغيلي وحده استرداد الاستثمار أو أقساط أصل الدين.

12.6 اقتصاديات المؤسسة العميلة: التجديد أهم من عدد العقود الجديدة وحده

قد تقيس إدارة المبيعات نجاحها بعدد المؤسسات التي وقّعت عقودًا جديدة، بينما تقيس الإدارة المالية الإيراد المحصل، ويقيس فريق التدريب الساعات المنفذة. وكل منها يرى جزءًا من الصورة؛ لكن إذا دفعت المؤسسة المال مرة واحدة ثم لم تجدد لأنها لم ترَ فائدة واضحة، فإن المعهد يظل مضطرًا إلى البحث عن عميل بديل كل عام. ولهذا يرتبط نموذج «قياس الأثر» بعلاقة أطول مع العميل، لكنه لا يستطيع افتراض التجديد قبل قياسه.

في سنة الأساس 2025 لدى المعهد **14 عميلًا مؤسسيًا**، جدّد منهم **6**؛ أي نحو **43%** بافتراض عقد واحد مؤهل للتجديد لكل عميل في الفترة، وفق تفسير بيانات الحالة. والطموح أن ترتفع نسبة التجديد إلى **80%** بحلول 2030. يمكن أن نستخدم حسابًا مبسطًا لتوضيح أهمية هذا الافتراض: إذا كان احتمال التجديد ثابتًا ومستقلًا بين الفترات، واستمرت الفرصة إلى أجل غير محدد دون تغيرات في الأسعار أو أداء السوق، أمكن استخدام الصيغة الآتية.

متوسط عدد الفترات = 1 ÷ (1 − معدل التجديد). وعند 43% نحصل على نحو 1.75 فترة، وعند 80% نحصل على 5 فترات.

لكن **هذا ليس تقديرًا متحققًا لمدة بقاء عملاء المعهد ولا للقيمة العمرية المالية للعميل.** إنه حساب تعليمي يفترض ثبات التجديد وتجانس العملاء، ويتجاهل الفروق بين العقود، وهامش كل عقد، وتكاليف خدمة العميل، ومعدل الخصم، واحتمال التوقف النهائي، وتغير الأسعار والظروف. وقد تكون المؤسسات الكبيرة أعلى تجديدًا وأكثر تكلفة في الخدمة، أو يكون متوسط التجديد مرتفعًا بسبب عدد صغير من العملاء. ولا يصح القول إن قيمة العميل أصبحت ثلاثة أمثالها لأن هذا الحساب أعطى عدد فترات أكبر.

ما ينبغي فعله عمليًا هو بناء سجل لكل مجموعة من العملاء: حجم عقدها، وتاريخ بدايته وتجديده، ونوع الخدمة، وهوامشها، وتكلفة استقطاب العميل وخدمته، وسبب التجديد أو عدمه. ويمكن بعد ذلك مقارنة العملاء الذين حصلوا على تقرير أثر مناسب بآخرين يشبهونهم ولم يحصلوا عليه، مع الانتباه إلى أن العملاء الأكثر التزامًا قد يكونون أصلًا أكثر قابلية للتجديد. وهنا يظهر الاختبار H2 من الحالة التعليمية: **هل يؤثر تقرير الأثر في قرار التجديد فعلًا، وبأي قدر؟** لا نثبت العلاقة من معدل مستهدف، بل بتجربة ومتابعة واضحة.

وللمعهد طموح أن يرتفع إيراد المؤسسات من **320 ألف ريال** في 2025 إلى **1.20 مليون ريال** في 2030. وتستخدم الحالة التعليمية تصورًا تقريبيًا يبلغ فيه عدد العملاء **40 مؤسسة بمتوسط 30 ألف ريال** للعقد، بدل 14 عميلًا بمتوسط قريب من 23 ألف ريال في سنة الأساس. هذه ليست عقودًا أبرمت ولا توقعات مصدقة؛ إنها **طريقة لفك هدف الإيراد إلى فرضيات يمكن اختبارها.** فقد نصل إلى الإيراد نفسه بعدد أقل من العملاء وقيمة عقد أعلى، لكن الخدمة والتكلفة والتجديد والقدرة التشغيلية ستختلف حينئذ. والمهم هو أن يمتلك الفريق مسارًا قابلًا للفحص بين الطموح وعدد المؤسسات والقيمة المحققة لكل عقد.

12.7 الإيراد لا يكفي: راجع محفظة التمويل والسيولة والتكاليف الثابتة

قد تقنعنا اقتصاديات وحدة واحدة وتظل الخطة كلها غير قابلة للتمويل. فالمعهد ينوي أن ينتقل من الاعتماد الكبير على المدربين المتعاقدين بالقطعة والوكلاء والمنصة المستأجرة إلى بنية تضم مرشدين وهيئة تدريس أساسية وقدرات بيانات وتوجيه، إلى جانب عقود أكاديميات للمؤسسات. بعض هذه الأعباء يصبح قائمًا قبل أن تتوافر جميع التسجيلات

الجديدة، وقد يظل قائمًا في فترة تقل فيها المبيعات. ولهذا لا يُقاس عبء التحول بتكلفة كل تسجيل عند الطاقة المثالية فقط، بل بتوقيت بناء القدرة ومدى استغلالها.

تقدّر الحالة محفظة مبادرات التنفيذ الإجمالية عند **550 ألف ريال**، موزعة تخطيطيًا إلى **48 ألفًا في 2026، و357 ألفًا في 2027، و145 ألفًا في 2028.** ويُفترض أن يأتي تمويلها من **220 ألف ريال من التدفقات التشغيلية و330 ألف ريال من قرض لأجل.** ويُشترط في الخطة ألا ينخفض النقد عن مصاريف **ثلاثة أشهر تشغيلية**؛ فإذا اقترب الرصيد من هذا الحد تُؤجّل المبادرات الأقل أولوية قبل المساس بالقدرات التي تحمي خدمة المتعلم وحقوق بياناته.

هذه الأرقام تخص الحالة الافتراضية وتُعرض هنا لاختبار قابلية تمويل النموذج. ولا يجوز اعتبار القرض متاحًا أو الميزانية مفوضًا بها لمجرد عرضها في سبتمبر 2026. وفي ديسمبر يُعتمد إطار الخطة والتمويل المرحلي، لا صدقية نتائج H1–H4 التي ستُختبر في 2027–2028. ويُشترط أن يسبق أي التزام تقني غير قابل للرجوع اختبارٌ عملي لاستخراج السجلات والتأكد من حقوق المعهد عليها. كما أن تطابق 330 + 220 مع 550 لا يثبت توافر النقد في المواعيد المطلوبة؛ يلزم جدول سيولة وخدمة دين ورصيد أدنى للنقد، ويجب التمييز بين إنفاق المبادرات الرأسمالي والتشغيلي والمصروفات المشتركة. ويبيّن الجدولان 4-14 و14-5 الفرق بين موازنة المبادرات ومصادر التمويل المخططة، ويشرح الجدول 6-14 إدراج المدفوعات التشغيلية والرأسمالية وخدمة الدين دون ازدواج.

وينبغي الفصل كذلك بين تكلفة المنصة المشتركة وتكلفة الوحدة؛ فلو عُدّت المنصة ضمن مصروفات الاستثمار، يجب ألا نعيد إدخال تكلفتها كلها ضمن كل تسجيل على نحو يضاعف الحساب. ولو أضفنا فريقًا دائمًا، فتكلفته الشهرية لا تصبح متغيرة لمجرد تقسيمها على عدد التسجيلات في ورقة إكسل. التخصيص إلى الوحدة مفيد للمقارنة، لكنه لا يغير طبيعة الالتزام النقدي.

عرض الجدول 4-11 تدفقات نقدية افتراضية للأعوام 2026–2032 بمعدل خصم افتراضي 12%، وأظهر الجدول 4-11أ حساسية النتيجة لتراجع التدفقات الصافية الموجبة ولعدم تحرير رأس المال العامل في 2032. ويظل الاختبار المالي مشروطًا بمراجعة منافع التشغيل وتوقيت المدفوعات والضرائب والتجديد وحقوق البيانات. وعند ارتفاع تكلفة

الإرشاد أو تراجع الطلب أو تعذر نقل البيانات، يُعاد بناء التدفقات وتُعرض على المجلس، بدل الاكتفاء بالقيمة الحالية الأساسية.

وقراءة الجدوى هذه مرتبطة بأفق الحساب لا بنسبة النمو وحدها: حتى نهاية 2030 يبقى صافي القيمة الحالية التراكمي سالبًا بنحو 188.6 ألف ريال في الحالة الأساسية، ولا يتحول موجبًا إلا بإضافة تدفق 2032. ولذلك فاعتماد استراتيجية حتى 2030 لا يثبت بمفرده جدوى الاستثمار؛ يلزم تحديث التدفقات الفعلية واختبار سيناريو تأخر المنافع قبل الالتزام بمراحل إضافية.

12.8 ملكية البيانات وحقوق استخدامها شرط لإنجاز الوعد

ليس امتلاك حساب إداري في منصة تعليمية هو نفسه امتلاك البيانات أو حق نقلها واستخدامها في الأغراض التي تحتاجها المؤسسة. في بداية الحالة يرى المعهد بعض النتائج المجمّعة من مزود المنصة، لكنه لا يملك حق تصدير سجلات التعلم التفصيلية بحسب العقد القائم. هذا ضعف استراتيجي لأنه يريد بناء خدمة قائمة على اكتشاف التعثر المبكر وقياس أثر التوجيه، بينما يعجز عن متابعة السلوك الذي يحتاج إليه بصورة كافية.

يمكن أن ينتهي تصميم لوحة نموذج العمل بعبارة «الموارد الرئيسية: بيانات يملكها المعهد»، لكنها **قدرة مستهدفة وليست قدرة قائمة.** ولهذا يجب ربطها باختبار فعلي للتصدير والحق التعاقدي في الحصول على البيانات بصيغة قابلة للاستخدام، وحدود استخدام البيانات الشخصية، وإمكان نقل الخدمة دون فقد التاريخ المفيد، ومن يتحمل مسؤولية حماية السجلات. ولا يكفي اختيار مزود آخر إذا كان المزود القديم يستطيع منع تصدير ما يلزم من بيانات أو كان البديل يحتاج إلى بيانات لم تكن تُجمع أصلًا.

أقترح أن تسبق أي التزامات تقنية كبيرة **نقطة تحقق محددة**: يطلب المعهد تصدير عينة فعلية من سجلات التعلم المسموح بنقلها، ويتحقق من اكتمالها وقابلية قراءتها وربطها بحساب المتعلم، ويختبر حقوق استخدامها لدى الجهة المختصة، ثم يقدر ما الذي سيفقده إذا تعذر استخراج التاريخ التفصيلي. وإذا لم يتحقق ذلك، يُعاد تصميم مرحلة الانتقال: قد نحتفظ بالنتائج المجمّعة المسموح بها، ونبدأ جمع بيانات تفصيلية جديدة بترتيبات قانونية وتقنية ملائمة، ونعيد تقدير زمن الوصول إلى خدمة التنبؤ بالتعثر. فلا نصف الخطة البديلة بأنها بلا تكلفة أو بلا أثر في المقارنة التاريخية.

كما أن حصول المعهد على البيانات لا يبيح استخدامها لأي غرض. فتفاصيل تقدم المتعلم ومستوى أدائه وملاحظات مرشده قد تكون بيانات شخصية وحساسة في سياقات معينة، وينبغي التعامل معها وفق العقد والغرض المصرح به والقانون المنطبق، مع ضبط الوصول والاحتفاظ والحذف والحقوق المرتبطة بها. وإذا استُخدمت أدوات ذكاء اصطناعي في التحليل، فلا تُرسل إليها بيانات المتعلمين الشخصية من دون تحقق من الاعتماد والضوابط المشروعة، ولا تُقبل توصية آلية بإلغاء خدمة أو رفض متعلم دون مراجعة بشرية مناسبة.

وفي سلطنة عُمان، عدّل المرسوم السلطاني 68/2026 أحكام قانون حماية البيانات الشخصية، ونصت المادة (14) على الحق في الاعتراض على القرارات الناتجة عن المعالجة المؤتمتة، وعلى إدخال العنصر البشري لدى مراجعة القرار المعترض عليه وفق الضوابط التي تحددها اللائحة. وتُراجع هذه الأحكام بصيغتها السارية عند تشغيل نظم تتخذ قرارات مؤثرة في الأشخاص، لا عند إعداد تحليل استراتيجي عام فقط. المصدر: وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، 6 سبتمبر 2026:

https://www.mtcit.gov.om/ar/3/8/75/1481

وعلى المستوى التشغيلي يجب التحقق من قدرة المرشدين على تقديم الخدمة بالحجم المطلوب، لا الاكتفاء بنسبة جميلة مثل «مرشد لكل 120 متعلمًا». فإذا كان لدى المعهد ستة مرشدين مباشرين، فإن الرقم يعني **طاقة نظرية تقارب 720 متعلمًا متزامنًا** عند افتراض تكافؤ الأعباء، لا 720 متعلمًا في السنة ولا ضمانًا لخدمتهم جميعًا بجودة واحدة. ويجب التمييز بين عدد المسجلين خلال العام وعدد المستحقين للمتابعة في الوقت نفسه، وموسمية الدفعات واختلاف احتياج المتعثرين؛ فالقدرة التي لا تُختبر عند الذروة قد تبدو كافية في المتوسط وتفشل عند التطبيق.

12.9 اختبر الفرضيات الكبرى بدل افتتاح المشروع كله مرة واحدة

يمكن أن تجمع المؤسسة عشرات الافتراضات خلف نموذج واحد، بعضها قليل الأثر ويمكن تصحيحه أثناء التنفيذ، وبعضها قد يسقط النموذج إذا ظهر خطؤه. وأوصي باختيار الاختبار بحسب أهمية الافتراض وقلة الأدلة عليه وتكلفة اكتشاف الخطأ متأخرًا. ويتفق هذا مع منهج بلاند وأوسترفالدر في اختبار رغبة العميل وإمكان تقديم الخدمة وجدواها الاقتصادية.

ونكمل هذه الأسئلة في هذا الكتاب باختبار مرونة النموذج في سيناريوهات الفصل الخامس، حتى نعرف ما الذي يمكن تكييفه وما الذي يوجب الرجوع إلى الاختيار.

قد تكون مقابلة العميل مناسبة لاكتشاف المشكلة، لكنها لا تثبت أنه سيدفع علاوة، وقد يكون توقيع عقد تجريبي أقوى دليل على الطلب من استطلاع نوايا عامة. ويمكن أن يثبت اختبار نقل البيانات إمكان التصدير تقنيًا، لكنه لا يثبت مشروعية استخدامها لكل غرض. لذلك حدّد **السؤال الذي يجيب عنه كل اختبار وحدود الإجابة** قبل جمع البيانات، ثم اتفق على ما قد يدفعك إلى تعديل النموذج أو تأجيل التزام كبير.

في حالة المعهد لدينا أربعة افتراضات مرقّمة من الفصل الخامس: **H1** يتعلق بقبول علاوة الضمان وبلوغ معدل الإنجاز المستهدف في دفعاته؛ و**H2** يتعلق بأثر تقرير الأثر في تجديد المؤسسة؛ و**H3** يتعلق بإمكان نقل المنصة دون فقد المتعلمين؛ و**H4** يتعلق باستعداد مؤسسة غير عميلة لشراء أكاديمية بعد الاطلاع على تقرير أثر مناسب. كلها بحاجة إلى اختبارات في مواعيد مختلفة. ولا يجوز في سبتمبر 2026 عرض نتائج اختبارات ستُجرى في 2027 أو 2028 كما لو كانت قد تحققت بالفعل (الجدول 4-12).

الجدول 4-12: اختبار الافتراضات الحرجة H1–H4

الافتراض في الحالة التعليمية	ما الذي يجب معرفته؟	الاختبار المخطط	الحد الذي لا ينبغي تجاوزه في التفسير
H1–سعر وH1–إنجاز	السعر: هل يُقبل دفع علاوة 15% بمعدل يكفي تجاريًا؟ الإنجاز: هل يبلغ C1.1 في دفعات الضمان 80%؟	دفعات تجريبية مع تسجيل المؤهلين ومن تلقوا العرض ومن قبلوه ومن رفضوه؛ أكتوبر 2027. ولتأييد متوسط 480 عند ثبات السعرين وعدم رد علاوات الضمان، تُختبر حصة ضمان تقارب 95.24% من إجمالي التسجيلات، مع الفصل بينها وبين قبول العرض لدى المؤهلين له، وتسجيل مطالبات رد العلاوة وأثرها في الإيراد المحقق. تُقارن دفعات الإنجاز بتعريف وفترة متكافئين.	وجود دافعين لا يحدد معدل قبول العرض؛ وفرق الإنجاز لا يثبت سببية الضمان وحده.
H2: تقرير الأثر والتجديد	هل يصبح العميل المؤسسي أكثر ميلًا إلى تجديد عقده عندما يحصل على تقرير مفيد؟	مقارنة مجموعات عملاء مناسبة وتوثيق قرارات التجديد بنهاية 2027	اختلاف أنواع العملاء أو جودة الخدمة قد يفسر الفرق
H3: انتقال المنصة	هل نستطيع نقل الخدمة دون أن نخسر نشاط المتعلمين وبياناتهم اللازمة؟	اختبار حقوق وتصدير مبكر، ثم تشغيل متوازٍ ومقارنة النشاط في يناير–فبراير 2028	نجاح اختبار عينة لا يثبت جاهزية النقل الكامل
H4: طلب مؤسسات غير عميلة	هل تشتري مؤسسة لا تنفق اليوم على التدريب أكاديمية ذات أثر موثق؟	عرض تجريبي على 10 مؤسسات بعد صدور أول التقارير؛ هدف توقيع اثنتين بالنصف الأول 2028	الطلبات والمجاملات ليست عقود شراء، والعينة محدودة

ولضبط تسلسل الاختبارين، **اختبار حق التصدير والتفاوض عليه يبدأ قبل الاعتماد التنفيذي الملزم**، أما **اختبار التشغيل المتوازي الكامل للمنصة** فهو جزء من الانتقال المقرر في 2028. لا يصح أن ننتظر 2028 لنعرف إن كان هناك أصلًا حق قابل للتنفيذ في استخراج بيانات نحتاجها. وفي المقابل لا نستطيع الادعاء بأن نجاح اختبار التصدير يعني أن انتقال المتعلمين لن يتأثر.

وبما أن عقد المنصة القائمة ينتهي في ديسمبر 2027، فلا يُعرض التشغيل المتوازي في يناير أو فبراير 2028 كقدرة مضمونة؛ إن لم يُنجز الانتقال قبل انتهاء العقد، فإن تشغيل النظامين معًا يتطلب تمديدًا تعاقديًا مكتوبًا يسمح بالوصول إلى السجلات واستمرار الخدمة. وإذا تعذر ذلك، تُفعَّل خطة انتقال بديلة وتُراجع المواعيد ومخاطر فقد البيانات صراحةً.

وليست النتيجة الصحيحة لكل اختبار «نجح» أو «فشل» بالضرورة. فقد نجد دليلًا مشجعًا على استعداد الدفع، لكن مدة التجربة لا تكفي للحكم على الإنجاز النهائي. وقد نلاحظ أن النشاط الأسبوعي ازداد، دون أن نعرف بعد ما إذا كانت الإحالات ستتبعه. المهم أن ينتج الاختبار **قرارًا محددًا**: نمضي بنطاق تجريبي أوسع، أو نعدل شروط الضمان، أو نؤجل شراء نظام، أو نبحث عن شريك، أو نعيد مقارنة الحزم في الفصل الحادي عشر إذا تغير أساس الاختيار.

المثال المتصل 12.10 كيف أعاد المعهد بناء نموذج العمل؟

معهد التدريب الافتراضي حالة تعليمية متخيّلة بالكامل. والبيانات الواردة هنا مستمدة من الوصف المعتمد للحالة التعليمية، ولا تُنسب إلى مؤسسة تدريب حقيقية.

تابع **المثال المتصل** 12.10

في ورشة سبتمبر 2026 التي تلت ترجيح الحزمة «أ»، وضع فريق المعهد لوحة نموذج 2021 أمام لوحة مقترحة لعام 2026. ولم يكن الاختلاف في إضافة خدمة جديدة إلى كتالوج البرامج، بل في **نقل مركز القيمة من الوصول إلى المحتوى والمؤهل إلى متابعة الإنجاز وإظهار الأثر.** وحين وضع الفريق اللبنات التسع جنباً إلى جنب، اكتشف أن التحول المقترح يمس تقريباً جميعها، وأن تغيير واحدة من دون الأخرى قد يهدد الوعد بأكمله (الجدول 5-12).

الجدول 5-12: التحول في اللبنات التسع — معهد التدريب الافتراضي

لبنة نموذج العمل	النموذج القائم من 2021 حتى سنة الأساس	النموذج المقترح بعد ترجيح الحزمة «أ»
شرائح العملاء	أفراد ومؤسسات يتلقون برامج إلكترونية من بلدان مختلفة	مهنيون عاملون ومؤسسات تشتري تأهيلًا مهنيًا للعاملين لديها، مع تركيز استثماري على عُمان والسعودية والإمارات
القيمة المقدمة	الوصول المرن إلى برامج ومؤهلات معتمدة	للأفراد: متابعة وضمان إنجاز مشروط؛ وللمؤسسات: خدمة يتضح أثرها المهني بأدلة مناسبة
القنوات	وكلاء عمولة وتسويق رقمي مدفوع	بيع مباشر للمؤسسات، وإحالات الخريجين، وقنوات رقمية وثلاثة وكلاء مختارين
العلاقة مع العملاء	خدمة ذاتية غالبًا	مرشد للمتعلم، ومدير حساب للمؤسسة

تابع **المثال المتصل** 12.10

تابع الجدول 5-12

لبنة نموذج العمل	النموذج القائم من 2021 حتى سنة الأساس	النموذج المقترح بعد ترجيح الحزمة «أ»
مصادر الإيراد	رسوم تسجيل قد ترافقها خصومات	رسوم مسار مع علاوة ضمان اختيارية 15%، وعقود أكاديميات سنوية
الموارد الرئيسية	اعتمادات، ومنصة مستأجرة، ومدربون متعاقدون	الاعتمادات، وهيئة تدريس أساسية، ومرشدون، وبيانات تعلم تحت سيطرة المعهد بعد تحقق الحقوق والانتقال
الأنشطة الرئيسية	التسويق والتسجيل وتقديم محتوى التدريب	تشخيص مبكر، وتوجيه مستمر، وضبط النزاهة، وقياس نتائج التدريب
الشراكات الرئيسية	جهات الاعتماد، ومزود المنصة، والوكلاء	جهات الاعتماد، وشريك متخصص للمحتوى، ومزود تقني بحقوق بيانات واضحة، وقنوات بيع محدودة
هيكل التكاليف	نسبة مرتفعة من المصروفات المرتبطة بالوكلاء والموردين	التزامات ثابتة أعلى في المرشدين وهيئة التدريس والبيانات، مع استهداف خفض تكلفة الاكتساب

لم يملأ الفريق السطر الخاص ببيانات التعلم بكلمة «مملوكة» دون قيد. بل كتب أن **السيطرة على البيانات شرط تمكين لم يتحقق بعد**، ووضع اختبار حق التصدير ومفاوضات الخروج من عقد المورد ضمن بوابات التنفيذ. هذا التفصيل الصغير يغيّر قوة القرار: فالنموذج الذي يعتمد على معلومة لا تستطيع المؤسسة الحصول عليها في الوقت المناسب ليس جاهزًا، مهما بدا جاذبًا.

تابع **المثال المتصل** 12.10

وعند مقارنة عرضي العملاء وجد الفريق أن المتعلم يشتري مسارًا يخفف عنه عبء التعثر، بينما تشتري المؤسسة خدمة تساعدها على التأكد من استفادة موظفيها. ولهذا لا يصح أن يُستخدم تقرير الأثر للمؤسسات دليلًا على نجاح ضمان الإنجاز للأفراد، ولا أن يصبح ارتفاع الإنجاز دليلًا كافيًا على تجديد العقود. لكل مسار فرضياته وأدلته وقراراته.

أما الحسابات الأولية فأظهرت إمكان ارتفاع الفائض المنسوب للتسجيل من 172 إلى 221 ريالًا في الحالة المستهدفة، لكنها أظهرت في الوقت نفسه أن **أكثر من نصف مقدار التحسن التوضيحي** يعتمد على تحقيق خفض تكلفة اكتساب المتعلم من 71 إلى 45 ريالًا. فالمدير المالي لا يستطيع تسجيل الـ221 ريالًا نتيجة مؤكدة في موازنة 2027، ما دام خفض تكلفة الاكتساب مرتبطًا بإحالات لم يثبت بعد نموها وبقدرة تسويقية تتغير بين القنوات والبلدان.

ثم راجع الفريق الهدف المالي لعام 2030 من زاوية نموذج العمل لا من زاوية الرغبة في النمو. ففي 2025 كان إجمالي الإيراد **1.14 مليون ريال**: 672 ألفًا للمؤهلات المعتمدة للأفراد، و320 ألفًا للمؤسسات، و148 ألفًا للبرامج القصيرة. أما الهدف المقترح لعام 2030 فهو **2.40 مليون ريال**، موزعًا بالتساوي بين الأفراد والمؤسسات، مع الخروج من البرامج القصيرة. ويتطلب نمو الخطين المستمرين زيادة قدرها 1.408 مليون ريال، تعوض فقد 148 ألفًا من إيراد البرامج المتوقفة وتحقق زيادة صافية قدرها 1.26 مليون (الجدول 6-12).

تابع المثال المتصل 12.10

الجدول 6-12: جسر الإيراد من 2025 إلى طموح 2030

مصدر الإيراد	سنة الأساس 2025 (ألف ر.ع.)	مستهدف 2030 (ألف ر.ع.)	الفرق اللازم بناؤه
المؤهلات المعتمدة للأفراد	672	1,200	+528
عقود المؤسسات	320	1,200	+880
البرامج القصيرة غير المعتمدة	148	0	−148
الإجمالي	**1,140**	**2,400**	**+1,260**

وفي تفكيك طموح الأفراد تستخدم الحالة التعليمية تصورًا يقارب **2,500 تسجيل سنوي بمتوسط 480 ريالًا**، مقابل **1,600 تسجيل بمتوسط 420** في خط المعتمد للأفراد سنة الأساس. أما طموح المؤسسات فيستخدم تصور **نحو 40 عميلًا بمتوسط عقد 30 ألف ريال**، مقابل **14 عميلًا بمتوسط قريب من 23 ألفًا** في 2025. هذه العلاقات الحسابية لا تحسم قدرة الفريق على استقطاب هذا العدد أو تحصيل هذا المتوسط؛ إنها تحدد على نحو أدق ما يجب أن يتعلمه المعهد عن السوق والتجديد والقدرة التشغيلية حتى يقرر إن كان الطموح قابلًا للتحقيق.

وكان الاستنتاج أن بناء نموذج العمل يجب أن يمر على **ثلاث بوابات** قبل الانتقال من الاعتماد المبدئي إلى الالتزام التنفيذي: هل توجد أدلة كافية على استعداد العميل لشراء العرض؟ وهل يمكن تقديم الخدمة بكفاءة وبحقوق واضحة للبيانات وبجودة متسقة مع الضمان؟ وهل تسمح الإيرادات وفائض الخدمة والتدفقات النقدية بتحمل تكاليف بناء القدرة وخدمة الدين دون النزول عن أرضية السيولة؟ ولا تعني البوابة أن كل نتائج 2030 يجب أن تتحقق قبل ديسمبر 2026؛ تعني أن

تابع **المثال المتصل** 12.10

يثبت الفريق إمكانية اختبار الفرضيات الأساسية بنطاق ومسؤولية وحدود إنفاق مفهومة، وأن يعلن ما لم يتأكد منه بعد.

وبذلك صار لدينا من نموذج العمل أكثر من لوحة: **عرضان مختلفان للعملاء، وتسع لبنات متسقة، وحسابات وحدة قابلة للمراجعة، وسجل افتراضات واختبارات، وشروط للتعاقد على البيانات والضمان، ومسار يربط الإيراد بالقدرة والتمويل.** وعند الانتقال إلى الفصل الثالث عشر سنحوّل هذا المنطق إلى علاقات وأهداف ومؤشرات: من بيانات التعلم والتوجيه إلى إنجاز المتعلم، ومن تقارير الأثر إلى تجديد المؤسسات، ثم إلى الإيراد والهامش. وستُعرض الأسهم باعتبارها علاقات نحتاج إلى اختبارها، لا حقائق سببية يثبتها جمال الرسم.

12.11 من نموذج العمل إلى خريطة الاستراتيجية: ما الذي ينبغي أن نراقبه؟

إذا انتهى تصميم النموذج عند تقدير الإيراد، فقد فقدنا واحدة من أهم فوائده: أن يحدد ما يجب بناؤه وقياسه. وهنا أريد المحافظة على الجسر الإجرائي الذي كان أساسًا في نموذج «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» في طبعته الأولى، وأن نجعله هذه المرة أوضح: **كل عنصر محوري في نموذج العمل ينبغي أن يقود إلى هدف أو قدرة أو عملية أو اختبار في خريطة الاستراتيجية، لا إلى اسم قسم أو مشروع معزول.**

قد نبدأ بلبنة العلاقة مع العميل: «مرشد لكل متعلم». نسأل عن القدرة اللازمة لها: بيانات نشاط يمكن استخدامها، وكوادر تتقن التشخيص والتوجيه، ونظام يحفظ تدخلاتها. ثم نسأل عن العملية التي تنتج القيمة: التشخيص في وقت مبكر والتدخل عند التعثر. ثم عن النتيجة التي يفترض أن تتغير: إنجاز المتعلم، وربما رضاه وإحالته لغيره، مع بقاء العلاقة الأخيرة فرضية. ثم عن النتيجة المالية: فائض أفضل لكل تسجيل وتكلفة اكتساب أقل إذا ثبت نمو الإحالات. ويمكن استعمال المنطق نفسه في عرض المؤسسات، من تقرير الأثر إلى قرار التجديد والإيراد المؤسسي (الجدول 7-12).

الجدول 7-12: الجسر من نموذج العمل إلى خريطة الاستراتيجية

عنصر في نموذج العمل	قدرة أو عملية مطلوبة	نتيجة لدى العميل نريد اختبارها	الأثر المالي المتوقع، إذا تحققت الفرضيات
علاقة المتعلم: تشخيص وتوجيه	بيانات تحت السيطرة ومرشدون؛ تشخيص P1.1 ونشاط P1.2	إنجاز C1.1؛ توصية C3.1 وإحالات C3.2	فائض أفضل وخفض تكلفة الاكتساب F2.2
قيمة المؤسسات: تقرير أثر	تعريف نتيجة عمل، وقياس P2.1، ومدير حساب	تجديد عقود C2.1	زيادة حصة إيراد المؤسسات F3.1
الموارد: منصة وبيانات	استكمال القدرة L1.1 وحماية الحقوق والنزاهة	متابعة قابلة للتفسير بدل نتائج مجمّعة فقط	خفض الفاقد وتحسين جودة الخدمة عند ثبوت العلاقة
الموارد والأنشطة: هيئة تدريس أساسية	قدرات L2.1 وضبط جودة التقييم	إنجاز أفضل ونجاح مستحق من المحاولة الأولى C1.2	إيراد يستند إلى الجودة لا إلى الخصومات وحدها

ترد الرموز في الحالة التعليمية حتى يمكن للقارئ تتبعها في الفصل التالي، لكنها **لا تمثل نتائج مُحقَّقة في سبتمبر 2026.** وهي كذلك ليست دعوة إلى تثبيت جميع الأسهم بين المؤشرات بوصفها سببية مؤكدة. فقد لا تأتي الإحالات مباشرة بعد تحسن الإنجاز، وقد تزيد تقارير الأثر دون أن تجدد المؤسسات عقودها إذا بقيت أولويات ميزانياتها مختلفة. لذلك يجب أن يكون لكل علاقة مهمة صاحب متابعة وموعد اختبار ودليل يمكنه تأييد الفرضية أو إضعافها.

وهكذا ينتهي فصل نموذج العمل بمخرجات تدخل إلى خريطة الاستراتيجية: **قدرات سنبنيها، وعمليات يجب أن نتقنها المؤسسة، ونتائج يهم العميل تحققها، ومؤشرات مالية لا تعزل عن تكلفتها وفرضياتها.** ويظل اعتماد التمويل وخطة التنفيذ مسؤولية المجلس وفق ما حُدد في الحوكمة؛ فالخريطة تساعدنا على ترجمة النموذج إلى التزامات قابلة للمساءلة، ولا تستبدل محضر القرار.

الإجراء: اختبر نموذج العمل قبل أن تثبّته

1. **حدد الاختيار الذي سيترجمه النموذج.** ابدأ ببيان الاستراتيجية والحزمة المرجحة من الفصل الحادي عشر. دوّن من نخدم وأين ننافس وكيف نفوز وما الذي توقفنا عن تقديمه. المخرج: نطاق النموذج وحدود ما لا يدخل فيه.

2. **افصل شرائح العملاء التي تختلف في حاجتها واقتصادياتها.** حدد المستخدم والجهة التي تدفع وصاحب قرار الشراء ومعيار النجاح لكل شريحة. فإذا اختلف منطق شراء المؤسسات عن الأفراد، امنحهما تحليلين مرتبطين لا متوسطًا مضللًا. المخرج: شرائح وعروض قيمة قابلة للفهم والاختبار.

3. **صغ القيمة بلغة النتائج، لا خصائص المنتج.** اسأل العميل عما يحاول إنجازه وما يمنعه، ثم اربط عرضك بما يعالج ذلك. ميّز الوعد الذي تستطيع المؤسسة الوفاء به مما لا يجوز لها ضمانه. المخرج: قيمة مقدمة وشروطها وحدودها.

4. **أكمل اللبنات التسع بوصلاتها.** حدد القنوات والعلاقات والإيراد والموارد والأنشطة والشراكات والتكاليف. افحص ما إذا كانت كل لبنة تمكّن الأخرى، ومن يملك حقوق البيانات والأصول التي تعتمد عليها. المخرج: لوحة نموذج عمل مع روابط واضحة ونقاط ضعف مسماة.

5. **احسب اقتصاديات الوحدة والمزيج.** اختر وحدة ذات معنى، وحدد طريقة تسجيل السعر والتكاليف المباشرة والاكتساب، ثم افصل المصروفات الثابتة والمشتركة والتمويل عن هامش المساهمة. واختبر حالتي «الهدف يتحقق» و«التحسن يتأخر». المخرج: حساب يمكن إعادة بنائه وحد تعادل أو نقطة تحول واضحة.

6. **افحص الاستدامة المالية والسيولة.** ضع مراحل الإنفاق والتحصيل والاستثمار وخدمة الدين، واختبر قدرة المؤسسة على البقاء فوق الحد الأدنى للسيولة. لا تعامل قرضًا مخططًا على أنه تمويل متاح قبل اعتماده. المخرج: شروط مالية ومواعيد توقف أو تأجيل.

7 **اختبر الحقوق والقدرات والشركاء.** اطلب دليلًا على إمكان الحصول على البيانات واستخدامها ونقلها، وتحقق من قدرة العاملين والموردين عند ضغط التشغيل، ومن شروط الضمان وإنهاء الشراكات. المخرج: قائمة بوابات لا يجوز تخطيها في التنفيذ.

8 **رتب الفرضيات بحسب خطر اكتشاف خطئها متأخرًا.** اكتب لكل فرضية اختبارًا محددًا وزمنًا ومعيار مراجعة، وميّز المقابلة التي تستكشف الحاجة عن الشراء الذي يدعم دليل الطلب، وعن التجربة التي تقيس التشغيل. المخرج: سجل تعلم يستند إلى أدلة ويقود إلى قرارات.

9 **أعد الاختيار إلى المجلس ومره إلى الخريطة.** إذا فشلت فرضية تمس أصل القيمة أو الحقوق أو التمويل، عد إلى الفصل الحادي عشر وأعد تقييم الحزمة. وإذا ثبتت قابلية النموذج مبدئيًا، استخرج القدرات والعمليات والنتائج ومؤشراتها، ثم انتقل إلى الفصل الثالث عشر. المخرج: نموذج عمل مبرر، بشروطه وخريطة أولية للعلاقات الاستراتيجية.

قبل الانتقال إلى الفصل التالي لا يكفي أن تقدم صورة اللوحة. ينبغي أن تستطيع تفسير لماذا سيدفع العميل مقابل القيمة، ومن يقدّمها وكيف، وماذا سيكلف الوفاء بها، ومتى تعرف إن كانت تعمل بالفعل، وما الشرط الذي إذا لم يتحقق يوجب تعديل النموذج أو الرجوع عن الاختيار.

أخطاء شائعة عند تصميم نموذج العمل

اعتبار لوحة النموذج الاستراتيجية نفسها.

تصف اللوحة كيف يخلق النشاط القيمة ويقدمها ويحصّل إيرادها، لكنها لا تجيب وحدها عن المفاضلات التنافسية وسبب ترك أسواق أو أنشطة، ولا تثبت الملاءمة والجدوى قبل الاختبار.

تابع

أخطاء شائعة عند تصميم نموذج العمل

جمع الإيرادات وإخفاء تفاوت العملاء.

قد يخدم المعهد الأفراد والمؤسسات معًا، لكن أسباب الشراء ودورة البيع وتكاليف الخدمة والتجديد تختلف. والمتوسط يخفي الفروق التي تحتاج إلى قرارات مستقلة.

الخروج بفائض جيد للتسجيل واعتبار الربح مضمونًا.

فائض 221 ريالًا بعد افتراض خفض الاكتساب لا يغطي وحده جميع تكاليف المنصة والهيئة والتمويل، ولا يثبت أن العملاء سيشترون باقة الضمان بالمعدل المخطط.

تسمية القدرة المرغوبة قدرة مملوكة.

إذا كانت بيانات التعلم لدى مورد لا يمنح حق استخراجها، فإن «البيانات المملوكة» هدف مستقبلي يحتاج إلى عقد واختبار، لا موردٌ فعلي يمكن البناء عليه اليوم.

وعد العميل بنتيجة خارج سيطرة المؤسسة.

ضمان إنجاز مشروط يختلف عن ضمان النجاح في تقييم مستقل. كما يختلف تقرير يصف تحسنًا ملحوظًا عن دليل قاطع على أن التدريب وحده سبّب ذلك التحسن.

بناء التكلفة على متوسط لا يصمد عند الذروة.

تقسيم راتب المرشد على 120 متعلمًا لا يثبت أن الخدمة ستظل بالجودة نفسها إذا احتاج كثيرون إلى المتابعة في الفترة نفسها أو طال التمديد.

الاستعجال في التوسع قبل اختبار القيمة.

قد يؤدي نقل العرض القديم إلى أسواق جديدة إلى تضاعف المشكلة لا حلها، وقد يدفع الفريق إلى الالتزامات الكبيرة قبل إثبات استعداد العملاء للدفع وجدوى الخدمة.

النشاط 12 هل يستطيع نموذجنا تمويل وعده؟

120 دقيقة

اختر مؤسسة تعرفها، أو استخدم حالة معهد التدريب الافتراضي. خلال **15 دقيقة** عرّف الحزمة المختارة وشرائح العملاء وحدود ما لن تقدمه المؤسسة. وفي **20 دقيقة** صغ القيمة المقدمة لشريحتين وارسم اللبنات التسع وروابطها الأساسية. ثم خصص **25 دقيقة** لحساب اقتصاديات وحدة واحدة، مع سيناريو يتحقق فيه المستهدف وسيناريو لا تنخفض فيه إحدى التكاليف كما توقعت. واستخدم **20 دقيقة** لمراجعة القدرات والبيانات والشركاء وشروط الضمان أو الخدمة، ثم **20 دقيقة** لتحديد الاختبارات ذات الأولوية وحدود الأدلة، وأخيرًا **20 دقيقة** لاستخراج ثلاث علاقات تدخل إلى خريطة الاستراتيجية وصياغة قرار للمجلس.

المخرج المطلوب ملف قصير يضم لوحة مؤرخة وموسومة بأنها مقترح أو نموذج قائم، وبيانًا بالقيمة لكل شريحة، وحسابًا يمكن إعادة إنتاجه، وثلاث فرضيات تحتاج إلى اختبار، ونقطة توقف أو تأجيل تمنع الالتزام المبكر، وثلاث علاقات تربط المورد أو العملية بنتيجة العميل والمؤشر المالي. وإذا كانت هناك معلومة ناقصة، اكتب «لم تُختبر بعد»، وحدد من يستطيع إحضارها؛ لا تخترع رقمًا لملء مكانه.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين الخيار الاستراتيجي ونموذج العمل والخطة التنفيذية، ولماذا لا يغني أحدها عن الآخر؟
2. لماذا يحتاج معهد التدريب الافتراضي إلى تحليل منفصل للقيمة المقدمة إلى المتعلم والقيمة المقدمة إلى المؤسسة، مع أنه يعمل في صناعة واحدة؟
3. ما المقصود باقتصاديات الوحدة؟ وما الفرق بين الفائض المنسوب للتسجيل وهامش المساهمة وصافي الربح والتدفق النقدي؟
4. كيف حُسب فائض المسار العادي عند 172 ريالًا، والمسار الجديد عند 221 ريالًا؟ وما مقدار التحسن إذا لم تنخفض تكلفة الاكتساب عن 71 ريالًا؟
5. لماذا لا يثبت حساب واحد مقسومًا على حاصل طرح معدل التجديد من واحد القيمة العمرية المالية للعميل؟ وما البيانات التي تحتاج إليها المؤسسة قبل استخدامه ماليًا؟

6. ما الفرق بين ضمان الإنجاز وضمان النجاح؟ وما الضوابط التي تحتاج إليها خدمة الضمان حتى تكون منصفة وقابلة للتطبيق؟

7. لماذا يُعد حق تصدير سجلات التعلم اختبارًا لجدوى النموذج لا مشكلة تقنية جانبية؟ وماذا يحدث إذا تعذر تصدير سجلات التعلم ونقلها؟

8. كيف تؤثر نتائج H1 وH2 وH3 وH4 في قرارنا بشأن النموذج، ولماذا لا نخلط أدلة سنة 2027 بقرار سنة 2026؟

9. اختر لبنة رئيسية من نموذج مؤسسة تعرفها، ثم اشرح مسارها إلى قدرة أو عملية، ونتيجة للعميل، وأثر مالي قابل للاختبار.

خلاصة الفصل

تصميم نموذج العمل هو لحظة تحويل الاختيار الاستراتيجي إلى منطق قابل للتنفيذ والاختبار. فلا يكفي أن نعرف أين ننافس وكيف نريد أن نفوز؛ نحتاج إلى أن نعرف من يحتاج القيمة ومن يدفع مقابلها، وما العلاقة والقدرات والحقوق والأنشطة التي تسمح بتقديمها، وكيف نغطي تكاليفها ونحمي قدرة المؤسسة على الاستمرار. واللوحة ذات اللبنات التسع وسيلة ممتازة لعرض هذا المنطق، لكن قيمة استخدامها تظهر حين تكشف التبعيات والافتراضات التي لم نختبرها بعد.

وفي حالة معهد التدريب الافتراضي لم يكن رفع رسوم البرنامج كافيًا لإثبات جدوى الضمان، ولا إعداد تقرير أثر كافيًا لإثبات أثره في تجديد عقود المؤسسات، ولا شراء منصة جديدة كافيًا للقول إن المعهد صار يملك بيانات التعلم. فاختبار اقتصاديات الوحدة والحقوق والقدرة على التوجيه والتجديد والسيولة يجعل اختيار الحزمة «أ» أكثر صدقية أو يعيدها إلى المجلس لتعديلها. وفي الفصل الثالث عشر سنجمع نتائج هذا الاختبار في **خريطة استراتيجية وبطاقة أداء متوازن**، ونوضح كيف تتحول اللبنات والفرضيات إلى أهداف مترابطة ومؤشرات ذات تعريفات قابلة للتحقق، دون أن نخلط بين علاقة نأملها وأثر ثبت حدوثه.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: لوحة نموذج عمل باللبنات التسع، واقتصاديات المتعلم الواحد وحساسيتها لتكلفة الاكتساب، وخطة لاختبار الافتراضات الحرجة H1–H4، وجسر للإيراد من 2025 إلى طموح 2030. يحوّل الفصل الثالث عشر هذه اللبنات والافتراضات إلى أهداف ومؤشرات في خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

المصادر والمراجع

Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. https://www.wiley-vch.de/en/areas-interest/finance-economics-law/business-management-13ba/general-introductory-business-management-13ba0/business-model-generation-978-0-470-87641-1

صفحة الناشر.

Strategyzer. The Business Model Canvas. https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas

اللوحة الرسمية للّبنات التسع ومنطق خلق القيمة وتقديمها والحصول عليها.

Teece, David J. (2010). “Business Models, Business Strategy and Innovation.” Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Strategyzer. The Value Proposition Canvas. https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas

ملفات العملاء والقيمة المقدمة، مع التمييز بين التصميم والتحقق.

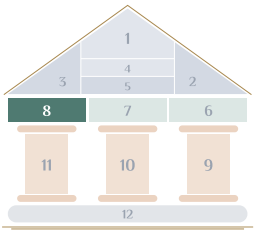
Osterwalder, Alexander. (2017). “How to Test Your Idea: Start With the Most Critical Hypotheses.” Strategyzer, May 2, 2017. https://www.strategyzer.com/library/how-to-test-your-idea-start-with-the-most-critical-hypotheses

Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. John Wiley & Sons. https://www.strategyzer.com/library/testing-business-ideas-book

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. https://store.hbr.org/product/strategy-maps-converting-intangible-assets-into-tangible-outcomes/1342

آل حميد، عباس. إجراءات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، 2022؛ الخطوة السابعة، تصميم نموذج عمل المؤسسة، وعلاقته بالخريطة الاستراتيجية. مصدر تاريخي للمنهج الأصلي.

13



الخطوة 8: إنشاء خريطة الاستراتيجية

خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن

من نموذج العمل إلى أهداف مترابطة ومؤشرات تقود القرار

إذا نجح نموذج العمل على الورق، فكيف نعرف أنه ينجح في الواقع؟

عندما انتهى فريق معهد التدريب الافتراضي من تصميم نموذج العمل الجديد، كان أمامه تصور يبدو متماسكًا: مرشد يساعد المتعلم على الإنجاز، وبيانات تسمح باكتشاف التعثر مبكرًا، وعقود مؤسسية تتضمن تقارير عن نتائج التعلم، ونظام مالي يفترض أن تتحسن فيه تكلفة اكتساب المتعلم وتتزايد تجديدات العملاء. لكن اجتماعًا واحدًا كشف مشكلة لم تحلها لوحة نموذج العمل: ما الذي يجب أن يتحسن أولًا؟ هل يكفي تعيين المرشدين؟ وهل انخفاض التسرب دليل على تحسن التعلم؟ وكيف نربط ذلك كله بإيرادات المعهد وربحيته، دون أن ننسب إلى إجراء لم يُختبر أثرًا لم يثبت؟

كان بإمكان الفريق أن يضع عشرات المؤشرات في لوحة متابعة: عدد المرشدين، وساعات التدريب، ورضا المتعلمين، والإيرادات، وعدد التقارير المرسلة للعملاء. غير أن جمع الأرقام لا يصنع استراتيجية. فقد تنمو الإيرادات على حساب الهامش، ويتحسن رضا العملاء من دون أن ترتفع نسبة الإنجاز، وتصدر تقارير أثر لا تثبت أثرًا يُعتد به. والسؤال هنا ليس كم

مؤشرًا نستطيع قياسه، بل كيف نكشف العلاقة بين ما نبنيه داخل المؤسسة وما نريد تغييره خارجها، وكيف نعرف متى تحتاج تلك العلاقة إلى إعادة اختبار.

في الفصل الحادي عشر رجحنا الحزمة «أ»: ضمان الإنجاز وقياس الأثر، بشرط اختبار الجدوى. وفي الفصل الثاني عشر ترجمنا هذا الاختيار إلى نموذج عمل، وفحصنا اقتصادياته والحقوق والموارد والتبعيات التي يقوم عليها. ننتقل الآن إلى الخطوة الثامنة من نموذج «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»: **إنشاء خريطة الاستراتيجية**، ثم تفصيل أهدافها في بطاقة الأداء المتوازن. وبذلك نصل إلى الحلقة التي تصل قرار الصياغة بالخطة التنفيذية؛ فعندما نبدأ الفصل الرابع عشر لن ننشئ المبادرات من فراغ، بل سنربطها بأهداف ومؤشرات يعرف أصحابها لماذا اختيرت.

> **جسر الفصل:** ندخل من نموذج عمل مُختبَر بقدر المتاح؛ ونخرج بخريطة للأهداف وبطاقات مؤشرات ومسؤوليات، لتتحول في الفصل الرابع عشر إلى مبادرات وموازنة وتسلسل تنفيذ.

13.1 من قائمة أهداف إلى منطق استراتيجي يمكن اختباره

خريطة الاستراتيجية (Strategy Map) رسم يبيّن الأهداف الاستراتيجية وعلاقاتها المقترحة عبر مستويات صنع القيمة. وهي ليست ملصقًا يتزين به تقرير سنوي، ولا نسخة مصورة من الهيكل التنظيمي. الغرض منها أن تجعل منطق الاختيار ظاهرًا: ما القدرات التي نحتاج إلى بنائها، وما العمليات التي ينبغي أن نحسنها بفضل تلك القدرات، وما الذي يجب أن يتغير في تجربة العملاء أو المستفيدين، وكيف تظهر النتائج في الاستدامة المالية أو في الأثر العام الذي تستهدفه المؤسسة.

طوّر روبرت كابلان وديفيد نورتون بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) بوصفها وسيلة تجمع المؤشرات المالية وغيرها في قراءة متوازنة لأداء المؤسسة، ثم أوضحا أن البطاقة الأكثر فائدة ليست مجموعة عامة من المقاييس؛ بل منظومة أهداف ومؤشرات مشتقة من الاستراتيجية، تربط النتائج بمحركاتها (كابلان ونورتون، 1992؛ 1996). وفي

عملهما اللاحق حول خرائط الاستراتيجية بيّنا كيف تساعد الخريطة على عرض منطق خلق القيمة والمواءمة بين الأصول غير الملموسة والعمليات والنتائج (كابلان ونورتون، 2004).

وتقوم الفكرة على تمييز بالغ الأهمية: **السهم بين هدفين فرضية سببية ينبغي اختبارها، وليس حكمًا بأن أحدهما أثبت أنه سبب الآخر.** إذا افترضنا أن تدريب المرشدين يحسن التشخيص، وأن التشخيص يزيد إنجاز المتعلمين، وأن الإنجاز يرفع الإحالات، فنحن أمام سلسلة معقولة تستحق القياس. لكنها لا تصبح صحيحة لمجرد رسم الأسهم؛ فقد يتأثر الإنجاز باستعداد المتعلم أو صعوبة البرنامج، وقد تزيد الإحالات بسبب حملة ترويجية لا بسبب الجودة. وسنستخدم الخريطة لتحديد ما ينبغي التحقق منه، لا لإخفاء الشك وراء شكل جميل.

في الطبعة الأولى من «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» قدمت طريقة إجرائية لاشتقاق الخريطة من اللبنات التسع لنموذج العمل: نحدد الأهداف من مكونات النموذج، ونراجعها على ضوء الخيارات الاستراتيجية، ثم نعرض الوجهة والمحاور والقيم مع الخريطة. أحافظ على هذه الطريقة هنا، وأزيدها ضبطًا؛ فبدل الاكتفاء بالانتقال المباشر من اللبنة إلى مربع في الرسم، سنوثق **ما الذي تغير في اللبنة، وما الهدف الذي يخدمه التغيير، وكيف سنقيس التقدم، وأي مبادرة أو مسؤولية ستعمل عليه.** هذا هو الجسر الإجرائي الذي سيظهر في حالة المعهد.

لا تفترض طريقة الاشتقاق أن لكل لبنة هدفًا واحدًا دائمًا، أو أن للهدف لبنة واحدة. فقد تعتمد عملية تشخيص المتعلم على موارد البيانات والعلاقة مع العميل والمرشدين، وقد يخدم تطوير البيانات أكثر من محور استراتيجي. فالمطلوب ليس مراعاة تناظر شكلي بين عدد اللبنات والأهداف، بل إبراز العلاقات التي لو أهملناها لم تنجح الاستراتيجية.

13.2 ما الفرق بين المحور والهدف والمؤشر والمبادرة؟

تبدأ الأخطاء أحيانًا من أسماء تبدو متقاربة. **المحور الاستراتيجي** رهان كبير تتجمع حوله مجموعة من الأهداف والأنشطة. **والهدف الاستراتيجي** حالة أو نتيجة نريد تحقيقها على مدى الاستراتيجية. أما **مؤشر الأداء** فيوضح كيف سنلاحظ التقدم نحو الهدف أو إحدى مقدماته،

فيما **المبادرة** برنامج عمل محدد بموارد ومالك وزمن لتغيير القدرة أو العملية أو النتيجة. ولا يصلح أحد هذه العناصر بديلًا عن الآخر.

لنفترض أن المعهد وضع «ضمان الإنجاز» محورًا، فهذا ليس مؤشرًا. وصياغة «يرتفع إنجاز المتعلم» هدفًا لا تقول وحدها كيف سنحسب الإنجاز. ونسبة الإنجاز 80% في 2030 مستهدف للمؤشر C1.1، وليست مبادرة. أما «محرك نجاح المتعلم» I1 فهو مبادرة تنفذ عناصر من التشخيص والتوجيه؛ لا يجوز وصف إطلاق البرنامج بأنه دليل قاطع على بلوغ الهدف. وبالمنطق نفسه، فإن بناء منصة جديدة قد يُكمل مشروعًا تقنيًا، لكنه لا يثبت بمفرده سلامة البيانات أو أثر الإرشاد في التعلم (الجدول 1-13).

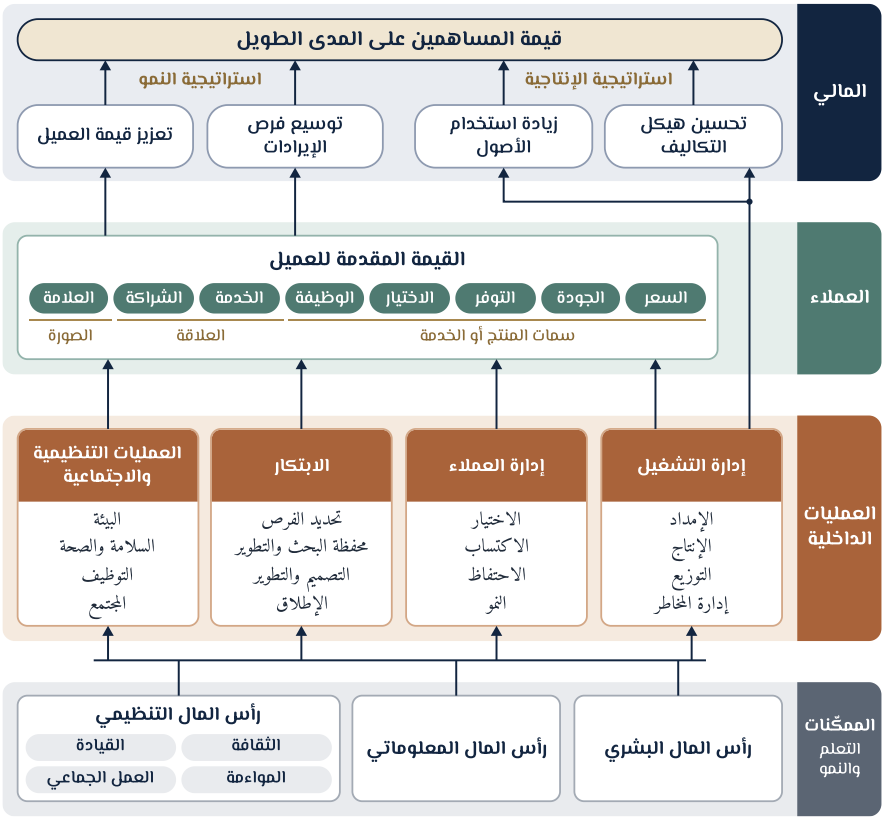
الجدول 1-13: المحور والهدف والمؤشر والمبادرة في حالة المعهد

العنصر	السؤال الذي يجيب عنه	مثال من معهد التدريب الافتراضي
المحور TH1	أين نراهن لتحقيق الوجهة؟	ضمان الإنجاز
الهدف C1	ما الذي نريد أن يصبح صحيحًا؟	المتعلم ينجز ويجتاز
المؤشر C1.1	كيف نعرف مقدار الإنجاز؟	نسبة إنجاز الدفعات المؤهلة للقياس
المستهدف	إلى أي مستوى وفي أي موعد؟	70% في 2027 و80% في 2030
المبادرة I1	ماذا سننفذ لتغيير الوضع؟	محرك نجاح المتعلم، بما فيه التشخيص والمرشدون
مالك المؤشر	من يفسر البيانات ويتابع التصحيح؟	وحدة نجاح المتعلم

لا أختزل بذلك الاختيار الاستراتيجي في جدول. فقد يكون للمؤسسة هدف صحيح ومؤشر جيد، لكن المبادرة المختارة غير مجدية أو أكبر من مواردها، وقد تُظهر مراجعة الفرضيات أن الهدف أو المستهدف يحتاج إلى تعديل. وظيفة هذه التمييزات أن تمنع الخلط بين ما نسعى إليه وما نقيسه وما نفعله للوصول إليه.

13.3 أربعة منظورات للنتائج وثلاثة محاور للاختيار

في المؤسسات الربحية تُرتَّب الخريطة غالبًا في أربعة منظورات مترابطة: **المالي** في الأعلى، يليه **العملاء**، ثم **العمليات الداخلية**، ثم **الممكّنات أو التعلم والنمو** في القاعدة. المنظور المالي يسأل عن الاستدامة والعائد واستخدام الموارد. ومنظور العملاء يسأل عما يجب أن يختبره العميل من قيمة. ومنظور العمليات يحدد ما يجب تحسينه أو ابتكاره داخل المؤسسة لتقديم تلك القيمة. ومنظور الممكّنات يعالج القدرات البشرية والتقنية والبيانات والثقافة التي تجعل العمليات ممكنة. وهذا توزيع للمنطق وليس تقسيمًا إداريًا صارمًا، ولا يعني أن المال غاية كل مؤسسة أو أن جميع العلاقات تتجه في مسار واحد دائمًا (الشكل 1-13).



الشكل 1-13: الخريطة الاستراتيجية العامة — المنظورات الأربعة ومكوناتها، عن كابلان ونورتون (2004)

أما **المحاور الاستراتيجية** فتسير عبر المنظورات، ولا تضيف إليها منظورًا خامسًا. وهذا فرق يستحق التشديد: لا نضع «ضمان الإنجاز» في صف أعلى الخريطة ونرسم تحته المالية والعملاء والعمليات منفصلة، بل نجعل المحور عمودًا يرى القارئ فيه كيف يتدرج الرهان نفسه من الممكّنات إلى النتيجة. وأعتمد هنا المصطلح الذي استقر عليه معجم الكتاب «المحاور الاستراتيجية»، بدل «السياقات الاستراتيجية» المستعمل في بعض صفحات الطبعة الأولى.

في حالة المعهد ثبت المجلس، ضمن الاختيار المبدئي في سبتمبر 2026، ثلاثة محاور: «ضمان الإنجاز»، و«شريك المؤسسات»، و«المحرّك والبيانات». الأول يقدم وعدًا مختلفًا للمتعلم، والثاني يركز على علاقة طويلة مع المؤسسة العميلة ونتائج فرقها، والثالث يبني القدرة المعلوماتية والبشرية والتقنية التي تسمح بتنفيذ الوعدين. ولا يجوز قراءة الثالث على أنه نشاط تقني معزول؛ فالبيانات التي تساعد على اكتشاف التعثر مطلوبة أيضًا لإعداد تقرير أثر معقول للمؤسسات. هذا الاعتماد المبدئي للاتجاه لا يلغي شروط الجدوى والتمويل التي تُحسم مع الخطة في ديسمبر 2026.

تضم خريطة المعهد **14 هدفًا استراتيجيًا** موزعة على المنظورات الأربعة والمحاور الثلاثة. ويُقرأ كل عمود من قاعدة الممكّنات إلى العمليات فالعملاء ثم النتائج المالية. وفي التنفيذ الواقعي قد تتبادل الأهداف التأثير أو تتعارض على المدى القصير، لذا نستخدم الأسهم لتحديد ما يفترض الفريق أنه يحدث، ثم نطلب من المؤشرات توضيح ما إذا ظهرت الشواهد المتوقعة (الجدول 2-13).

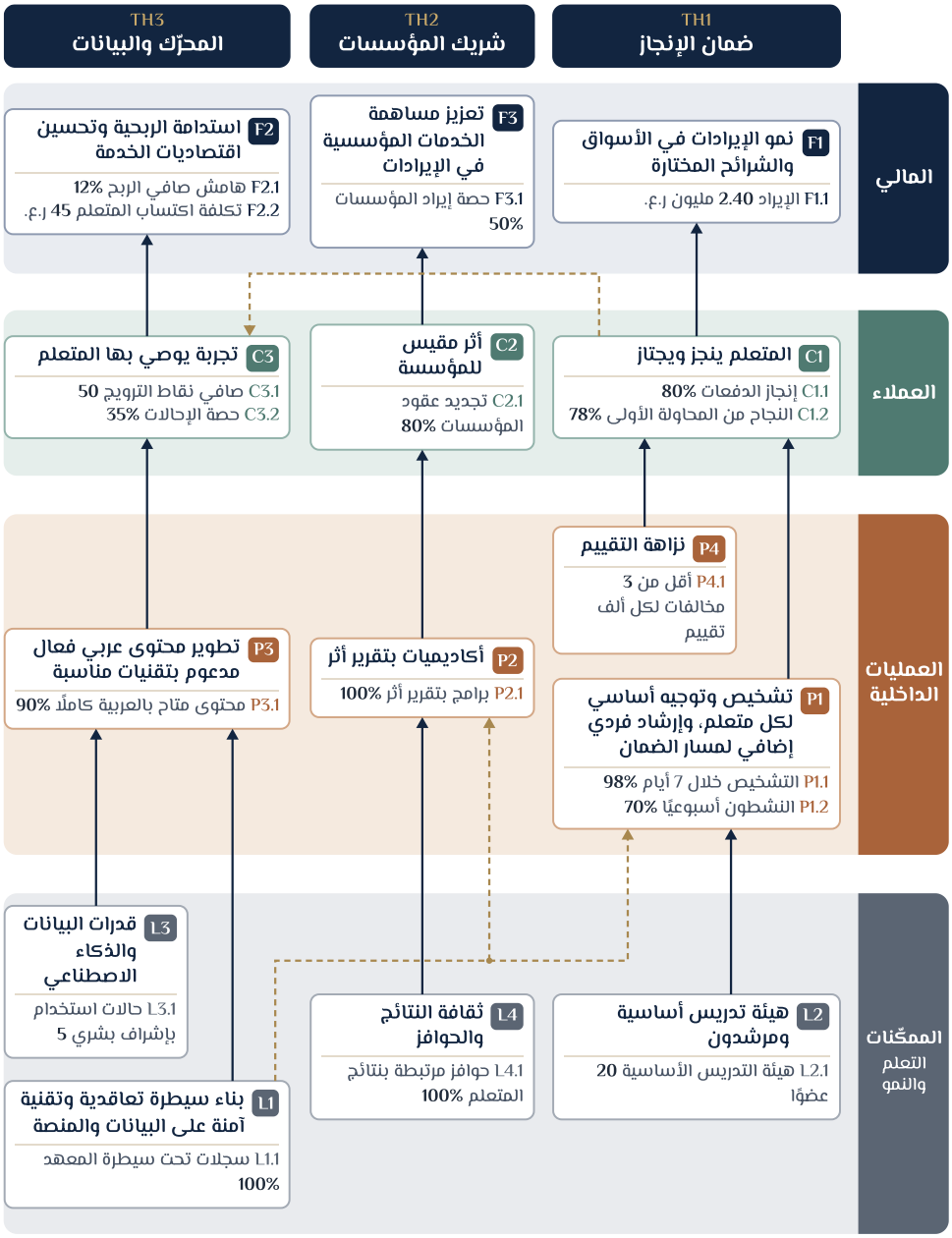
الجدول 2-13: الأهداف عبر المنظورات والمحاور الثلاثة

المنظور	TH1: ضمان الإنجاز	TH2: شريك المؤسسات	TH3: المحرّك والبيانات
المالي	F1: نمو الإيرادات في الأسواق والشرائح المختارة	F3: تعزيز مساهمة الخدمات المؤسسية في الإيرادات	F2: استدامة الربحية وتحسين اقتصاديات الخدمة
العملاء	C1: المتعلم ينجز ويجتاز	C2: أثر مقيس للمؤسسة	C3: تجربة يوصي بها المتعلم
العمليات	P1: تشخيص وتوجيه أساسي لكل متعلم، وإرشاد فردي إضافي لمسار الضمان؛ P4: نزاهة التقييم	P2: أكاديميات بتقرير أثر	P3: تطوير محتوى عربي فعال مدعوم بتقنيات مناسبة
الممكّنات	L2: هيئة تدريس أساسية ومرشدون	L4: ثقافة النتائج والحوافز	L1: بناء سيطرة تعاقدية وتقنية آمنة على البيانات والمنصة؛ L3: قدرات البيانات والذكاء الاصطناعي

القيم المالية مستهدفات لعام 2030، والبيانات والمنصة قدرات مستهدفة لا موارد محققة في 2026. ويقصد بالسيطرة على بيانات التعلم ثبوت حقوق الاستخراج والاستخدام وضبط الوصول، مع بقاء حقوق أصحاب البيانات الشخصية. الأسهم تبسط العلاقات الرئيسية، وتُقرأ معها التبعيات العابرة للمحاور في النص، لا باعتبارها ترتيباً زمنياً إلزامياً. المصدر: الحالة التعليمية.

يَظهر في المصفوفة عدد قليل من الأهداف داخل بعض الخانات وأكثر من هدف في خانات أخرى. هذا مقصود؛ فبناء الهدف ليس تمريناً لملء مربعات متساوية. ويجب أن نميز بين الوصف المختصر للهدف والقيمة المقاسة به. فالهدف L1 يعبر عن **سيطرة المعهد المستهدفة على البيانات**، ولا يعني أنه يمتلك السجلات التفصيلية في سبتمبر 2026؛ لقد رأينا في الفصل السابق أن العقد القائم لا يضمن تصديرها بعد.

وإسناد C3 وF2 إلى TH3 إسناد أولي للمسؤولية عن تحسين التجربة واقتصاديات الخدمة عبر المنصة والمحتوى والبيانات، لا حصر لأسبابهما فيه. فتجربة التوصية والإحالات تعتمد أيضًا على الإنجاز في TH1، والربحية تتأثر بمزيج المؤسسات في TH2. وتظل هذه الروابط فرضيات تُختبر؛ لذلك لا تُقرأ أعمدة الخريطة مسارات مستقلة.



الشكل 2-13: خريطة استراتيجية معهد التدريب — مستهدفات 2030

وتشمل الخريطة علاقات عابرة للمحاور لا تظهر كلها في الرسم منعًا للازدحام؛ فالقدرة L1 شرط محتمل لكل من عملية التشخيص P1 وعملية تقرير الأثر P2، كما أن إنجاز المتعلم C1 قد يغذي تجربة التوصية C3. هذه العلاقات ستدخل سجل الفرضيات وعملية المراجعة، ولا تُعامل كحقائق مثبتة.

13.4 جسر نموذج العمل إلى الخريطة: ماذا تغيّر، وماذا نريد أن نقيس؟

قاعدة الإسناد الأولي القابلة للتكرار من الطبعة الأولى: مصادر الإيراد وهيكل التكاليف يقودان غالبًا إلى المنظور المالي؛ وشرائح العملاء والقيمة المقدمة والعلاقات إلى منظور العملاء؛ والأنشطة والقنوات والشراكات إلى العمليات الداخلية؛ والموارد الرئيسية إلى المكّنات والتعلم والنمو. هذه خريطة بداية وليست حظرًا للتقاطعات: فإذا كانت الشراكة تُنشئ قدرة بيانات فسنرى أثرها كذلك في المكّنات، وإذا غيّرت القناة تجربة العميل فقد يظهر لها هدف في منظوره. والمطلوب بعد الإسناد تفسير كل انتقال من لبنة إلى هدف ثم مؤشر، لا نقل اسم اللبنة حرفيًا إلى الخريطة (الشكل 3-13).

يُقرأ المنطق من القاعدة إلى الأعلى. والإسناد إلى اللبنات قاعدة بداية، لا حظرًا للتقاطعات.

الشكل 3-13: المنظورات الأربعة، وما يسأله كل منها، واللبنات التي يُشتق منها غالبًا

الطريقة المختصرة لاشتقاق الخريطة من نموذج العمل

يمكنك استيعاب منطق الانتقال في ثلاث حركات: (1) حدّد ما تغيّر في كل لبنة من اللبنات التسع وما يلزم لإنجاحه. (2) حوّل المتطلبات إلى أهداف نتائج وقدرات وعمليات، وارسم العلاقات بوصفها فرضيات. (3) اختر مؤشرات تُعرِّف نجاح الأهداف، ثم اربط كل هدف بمبادرة ومسؤول وموعد مراجعة. هذا اختصار لفلسفة الطبعة الأولى، وليس بديلًا عن الإجراءات التفصيلية عند تشغيل الخطة.

في الفصل الثاني عشر مررنا على اللبنات التسع، لكننا لا نحتاج إلى إعادة رسم اللوحة ثم القفز مباشرة إلى الأهداف. نحتاج إلى بيان ما الذي تغيّر في منطق تقديم القيمة أو تمويلها. الجدول 3-13 هو الجسر الذي اقترحته في تطوير طريقتي الأصلية؛ وهو يربط كل لبنة بتغيير مقصود، وهدف خريطة، ومؤشر يمكن فحصه، ومبادرة تخدم العلاقة عند الاقتضاء. الروابط هنا تعبر عن **تفسير الفريق لسبب الاختيار**، لا إثبات أن المبادرة ستحدث النتيجة.

الجدول 3-13: جسر اللبنات التسع — فُرّعت القيمة المقدمة للأفراد والمؤسسات، مع إبقاء الشراكات وهيكل التكاليف لبنتين مستقلتين

اللبنة	التغيير المقصود في 2026–2030	الهدف	مؤشر التحقق	المبادرة ذات الصلة
العلاقة مع العميل	من خدمة ذاتية إلى مرشد وتشخيص مبكر	P1 ثم C1	P1.1 ثم C1.1	I1 محرك نجاح المتعلم
القيمة المقدمة للأفراد	ضمان إنجاز مشروط بدل الاكتفاء بالمرونة	C1	C1.1 وC1.2	I1، مع ضوابط I5
القيمة المقدمة للمؤسسات	من شهادة تدريب إلى تقرير يصف أثرًا قابلًا للفحص	P2 ثم C2	P2.1 ثم C2.1	I2 أكاديميات المؤسسات
شرائح العملاء	تركيز الخدمة والاستثمار على المهنيين والمؤسسات	F1 وF3	F1.1 وF3.1	I2 والبرنامج التجاري
القنوات	بيع مباشر وإحالات خريجين بدل الاعتماد الكبير على الوكلاء	C3 ثم F2	C3.2 ثم F2.2	I6 إحالات الخريجين

تابع الجدول 3-13

اللبنة	التغيير المقصود في 2026–2030	الهدف	مؤشر التحقق	المبادرة ذات الصلة
مصادر الإيراد	علاوة ضمان اختيارية وعقود مؤسسية سنوية	F1 وF3	F1.1 وF3.1	I1 وI2
الموارد الرئيسية	منصة وبيانات تحت سيطرة المعهد بعد إثبات الحقوق، وهيئة أساسية	L1 وL2	L1.1 وL2.1	I3 وI4
الأنشطة الرئيسية	التشخيص والتوجيه وتقرير الأثر والنزاهة	P1 وP2 وP4	P1.1 وP2.1 وP4.1	I1 وI2 وI5
الشراكات الرئيسية	استوديو محتوى متخصص ومزوّد تقني يضمن حق استخراج السجلات واستخدامها بشروط قابلة للإنفاذ	L1 وP3 وL3	L1.1 وP3.1 وL3.1	I3 وI7 وI8
هيكل التكاليف	تحول من نموذج شديد الاعتماد على الوكلاء إلى تكاليف ثابتة أعلى للإرشاد والتدريس؛ ضرورة اختبار الهامش والاكتساب	F2	F2.1 وF2.2	I1 وI4 وI6

ابدأ بالعلاقة مع المتعلم؛ فهي أوضح مثال على ضرورة الجسر. ما تغيّر ليس عنوان «علاقة العملاء» في اللوحة، بل وعد الخدمة نفسه. فبدل أن ينتظر المعهد أن يلجأ إليه المتعلم عند التعثر، يريد تشخيص كل متعلم جديد خلال سبعة أيام (P1.1)، ومتابعة نشاطه (P1.2)، ليرتفع إنجاز الدفعة (C1.1). وإذا شعر المتعلم بقيمة ذلك، قد ترتفع الإحالات (C3.2)، فتنخفض تكلفة اكتساب التسجيل الجديد (F2.2). يَظهر عند كل انتقال سؤال يمكن اختباره؛ فإذا تحسن الإنجاز ولم تتحسن الإحالات بعد مدة كافية، لا نُلغي الإنجاز بل نراجع الفرضية التسويقية التي وصلته بتكلفة الاكتساب.

خذ كذلك لبنة «القيمة المقدمة للمؤسسات». تغييرها من التدريب إلى أثر يُراجع لا ينتج تلقائيًا تجديدًا للعقد. يبدأ المعهد بتحديد نتيجة عمل يتفق عليها مع المؤسسة العميلة، ثم يصدر

تقريرًا ذا تعريفات ومصادر واضحة (P2.1)، ويراقب ما إذا تحسن قرار تجديد العقد (C2.1). ومع اختلاف العملاء وقطاعهم واتفاقياتهم لا بد أن نتحفظ عند تفسير التحسن؛ فالتقرير قد يكون جزءًا من حزمة تغيرت معها جودة الخدمة أو الأسعار أو شروط التعاقد.

أما اللبنات التي تصف البنية الداخلية فلا تُعامل أهدافها بوصفها قدرات قائمة. فالانتقال إلى منصة تمنح المعهد سيطرة حقيقية على بيانات التعلم (L1) رهن بالتحقق من الحقوق، وقابلية النقل، وأمن المعلومات، وضمان استمرارية الخدمة. وتؤثر هذه الشروط في إمكان تشغيل P1 وP2؛ ولذلك تكون مبادرة I3 أوسع أثرًا من مشروع تقني عادي. وفي المقابل ينبغي فصل **المبادرة** التي تبدأ أو تنتهي بتاريخ، عن **القدرة** التي نريد استمرارها وقياسها بعد انتهاء المشروع.

وليس كل هدف في الخريطة بحاجة إلى مبادرة ضخمة مستقلة. فهدف L4 الخاص بالحوافز وثقافة النتائج يمكن أن يتحقق بإعادة تصميم نظام الإدارة والمواءمة ضمن الفصلين الخامس عشر والسادس عشر، دون أن ننشئ له مشروعًا استثماريًا جديدًا لمجرد أن لكل مربع في الخريطة خانة مبادرة.

13.5 كيف ننتقل من الأهداف الأربعة عشر إلى بطاقة أداء متوازن؟

رسم الخريطة يجعل الاستراتيجية مفهومة، لكنه لا يكفي لمراجعتها. فعبارة «المتعلم ينجز» يمكن أن يتفق عليها الجميع، ثم يختلفوا حول ما يعنيه الإنجاز وكيف يُحسب. قد تعدّ إدارة التسجيل من أكمل المحتوى متعلمًا منجزًا، بينما تشترط إدارة التقييم دخول الاختبار، وقد تستبعد إدارة أخرى المنسحبين وتبقيهم المالية في المقام. وفي كل حالة يظهر رقم مختلف، حتى لو كان الجميع صادقين في حسابه وفق تعريفه الخاص. لذلك تحتاج الأهداف إلى بطاقة أداء متوازن، وتحتاج البطاقة نفسها إلى **بطاقات تعريف للمؤشرات** لا إلى قائمة أسماء ومستهدفات وحدها.

تميّز البطاقة بين مؤشرات **النتيجة المتأخرة** التي تخبرنا بما تحقق فعلًا، ومؤشرات **القيادة أو السبق** التي تتتبع عملًا أو حالة يُتوقع أن تتقدم النتيجة أو تساعد على تغييرها. فقد يكون

معدل الإنجاز نتيجة، فيما يكون إجراء تشخيص مبكر ونشاط المتعلم الأسبوعي مؤشرين أقرب إلى التدخل. لكن هذا التمييز نسبي: ما يسبق نتيجة ما قد يكون نتيجة لعملية قبلها، ولا يصح أن نعدّ كل مؤشر غير مالي مؤشرًا قياديًا. ويتفق هذا المعنى مع التمييز بين محركات الأداء والنتائج في أعمال كابلان ونورتون ومراجع تصميم مؤشرات الأداء. والأهم أن نحدد لماذا يُتوقع من المؤشر أن يسبق النتيجة، وما الزمن اللازم لاختبار ذلك.

تشتمل بطاقة المعهد على **18 مؤشرًا** لتغطية الأهداف الأربعة عشر. لا يقتضي وجود عدة مؤشرات لهدف واحد أن نزيد عدد الأهداف؛ ففي F2 مثلًا نحتاج إلى معرفة هامش صافي الربح، ولكننا نتابع أيضًا تكلفة اكتساب المتعلم، لأن تحسن الهامش في النموذج المختار يعتمد جزئيًا على هذا المتغير. وفي C3 لا يكفي سؤال المتعلم عن توصيته؛ إذ يراقب الفريق حصة الإحالات الفعلية من التسجيلات، لأن الانتقال من الرضا إلى السلوك الشرائي ليس أمرًا تلقائيًا.

كيف نشتق المستهدف؟ نبدأ بتعريف ثابت للمؤشر وخط أساس يمكن إعادة حسابه، ثم نحدد التغير المرتبط بالطموح الاستراتيجي وقدرة المؤسسة ومواعيد المبادرات، ونقارنه بأداء منافسين أو جهات مماثلة متى توافرت بيانات قابلة للمقارنة. بعد ذلك نفحص التكلفة والموارد والوقت اللازم ونضع مستهدفًا مرحليًا وسقفًا للانحراف يُوجب المراجعة. فمستهدف الإنجاز 70% لعام 2027 و80% لعام 2030 في هذه الحالة ليس نتيجة معادلة علمية عامة، بل اختيار تعليمي يحتاج إلى إعادة اختبار بعد دفعات الضمان الأولى وباستخدام تعريف موحد للبسط والمقام.

المنظور المالي. تُقرأ الأرقام المستهدفة للسنوات 2027 و2030 إلى جانب خط أساس 2025، ولا تُعامل أهداف عام الاستثمار كما لو كانت أهداف حالة التشغيل المستقرة (الجدول 4-13).

الجدول 4-13: بطاقة المؤشرات المالية

الرمز والمؤشر	نوعه	2025	مستهدف 2027	مستهدف 2030	التكرار والمالك
F1.1 الإيراد، مليون ر.ع.	نتيجة	1.14	1.40	2.40	فصلي؛ الرئيس التنفيذي
F2.1 هامش صافي الربح	نتيجة	6%	4%	12%	فصلي؛ المالية والإدارة
F2.2 تكلفة اكتساب المتعلم، ر.ع.	قيادي	71	60	45	شهري؛ النمو
F3.1 حصة إيراد المؤسسات	نتيجة	28%	36%	50%	فصلي؛ المؤسسات

قد يلاحظ القارئ أن هامش صافي الربح المستهدف في 2027 أقل من خط أساس 2025: 4% مقابل 6%. تفترض الحالة تكاليف انتقال وتوظيف وتشغيل قبل اكتمال المنافع، لكن مبلغ الاستثمار النقدي لا يفسر هبوط الربح المحاسبي مباشرة؛ فما يُرسمل من إنفاق المنصة يختلف عن المصروف، ويظهر أثره وفق المعالجة المحاسبية المناسبة. لذلك يُختبر مستهدف الهامش بموازنة دخل وتدفق نقدي مستقلتين، مع مراجعة أرضية السيولة ومراحل الاستثمار، حتى لا يصبح وصف العام بأنه «سنة استثمار» غطاءً لأي هبوط.

منظور العملاء. يميز المعهد بين إنجاز المتعلم ونجاحه من المحاولة الأولى، وبين انطباع العميل وسلوكه الفعلي، وبين عدد المؤسسات والقدرة على الاحتفاظ بها (الجدول 5-13).

الجدول 5-13: بطاقة مؤشرات العملاء ونتائج التعلم

الرمز والمؤشر	نوعه	2025	مستهدف 2027	مستهدف 2030	التكرار والمالك
C1.1 معدل إنجاز الدفعات	نتيجة	58%	70%	80%	شهري؛ نجاح المتعلم
C1.2 النجاح من المحاولة الأولى	نتيجة	64%	70%	78%	فصلي؛ نجاح المتعلم
C2.1 تجديد عقود المؤسسات	نتيجة	43%	65%	80%	فصلي؛ المؤسسات
C3.1 صافي نقاط الترويج NPS	نتيجة	31	40	50	فصلي؛ نجاح المتعلم
C3.2 حصة الإحالات من تسجيلات الأفراد	قيادي	9%	20%	35%	شهري؛ النمو

ورغم أن «حصة الإحالات» صُنفت في الحالة مؤشرًا قياديًا للتكلفة، فإنها في ذاتها نتيجة لسلوك إحالة حدث بالفعل. لهذا نوضح علاقة التصنيف بالهدف الذي ننظر إليه: **هي متأخرة بالنسبة إلى تجربة المتعلم، لكنها يمكن أن تسبق التحسن المتوقع في تكلفة الاكتساب في التسجيلات المقبلة.** ولا نخلط بينها وبين صافي نقاط الترويج؛ فالأول تسجيل مصدره إحالة، والثاني إجابة في استبيان، وقد يتحرك أحدهما دون الآخر.

منظور العمليات الداخلية. هنا نراقب ما تستطيع المؤسسة التأثير فيه مباشرة على مدى أقصر، مع الاحتفاظ بمؤشر النزاهة الذي يحذرها من تحسين النتيجة الرقمية على حساب سلامة التقييم (الجدول 6-13).

الجدول 6-13: بطاقة مؤشرات العمليات الداخلية

الرمز والمؤشر	نوعه الأدق	2025	مستهدف 2027	مستهدف 2030	التكرار والمالك
P1.1 تشخيص المتعلم خلال 7 أيام	قيادي	0%	90%	98%	أسبوعي؛ نجاح المتعلم
P1.2 المتعلمون النشطون أسبوعيًا	قيادي	46%	60%	70%	أسبوعي؛ نجاح المتعلم
P2.1 البرامج المؤسسية ذات تقرير أثر	قيادي إجرائي	0%	60%	100%	فصلي؛ المؤسسات
P3.1 المحتوى المتاح بالعربية كاملًا	قيادي	35%	60%	90%	فصلي؛ المحتوى وهيئة التدريس
P4.1 مخالفات النزاهة لكل ألف تقييم	نتيجة رقابية	غير مقيس	أقل من 5	أقل من 3	فصلي؛ المحتوى وهيئة التدريس

يحصي P4.1 مخالفات ظهرت في تقييمات أُنجزت، ولذلك يُقرأ مؤشرَ نتيجة رقابية، لا مؤشرًا استباقيًا. ومن المفيد متابعته مع نسبة التقييمات التي استوفت التحقق من الهوية وأصالة العمل، ضمن الضوابط التشغيلية؛ فهذا القياس يتابع ما قد يمنع المخالفة قبل ظهورها. ويبقى إدراج أي مؤشر استراتيجي جديد مشروطًا بتعريفه ومصدره واعتماد مرجعيته.

أما P2.1 فيقيس **صدور تقرير**، لا صحة الاستنتاج الوارد فيه ولا مقدار التحسن الذي أحدثه التدريب في عمل المؤسسة العميلة. وقد يصدر المعهد تقارير لجميع برامج المؤسسات ولا ينجح أي منها في إثبات تحول ملموس في الأداء. لهذا يجب أن تتضمن منهجية التقرير خط أساس مناسبًا، وتعريفًا للمخرجات والنتائج، ومصادرها، وحدود نسبتها إلى التدريب، وأن يقرأ مجلس الإدارة مؤشر تجديد العقود C2.1 مع جودة هذا الدليل لا مع عدد التقارير وحده.

ولفحص الأثر الذي يستهدفه C2، تتضمن كل أكاديمية نتيجة عمل يتفق عليها المعهد والعميل قبل التدريب، مثل زمن إجراء أو معدل خطأ في مهمة محددة، مع خط أساس

ومصدر بيانات وموعد قياس ومسؤول. تُراجع النتيجة بعد البرنامج مع العوامل الأخرى التي قد تفسر تغيرها. ويظل C2.1 نتيجة تجارية للتجديد، وP2.1 مقياسًا لاستيفاء التقرير؛ فلا يقوم أحدهما مقام نتيجة العمل. وتُعرض نتائج العقود المختلفة دون جمع مقاييس غير متجانسة في نسبة واحدة، إلى أن يوجد تعريف مشترك يبرر التجميع.

منظور الممكّنات. هذه مؤشرات لما نبنيه من قدرة وحقوق وثقافة، ولا يصح اعتبارها نجاحًا نهائيًا ما لم تُستخدم في تقديم قيمة للعميل (الجدول 7-13).

الجدول 7-13: بطاقة مؤشرات التعلم والقدرات

الرمز والمؤشر	نوعه	2025	مستهدف 2027	مستهدف 2030	التكرار والمالك
L1.1 نسبة سجلات التعلم المؤهلة الواقعة تحت سيطرة المعهد الفعلية	قيادي مرحلي	0%	0%	100%	شهري؛ التقنية والبيانات
L2.1 أعضاء هيئة التدريس الأساسية	قيادي	0	15	20	فصلي؛ المحتوى وهيئة التدريس
L3.1 حالات استخدام الذكاء الاصطناعي بإشراف بشري	قيادي	0	2	5	فصلي؛ التقنية والبيانات
L4.1 الحوافز المرتبطة بنتائج المتعلم	قيادي	0%	50%	100%	سنوي؛ المالية والإدارة

يفصل المؤشر L1.1 بين القياس والمعلم الزمني. فخط الأساس 2025 هو 0%، والمستهدف الرقمي في نهاية 2027 هو 0% قبل التشغيل الفعلي، بينما المعلم الواجب إتمامه في 2027 هو إثبات الحق القانوني والتعاقدي في استخراج السجلات واختبار تصدير عينة مفيدة. ويستهدف المؤشر 100% في 2030 ضمن نطاق سجلات التعلم المؤهلة والمطلوبة للقياس؛ ويحسب البسط عدد السجلات في ذلك النطاق التي يستطيع المعهد استخراجها بصورة مستقلة وإدارتها بأمان، والمقام مجموع السجلات المؤهلة داخل النطاق المعلن. ولا يجوز

تحسين النسبة باستبعاد السجلات التاريخية التي تعذّر نقلها دون الإفصاح عنها؛ وتسجل جاهزية تشغيل يناير 2028 معلمًا منفصلًا، لا نسبة مئوية.

ولا يتوقف بدء التشخيص في 2027 على اكتمال المنصة: يمكن تشغيله مؤقتًا من تقارير المزوّد والسجلات المسموح بها والنماذج التشغيلية لوحدة نجاح المتعلم، كما يوضح القسم 15.7. تُحدد صلاحيات الوصول، وتُراجع أسبوعيًا نسبة من شُخّصوا خلال سبعة أيام من مجموع المتعلمين الجدد الذين انقضت مهلة تشخيصهم، مع إظهار الحالات الناقصة دون إسقاطها من المقام. ولا تُقدَّم هذه السجلات المؤقتة بوصفها سيطرة كاملة على بيانات التعلم.

وينبغي تفسير L2.1 أيضًا باعتباره مؤشر توفر القدرة لا مؤشر جودة التدريس في ذاته؛ فقد يعمل عشرون عضوًا أساسيًا من دون أن تتحسن نتائج التعلم. وكذلك لا يكفي عد خمس حالات استخدام للذكاء الاصطناعي للحكم على نفعها؛ ينبغي أن تكون الحالات عاملة وتخضع لإشراف بشري وتقييم مناسب للنتائج والمخاطر. أما ربط الحوافز بنتائج المتعلم L4.1 فيحتاج إلى ضوابط تحول دون مكافأة تضخيم نسب الإنجاز أو التساهل في معايير التقييم.

13.6 بطاقة تعريف المؤشر: ما الذي نعنيه بمعدل الإنجاز C1.1؟

تستحق بطاقة المؤشر نفسها مساحة كافية؛ لأنها تحول الاسم المختصر إلى تعريف يمكن لموظفين مختلفين استخدامه دون أن ينتج كل منهم رقمًا مغايرًا. وسنختار المؤشر C1.1 لأنه يتيح تتبع الخيط الكامل من نقطة الضعف W2، إلى الخيار WO2، والمحور TH1، والمبادرة I1، ثم المراجعة في أكتوبر 2027 (الجدول 8-13).

الجدول 8-13: بطاقة تعريف مؤشر الإنجاز C1.1

بند البطاقة	تعريف المعهد لحساب C1.1
اسم المؤشر وهدفه	C1.1 معدل الإنجاز، مرتبط بالهدف C1 «المتعلم ينجز ويجتاز»
المعنى	نسبة من أكملوا جميع الوحدات ودخلوا التقييم ضمن مدة البرنامج مضافًا إليها 60 يومًا

تابع الجدول 8-13

بند البطاقة	تعريف المعهد لحساب C1.1
البسط	عدد المتعلمين الذين استوفوا شرط الإنجاز في الدفعات المؤهلة للقياس
المقام	عدد من بدؤوا تلك الدفعات، باستثناء المنسحبين خلال فترة الاسترداد البالغة 7 أيام
نطاق القياس	الدفعات التي انتهت مدة برنامجها والمهلة الإضافية البالغة 60 يومًا خلال شهر التقرير. وللرقم السنوي تُجمع قيم البسط للدفعات المؤهلة، وتُجمع قيم المقام، ثم يُقسم المجموع الأول على الثاني؛ ولا يؤخذ متوسط نسب الدفعات.
تمديد الضمان	الإنجاز بعد مهلة الـ60 يومًا لا يدخل في البسط، ولو حصل المتعلم على تمديد خدمة بموجب الضمان
مصدر البيانات	تقارير المورد الشهرية حتى نهاية 2027، ثم منصة المعهد وفق خطة الانتقال من يناير 2028
التكرار والمالك	شهري؛ وحدة نجاح المتعلم
خط الأساس والمستهدف	58% في 2025؛ 70% في 2027؛ 80% في 2030
عتبات القراءة	أخضر عند المسار الشهري أو فوقه؛ أصفر حتى 5 نقاط مئوية دونه؛ أحمر بأكثر من 5 نقاط دونه
المؤشرات التي تسبقه	P1.1 تشخيص خلال 7 أيام، وP1.2 نشاط أسبوعي

بطاقات تعريف مكملة — لا يكفي عرض الرقم دون البسط والمقام والمصدر والاستثناءات

C1.2: النجاح من المحاولة الأولى

البسط: من اجتازوا التقييم في المحاولة الأولى خلال الفترة. المقام: جميع من صدرت لهم نتيجة محاولة أولى نهائية في الفترة. تُستبعد النتائج المعلقة أو الملغاة إداريًا من المقام وتُعرض منفصلة. يُبلَّغ المؤشر بين الداخلين للتقييم، لا بين جميع المسجلين. خط الأساس 64%، و70% لعام 2027 و78% لعام 2030 تقديرات حالة افتراضية تتطلب تطبيق تعريف واحد

على كل السنوات. مصدر البيانات: جهات الاعتماد والسجل المعتمد للنتائج؛ المالك: نجاح المتعلم.

F2.2: تكلفة اكتساب المتعلم

البسط: النفقات التسويقية والعمولات وتكاليف البيع المنسوبة لاستقطاب تسجيلات الأفراد الجديدة خلال فترة القياس، بعد استبعاد مصروفات خدمة العملاء الحاليين. المقام: عدد تسجيلات الأفراد الجديدة المنسوبة لنفس الفترة والقنوات، بعد استبعاد الإلغاءات المعاد ردّ رسومها. تُفصح وحدة النمو عن تخصيص النفقات المشتركة وتسجل تكلفة كل قناة. خط الأساس 71 ريالًا؛ المستهدف 60 لعام 2027 و45 لعام 2030. لا تُنسب الوفورات إلى الإحالات قبل فصل أثر تعديل عمولات الوكلاء.

وفي لوحة مراجعة 2027، يمثّل الانتقال من 71 إلى 63 ريالًا انخفاضًا تعليميًا مفترضًا قدره 8 ريالات، لا نتيجة استُخرجت من نموذج تكلفة موثق؛ أما 45 ريالًا فمستهدف 2030. ولتفكيك الفرق عند توافر البيانات نملأ لكل فترة ثلاثة حقول: عمولات الاستقطاب، وبقية نفقات الاكتساب المنسوبة، وعدد التسجيلات الجديدة المؤهلة للقياس. تكلفة الاكتساب = (العمولات + بقية النفقات) ÷ التسجيلات. ثم نحسب تغير نصيب التسجيل من العمولات مستقلًا عن تغير نصيبه من بقية النفقات؛ ومجموعهما يفسر الفرق المحاسبي بين الفترتين. لا تتوافر هذه الحقول مفصلة في الحالة، لذلك لا ننسب مقدارًا من الريالات الثمانية إلى خفض عمولات الوكلاء أو إلى الإحالات. وحتى بعد إعداد التفكيك، نراجع تغير مزيج القنوات وحجم التسجيلات قبل نسبته إلى سبب منفرد.

C2.1: نسبة تجديد عقود المؤسسات

البسط: عدد العقود المؤسسية المؤهلة للتجديد التي جُددت خلال نافذة القرار المعلنة. المقام: إجمالي العقود المؤسسية المؤهلة للتجديد التي حل موعد تجديدها خلال الفترة. وتُعرض منفصلةً العقود التي انتهت بسبب توقف جهة العميل أو اندماجها وأصبحت خارج نطاق التجديد، مع توثيق سبب الاستبعاد؛ ولا يُستبعد عقد لمجرد أن العميل لم يجدّد. نافذة التجديد المقترحة 30 يومًا من نهاية العقد، ويجب اعتمادها وإعادة احتساب خط أساس

43% على قاعدتها قبل المقارنة مع 65% و80%. مصدر البيانات: العقود والفواتير وسجل العملاء؛ المالك: وحدة المؤسسات.

L1.1: سيطرة المعهد الفعلية على السجلات

البسط: السجلات المؤهلة التي ثبت حق استخراجها واستعادتها واستخدامها، واختُبر الوصول العملي إليها في منصة تحت سيطرة المعهد. المقام: جميع السجلات المؤهلة ضمن نطاق النظم والدفعات المحدد، مع الإفصاح عن السجلات التاريخية غير المتاحة وعدم حذفها لتحسين النسبة. الأساس 0% (2025)، 0% قبل التشغيل (2027)، و100% ضمن النطاق المعلن (2030). معلم 2027: اختبار تصدير عينة وحقوق موثقة؛ معلم 2028: تشغيل وانتقال مُختبَر.

P2.1: التقارير المؤسسية المستوفية للحد الأدنى

البسط: البرامج المؤسسية المكتملة التي صدر عنها تقرير أثر في الأجل التعاقدي ويحتوي خط أساس ونتيجة ومصدرًا وقيودًا على نسبة الأثر للتدريب. المقام: البرامج المؤسسية المنتهية خلال الفترة والمطلوب لها تقرير أثر وفق العقد. يظل صدور التقرير مؤشرًا إجرائيًا، وليس برهانًا أن التدريب أحدث التحسن. الأساس 0%، والمستهدف 60% لعام 2027 و100% لعام 2030، باعتبارها مستهدفات حالة افتراضية.

لنأخذ مثالًا حسابيًا للتوضيح، **لا رقمًا جديدًا من الحالة التعليمية**: إذا بدأت دفعة مؤهلة للقياس وفيها 120 متعلمًا، وانسحب خمسة منهم خلال فترة الاسترداد، وأكمل 80 من الباقين وحداتهم ودخلوا التقييم ضمن المهلة، فالمعدل نحو 69.6%، وهو حاصل قسمة 80 على 115. وإذا أتم عشرة آخرون أثناء تمديد الضمان بعد انتهاء الستين يومًا فلا ندخلهم في بسط المؤشر الأساسي، مع أن حصولهم على دعم إضافي ونتيجته يمكن عرضه بصورة منفصلة. بهذه الطريقة لا يجمّل الضمان المؤشر الذي نستخدمه للحكم على كفاءة المسار الأصلي.

وتسجل الحالة التعليمية أن المالية ووحدة نجاح المتعلم اختلفتا في الربع الأول من 2027 بفارق خمس نقاط مئوية في معدل الإنجاز، لأنهما لم تكونا تستخدمان المقام نفسه. أهمية

الحادثة ليست أي القسمين «أفضل»، وإنما أن النتيجة كانت قابلة للتحرك بتغيير قاعدة الاحتساب وحدها، دون أن يتغير تعلم أي شخص. ولهذا ينبغي أن يملك المؤشر تعريفًا مرجعيًا واحدًا، وأن تعتمد إدارة البيانات مصدرًا معلومًا وطريقة موثقة لإعادة حساب النتيجة.

وتنشأ هنا مسألة أخرى: دخول المتعلم إلى التقييم، الذي يقيسه C1.1، لا يعني اجتيازه. ويقيس C1.2 نجاح المحاولة الأولى بين أصحاب النتائج النهائية لمحاولة أولى، لا نسبة جميع المسجلين الذين نالوا الشهادة. مثلًا، إذا دخل التقييم نحو 58 متعلمًا من كل مئة مؤهَّل للقياس، ونجح 64% منهم من محاولتهم الأولى، فالحاصل التقريبي 37 شخصًا من كل مئة، بشرط اتحاد الدفعة والفترة والاستثناءات. وهذه قراءة مركّبة توضيحية لا مؤشر معتمد جديد. ولذلك تُقرأ غاية C1 «الإنجاز والاجتياز» عبر C1.1 وC1.2 معًا، مع إمكان متابعة نسبة الاجتياز النهائي كمقياس تشغيلي منفصل عند الحاجة، إضافةً إلى ضوابط النزاهة P4.1.

13.7 كيف نختبر السلسلة السببية بدل أن نرسم أسهمًا جميلة؟

من أكثر الأخطاء خطورة أن نرى رقمين يتحركان في الاتجاه الذي نريده، ثم نقول إن أحدهما سبب الآخر. وقد سبق أن تحفّظنا في الفصل الثاني عشر على الاستنتاج من إنجاز دفعات الضمان مقابل غيرها، لأن المتعلمين الذين اشتروا الخدمة الجديدة ربما يختلفون أصلًا في دافعيتهم أو مواردهم. ويمكن أن يحدث الشيء نفسه في خريطة الاستراتيجية؛ فتتزامن حملة إحالات مع تحسن الإنجاز، لكن الانخفاض في تكلفة الاكتساب يكون ناتجًا عن خفض عمولات الوكلاء، لا عن زيادة الإحالات.

ولذلك يحدد المعهد نهاية يونيو 2028 موعدًا لمراجعة علاقة الإنجاز بالإحالات ثم بتكلفة الاكتساب. يتابع الفريق الدفعات التي مضت على إنجازها مدة مناسبة، ومصدر التسجيلات وتكلفة كل قناة، ويفصل أثر تعديل العمولات والحملات. هذا موعد اختبار مقرر، وليس إعلانًا بأن العلاقة ثبتت أو سقطت؛ وإذا بقي الدليل ضعيفًا يذكر المجلس حد المعرفة ويقرر ما يلزم لاستكماله.

أقترح أن يُكتب إلى جانب كل علاقة حاسمة في الخريطة **سؤال اختبار**، وأن تحدد الإدارة المعلومات التي تسمح بالحكم عليه وحدودها. وقد يستلزم ذلك مقارنة دفعات متشابهة، أو اختبارًا محدودًا بتوزيع منصف، أو متابعة متسلسلة عبر الزمن، أو مقارنة نتائج قبل تنفيذ المبادرة وبعدها مع تسجيل ما تغير في البيئة. وليس كل سؤال بحاجة إلى تجربة عشوائية؛ لكن لا يجوز كذلك أن نسمّي كل علاقة مفترضة «سببية مثبتة» لأن ترتيب الأسهم يبدو منطقيًا (الجدول 9-13).

الجدول 9-13: اختبار العلاقات السببية بين الأهداف

العلاقة المفترضة	الدليل الذي نبحث عنه	ما قد يضلل الحكم
L1 ثم P1: بيانات تحت السيطرة تدعم التشخيص	انتظام البيانات وإمكان اكتشاف التعثر في موعده	نقل البيانات دون اكتمالها أو من دون قدرة فريق التشغيل على استخدامها
P1 ثم C1: التشخيص والتوجيه يدعمان الإنجاز	تحسن إنجاز دفعات قابلة للمقارنة، بعد مدة كافية	اختلاف استعداد المتعلمين، أو نوع البرامج، أو انحياز الاختيار
C1 ثم C3.2: الإنجاز يزيد الإحالات	ارتفاع الإحالات الفعلية بعد حدوث الإنجاز وتحديد مصدرها	حملات تسويق أو حوافز إحالة تعمل بالتزامن
C3.2 ثم F2.2: الإحالات تخفض تكلفة الاكتساب	قياس تكلفة كل قناة ومزيج القنوات عبر الفترات	خفض عمولات الوكلاء أو الخصومات أو تغير حجم التسجيلات
P2 ثم C2: تقرير الأثر يدعم تجديد المؤسسات	متابعة قرارات التجديد حسب نوع العميل وجودة التقرير	تغير الأسعار أو العلاقات أو نطاق الخدمة أو ميزانية المؤسسة

وللتأكد من أن الأهداف لا تتعارض، نراجع معها مؤشرات الحماية. فإذا أدى الضغط لرفع الإنجاز إلى التساهل في التقييم، انكسر وعد «ضمان الإنجاز» من أساسه. وإذا أدى تقليل تكلفة الاكتساب إلى فقدان عملاء مناسبين أو زيادة اعتمادية المعهد على قناة واحدة، فقد تتحسن قراءة مالية قصيرة المدى وتضعف الاستراتيجية على المدى الأطول. لذا لا يُكافأ الفريق على هدف منفرد دون قراءة ما يترتب عليه في بقية الخريطة.

ستساعدنا هذه القواعد لاحقًا على تفسير نتائج مراجعة أكتوبر 2027 في الفصلين الثامن عشر والتاسع عشر. وفي هذه المرحلة نوثّق ما قرر الفريق قياسه واختباره، ولا نستعمل نتائج المستقبل لتبرير قرار الماضي.

13.8 من يملك المؤشرات، ومتى تراجع، وما الذي يقرر عند الانحراف؟

لا قيمة لبطاقة الأداء إذا أصبحت تقريرًا يُعده فريق الاستراتيجية ويُرسل إلى المديرين دون أن يعرف أحد ماذا يفعل بنتائجه. لذلك تحدد بطاقة المعهد مالكًا لكل مؤشر، ومصدرًا، وتكرارًا، وعتبة تستدعي التدخل. وقد تكون وحدة أخرى مسؤولة عن المبادرة التي تساعد على تحسين المؤشر، لكن لا يجوز أن تضيع مسؤولية تفسير النتيجة بين الأطراف.

ويختلف إيقاع المراجعة بحسب ما يمكن أن يتغير وما يستطيع المسؤول تصحيحه. فمعدل نشاط المتعلمين الأسبوعي P1.2 وتشخيصهم في سبعة أيام P1.1 يحتاجان إلى متابعة سريعة، لأن المشكلة إذا اكتُشفت بعد نهاية البرنامج لن يفيدها تدخل مبكر. أما الإيرادات والهامش وتجديد العقود فتحتاج إلى مراجعة فصلية مع قراءة مسار الإنجاز السنوي، لا إلى الاستنتاج من كل تقلب أسبوعي. وتقاس الثقافة والحوافز L4.1 بإيقاع أبطأ، لكن أثرها في السلوك يلاحظ في المراجعات التشغيلية.

ولأجل الربط بين الأخضر والأصفر والأحمر والقرار، أميز بين ثلاثة أسئلة: **هل الرقم صحيح؟** قد تكون المشكلة تعريفًا أو مصدرًا ناقصًا. **هل التنفيذ متعثر؟** عندئذ قد يكون الحل تعديل إجراء أو زيادة مورد أو إعادة ترتيب مبادرة. **هل الفرضية الاستراتيجية نفسها موضع شك؟** عندئذ لا يكفي تسريع المبادرة، بل نحتاج إلى مراجعة رهاننا أو نموذج العمل أو السوق. الفصل الثامن عشر سيُفصل نظام الاكتشاف والمراجعة، والفصل التاسع عشر سيتناول قرارات التكيف التي تترتب على ذلك.

لا تعني ملكية المؤشر تفويض القرار الاستراتيجي إلى صاحبه. فمدير نجاح المتعلم يستطيع معالجة خلل في التوجيه ضمن صلاحياته، لكنه لا يملك منفردًا تغيير سياسة الضمان أو

تحويل ميزانية جوهرية بين محاور الاستراتيجية. وحوكمة الفصل الثاني هي التي تحدد حدود التفويض والتصعيد، حتى تتصل لوحة الأداء بنظام القرار لا بمجرد عرض شهري للألوان.

13.9 ماذا يختلف في خريطة جهة حكومية؟

قد تستفيد جهة حكومية من المنظورات نفسها، لكن ترتيب الغايات يتغير. فالمؤسسة التجارية تحتاج إلى الاستدامة المالية لتقديم القيمة والاستمرار، أما الجهة الحكومية فقد تكون غايتها العليا تحسين خدمة عامة أو نتيجة مجتمعية ضمن اختصاصها؛ عندئذ يُوضع منظور المستفيد والأثر العام في أعلى الخريطة، وتصبح الموازنة والكفاءة المالية قيودًا وممكّنات لخدمة تلك الغاية، لا مؤشر ربح يقيس النجاح النهائي.

لنفترض أن الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية تسعى إلى تقليل زمن حصول أصحاب المشروعات الصغيرة على خدمة ترخيص. قد يكون هدف الأثر «خدمة أكثر يسرا وموثوقية»، وتحته هدف تجربة المستفيد «انخفاض الزمن الفعلي للتعامل»، وعمليات مثل التحقق الإلكتروني وتبادل البيانات بين الجهات، وممكّنات تشمل مهارات الموظفين وربط الأنظمة وحماية المعلومات. ويجب ألا تساوي الجهة بين تدشين بوابة إلكترونية وانخفاض معاناة المستفيد؛ فالأول مخرج تنفيذي، والثاني نتيجة تحتاج إلى قياس، أما الأثر الأوسع فقد يتطلب فترة أطول وعوامل خارجة عن سيطرة الجهة.

ولا يشترط أن تتطابق خريطة الجهة الحكومية مع خريطة المعهد في عدد الأهداف أو ترتيب أسهمها. المهم أن يبقى منطق الصلة واضحًا بين القدرات والإجراءات والنتائج العامة، وأن تُراعى العدالة وإمكان الوصول وحماية الحقوق ضمن منظومة القياس. وسيعرض الملحق التطبيقي الحكومي طريقة أوسع لهذا التكييف دون إعادة جميع نماذج المعهد حرفيًا.

المثال المتصل 13.10 اجتماع بناء الخريطة في معهد التدريب الافتراضي

في أكتوبر 2026 اجتمع فريق الاستراتيجية في المعهد ليترجم بيان سبتمبر ونموذج العمل المقترح إلى خريطة وبطاقة أداء. لم يعد السؤال «هل نعجب بخيار ضمان الإنجاز؟»؛ فقد رجحه المجلس مبدئيًا. أصبح السؤال: «كيف نعرف أننا بنينا ما يلزم له، وأن العمليات التي نبنيها تؤدي إلى نتائج تعود على المتعلم والمؤسسة، دون التضحية بالنزاهة والسيولة؟».

بدأ الفريق من نموذج العمل. وكتب تحت لبنة العلاقة مع المتعلم عبارة «من خدمة ذاتية إلى تشخيص وتوجيه». ثم وضع الهدف P1 في منظور العمليات، وربطه بالهدف C1 في منظور العملاء. وبما أن التشغيل يحتاج إلى بيانات لا يملكها المعهد اليوم وإلى هيئة مرشدين أساسية، أضاف الهدفين L1 وL2 في الممكّنات. ولم يضع «زيادة الإيراد» على رأس هذه السلسلة دون تفسير، بل ربط النتيجة المالية بالإنجاز ثم التجربة والإحالات والتكلفة، وسجّل ضرورة اختبار هذه الروابط، خاصة أثر الإحالات في تكلفة الاكتساب.

وفي محور المؤسسات، بدأ الفريق من وعد «تقرير أثر مهني قابل للفحص». ووضع P2 لعملية إعداد التقرير، ثم C2 للأثر المقيس لدى المؤسسة، مع متابعة تجديد العقود بالمؤشر C2.1 بوصفه نتيجة تجارية مرافقة لا بديلًا عن قياس الأثر، وصولًا إلى F3 لحصة إيراد المؤسسات. ولا يعني هذا أن التقرير وحده يضمن التجديد؛ إنما أصبح الفريق يعرف ما الذي ينبغي قياسه عند عرض التجربة على العملاء.

تابع **المثال المتصل** 13.10

أما محور المحرّك والبيانات فاحتوى أهداف L1 وL3 وP3 وC3 وF2، مع روابط إلى المحورين الآخرين. وقد نبّه مسؤول البيانات إلى أن هدف L1 لا يمكن تسجيله «مكتملًا» بمجرد توقيع عقد شراء منصة؛ فحق التصدير والتحويل واختبار السجلات ما زال مشروطًا. وسُجلت بوابة تحقق مبكرة للحقوق وقابلية النقل، مع الإبقاء على خطة التشغيل في يناير 2028 باعتبارها موعدًا مستهدفًا لا واقعًا حاصلًا.

وصل الفريق بذلك إلى **14 هدفًا**. ثم صمم لكل هدف مؤشرًا واحدًا على الأقل، فخرجت البطاقة بـ**18 مؤشرًا** في المنظورات الأربعة. ولهذا كتب الفريق بطاقات التعريف في هذه المرحلة، حتى يستطيع العاملون احتساب المؤشر نفسه بالطريقة نفسها. وفي نهاية ورشة التصميم كانت أمام المجلس خريطة تشرح الرهان، وبطاقة تتابعه، وسجلٌ يميّز بين ما تقيسه المؤسسة وما لا يزال فرضية ينبغي اختبارها. وأصبحت الخطوة التالية واضحة: تحويل أهداف الخريطة إلى مبادرات وموارد ومواعيد توقف ومسؤوليات في الفصل الرابع عشر.

الإجراء: أنشئ الخريطة وبطاقة الأداء خطوة بخطوة

1. **ثبّت المدخلات المعتمدة وحدودها.** اجمع بيان الاستراتيجية والحزمة المختارة والمحاور وأرقام نموذج العمل، وميّز ما اعتمده المجلس مبدئيًا مما لا يزال مشروطًا باختبار أو تمويل. المخرج: ملف مدخلات يذكر تاريخ النسخة وقراراتها.

2. **استخرج الأهداف من اللبنات التسع.** اسأل عن كل تغيير جوهري في العملاء والقيمة والقنوات والعلاقات والإيراد والموارد والأنشطة والشراكات والتكاليف: ما الذي يجب أن يصبح صحيحًا لكي يعمل النموذج؟ المخرج: أهداف مرشحة قابلة للصياغة، لا قائمة أنشطة.

3 **اكتب الأهداف بلغة نتائج واضحة.** تجنب العبارات الفضفاضة مثل «تعزيز التميز» أو «تطوير العمل» إن لم تستطع شرح النتيجة المقصودة. واجعل العنوان قصيرًا، مع تعريف أوسع في بطاقة الهدف عند الحاجة. المخرج: قائمة أهداف يستوعبها العاملون دون شرح قاموسي طويل.

4 **وزع الأهداف على المنظورات والمحاور.** استخدم المنظورات بحسب طبيعة المؤسسة، ثم ضع كل هدف تحت المحور الذي يخدم رهانه الرئيسي، مع الاحتفاظ بالعلاقات العابرة للأعمدة. المخرج: مسودة خريطة دون تضاعف غير لازم للأهداف.

5 **ارسم الأسهم مع فرضياتها.** لا تضف سهمًا لمجرد أن الشكل يبدو متوازنًا؛ اكتب جملة تشرح لماذا نتوقع أن يدعم أحد الهدفين الآخر، وحدد ما يمكن أن ينقضها. المخرج: سجل صغير للعلاقات التي تحتاج إلى اختبار.

6 **راجع الخريطة مقابل الاستراتيجية وحدود الاختيار.** اسأل: هل تعكس الأهداف فعلًا ما اخترنا فعله وما قررنا تركه؟ وهل نسيَت الخريطة جانبًا حرجًا من القدرة أو النزاهة أو التمويل؟ المخرج: خريطة مختصرة، شاملة لما يلزم لا لكل ما يمكن تحسينه في المؤسسة.

7 **اختر مؤشرات متوازنة وقابلة للتفسير.** اجمع مؤشرات النتيجة ومحركاتها المفترضة، ولا تُكثر القياس بلا قدرة على اتخاذ قرار. المخرج: قائمة محدودة تتضمن رمز كل مؤشر وهدفه ونوعه ومصدره ومالكه.

8 **اكتب بطاقة تعريف لكل مؤشر مهم.** حدّد البسط والمقام والمدة والاستثناءات ومصدر البيانات والتكرار والمسار المستهدف والعتبات، مع اختبار حسابه بين إدارتين. المخرج: تعريف واحد قابل لإعادة إنتاج النتيجة.

9 **حدّد المستهدفات والحدود الزمنية.** استخدم خط أساس صالحًا، وميز هدف سنة الاستثمار من هدف الاستقرار، وافصل مستهدف النسبة عن معلم إتمام المشروع. المخرج: بطاقة يمكن مقارنة أرقامها بصورة صحيحة عبر الوقت.

10 **اربط القياس بالحكم والتدخل.** عيّن مالكًا لكل مؤشر وحدد سؤال الاجتماع والقرار الذي يمكن اتخاذه عند الانحراف، ومن يملك التصحيح ومن يصعّد مراجعة الاستراتيجية إلى المجلس. المخرج: منظومة متابعة مرتبطة بالحوكمة.

11 **جهّز جسر التنفيذ.** ضع أمام كل هدف المبادرة أو التغيير التشغيلي الذي يسعى إلى خدمته، دون أن تساوي بين إنجاز المبادرة وبلوغ النتيجة. ثم انقل الأعمال والموارد إلى الفصل الرابع عشر. المخرج: خريطة وبطاقة وسجل ربط يتيح إعداد المحفظة والخطة السنوية.

قبل أن تنتقل إلى الفصل التالي، حاول أن تسلك سهمًا واحدًا من الممكّنات إلى النتيجة المالية أو الأثر العام، وأن تشرح الدليل الذي تحتاج إليه في كل حلقة. إذا تعذر ذلك، فقد تكون الخريطة رسمًا مفهومًا لكنه لم يصبح بعد أداة قرار.

أخطاء شائعة عند رسم الخريطة وبناء البطاقة

جعل كل نشاط هدفًا.

قد تضع المؤسسة «توقيع عقد المنصة» أو «تعيين المرشدين» هدفًا استراتيجيًا مستقلًا، فتبدو الخريطة مكتملة يوم الانتهاء من المشروع. الأفضل بيان القدرة أو النتيجة المستمرة التي يُفترض أن ينتجها ذلك النشاط، ثم وضع المشروع في محفظة التنفيذ.

ملء المنظورات بعدد متساوٍ من الأهداف.

لا يقتضي التوازن أربعة أهداف في كل منظور أو هدفًا في كل خانة. والعدد الكبير يربك القارئ والمدير. المعيار هو شمول منطق القيمة مع أقل قدر كافٍ من التعقيد.

اعتبار السهم علاقة مثبتة.

قد تتحسن الإحالات بعد تحسين الإنجاز، لكن مؤثرات أخرى تدخلت. لا تنسب فرقًا رقميًا إلى مبادرة وحدها دون أدلة ومدة واختبار مناسب.

تابع

أخطاء شائعة عند رسم الخريطة وبناء البطاقة

اختيار مؤشرات يسهل جمعها بدل ما يلزم معرفته.

عدد الساعات والتقارير والحضور متاح عادة، لكنه قد لا يكشف جودة التعلم أو أثره. احتفظ بالمقاييس الإجرائية حين تقود التدخل، وأضف نتائج تتيح الحكم على القيمة الفعلية.

خلط المقياس بالمعلم الزمني.

«التشغيل في يناير» تاريخ، و«100% من السجلات المؤهلة تحت السيطرة» نسبة تحتاج إلى مقام. لا تعامل الأمرين كسلسلة رقمية واحدة.

الضغط على النتيجة دون حارس للجودة.

رفع الإنجاز بأي ثمن قد يغري بتخفيف التقييم، وتحسين الهامش وحده قد يخفي تراجع الخدمة. اقرأ النتائج مع ضوابط النزاهة والحقوق والاستدامة.

اختلاف تعريف المؤشر بين الإدارات.

قد يبدو الخلاف على خمس نقاط في معدل الإنجاز خلافًا في الأداء، وهو في حقيقته خلاف على المقام. لا تعرض لون المؤشر قبل حسم تعريفه ومصدره ونسخته.

النشاط 13 ارسم منطق الاستراتيجية قبل أن تقيسه

120 دقيقة

اختر مؤسستك أو استخدم معهد التدريب الافتراضي. في **15 دقيقة** راجع الخيارات والمحاور ونموذج العمل الذي بنيته. خصص **20 دقيقة** لتحديد التغييرات الحاسمة في اللبنات التسع واستخراج ما بين 10 و15 هدفًا محتملًا، على أن يقل العدد أو يزيد عندما يتطلب المنطق ذلك. وفي **25 دقيقة** وزع الأهداف على المنظورات والمحاور، وارسم العلاقات التي تستطيع تفسيرها. ثم خذ **20 دقيقة** لاختيار مؤشرات النتائج ومحركاتها، و**20 دقيقة** لكتابة بطاقتي تعريف لمؤشرين مهمين، تشملان البسط والمقام والتكرار والمصدر. أخيرًا استخدم **20 دقيقة** لتتبع مسار واحد من الموارد إلى العميل ثم النتيجة، وبيّن ما يحتاج إلى اختبار وماذا سيحدث إذا لم تتحقق الفرضية.

تابع **النشاط 13** **ارسم منطق الاستراتيجية قبل أن تقيسه**

المخرج المطلوب خريطة من صفحة واحدة، وجدول ربط مختصر يذكر التغير في لبنة نموذج العمل والهدف والمؤشر والمبادرة، وبطاقتا تعريف قابلتان لإعادة حساب الرقم، وسجل لعلاقتين سببيتين لم يثبت أثرهما بعد. ولا تُحوّل النشاط إلى مسابقة في جمال الرسم؛ قيمته في القدرة على شرح القرارات والافتراضات التي وراءه.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين المحور الاستراتيجي والهدف والمؤشر والمستهدف والمبادرة؟ ولماذا ينبغي الحفاظ على الفروق بينها؟
2. كيف نشتق أهداف الخريطة من اللبنات التسع دون أن نفترض أن لكل لبنة هدفًا واحدًا بالضرورة؟
3. لماذا تُعد المحاور الثلاثة أعمدة تمتد عبر منظورات بطاقة الأداء، لا منظورًا خامسًا؟
4. تتضمن خريطة المعهد 14 هدفًا وبطاقته 18 مؤشرًا. لماذا لا يلزم تطابق العددين؟
5. ما الذي يجعل مؤشر P4.1 نتيجة رقابية متأخرة، وما الإجراء الاستباقي الذي يمكن أن نراقبه إلى جانبه؟
6. لماذا لا يجوز وضع «التشغيل في يناير 2028» في خانة مستهدف رقمي لعام 2027 لمؤشر L1.1؟ وما معلم 2027 المنفصل عن النسبة؟
7. في حساب C1.1، لماذا نستخدم الدفعات التي انتهت مهلتها، ولماذا لا نُدخل في البسط الأساسي من أنجزوا بعد مهلة الستين يومًا، ولو كان إنجازهم أثناء تمديد الضمان؟
8. كيف يمكن أن يتحسن C1.1 بينما لا تنخفض F2.2، وما الفرضية التي تحتاج عندئذ إلى اختبار؟
9. كيف تختلف أعلى الخريطة ومقاييس النجاح في جهة حكومية عن مؤسسة تجارية، وما الذي ينبغي أن يظل متشابهًا في منطق القياس؟

خلاصة الفصل

خريطة الاستراتيجية هي الوسيلة التي تجعل الاختيارات المعلنة منطقًا يمكن شرحه واختباره. فهي تربط ما نحتاج إلى بنائه من قدرات بما نريد إتقانه من عمليات، ثم بما ننتظر أن يلمسه العملاء، وصولًا إلى النتائج المالية أو الأثر العام. أما بطاقة الأداء المتوازن فتضيف إلى ذلك تعريفات ومصادر ومستهدفات وملّاكًا وتواتر مراجعة، لكي لا تتحول الخريطة إلى شكل جميل منفصل عن إدارة المؤسسة. ولا يعني أي سهم في الخريطة أن العلاقة التي يمثلها قد ثبتت؛ إنه فرضية تُراقب ونتعلّم المؤسسة منها.

في حالة معهد التدريب الافتراضي ربطنا نموذج العمل الجديد بثلاثة محاور، وأربعة منظورات، وأربعة عشر هدفًا، وثمانية عشر مؤشرًا. وظهر كيف يمكن للسلسلة أن تبدأ من حق البيانات والمرشدين، وتمر بالتشخيص والإنجاز والإحالات، ثم تصل إلى تكلفة الاكتساب والاستدامة المالية، مع بقاء هذا المسار خاضعًا للاختبار. وهكذا أكملنا خطوة الصياغة التي تسبق التنفيذ. في الفصل الرابع عشر سنسأل السؤال التالي: **ما المبادرات التي تستحق التمويل، ومن ينفذها، وماذا نتوقف عنه لكي تتاح لها الموارد والوقت؟**

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: خريطة استراتيجية بثلاثة محاور وأربعة منظورات وأربعة عشر هدفًا، وبطاقات لثمانية عشر مؤشرًا بخطوط أساس ومستهدفات وملّاك وإيقاع مراجعة، وسجل للعلاقات السببية التي يجب اختبارها. يشتق الفصل الرابع عشر من فجوات هذه الأهداف المبادراتِ والموازنة والخطة الإجرائية السنوية.

ملخص قرار الصياغة — حالة تعليمية معبأة

الجدول 10-13: ملخص قرار صياغة الاستراتيجية — حالة تعليمية افتراضية من إعداد المؤلف

السؤال	خلاصة قرار المعهد — حالة افتراضية
لبّ المشكلة	عجز عن اكتشاف تعثر المتعلم والتدخل الموثوق في وقته، مع بيانات تفصيلية لدى المزوّد ومتابعة محدودة ومسؤولية موزعة عن الإنجاز
أين نلعب ولا نلعب	مهنيون ومؤسسات في عُمان والسعودية والإمارات؛ لا دخول مقصود إلى أسواق أخرى قبل اختبار النموذج
كيف نفوز وماذا نوقف	توجيه وضمان إنجاز مشروط وتقرير أثر؛ الخروج من البرامج القصيرة غير المعتمدة والعمولات المفتوحة
الحزمة والبديل	أ: ضمان الإنجاز وقياس الأثر؛ د: تركيز مؤسسي إذا تعذّرت شروط الحزمة
بوابات الجدوى	حقوق تصدير السجلات، وسيولة كافية، وتجارب علاوة الضمان والأثر ونزاهة التقييم
جوهر نموذج العمل	علاقة تشخيص وتوجيه؛ علاوة اختيارية وأكاديميات؛ موارد بيانات مستهدفة، مشروطة بإثبات حقوق استخراجها واستخدامها
مؤشرات 2027	C1.1=70%؛ C2.1=65%؛ F2.2=60 ريالًا؛ L1.1=0% مع إثبات حق التصدير
القرار المقبل	تمويل وتنفيذ مرحليان مشروطان بمراجعة نتائج الاختبارات

معيار الجودة: لكل مخرج اسأل عن المصدر، وقابلية الحساب، وفصل الافتراض عن الواقعة، ومسوغ القرار، والموضع الذي تنتقل إليه النتيجة. النموذج الكامل وأوراق العمل القابلة للتعبئة في الملحق أ لأوراق العمل، والملحق د للمثال المعبأ.

المصادر والمراجع

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1992). “The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance.” Harvard Business Review, 70(1), 71–79. https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). “Linking the Balanced Scorecard to Strategy.” California Management Review, 39(1), 53–79. https://cmr.berkeley.edu/1996/11/39-1-linking-the-balanced-scorecard-to-strategy/

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. https://store.hbr.org/product/strategy-maps-converting-intangible-assets-into-tangible-outcomes/1342

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. https://store.hbr.org/product/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action/6513

Balanced Scorecard Institute. Key Performance Indicators (KPIs). https://balancedscorecard.org/solutions/kpi-solution/

الفرق بين مؤشرات النتائج ومحركاتها، وتعريف المستهدفات.

Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons. https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas

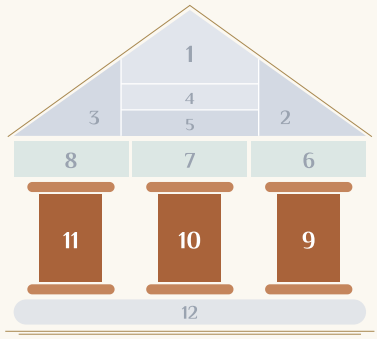
اللوحة ذات اللبنات التسع المستخدمة بوصفها نقطة الانطلاق.

آل حميد، عباس. إجراءات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، 2022، ص 198–186؛ الخطوة الثامنة واشتقاق خريطة الاستراتيجية من نموذج العمل.

الجزء الرابع

التنفيذ الاستراتيجي

حوّل اختياراتك إلى عمل ونتائج



المرحلة الثالثة: الخطوات 9–11

14 منظومة التنفيذ والخطة الإجرائية السنوية

15 مواءمة المؤسسة — الهيكل والأنظمة والقدرات والأهداف الفصلية

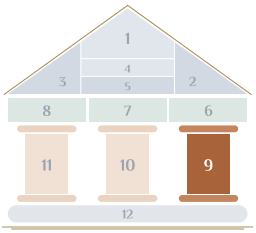
16 قيادة التغيير الاستراتيجي

17 المخاطر الاستراتيجية والمرونة المؤسسية

المخرجات تتصل بالجزء التالي في دورة قرار وتعلّم واحدة

الفصل الرابع عشر

14



الخطوة 9: وضع خطة العمل الإجرائية السنوية

منظومة التنفيذ والخطة الإجرائية السنوية

من الأهداف والمؤشرات إلى المبادرات والموارد والمسؤوليات والقرارات

ما الذي يحدث بعد أن يوافق المجلس على الاستراتيجية؟

تخيّل أنك شاركت في اجتماع أقرّ فيه مجلس إدارة مؤسسة استراتيجية جديدة. خرج الجميع متفقين على الوجهة، وعلى ما ستقدمه المؤسسة لعملائها، وعلى أهداف محددة يستطيعون قياس التقدم نحوها. بعد أسبوعٍ طلب أحد المديرين ميزانية إضافية لتوسيع حملته التسويقية، وقدم مدير التقنية مشروعًا لتغيير النظام، وأعلن مدير آخر استعداده لتعيين موظفين. لم تكن طلباتهم بلا مبرر؛ لكل منها فائدة محتملة. لكن السؤال الذي غاب عن النقاش هو: أي هذه الأعمال يجب أن يبدأ أولًا حتى تنجح الاستراتيجية التي اتفقنا عليها؟

قد تمتلك المؤسسة خريطة استراتيجية ممتازة وبطاقة أداء متوازنة، ثم يذهب كل قسم لتنفيذ ما اعتاد تنفيذه مع تعديل اسمه في الخطة السنوية. وقد تقع المشكلة في الاتجاه المقابل: تسرد الإدارة عشرات المبادرات، وتعيّن لكل منها مسؤولًا، ثم تكتشف أن المال والوقت والقدرات المشتركة لا تسمح بتنفيذها معًا. حينئذ يصبح إعداد قائمة أعمال أسهل من اتخاذ قرار صريح بشأن ما لن يُنفّذ، أو ما سيؤجل، أو الشرط الذي يجب اختباره قبل توقيع عقد مكلف.

في الجزء الثالث من هذا الكتاب وصلنا إلى حزمة استراتيجية مرجّحة، واختبرنا نموذج العمل الذي تحتاج إليه، ثم أنشأنا خريطة تربط القدرات والعمليات ونتائج العملاء والنتائج المالية، وفصّلناها في بطاقة مؤشرات. هذه ليست نهاية التفكير الاستراتيجي، وإنما نقطة انتقاله إلى التزام تنظيمي ومالي. في هذا الفصل، الذي يبدأ به جزء «التنفيذ الاستراتيجي»، سنضع نظامًا يحوّل ما اختير وقيس إلى محفظة مبادرات، وإلى موازنة وخطة سنوية، وجدول قرار وتنفيذ. وسنؤجل التفصيل في إعادة تصميم الهيكل والأهداف الفصلية إلى الفصل الخامس عشر، وقيادة التغيير إلى السادس عشر، وإدارة المخاطر أثناء التنفيذ إلى السابع عشر.

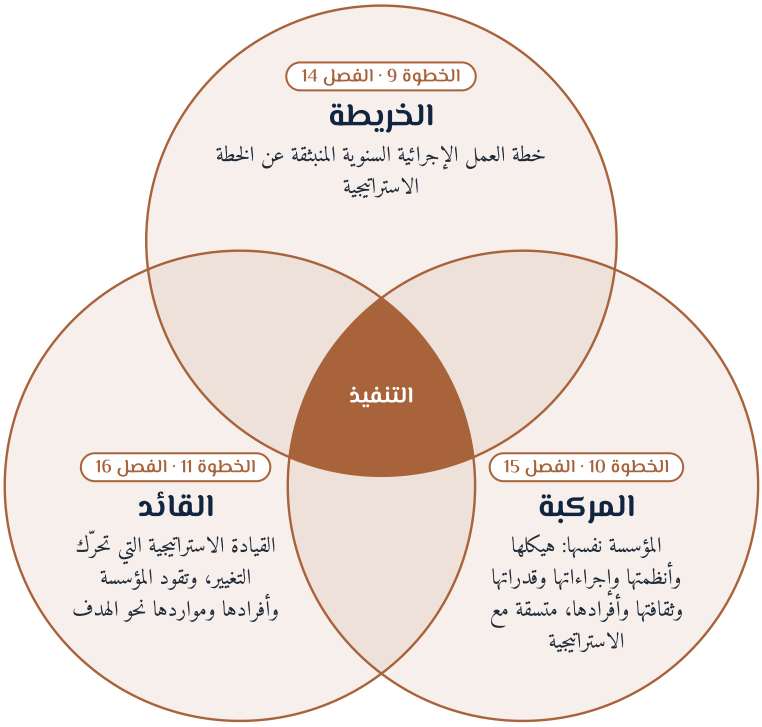
جسر الفصل: ندخل بخريطة الاستراتيجية وبطاقات مؤشرات لها خطوط أساس ومستهدفات ومالكون، وبنموذج عمل اختُبرت بعض افتراضاته وبقي بعضها مشروطًا؛ ونخرج بمحفظة مبادرات ذات أولوية، وقائمة توقف، وخطة عمل سنوية مرتبطة بالمال والسيولة وصلاحيات الاعتماد. هذه المخرجات تنتقل إلى مواءمة الإدارات في الفصل الخامس عشر، ثم إلى التغيير والمخاطر والمراجعة.

14.1 التنفيذ الاستراتيجي ليس نشاطًا يأتي بعد التفكير

يقصد بالتنفيذ الاستراتيجي نقل الاختيارات المعتمدة إلى أعمال وقرارات وموارد وقدرات ونتائج يمكن متابعتها. وليس كل عمل تنفذه المؤسسة تنفيذًا للاستراتيجية بالمعنى المقصود. قد تستمر المحاسبة في إعداد التقارير، وتستمر فرق الخدمة في استقبال الاستفسارات، وتستمر إدارة الموارد البشرية في صرف الرواتب، لأن استمرار الأعمال ضروري. لكن التنفيذ الاستراتيجي يسأل عما ينبغي تغييره في هذه الأعمال أو إضافة قدرة جديدة إليها حتى تستطيع المؤسسة تقديم القيمة التي اختارتها (الشكل 1-14).

في الطبعة الأولى من «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» تناولت وضع خطة العمل الإجرائية السنوية ضمن الخطوة التاسعة، وربطت الخطة الاستراتيجية بتفصيل بطاقة الأداء وتعميمها على الإدارات وصوغ خطط تشغيلية متوافقة مع الموازنات. أحافظ على هذا المنطق؛ فلا فصل بين الاستراتيجية وبين عمل الإدارات. لكننا سنجعل الحلقة التي تسبق النزول إلى الإدارات أكثر وضوحًا: ما محفظة التغيير التي تستحق أموال المؤسسة ووقت قيادتها، وما

ترتيبها وما حدود الالتزام بها؟ ثم نترك للفصل الخامس عشر توزيع الأهداف والقدرات والحوافز داخل الوحدات (الشكل 2-14).



الشكل 1-14: ثلاثة عناصر يلتقي عندها التنفيذ — الخريطة والمركبة والقائد

التمييز بين الاستراتيجية والعمليات المعتادة لا يعني التقليل من شأن العمليات. يوضح كابلان ونورتون في مقالهما عن منظومة الإدارة المتكاملة أن الأداء التشغيلي الجيد لا يكفي إذا كان الاتجاه خاطئًا، وأن الاستراتيجية الجيدة لا تحقق قيمة إذا عجزت المؤسسة عن تنفيذها. والمطلوب وصل نظامي الإدارة في دورة واحدة، دون أن تبتلع مشكلات اليوم موارد بناء الغد (Kaplan & Norton, 2008).

الشكل 2-14: من خريطة الاستراتيجية إلى الخطة الإجرائية السنوية، ثم إلى مواءمة الوحدات

ولذلك أميز بين ثلاثة مستويات: عمل تشغيلي يُبقي الخدمة قائمة، ومبادرة استراتيجية تغير قدرة أو عملية أو عرض قيمة، ونشاط تنظيمي يساعد على تشغيل المبادرة أو العمل المعتاد. فقد يكون إجراء تحديث أمني دوري من التشغيل المستمر، بينما يكون نقل منصة التعلم وإعادة بناء حقوق البيانات مبادرة استراتيجية؛ أما الاتفاق على جدول اختبار البيانات فهو نشاط داخل هذه المبادرة، وليس مبادرة أخرى تستحق رقمًا مستقلًا في المحفظة.

14.2 ابدأ بالخريطة، لا بقائمة رغبات الإدارات

إذا بدأ إعداد الخطة السنوية بطلب قائمة من المشروعات التي ترغب كل إدارة في تنفيذها، فقد تنتهي المؤسسة إلى محفظة تعكس نفوذ الإدارات أكثر مما تعكس الاستراتيجية. الأفضل أن نعود أولًا إلى خريطة الاستراتيجية ونسأل عن كل هدف: ما الحالة التي نريد تغييرها؟ ولماذا لم تتحقق بعد؟ وما التدخل الذي يرجح أنه سيحرك المؤشر؟ وهل يكفي تحسين العمل الجاري أم نحتاج مبادرة جديدة؟

ليس كل هدف بحاجة إلى مشروع رأسمالي. قد يحتاج هدف تحسين رضا العملاء إلى تعديل صلاحيات الموظفين، أو تبسيط إجراء، أو تحسين دقة البيانات. وقد يحتاج هدف آخر إلى منصة جديدة وشراكة وتعيين أشخاص. في الحالتين لا نعد العمل استراتيجيًا لمجرد ارتفاع تكلفته، وإنما لأنه يخدم خيارًا واضحًا ونتيجة محددة.

والعكس مهم أيضًا: قد يخدم مشروع واحد أكثر من هدف. فمنصة بيانات جديدة قد تمكّن تشخيص المتعلم، وتساعد على إدارة النزاهة، وتخفض الحاجة إلى تدخلات يدوية. لذلك لا نجبر المحفظة على وجود مبادرة لكل هدف، ولا نسمح بتكرار المشروع الواحد تحت أسماء عدة لزيادة نصيب الإدارات من الموازنة.

لكي نتحقق من العلاقة، نكتب لكل مبادرة بطاقة مختصرة تبدأ بالهدف والمؤشر اللذين يُتوقع أن تسهم فيهما، وتشرح التغير المقصود، ومالك التنفيذ، وما يجب أن يسبقها من حقوق أو موارد أو موافقات، والتكلفة التقديرية، والمنافع المتوقعة، ودليل قبول المخرج. ونضيف فرضية علاقة المبادرة بالنتيجة: إذا فعلنا «س»، فكيف نتوقع أن يتغير «ص»، وما العوامل الأخرى التي قد تفسر التغير؟ فالربط بالخريطة لا يحوّل السببية إلى حقيقة مثبتة؛ إنه يجعلها قابلة للفحص (الجدول 1-14).

الجدول 1-14: من الهدف الاستراتيجي إلى المبادرة — مثال توضيحي من حالة المعهد

الهدف ومؤشره	ما يحتاج إلى تغيير	المبادرة أو التدخل	الدليل الذي نتابعه
C1 ومؤشر الإنجاز C1.1	اكتشاف التعثر قبل الانسحاب	I1 محرك نجاح المتعلم	التشخيص خلال سبعة أيام، والنشاط الأسبوعي، ثم الإنجاز
C2 وتجديد العقود C2.1	تقديم قيمة للمؤسسة بعد انتهاء الدورة	I2 أكاديميات المؤسسات	تقارير أثر قابلة للفحص، ثم تجديد العقود
L1 وملكية البيانات L1.1	الخروج من الاعتماد على منصة لا تضمن حق استخراج السجلات	I3 نقل المنصة والبيانات، تدعمه I8	حق تعاقدي واضح واختبار استخراج سجلات ثم تشغيل فعلي
P4 والنزاهة	رفع موثوقية التقييم وكشف المخالفات	I5 مركز التقييم الموثوق	فاعلية ضوابط الكشف ونتائج المخالفات الموثقة

في هذا الجدول لا يُفترض أن تتحسن النتيجة المالية تلقائيًا بعد إنجاز مبادرة تقنية. إننا نربط خطوات سببية مرجحة نختبرها ببيانات لاحقة. وقد تكشف المراجعة أن المبادرة سُلّمت كما خُطط لها، بينما لم تتحسن النتيجة؛ عندئذ نبحث في صحة الفرضية أو في جودة التنفيذ قبل طلب ميزانية أخرى.

14.3 محفظة المبادرات: كيف نختار المزيج، لا المشروع الأفضل منفردًا؟

المبادرات لا تتنافس على المال وحده. فهي تتنافس كذلك على وقت القيادة، وخبرات فرق التقنية، واهتمام العملاء، وقدرة المؤسسة على التغيير دون تعطيل خدمتها الحالية. وربما تبدو مبادرة صغيرة عالية المنفعة منفردة، لكنها تستهلك الشخص نفسه الذي لا بد من وجوده في مشروع أهم، أو تعتمد على نظام لن يكون جاهزًا إلا بعد سنة. ولذلك يختلف اختيار المحفظة عن ترتيب قائمة مشروعات وفق العائد المالي لكل مشروع بصورة منعزلة.

في إدارة المحافظ تؤكد أدبيات معهد إدارة المشاريع (PMI) أن وظيفة المحفظة هي تحديد الأعمال واختيارها وترتيب أولوياتها وتوجيه الموارد إليها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية، مع

إعادة النظر فيها عند تغير الظروف. وهذه فكرة مفيدة هنا، على ألا نحول كتاب الإدارة الاستراتيجية إلى دليل متخصص في تقنيات إدارة المشاريع (PMI, The Standard for Portfolio Management, 3rd ed.).

أقترح أن نجري الاختيار على مرحلتين. في الأولى نستبعد أو نؤجل ما لا يخدم الاختيار أو يخالف قيمة أساسية أو يتجاوز صلاحية أو شهية مخاطرة مقررة. وفي الثانية نوازن المبادرات التي اجتازت الفحص وفق إسهامها في النتائج، وضرورة سبق بعضها بعضًا، والمخاطر والموارد والوقت وإمكان اختبارها قبل التوسع. لا أضع هنا معادلة موحدة توحي بأن جمع خمس درجات يصنع قرارًا؛ فقد يغيّر اعتماد عقد بيانات غير مضمون أولوية مشروع كامل بصرف النظر عن مجموع نقاطه.

وتظهر أهمية التبعيات في الحالة التي تجمع بين التوجيه والبيانات. فمحرك نجاح المتعلم I1 يستطيع أن يبدأ بخدمة بشرية منظمة، لكنه لن يحقق جميع وظائفه المستقبلية المعتمدة على تحليل السلوك إذا تعذر تأمين حقوق السجلات التفصيلية في I3. كذلك لا ينبغي تقديم مشروع المحتوى العربي I7 إلى جميع البرامج قبل التحقق من الحاجة والأثر وحدود الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي. إذن تتداخل المبادرات، لكن التداخل لا يعني أن نؤخر كل فائدة حتى يكتمل المشروع الأكبر؛ يمكن استخدام تجارب محدودة بحدودها.

14.4 ما الذي نتوقف عنه؟ الوجه الآخر لتخصيص الموارد

عندما تنشر الإدارة الخطة الجديدة، يسمع الموظفون عادة قائمة الأعمال التي سيُطلب منهم إضافتها. وقد لا يعرفون شيئًا عن الأعمال التي سيتوقفون عنها. وهذا أحد أسباب ازدحام التنفيذ؛ لأن المؤسسة تطلب من الأشخاص أنفسهم تشغيل النموذج القديم وبناء النموذج الجديد في الوقت ذاته، وتفترض أن الحماس سيعوض الوقت والموارد.

يربط مايكل بورتر الاستراتيجية بالاختيار والمقايضة والانسجام بين الأنشطة، ويؤكد ضرورة معرفة ما لا تختار المؤسسة القيام به بقدر معرفة ما تختاره (Porter, 1996). وقائمة التوقف هي ترجمة تشغيلية لهذا المنطق، لا تمرينٌ في خفض التكاليف. فقد توقف المؤسسة منتجًا يحقق إيرادًا لأنه يصرف انتباهها عن القيمة الأساسية، أو تقلل الاعتماد على قناة تسويق رغم قدرتها على جلب عدد من العملاء، لأن القناة لا تدعم نوع العلاقة التي اختيرت في نموذج العمل.

لكن التوقف ليس إجراءً ماليًا فحسب. قد تكون هناك عقود وحقوق للمتعاملين والتزامات تجاه العاملين والموردين. لذلك ينبغي أن تشمل القائمة ما الذي سيتوقف، ولماذا، ومتى، وما العقود أو الآثار الانتقالية التي يجب معالجتها، وما المورد الذي سنحرره فعلًا. ولا يجوز تحويل كل إيراد نتخلى عنه إلى «توفير» في الحساب المالي؛ ففقدان الإيراد شيء، وتحرير تكلفة مباشرة أو وقت أو طاقة قيادية شيء آخر (الجدول 2-14).

الجدول 2-14: قائمة التوقف في معهد التدريب الافتراضي — قرارات الحالة الافتراضية

الرمز	القرار	الموعد والشرط	المورد المتوقع تحريره أو المقايضة
X-1	الخروج من البرامج القصيرة غير المعتمدة	يونيو 2027 مع استكمال الالتزامات القائمة	وقت المبيعات والتشغيل وتركيز العلامة على المؤهلات
X-2	خفض إجمالي عمولات الوكلاء إلى النصف والإبقاء على ثلاثة وكلاء	من يناير 2027 بحسب العقود	نحو أربع نقاط مئوية في الهامش الإجمالي في افتراض الحالة
X-3	وقف التوسع المقصود خارج عُمان والسعودية والإمارات	حتى يبلغ الإنجاز 70%	انتباه الإدارة وقدرتها على إدارة نقل المنصة

لا يعني X-3 رفض تسجيل متعلم يأتي إلكترونيًا من بلد آخر، ولا يعني أن بقية البلدان لم تحقق أي إيراد من قبل؛ إنه وقف برنامج دخول مقصود إلى أسواق إضافية. أما X-1 فينطوي على فقدان خط كان يحقق 13% من الإيراد في سنة الأساس 2025. ولذلك يجب أن يظهر أثره في خطة الإيرادات، كما عالجناه في الجزء الثالث، وألا نضيف دخله القديم إلى توقعات النمو مرة أخرى.

14.5 رتب المبادرات وفق التبعيات وبوابات التحقق

يختلف الجدول الزمني الاستراتيجي عن تقويم طويل مملوء بالمواعيد. الغرض منه إظهار أي خطوة يجب أن تسبق الأخرى، وما الذي يحتاج إلى تحقق قبل إنفاق إضافي، وأي نتيجة نحتاج إلى التعلم منها قبل تعميم التدخل. فقد يبدأ برنامج إرشاد بشري في الربع الأول بينما تعمل فرق التقنية على اختبار حقوق نقل البيانات، وتبدأ برامج الضمان المحدودة في الربع

الثاني؛ أما تشغيل المنصة الجديدة على جميع المتعلمين فيبقى هدفًا لاحقًا مشروطًا بالأمان والجودة وانتقال السجلات.

أقترح تقسيم القرار التنفيذي إلى أربع حالات مفهومة: «دراسة» عندما تكون الفكرة محتملة لكنها تحتاج إلى معلومات، و«تجربة» عندما نختبرها بنطاق وتكلفة محددين، و«توسيع مشروط» عندما تثبت مؤشرات كافية ضمن حدود المخاطر، و«تشغيل مستقر» عندما تصبح جزءًا من العمل المعتاد. هذه الحالات تنظيم تطبيقي أقترحه، وليست تصنيفًا رسميًا مفروضًا من جهة مهنية. ولا يجوز أن يتحول اسم الحالة إلى وسيلة للالتفاف على الموافقات المالية أو التعاقدية.

وتُحدَّد لكل مبادرة بوابة تمنع الالتزام غير القابل للرجوع قبل توافر الشرط اللازم. ففي مشروع نقل المنصة يسبق العقد الكبير تحقق قانوني وتقني من حق استخراج البيانات وإمكان نقلها واختبار عينة. وفي التعاقد مع مرشدين يسبق التوسع في الأعداد التأكد من آليات الإشراف والقدرة على قياس الجودة. وفي قرض التمويل، لا يُعد المبلغ متاحًا لمجرد أن المجلس وافق على التفاوض عليه؛ يلزم اعتماد شروطه وجدول سحبه وخدمة الدين وتوافقه مع حد السيولة (الجدول 3-14).

الجدول 3-14: بوابات تنفيذ مختارة — قواعد تطبيقية مقترحة للحالة

المبادرة	الاختبار قبل الالتزام الأكبر	ما يُسمح به قبل اجتيازه	الجهة صاحبة القرار
I3 نقل المنصة	حق استخراج السجلات قابل للإنفاذ واختبار عينة موثق، مع خطة تشغيل بديلة	دراسة واختبار ونفقات تحضيرية ضمن التفويض	الإدارة، ثم المجلس للالتزامات الجوهرية
I1 محرك نجاح المتعلم	تعريف معدل الإنجاز، وجودة التوجيه، وقدرة المرشدين على المتابعة	دفعات محدودة وتعلم تشغيلي	مالك المبادرة ضمن الخطة المعتمدة
I2 أكاديميات المؤسسات	وجود طلب مؤسسي ملموس وتعريف مقبول لتقرير الأثر	نموذج عرض وقالب تقرير وتجربة محدودة	وحدة المؤسسات وفق الصلاحيات
قرض التمويل	شروط نهائية وتوقع نقدي يراعي خدمة الدين وأرضية السيولة	تفاوض ومراجعة عروض دون افتراض قبض الأموال	المجلس أو من يفوضه وفق حدود القرار

هذه البوابات ليست وعدًا بأن البيانات ستُنقل أو أن العملاء سيشترون أو أن التمويل سيُصرف. بل هي نقاط قرار تمنع استمرار العمل بتكلفة متصاعدة اعتمادًا على افتراض لم يعد صالحًا. ويمكن أن تكون النتيجة تعديل المبادرة أو تقليصها أو إيقافها، دون افتراض أن توقف مشروع يعني التخلي عن الهدف الذي وُضع من أجله.

14.6 كيف نضع ميزانية استراتيجية لا تبتلعها مصروفات التشغيل؟

ينبغي التمييز بين ثلاثة دفاتر متصلة لا متطابقة. الأول ميزانية النشاط المعتاد: رواتب وعمليات وتقديم خدمة ومصروفات جارية. والثاني ميزانية مبادرات التغيير: ما يتطلبه بناء القدرات والخدمات والأنظمة الجديدة، سواء صنّفت بنوده محاسبيًا كمصروفات تشغيلية أو إنفاق رأسمالي بحسب طبيعتها. والثالث توقع التدفقات النقدية: متى ستدفع المؤسسة وتقبض فعلًا، وما الرصيد المتاح عند كل تاريخ؟ ولا يكفي أن يتساوى مجموع مصادر التمويل ومجموع تكلفة المبادرات كي تصبح الخطة آمنة نقديًا.

قد تُعتمد موازنة مشروع بناء منصة، ثم يتضح أن دفعته الأساسية تقع قبل وصول قرض متوقع، أو أن المؤسسة تحتاج إلى تشغيل النظام القديم والجديد معًا عدة أشهر. وقد يبدو الهامش المحاسبي منخفضًا في سنة الاستثمار، لكن لا يصح حسابه بطرح جميع نفقات المبادرات من الإيراد آليًا؛ فالمعالجة المحاسبية تختلف باختلاف ما يُعد أصلًا وما يُعد مصروفًا، كما أن التدفق النقدي لا يطابق الربح. لذلك سنحافظ على الفصل بين تقييم القيمة الحالية للحزمة في الفصل الحادي عشر، وبين ميزانية التنفيذ وخدمة الدين والسيولة في هذا الفصل.

في المؤسسات التي تدير مبادرات كثيرة، من المفيد أن يكون لميزانية التغيير بند ظاهر لا تختلط بنوده بميزانيات التشغيل اليومية، مع مراجعة رسمية لأي إعادة تخصيص جوهرية. ولا يعني عزل البند تجميده مهما تغيرت الظروف؛ بل يعني ألا تُسحب موارده دون قرار واضح يوازن بين النتائج والالتزامات. وتظل الموافقة المالية مرتبطة بأسباب الاختيار وبما لم يُختبر بعد (الجدول 4-14).

الجدول 4-14: محفظة مبادرات المعهد — آلاف الريالات العُمانية، بيانات افتراضية

المبادرة (الأهداف التي تخدمها)	2026	2027	2028	الإجمالي
I1 محرك نجاح المتعلم (P1, C1)	15	45	25	85
I2 أكاديميات المؤسسات (P2, C2, F3)	0	30	15	45
I3 نقل المنصة والبيانات (L1)	20	140	30	190
I4 هيئة التدريس الأساسية (L2)	0	60	60	120
I5 مركز التقييم الموثوق (P4)	0	35	0	35
I6 إحالات الخريجين (C3)	5	10	0	15
I7 المحتوى العربي بالذكاء الاصطناعي (P3)	0	25	15	40
I8 حوكمة البيانات والامتثال (L1, L3)	8	12	0	20
المجموع	**48**	**357**	**145**	**550**

وتتوزع ملكية التنفيذ كما في الحالة: وحدة نجاح المتعلم للمبادرة I1؛ ووحدة المؤسسات لـI2؛ ووحدة التقنية والبيانات لـI3 وI8؛ ووحدة المحتوى وهيئة التدريس لـI4 وI5 وI7؛ ووحدة النمو لـI6. ولا يعني امتلاك الوحدة للمبادرة أنها تملك منفردة اعتماد تمويلها أو تغيير نطاقها الاستراتيجي؛ فهذه حدود يحددها قرار الحوكمة.

يعرض هذا الجدول الموازنة الأصلية للحالة التعليمية، وليس كشفًا ماليًا فعليًا. وتظهر سنة 2027 سنة ذروة إنفاق المبادرات بـ357 ألف ريال، منها 140 ألفًا مخصصة لخطة نقل المنصة. أما كون هذه السنة تستهدف هامشًا صافيًا منخفضًا قدره 4% فلا ينبغي نسبته إلى صرف 357 ألفًا بوصفه مصروفًا محاسبيًا كاملًا؛ بل هو مستهدف وارد في الحالة ويحتاج إلى موازنة دخل، وتوقع تدفق نقدي، وتصنيف محاسبي واضح، مع الفصل بين وظائفها. والهدف L4 المتعلق بالمواءمة والحوافز لا يستدعي إنشاء مبادرة تاسعة بميزانية مستقلة، لأنه يُعالج ضمن خطة التغيير في الفصل السادس عشر (الجدول 5-14).

الجدول 5-14: مطابقة المبلغ والتمويل دون الادعاء بتوافر النقد

جانب المقارنة	القيمة المخططة	ماذا يثبت؟	ماذا لا يثبت؟
إجمالي تكلفة المبادرات 2026–2028	550 ألف ريال	مجموع جدول المبادرات	مواعيد السداد الفعلية
تدفقات تشغيلية متوقعة يعاد التحقق من تحصيلها	220 ألف ريال	أحد مصادر التمويل المقترحة	أن النقد سيتولد قبل الدفعات
قرض لأجل ضمن إطار تفاوض وسحب مرحلي	330 ألف ريال	المصدر المقترح الثاني	توقيع القرض أو صرفه أو تكلفة خدمته
مجموع المصادر المخطط لها	550 ألف ريال	توازن اسمي مع الإنفاق المخطط	القدرة على صيانة أرضية السيولة وخدمة الدين

اعتمد مجلس المعهد في ديسمبر 2026 إطارًا لتمويل مقترح بقرض قدره 330 ألف ريال، وتبقى إتاحة القرض والسحب الفعلي وخدمة الدين مشروطة بالتعاقد والتحقق؛ ولا يجوز معاملتها نقدًا متاحًا بمجرد صدور قرار المجلس. كما اشترط ألا ينخفض النقد عن مستوى مصروفات تشغيل ثلاثة أشهر. ويحتاج هذا الحد إلى حساب من مصروفات تشغيل فعلية ومتوقعة، وليس إلى رقم نفترضه هنا. لذلك تبقى قرارات السحب والالتزام مشروطة بتوقع نقدي شهري أو ربعي يوضح التحصيل والمدفوعات وخدمة الدين، لا بمجرد المجموع السنوي.

من اعتماد الموازنة إلى توقع النقد: قالب قابل للتعبئة

لتحويل هذا التمييز إلى عمل، نضع لكل سنة جدولًا أوليًا كما يأتي، ثم نفصله إلى أشهر بحسب تواريخ الاستحقاق. يُعبَّأ كل حقل من مصدره: عقد أو خطة تحصيل أو موازنة أو كشف بنك. ويُرحَّل رصيد الإغلاق إلى افتتاح الفترة التالية. لا تتوافر في حالة المعهد أرصدة افتتاحية وشروط قرض وتواريخ سحب وسداد ومصروفات تشغيل تكفي لإنتاج كشف نقدي مكتمل؛ لذلك يوضح القالب طريقة الإعداد ولا يضيف أرقامًا مفترضة إلى وقائع الحالة (الجدول 6-14).

الجدول 6-14: قالب توقع النقد 2026–2029 — يُستكمل من بيانات المؤسسة

البند	2026	2027	2028	2029
أ. النقد المتاح أول الفترة	يُدخل	إغلاق 2026	إغلاق 2027	إغلاق 2028
ب. المقبوضات التشغيلية	يُدخل	يُدخل	يُدخل	يُدخل
ج. المدفوعات التشغيلية، عدا الفوائد	يُدخل	يُدخل	يُدخل	يُدخل
د. الإنفاق الرأسمالي المدفوع	يُدخل	يُدخل	يُدخل	يُدخل
هـ. سحب التمويل المؤكد خلال الفترة	يُدخل	يُدخل	يُدخل	يُدخل
و. أصل الدين المدفوع وفوائده	يُدخل	يُدخل	يُدخل	يُدخل
ز. تدفقات أخرى صافية، بإشارتها	يُدخل	يُدخل	يُدخل	يُدخل
ح. نقد الإغلاق	أ + ب − ج − د + هـ − و + ز	الصيغة نفسها	الصيغة نفسها	الصيغة نفسها
ط. أرضية النقد المعتمدة للفترة	يُحسب	يُحسب	يُحسب	يُحسب
ي. هامش السيولة أو فجوتها	ح − ط	ح − ط	ح − ط	ح − ط

تدخل مصروفات المبادرات الجارية ضمن المدفوعات التشغيلية، ويدخل ما يُرسمل منها في بند الإنفاق الرأسمالي، فلا يُعدّ المبلغ مرتين. ويُفصل أصل الدين عن فائدته في الجدول التفصيلي، وتُدرج الضرائب والتوزيعات وأي تدفقات أخرى في موضعها بحسب طبيعتها. لا يُعوض موجب نهاية السنة عن سالب أحد أشهرها؛ لذلك نبحث عن أدنى رصيد خلال السنة، ونختبر تأخر التحصيل أو السحب قبل اعتماد الالتزام.

ولتوضيح القراءة فقط، خذ مؤسسة مختلفة عن المعهد، وجميع المبالغ الآتية بآلاف الريالات: افتتحت شهرًا بنقد 100، وحصّلت 40، ودفعت تشغيلًا 45 واستثمارًا 20 وخدمة دين 5، ولم تسحب تمويلًا جديدًا. يكون الإغلاق 100 + 40 − 45 − 20 − 5 = 70. فإذا كانت أرضيتها المعتمدة 75، ظهرت فجوة 5

رغم أن لديها رصيدًا موجبًا. ولو تأخر تحصيل 10 من الأربعين لأصبح الإغلاق 60 والفجوة 15؛ ولو تأجل استثمار غير ملزم بمقدار 10 لعاد الإغلاق إلى 70 وبقيت فجوة 5. تُعالج الفجوة قبل الالتزام بقرار تمويل مؤكد أو جدولة أو تأجيل مسموح، مع احتساب أثر القرار في الخدمة والنتائج.

14.7 ماذا نفعل عندما لا تكفي الموارد؟

تزداد قيمة الاستراتيجية عندما تفرض الموارد المحدودة اختيارًا. فإذا طلب مديرو الإدارات جميعًا تنفيذ المبادرات في الموعد نفسه، فمن واجب قيادة المحفظة أن تعرض البدائل والمقايضات، لا أن توزع نقص التمويل بالتساوي على الجميع. فتأجيل مشروع يعتمد عليه غيره قد يكون أغلى من تأجيل مبادرة مستقلة ذات فائدة لاحقة. وفي المقابل قد يبرر الخطر المالي إيقاف مشروع أساسي مؤقتًا حتى لو كان مهمًا استراتيجيًا؛ فالأولوية لا تعفي المشروع من قيود السيولة أو المتطلبات القانونية أو سلامة العملاء.

في الحالة يوجد ترتيب أولي للتأجيل عند اقتراب السيولة من حدها: I6 ثم I7 ثم I5. وهو ترتيب مشروط لا آلي؛ فقد يصبح تشغيل مركز التقييم I5 التزامًا تعاقديًا لا يمكن تأجيله من دون تكلفة أعلى، أو يصبح جزء من I7 علاجًا عاجلًا لمشكلة تؤثر في إنجاز المتعلمين. ولهذا يذكر سجل الحالة ضرورة إعادة فحص إنفاق I1 وI3 أيضًا عند تعارضه مع القدرة على السداد، فلا نعفيهما من الفحص لمجرد أنهما مبادرتان أساسيتان في التصميم.

والقرار الجيد عند الضغط يتطلب ثلاثة أسئلة متتابعة: ما الالتزامات القانونية والتشغيلية التي لا يجوز الإخلال بها؟ ما القدرات والمبادرات التي تتوقف عليها نتائج أخرى؟ وما المخرجات التي يمكن تأجيلها أو تجريبها على نطاق أصغر مع الحفاظ على الحق في الاستمرار أو الإيقاف؟ بعد الإجابة، تُعدّل المحفظة والموازنة والمعالم، ويثبت القرار في سجل رسمي يوضح أثره على النتائج المتوقعة. ولا يكفي أن نؤجل المشروع شفهيًا ثم نترك مؤشرات الأهداف كما كانت.

14.8 الخطة الإجرائية السنوية: ما الذي سيحدث هذا العام فعلًا؟

الاستراتيجية قد تمتد خمس سنوات، لكن الإدارة تحتاج إلى خطة قابلة للتنفيذ خلال الأشهر المقبلة. وليست الخطة السنوية مجرد توزيع مبلغ على أربعة أرباع؛ إنها اتفاق على معالم ومخرجات ومسؤوليات وتبعيات، وعلى الشروط التي تسمح بالانتقال من مرحلة إلى أخرى. وأفضل أن تُفصّل السنة الأولى بدرجة أكبر من السنوات البعيدة، وأن تبقى المواعيد التالية مرنة بقدر ما لم يُختبر من الافتراضات والحقوق والأسواق.

في هذا الفصل أستخدم مبدأ «معلم قابل للتحقق» بدل عبارة «العمل مستمر». فقد يذكر مدير التقنية أن مشروع المنصة متقدم، لكن ما الذي اكتمل: العقد، أو استخراج عينة بيانات، أو بناء الوظائف، أو التجربة، أو التشغيل الكامل؟ كل مرحلة لها دليل مختلف، ولا يكفي جمعها في نسبة تقدم عامة. وبالمثل لا تكفي عبارة «تفعيل خدمة ضمان الإنجاز» ما لم نعرف إن كانت الدفعات تجريبية، وعدد المرشدين المؤهلين، وتعريف الإنجاز الذي سنستخدمه، ومن يملك قرار التوسع (الجدول 7-14).

الجدول 7-14: الخطة الإجرائية السنوية للمعهد في 2027 — معالم الحالة التعليمية

الفترة	المعالم المقصودة	الاعتماد أو الاختبار المصاحب
الربع الأول	تشخيص كل متعلم جديد وتعيين 6 مرشدين (I1)، وقالب تقرير الأثر (I2)، وبدء بناء المنصة (I3)، وخفض عمولات الوكلاء (X-2)	ضبط تعريف الإنجاز، والتحقق من حقوق البيانات والتمويل قبل التزامات نقل المنصة الكبيرة
الربع الثاني	دفعات ضمان تجريبية مدتها 12 أسبوعًا بعلاوة 15% لاختبار H1، وأول الأكاديميات، واستكمال الخروج من البرامج القصيرة (X-1)	قراءة قبول السعر والإنجاز بوصفهما إشارتين، مع مراجعة أثر الخروج في إيرادات السنة
الربع الثالث	تشغيل مركز التقييم (I5)، واكتمال 15 عضوًا في هيئة التدريس الأساسية (I4)، وأول وحدات المحتوى العربي المعزز (I7)	فحص نزاهة التقييم وجودة المحتوى وضوابط الاستخدام قبل التعميم
الربع الرابع	مراجعة المجلس السنوية في أكتوبر وخطة 2028، وتشغيل متوازٍ أولي في ديسمبر 2027، يعقبه اختبار القبول والاستقرار ومقارنة النشاط في يناير–فبراير 2028 وفق H3؛ والاستمرار بالمنصة القديمة بعد انتهاء عقدها مشروط بتمديد مكتوب	قرار مراجعة يُبنى على نتائج السنة وإشارات السوق، لا على افتراض سابق بأن المسار سيبقى دون تغيير

يبقى تاريخ يناير 2028 موعدًا مستهدفًا للتشغيل، لا نتيجة تحققت في خطة 2026. وقد رأينا في الفصل الثالث عشر أن مؤشر L1.1 الخاص بنسبة سجلات التعلم الخاضعة لسيطرة المعهد لا يجوز تسجيله 100% لمجرد اجتياز اختبار حق التصدير. في 2027 يبقى الهدف النسبي عند 0% قبل النقل، بينما يُتابع اجتياز اختبار الاستخراج وحقوق السجلات بوصفه معلمًا مستقلًا. وعند التشغيل اللاحق نقيس النسبة الفعلية بالسجلات المتاحة التي ثبتت للمعهد حقوق الوصول إليها واستخدامها وفق التعريف المعتمد.

14.9 من يملك المبادرة، ومن يعتمد تغييرها؟

لا يكفي أن نكتب اسم إدارة بجانب المشروع. فهناك فرق بين من يدير العمل اليومي، ومن يملك النتيجة المستهدفة في بطاقة الأداء، ومن يتحمل مسؤولية تخصيص الموارد واعتماد الانحراف عن الخطة. قد يكون مسؤول نجاح المتعلم مالك المؤشر C1.1، بينما تدير فرق التقنية جزءًا من مشروع I1، وقد يحتاج تحويل ميزانية كبيرة بين المبادرات إلى موافقة أعلى. فإذا لم تتضح هذه الحدود، نرى مبادرات يتأخر أصحابها في اتخاذ القرار بحجة عدم الصلاحية، أو مديرًا يغيّر اختيارًا استراتيجيًا دون تفويض من صاحب الصلاحية.

أقترح أن تتضمن بطاقة كل مبادرة أربعة أدوار واضحة: مالك المبادرة الذي يُحاسَب عن تسليمها، ومدير التنفيذ الذي ينظم الأعمال اليومية، ومالكو المخرجات الذين سيستخدمون ما يُسلَّم، وصاحب صلاحية اعتماد التمويل والتغيرات الجوهرية. قد يجمع شخص واحد أكثر من دور في مؤسسة صغيرة، لكن لا ينبغي أن تختفي المسؤولية بسبب بساطة الهيكل. أما التفاصيل الدقيقة لربط أهداف الوحدات وفرق العمل بالمؤشرات والحوافز، فمكانها الفصل الخامس عشر.

ويحتاج نظام التنفيذ إلى سجل قرار موجز. عندما تُغيَّر الموازنة أو الموعد أو نطاق المشروع، يذكر السجل القرار وصاحبه وتاريخه وسبب التعديل وأثره على المخرجات والمخاطر والمؤشرات، ثم يربطه بالنسخة السارية من الخطة. وهذا يمنع وجود «خطة رسمية» تعرض مسارًا، بينما تعمل الإدارات على مسار مختلف دون أن يعرف المجلس الفارق.

14.10 إيقاع المراجعة: لا تنتظر نهاية العام لتعرف أنك تأخرت

تحتاج الخطة السنوية إلى مراجعات متدرجة، يختلف سؤال كل منها عن الآخر. فاجتماع مالك المبادرة مع فريقه يراجع الأعمال والعوائق القريبة؛ واجتماع المحفظة ينظر إلى التبعيات والموارد والتأجيل والتصعيد؛ أما مجلس الإدارة فيراجع الالتزامات الكبيرة والنتائج والافتراضات التي قد تجعل الاستراتيجية نفسها موضع سؤال. ولا يلزم أن تتحول كل جلسة تنفيذ إلى مراجعة استراتيجية شاملة؛ بل من الحكمة ألا يختفي النقاش الاستراتيجي داخل تفاصيل أعمال الأسبوع.

يمكن أن تختار المؤسسة مراجعة تشغيلية قصيرة أسبوعيًا، ومراجعة محفظة شهرية، ومراجعة أداء واستراتيجية كل ربع، مع اجتماعات استثنائية حين تتحقق إشارات إنذار أو تتجاوز المخاطر حدود الشهية المعتمدة. هذه وتائر إرشادية وليست مقادير معيارية ملزمة. وسنعود إلى نظم القياس والمراجعة في الفصل الثامن عشر، وإلى قرار التكيف في الفصل التاسع عشر. ما يلزم هنا تحديد موعد مراجعة المحفظة وبياناتها، وأن يعرف مدير المبادرة متى يتصرف ومتى يصعّد.

ومن الأخطاء أن يكون تقرير التنفيذ مملوءًا بحالات «أخضر» لا تقول شيئًا عن المنافع. فقد ينتهي بناء مركز التقييم في موعده، لكن جودة الضوابط لم تختبر بعد؛ وقد يلتزم مدير المشروع بموازنة المنصة، لكن حق استخراج السجلات لم يتحقق. لذلك يعرض التقرير تقدم التسليم، والتكلفة النقدية، والتبعيات والقرارات المفتوحة، والنتيجة التي يفترض أن يخدمها، كلًّا في موضعه. وعند وجود انحراف، نبحث في السبب والبدائل لا في لون المؤشر وحده.

14.11 كيف نطبق المنطق في جهة حكومية؟

في الجهة الحكومية، لا تختلف ضرورة وصل الأهداف بالمبادرات والموارد، لكن قواعد القرار تتغير بحسب الاختصاص والموازنة العامة والأنظمة. فإذا اختارت الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية رفع نسبة إنجاز معاملات المستفيدين من أول زيارة، فإنها تحتاج إلى تحديد المبادرات التي تغير تجربة المستفيد فعلًا، وما يدخل ضمن الصلاحية القائمة، وما يتطلب اعتمادًا أو إجراء شراء أو تنسيقًا مع جهة أخرى. وقد يكون تحسين إجراء داخل خدمة قائمة أجدى من إنشاء منصة جديدة، ما لم تثبت قيمة المنصة وشروط استخدامها.

وتؤكد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للموازنة المراعية للأداء ربط طلبات الإنفاق بالأهداف والنتائج العامة، مع استخدام معلومات الأداء لتحسين توزيع الموارد لا لمجرد إعداد تقارير (OECD, 2019). هذه مبادئ عامة نستفيد منها في التكييف، وليست إجراءات مالية ملزمة لجهة حكومية بعينها. لذلك يعرض المثال الحكومي التزامًا واضحًا بقواعد الاعتماد والشراء والتعاقد، ويميز مؤشر الخدمة عن الأثر العام المراد، ويراعي العدالة وإمكان الوصول لا متوسط الأداء وحده.

الإجراء: من الخريطة إلى خطة سنوية قابلة للاعتماد

1. **اجمع المدخلات المعتمدة.** ضع بيان الاستراتيجية والمحاور والأهداف وبطاقات المؤشرات وخريطة نموذج العمل أمام فريق التنفيذ، وحدد ما بقي مشروطًا من قرار المجلس. المخرج: سجل مدخلات مؤرخ وحدود تفويض.

2. **افصل العمل المعتاد عن التغيير الاستراتيجي.** اسأل عن كل عمل مقترح: هل يحافظ على تشغيل مطلوب، أم يبني قدرة أو يغير عملية أو قيمة؟ لا تمنع إدراج تحسين تشغيلي مهم، لكن سجله في موضعه. المخرج: قائمتان واضحتان.

3. **اشتق المبادرات من فجوات الأهداف.** حدد الفارق بين خط الأساس والمستهدف، وافحص الأسباب المحتملة والفروض التي تجعل التدخل مفيدًا. المخرج: بطاقات مبادرات تربط الهدف بالمخرج والنتيجة المراد اختبارها.

4. **كوّن محفظة لا قائمة متفرقة.** راجع التكرار والتبعيات والموارد الحرجة، واجمع الأعمال التابعة للمبادرة نفسها، واستبعد ما لا يخدم الاختيار. المخرج: قائمة مبادرات مرتبة بمنطق يمكن الدفاع عنه.

5. **حرر قائمة التوقف.** حدد الأنشطة أو الأسواق أو التكاليف أو أساليب العمل التي لن تستمر، وسجل تبعات الخروج وعقوده وما يتحرر منه فعلًا. المخرج: قرارات توقف قابلة للتنفيذ.

6. **ضع بوابات القرار.** لكل افتراض أو حق أو موافقة حاسمة، ضع اختبارًا وصاحب قرار وموعدًا مناسبًا قبل الالتزام الذي يصعب الرجوع عنه. المخرج: شروط إنفاق وتسلسل، لا مواعيد تفاؤلية فقط.

7. **أعد موازنة المبادرات وتوقع النقد منفصلين.** وزّع النفقات على السنوات، وحدد ما تتطلبه من نقد والتزامات، ومصدر التمويل وشروط تحققه وأرضية السيولة وخدمة الدين. المخرج: خطة مالية تفصل الميزانية عن النقد.

8. **صغ خطة سنة أولى بمعالم قابلة للتحقق.** وزّع المعالم على أرباع أو فترات أنسب، وأظهر التبعيات والحدود والمخرجات، مع عدم الادعاء بأن التجربة المستقبلية أثبتت نجاحها سلفًا. المخرج: خطة سنوية بجدول قرار وتنفيذ.

9. **عيّن المالك وحدود التفويض.** حدد مالك كل مبادرة، ومن يديرها، ومن يستقبل مخرجاتها، ومن يعتمد تغييرًا جوهريًا في المال أو النطاق أو الجدول. المخرج: سجل مسؤوليات وتصعيد.

10. **اعتمد ثم راجع.** اعرض على صاحب القرار محفظة متوازنة، والبدائل المستبعدة، وحدود التمويل والاختبارات المفتوحة، وحدد إيقاع المراجعة. المخرج: قرار تنفيذ مشروط حيث يلزم وسجل متابعة.

قبل الانتقال إلى الفصل التالي ينبغي أن تستطيع أن تعرض على الإدارة ملفًا قصيرًا يجيب عن ستة أسئلة: ماذا سنغيّر، وبأي مبادرات، وما الذي سنتوقف عنه، ومن يملك التنفيذ والقرار، ومتى نحتاج إلى النقد، وما الدليل الذي يسمح لنا بالاستمرار أو يوجب المراجعة؟ وإذا كانت الإجابة ناقصة، فتكثير المشروعات في الجدول لن يسد نقصها.

المثال المتصل

معهد التدريب الافتراضي — من اختيار سبتمبر إلى خطة ديسمبر 2026

في سبتمبر 2026 اعتمد مجلس المعهد مبدئيًا الحزمة «أ»: تحسين إنجاز المتعلم وإثبات أثر التعلم للمؤسسات، مع بناء القدرات والبيانات اللازمة. لم يكن ذلك تصريحًا بإنفاق غير محدود؛ فقد بقيت حقوق نقل بيانات المنصة، وتمويل التغيير، وبعض افتراضات قبول السوق، مسائل تحتاج إلى اختبار وتوثيق.

وفي أكتوبر حوّل الفريق نموذج العمل المختار إلى خريطة وأهداف ومؤشرات. ظهر ارتباط L1 المتعلق بالبيانات بعمليات التشخيص والتوجيه، ثم بمؤشر الإنجاز C1.1. واتضح أن قيمة الأكاديميات المؤسسية لا تُقاس بعدد التقارير المرسلة وحده؛ فالتجديد C2.1 يحتاج إلى دليل أثر مقبول لدى العميل. بهذه الطريقة عرف الفريق ما يجب بناؤه أولًا وما ينبغي رصده لاحقًا.

تابع المثال المتصل

معهد التدريب الافتراضي — من اختيار سبتمبر إلى خطة ديسمبر 2026

وجاء ديسمبر 2026 ليختبر جدية الاختيار. لم يكتف المجلس بالاطلاع على ثماني مبادرات تبلغ ميزانيتها 550 ألف ريال على ثلاث سنوات، بل سأل عن 2027: لماذا تقع 357 ألفًا فيها؟ وهل يمكن توفير النقد قبل استحقاق الدفعات؟ وهل نستطيع بناء المنصة دون حق ثابت في استخراج بياناتنا؟ وماذا نفعل إذا تأخر القرض أو انخفضت الإيرادات؟ كان الجواب خطة للتمويل والتوقف والتأجيل والبوابات، لا افتراضًا بأن كل مشروع سيكون جاهزًا في موعده.

تظهر محفظة المعهد أن I1 وI3 وI2 تخدم جوهر اختيار «ضمان الإنجاز وقياس الأثر»؛ لكن استمرار I3 مرهون بحقوق البيانات وتكلفة الانتقال. وفي الوقت نفسه أُعدت قائمة التوقف: الخروج من البرامج القصيرة في يونيو 2027، وخفض الاعتماد على الوكلاء، وتأجيل التوسع المقصود خارج الدول الثلاث حتى يتحسن الإنجاز. تلك قرارات صعبة لأنها تفرض التخلي عن بعض الإيراد والامتيازات المعتادة قبل تحقق جميع منافع الاستراتيجية الجديدة.

وتوزعت خطة 2027 على معالم واضحة: تشخيص المتعلمين والمرشدون وتأسيس قالب الأثر في الربع الأول، ثم تجارب الضمان والأكاديميات في الثاني، فمركز التقييم وهيئة التدريس والمحتوى العربي في الثالث، ومراجعة المجلس والتشغيل المتوازي للمنصتين في الرابع. لكن هذه الخطة لا تذكر نتائج تجارب أكتوبر 2027 كأنها كانت معروفة عند إعداد خطة ديسمبر 2026؛ إنها تحدد ما سيفعله الفريق لاختبار ما لا يعرفه بعد.

وتظهر في هذه المرحلة أيضًا حدود ما يمكن الجزم به من هذه الخطة: اعتماد المجلس إطار قرض 330 ألف ريال لا يثبت صرفه، ومجموع التمويل المخطط لا يثبت سلامة السيولة، وصرف مبلغ على منصة لا يثبت انتقال البيانات، وافتتاح مركز تقييم لا يثبت نزاهة التقييم في كل حالة. ولذلك تظل بوابات الدليل والمخاطرة جزءًا من المحفظة نفسها، ويُعاد فحصها عند الاعتماد والتوسع والمراجعة.

يخرج القارئ من المثال بثلاثة مخرجات متصلة: جدول مبادرات يحمل رموز I1 إلى I8 ويرتبط بأهداف الخريطة، وقائمة توقف X-1 إلى X-3 تفرغ موارد للاستراتيجية الجديدة، وخطة 2027 توضح ما يجب تسليمه وما يجب اختباره وما قد يحتاج إلى قرار جديد. هذه المخرجات ستدخل في الفصل الخامس عشر لنعرف كيف تُوزع النتائج على الوحدات والأشخاص والحوافز دون أن تتحول الاستراتيجية إلى مسؤولية قسم التخطيط وحده.

أخطاء شائعة في التنفيذ

إطلاق كل شيء دفعة واحدة.

تبدو قائمة المبادرات الكاملة علامة حماس، لكنها قد تتجاهل تبعياتها وحدود الفريق والمال. الحل هو تسلسل منضبط وحالات بدء مختلفة وفق الاختبارات.

قياس إنجاز النشاط بدل النتيجة.

اكتمال بناء منصة أو تقديم دورة لا يساوي تحسن الإنجاز أو تجديد العقود. اجعل مخرج المبادرة ونتيجة الهدف ظاهرين كلًا بمؤشر مناسب.

اعتبار الموازنة رصيدًا نقديًا.

قد تكون الموازنة معتمدة والقرض غير مسحوب والتحصيل متأخرًا. افصل الموافقة عن السداد والتدفق النقدي وخدمة الدين.

عدم تسجيل ما سنتوقف عنه.

لا تكفي إضافة مبادرات إذا ظل الجميع مطالبين بالنشاط السابق. وثق قرارات الخروج والتبعات القانونية والموارد المحررة.

تحويل الأولوية إلى حصانة.

المشروع الأساسي قد يحتاج إلى تعديل أو وقف حين يخالف شرطًا قانونيًا أو ماليًا حاسمًا. الأولوية لا تعفي من بوابات القرار.

خلط أدوار التنفيذ بالاختيار.

قد يستطيع مالك المبادرة تعديل جدول فريقه، لكنه لا يستطيع وحده تغيير سياسة الضمان أو تحويل تمويل جوهري بين المحاور. اكتب حدود التفويض والتصعيد.

النشاط 14 من أربعة أهداف إلى محفظة تنفيذ أولية

120 دقيقة

اختر مؤسسة تعمل فيها أو تعرفها جيدًا، وحدد أربعة أهداف استراتيجية على الأكثر من خريطتها، مع مؤشرات ومستهدفات أولية. في عشرين دقيقة اكتب قائمة الأعمال التي يُعتقد أنها ضرورية لتحقيق الأهداف، ثم استبعد ما هو مجرد تشغيل معتاد أو نشاط صغير تابع لمبادرة أكبر. وفي ثلاثين دقيقة جهز بطاقات مختصرة لأربع مبادرات مرشحة؛ لكل بطاقة هدف ومخرج وتبعية ومالك وافتراض يحتاج إلى اختبار.

خصص عشرين دقيقة أخرى لصوغ قائمة توقف من قرارين على الأقل: ما الذي ستقلله أو تؤجله أو تغادره، وما أثره في الوقت والمال والعملاء؟ ثم استخدم نصف ساعة لبناء خطة للربعين المقبلين تُظهر أول ثلاثة معالم، وموعد دفع أو التزام مهمًا لكل مبادرة، وبوابة واحدة تمنع الالتزام المبكر. وفي الدقائق العشرين الأخيرة اعرض قرارك على زميل يلعب دور المدير المالي أو عضو المجلس، واطلب منه أن يبين أين لا تكفي الأدلة أو الموارد.

المخرج المطلوب: صفحة محفظة، وبطاقات أربع مبادرات، وقائمة توقف، وخطة أولية لفترتين، وسجل قرار يوضح ما يجوز البدء به وما يبقى مشروطًا. وهذه مدة الورشة فقط؛ جمع عروض الأسعار، وفحص العقود، وتجهيز توقع نقدي فعلي، والتحقق من البيانات أعمال ميدانية قد تستغرق وقتًا إضافيًا. ولا يمنح النشاط وحده شهادة بأن الخطة أصبحت قابلة للتنفيذ.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين التشغيل المعتاد والمبادرة الاستراتيجية والنشاط داخل المبادرة؟ وكيف يؤثر الخلط بينها في المحفظة؟
2. لماذا لا نكوّن خطة التنفيذ بمجرد جمع مشروعات الإدارات، ولماذا قد نخدم هدفين بمبادرة واحدة؟
3. كيف نستنتج من محفظة المعهد أن المبلغ 550 ألف ريال يتطابق حسابيًا مع مصادر تمويل مخططة، لكنه لا يثبت سلامة السيولة؟
4. لماذا لا يُعد اختبار حق استخراج سجلات التعلم تحقيقًا للمؤشر L1.1 بنسبة 100%؟ وماذا يجب مراقبته في 2027؟
5. ما الاختيار الذي يعبّر عنه قرار التوقف X-1، وما أثره في جسر إيرادات المعهد؟

6. إذا تأخر صرف القرض واقترب النقد من حد مصروفات ثلاثة أشهر، كيف تعيد ترتيب المبادرات دون منح أي منها حصانة مطلقة؟

7. في مؤسسة تعرفها، من يملك قرار تغيير نطاق مبادرة استراتيجية أو نقل مبلغ جوهري بين مبادرتين؟ وكيف يتضح ذلك في سجل القرار؟

خلاصة الفصل

لا تبدأ منظومة التنفيذ من إعلان «بدء العمل»، بل من وضوح العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والأهداف والمبادرات، ومن القدرة على ترتيب الأعمال ضمن حدود المال والوقت والحقوق والمخاطر. والخطة الإجرائية السنوية الجيدة تقول ماذا سنفعل وماذا سنتوقف عنه، وتضع بوابات واضحة لما لم يثبت بعد، وتحدد من يملك القرار وكيف سنعرف أن المبادرات تحرك نتائج الخريطة، لا أنها تسلم مخرجاتها فقط.

لقد أصبحت لدينا محفظة تغيير وموازنة وخطة معالم، لكن المبادرات لا تنفذ نفسها. نحتاج الآن إلى أن نرى كيف تتوزع مسؤولية هذه النتائج على إدارات المؤسسة وأنظمتها وموظفيها، وكيف نوائم الهيكل والقدرات والأهداف الفصلية مع الاستراتيجية. وهذا موضوع الفصل الخامس عشر.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: محفظة مبادرات I1–I8 مرتبطة بالأهداف، وقائمة توقف X-1–X-3، وبوابات قرار، وموازنة للمبادرات منفصلة عن توقع النقد، وخطة إجرائية لعام 2027 بمعالم وملّاك. يوزع الفصل الخامس عشر هذه المسؤوليات على الوحدات والعمليات والقدرات والأهداف الفصلية.

المصادر والمراجع

آل حميد، عباس. «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، الطبعة العربية، 2022، ص 233–202، وبخاصة خطوة وضع خطة العمل الإجرائية السنوية؛ مرجع تاريخي لمنطق التحويل من الخريطة إلى خطط الإدارات.

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2008). "Mastering the Management System." Harvard Business Review, 86(1), 62–77, 136. https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system

Porter, Michael E. (1996). "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

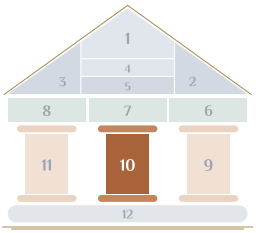
Project Management Institute (2013). The Standard for Portfolio Management, 3rd ed., section 4, Portfolio Strategic Management. https://www.pmi.org/shop/p-/book/the-standard-for-portfolio-management-%E2%80%94-third-edition/00101388901

OECD (2019). OECD Good Practices for Performance Budgeting, Good Practice 2. https://doi.org/10.1787/c90b0305-en

---

ملاحظة المصادر: أرقام I1–I8 والمبالغ وX-1 إلى X-3 وتواريخ الحالة مأخوذة من الحالة التعليمية المتصلة «معهد التدريب الافتراضي 2030–2026» الواردة في هذا الكتاب. أما البوابات والأمثلة التنظيمية التي وصفتها بأنها «مقترحة» فهي توضيحات إجرائية من هذا الكتاب، لا وقائع إضافية من الحالة ولا شروطٌ حرفية واردة في المراجع الخارجية.

15



الخطوة 10: تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

مواءمة المؤسسة — الهيكل والأنظمة والقدرات والأهداف الفصلية

كيف نجعل الإدارات والفرق تعمل في اتجاه استراتيجية واحدة؟

حين تُعتمد الخطة وتستمر المؤسسة في عملها القديم

لنفترض أن مجلس إدارة معهد تدريبي قرر أن تكون ميزته في «إنجاز المتعلم وقياس الأثر»، بعد أن كان يكسب معظم إيراداته من بيع البرامج والوصول إلى المؤهلات. وُضعت المبادرات، وأُقرت ميزانية أولية، وأصبح لدى الإدارة جدول واضح للمشروعات. لكن موظفي المبيعات ما زالوا يحصلون على الثناء كلما سجلوا عددًا أكبر من الأشخاص، حتى لو انقطع نصفهم بعد أسابيع. ويواصل فريق العمليات اعتبار مهمته منتهية بمجرد فتح حساب المتعلم وإرسال المواد، بينما ينتظر فريق التقنية تقرير المزوّد في نهاية الشهر ليعرف ما حدث. أما المدربون فيتعاقد معهم المعهد على ساعات التدريس، دون أن يكون واضحًا من يتابع تعثر المتعلم بعد الجلسة.

قد تكون كل إدارة قد أدّت مسؤولياتها القديمة بجدية، ومع ذلك لا ينجح الوعد الجديد. ليست المشكلة في افتقار الموظفين إلى الحماس، وإنما في أن العمل ما زال منظمًا حول النموذج القديم، رغم أننا قررنا تجاوزه في الاستراتيجية الجديدة. فنحن نطلب من المؤسسة نتيجة جديدة، بينما نترك صلاحياتها وعملياتها ومقاييس نجاحها وحوافزها على حالها. وهنا

تظهر **المواءمة الاستراتيجية**: ألا نكتفي بطلب التنفيذ من الإدارات، بل نجعل طريقة تنظيمها وعملها وقراراتها تدعم الاختيار الذي اعتمدناه.

في الفصل الثالث عشر أنشأنا خريطة للأهداف ومؤشرات تقيس مسار القيمة. وفي الفصل الرابع عشر رتبنا محفظة المبادرات وموازناتها وقائمة التوقف والجدول السنوي. ننتقل الآن من سؤال «ما المبادرات التي سننفذها؟» إلى سؤال أقرب إلى حياة المؤسسة اليومية: **من سينُجز العمل فعلًا، وبأي قدرة وصلاحية وبيانات، وكيف نضمن أن يلتقي عمله بعمل الآخرين في النتيجة المقصودة؟** لن نعيد هنا تصميم الاستراتيجية ولا تقييم خياراتها؛ فهذه قرارات عالجتها الفصول السابقة. ولن نتناول بالتفصيل مقاومة التغيير واستجابات القيادة؛ فذلك موضوع الفصل السادس عشر، ثم تأتي إدارة المخاطر في الفصل السابع عشر.

> **جسر الفصل:** ندخل بخريطة استراتيجية لها أهداف ومؤشرات ومسؤولون، وبمحفظة مبادرات وخطة سنوية وميزانيات مشروطة؛ ونخرج بتصميم تنظيمي يوضح الوحدات والأدوار وحقوق القرار، ومصفوفة للقدرات اللازمة، ومسارات عمل عابرة للإدارات، وأهداف فصلية قابلة للمراجعة. هذه هي الآليات التي ستحتاج إليها قيادة التغيير وإدارة المخاطر والمراجعة في الفصول التالية.

15.1 ما المقصود بمواءمة المؤسسة؟

المواءمة ليست أن يحفظ كل موظف عبارة الرؤية أو أن تعيد كل إدارة كتابة الأهداف الاستراتيجية في تقريرها السنوي. قد تبدو المؤسسة منسجمة على الورق، بينما تكافئ كل وحدة سلوكًا يضعف ما تحاول وحدة أخرى تحقيقه. كما لا تعني المواءمة أن تخضع التفاصيل كلها لقرار مركزي واحد؛ فقد تحتاج فرق التنفيذ إلى مساحة واسعة للاختيار، بشرط أن تعرف النتيجة المشتركة وحدود صلاحياتها ومتى تحيل المسألة إلى جهة أخرى.

أقصد بالمواءمة هنا **أن تتفق الأعمال والمسؤوليات والقدرات والأنظمة والمقاييس والحوافز على خدمة الاختيار الاستراتيجي نفسه.** ويمكن اختبار ذلك بثلاثة أسئلة: إذا نجحت كل إدارة وفق مقاييسها الحالية، فهل تنجح الاستراتيجية؟ وإذا تعطلت نتيجة مشتركة، فهل نعرف

من يملك قرار إصلاحها؟ وإذا تغيرت الأولويات أو نقصت الموارد، فهل تستطيع المؤسسة إعادة ترتيب العمل دون أن يعود كل قسم للدفاع عن ميزانيته بمعزل عن غيره؟

يشير كابلان ونورتون إلى أن تحقيق قيمة المؤسسة يتطلب مواءمة وحدات الأعمال والخدمات المشتركة مع الاستراتيجية، وأن المواءمة عملية إدارية متكررة، لا مجرد إعادة هيكلة تقع مرة واحدة (Kaplan & Norton, 2006). وتؤكد الأدبيات المهنية في التصميم التنظيمي أن مراجعة الهيكل وحده لا تكفي؛ إذ يجب النظر أيضًا في الإجراءات والموارد البشرية والقياس والحوافز والثقافة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة (CIPD, 2025). لكن لا يوجد هيكل واحد يصلح للجميع. فالوحدات التي تخدم عملاء مختلفين قد تحتاج درجة من الاستقلال، بينما يحتاج العمل الذي يعتمد على بيانات مشتركة إلى قواعد وتكامل أوضح.

وتجدر الإشارة إلى الفرق بين ثلاثة أمور سنتعامل معها في هذا الجزء. **تصميم المؤسسة** يحدد شكل توزيع الأعمال والسلطات والتكامل بينها. **ومواءمة المؤسسة** تفحص ما إذا كان هذا التصميم وما يرتبط به من أنظمة وأشخاص يخدمان الاستراتيجية بالفعل. أما **قيادة التغيير** فتتناول كيف ننتقل من الممارسات القائمة إلى الممارسات الجديدة، وكيف نتعامل مع التردد والمصالح والمقاومة والتعلم أثناء الانتقال. هي مسائل مترابطة، لكنها ليست مترادفات.

15.2 ابدأ من رحلة تحقيق القيمة، لا من رسم الهيكل

قد يطلب الرئيس التنفيذي رسم هيكل جديد لأن الاستراتيجية تغيرت. فيسارع فريق الإدارة إلى اقتراح إدارات ومناصب وعناوين وظيفية. لكن البدء بالرسم قد يؤدي إلى هيكل جميل يعيد إنتاج الفجوات القديمة. الأجدى أن نرسم أولًا **مسار القيمة**: ما الذي ينبغي أن يحدث للعميل أو المستفيد حتى تتحقق النتيجة التي وعدناه بها؟ وأي أعمال متتابعة ومتكاملة يصعب أن ينجزها فريق واحد؟ وأين تنتقل المعلومات أو المسؤولية بين الوحدات؟

في حالة معهد التدريب الافتراضي، لا تكفي رحلة «يسجل المتعلم، ثم يحضر البرنامج، ثم يتلقى شهادة». الخيار الجديد يتطلب أن يخضع المتعلم لتشخيص مبكر، وأن يتلقى توجيهًا

متناسباً مع حاجته، وأن تُكتشف إشارات التعثر ويُستجاب لها، وأن ينجز متطلبات التقييم بصورة نزيهة، وأن تستطيع المؤسسة العميلة — عندما تكون هي المشتري — فهم نتائج التدريب وآثاره دون ادعاء ما لا تقيسه البيانات. وهذا المسار يبدأ من التسويق ولا ينتهي عند تقديم المحتوى.

لنتتبع حالة واحدة. يدخل متعلم جديد من قناة تسويق. تعرف وحدة النمو مصدر التسجيل وتكلفة اكتسابه، لكن نجاح المتعلم يحتاج إلى معرفة مستوى الاستعداد والهدف المهني؛ وهنا تتولى وحدة نجاح المتعلم التشخيص والتوجيه. يحتاج المرشد إلى بيانات حضور ونشاط موثوقة، ولا يملكها إذا كانت محصورة في تقرير شهري من مزود المنصة. كذلك يجب أن ينتقل المتعلم إلى التقييم دون أن تصبح رغبة المعهد في رفع نسبة الإنجاز سبباً لتساهل في النزاهة. وإذا كان المتعلم موظفًا ضمن عقد مؤسسي، يحتاج مسؤول المؤسسة إلى معلومات تجمع ما تسمح به قواعد الخصوصية وموافقة الأطراف، وتبين الفرق بين التعلم الموثق والأثر على أداء العمل. أي تأخير في إحدى هذه الوصلات يضعف الوعد كله (الجدول 1-15).

الجدول 1-15: مسار القيمة الجديد في حالة المعهد، ونقاط التسليم بين الوحدات

المرحلة	الجهة التي تقود العمل	الجهة التي يجب أن تتعاون معها	المخرج أو ضابط التسليم
التسجيل ووعد الخدمة	النمو	نجاح المتعلم والمالية	مصدر التسجيل، وحقيقة العرض، والحقوق والشروط
التشخيص المبكر	نجاح المتعلم	التقنية والبيانات	خطة موثقة ومرشد خلال سبعة أيام بحسب نطاق التجربة
المتابعة الأسبوعية	نجاح المتعلم	المحتوى وهيئة التدريس	إشارة تعثر قابلة للتفسير وتدخل مسجل
التقييم وإثبات الإنجاز	المحتوى وهيئة التدريس	نجاح المتعلم والتقنية	نتيجة تقييم موثقة، واستقلال ضوابط النزاهة

تابع الجدول 15-1

المرحلة	الجهة التي تقود العمل	الجهة التي يجب أن تتعاون معها	المخرج أو ضابط التسليم
تقرير الأثر المؤسسي	المؤسسات	نجاح المتعلم والتقنية	تقرير يميز الإنجاز عن تغير الأداء في العمل
مراجعة التكلفة والاستدامة	المالية والإدارة	جميع الوحدات	تكلفة خدمة وقرارات موارد تستند إلى بيانات متفق عليها

ليست أسماء الوحدات في الجدول وصفًا لهيكل موجود بالفعل في مؤسسة حقيقية؛ إنها أجزاء من حالة افتراضية صُممت لإظهار المنطق. ولا يصبح التسليم جيدًا لمجرد إرسال ملف من قسم إلى قسم؛ يجب أن يعرف كل طرف ما يحتاج إليه، ومتى يحتاج إليه، وماذا يفعل إذا لم تصل البيانات أو لم تستوفِ شروطها. وهذا ما سنفصله لاحقًا في مصفوفة القرار وبروتوكول العمل المشترك.

15.3 هيكل يتبع الاستراتيجية، ولكن لا يتحول إلى غاية

في سنة الأساس 2025 كان المعهد الافتراضي منظَّمًا حول وظائف المبيعات والعمليات والمالية. وهذا شكل قد يناسب مؤسسة هدفها الأساسي زيادة التسجيلات وتسليم البرامج. لكن إذا أصبحت القيمة الأساسية مرتبطة بإنجاز المتعلم، ونجاح العلاقات المؤسسية، وامتلاك بيانات التعلم، فلا يكفي أن نضع هذه العناوين فوق الهيكل القديم. لا بد من تحديد وحدات تمتلك القدرة والمسؤولية اللازمتين لتحقيق النتائج الجديدة.

تقترح الحالة بناء ست وحدات، ويتكوّن فريق الموظفين في 2027 من **17 موظفًا موزعين عليها، إضافة إلى الرئيس التنفيذي، أي 18 موظفًا** مقابل 12 موظفًا في 2025. وهذه الأعداد خطة افتراضية، لا توصية معيارية لكل معهد تدريب. والأهم منها أن نعرف وظيفة كل وحدة ومؤشرها والوصلة التي لا تستطيع إدارتها منفردة (الجدول 15-2).

الجدول 2-15: مواءمة وحدات معهد التدريب الافتراضي مع بطاقة الأداء لعام 2027

الوحدة	وظيفتها في نموذج العمل	مؤشرات تسهم فيها	الموظفون 2027
نجاح المتعلم	التشخيص والتوجيه وضمان الإنجاز بشروطه	C1.1، C1.2، C3.1، P1.1، P1.2	7: رئيسة و6 مرشدين
المؤسسات	الأكاديميات المؤسسية وتقارير الأثر والعلاقات	F3.1، C2.1، P2.1	2
المحتوى وهيئة التدريس	جودة المحتوى والتدريس والتقييم	P3.1، P4.1، L2.1	3
التقنية والبيانات	المنصة والبيانات والضوابط والامتثال	L1.1، L3.1	2
النمو	التسويق والإحالات والوكلاء المتبقون	F2.2، C3.2	1
المالية والإدارة	المالية والموارد البشرية والحوافز	F2.1، L4.1	2

لا يدخل في العدد 18 المدربون الخارجيون أو **أعضاء هيئة التدريس الأساسية الخمسة عشر** الذين نتصور الحالة التعاقد معهم بعقود سنوية في 2027، على أن يرتفعوا إلى عشرين في 2028؛ فهؤلاء مورد تعاقدي متميز عن الملاك الوظيفي. وينبغي أن يظهر هذا الفصل بوضوح في نموذج تكلفة الأفراد، حتى لا نعدّ المتعاقد موظفًا ثم نكرر تكلفته في بند الموردين. وتمنح الحالة أولوية لوظائف المرشدين للعُمانيين، دون أن نفترض أن كل مرشح سيصبح مؤهلًا للتوجيه بمجرد تعيينه؛ فالأولوية في الاستقطاب لا تغني عن التدريب والتقييم والإشراف.

ويبقى الرئيس التنفيذي مالك مؤشر الإيراد F1.1 كما في بطاقة المؤشرات. أما مسؤول الاستراتيجية والأداء فهو تكليف تنسيقي لموظف حالي بنصف وقته، يرفع المتابعة إلى الرئيس التنفيذي ويعمل مع الوحدات؛ وليس وظيفة إضافية فوق الملاك الوظيفي البالغ 18.

	ضمان الإنجاز	شريك المؤسسات	المحرّك والبيانات
المالي	F1 نمو الإيرادات	F3 إيرادات الخدمات المؤسسية	F2 الربحية واقتصاديات الخدمة
العملاء	C1 المتعلم ينجز ويجتاز	C2 أثر مقيس للمؤسسة	C3 تجربة يوصي بها المتعلم
العمليات	P1 التشخيص والتوجيه P4 نزاهة التقييم	P2 أكاديميات بتقرير أثر	P3 محتوى عربي فعال
الممكّنات	L2 هيئة التدريس والمرشدون	L4 ثقافة النتائج والحوافز	L1 السيطرة على البيانات والمنصة L3 قدرات البيانات والذكاء الاصطناعي

ما الأهداف التي تسهم فيها كل وحدة؟

نجاح المتعلم

F2	F3	F1
C3	C2	**C1**
P3	P2	P4 **P1**
L3 L1	L4	L2

P1.2 · P1.1 · C3.1 · C1.2 · C1.1

المؤسسات

F2	**F3**	F1
C3	**C2**	C1
P3	**P2**	P4 P1
L3 L1	L4	L2

P2.1 · C2.1 · F3.1

المحتوى وهيئة التدريس

F2	F3	F1
C3	C2	C1
P3	P2	**P4** P1
L3 L1	L4	**L2**

L2.1 · P4.1 · P3.1

التقنية والبيانات

F2	F3	F1
C3	C2	C1
P3	P2	P4 P1
L3 **L1**	L4	L2

L3.1 · L1.1

النمو

F2	F3	F1
C3	C2	C1
P3	P2	P4 P1
L3 L1	L4	L2

C3.2 · F2.2

المالية والإدارة

F2	F3	F1
C3	C2	C1
P3	P2	P4 P1
L3 L1	**L4**	L2

L4.1 · F2.1

هدف تسهم فيه الوحدة — تحت كل وحدة: مؤشراتها في بطاقة 2027 — مؤشر الإيراد F1.1 يملكه الرئيس التنفيذي

الشكل 1-15: إسهام وحدات المعهد في أهداف خريطة الاستراتيجية — قراءة بصرية للجدول 2-15

ولا يلزم أن تمثل الوحدات الست ست إدارات كبيرة لها رؤساء وفرق وموازنات مستقلة بالكامل. ففي مؤسسة تضم 18 موظفًا قد يجمع شخص بين مسؤوليات محددة، أو يعمل فريق صغير في مسارين، أو تؤدى خدمات داعمة بعقد خارجي. لكن ينبغي ألا يضيع **مالك النتيجة** بسبب مرونة الهيكل. فالمقصود أن تتضح المسؤوليات لا أن تضاعف المناصب.

والاختيار بين الهيكل الوظيفي وهيكل القطاعات أو العملاء أو المشروعات لا يُحسم بعدد الموظفين وحده. اسأل: أين يتكرر العمل؟ وأين يحتاج القرار إلى خبرة تخصصية عميقة؟ وأين يحتاج العميل إلى جهة واحدة تملك حل مشكلته؟ وما التكلفة التي ستضيفها خطوط التقارير الجديدة؟ قد تحتاج المؤسسة إلى فرق عابرة للإدارات أكثر مما تحتاج إلى إنشاء إدارة دائمة لكل مبادرة. وإعادة تشكيل الهيكل دون تقدير تكلفته وحجم العمل المطلوب قد تخلق طبقة تنسيق أثقل من المشكلة التي أردنا حلها (الشكل 2-15).

الشكل 2-15: من مدخلات تصميم الهيكل إلى بدائل تُقارن بتكلفتها ومخاطرها

15.4 من يملك النتيجة، ومن يملك القرار، ومن ينفذ؟

من أكثر أسباب ضعف المواءمة أن يكتب المدير أمام أحد المؤشرات اسم ثلاثة مسؤولين، ظنًا منه أن تعدد الأسماء يزيد الاهتمام. لكن عندما يتراجع المؤشر، يستطيع كل منهم أن يفسر أن السبب يقع لدى الآخر. وقد يحدث العكس: تُكلف وحدة واحدة بنتيجة تعتمد

في الواقع على قرارات لا تملكها. ولهذا لا يكفي تعيين «مالك للمؤشر» دون تعريف طبيعة الملكية وحدود السيطرة.

أقترح التمييز بين **مالك نتيجة الاستراتيجية** الذي يكون مسؤولًا عن تفسير المؤشر ورفع قرارات تصحيحه، و**مالك العملية** الذي يضبط العمل اليومي الذي يؤثر فيه، و**مالك المبادرة** الذي يتحمل مسؤولية تسليم التغيير المعتمد ضمن الوقت والميزانية والصلاحيات. وقد تكون هذه الأدوار في شخص واحد، وقد تختلف. أما الجهة التي تعتمد الإنفاق أو تضع معيار الجودة أو تقرر الاستثناء، فهي صاحبة صلاحية قرار ينبغي بيانها بصورة مستقلة.

في حالة المعهد قد تكون وحدة نجاح المتعلم هي مالك نتيجة C1.1 «معدل الإنجاز»، لكنها لا تستطيع وحدها السيطرة على الجودة الأكاديمية أو الاستقلال المهني للتقييم أو سلامة المنصة. لذلك تكون مسؤولة عن قراءة النتيجة وتنسيق الاستجابة، بينما تملك وحدة المحتوى وهيئة التدريس قرارًا مهنيًا يخص معايير الاجتياز، وتمتلك التقنية تشغيل البيانات، وتبقى القرارات التي تغير الضمان أو الميزانية خارج صلاحية المرشد. وهكذا تصبح المساءلة عادلة وقابلة للتنفيذ، لا مطالبة وحدة واحدة بنتيجة صنعتها المؤسسة كلها.

يمكن استخدام مصفوفة توزيع الأدوار (RACI) لتحديد من ينفذ العمل (Responsible)، ومن يتحمل المساءلة النهائية عن إنجازه (Accountable)، ومن يُستشار (Consulted)، ومن يُبلَّغ (Informed). وهي تنظم القرارات المتكررة ونقاط التسليم بين الوحدات، دون حاجة إلى عشرات الجداول. وفي كل عمل أو قرار نحدد صاحبًا واضحًا للمساءلة النهائية، مع إمكان وجود عدة منفذين وشركاء مهنيين، وقد يجمع الشخص نفسه دوري التنفيذ والمساءلة في مؤسسة صغيرة (Friedman, 2008) (الجدول 3-15).

الجدول 3-15: مصفوفة مختصرة لصلاحيات عمل عابر للوحدات — ترتيب توضيحي للحالة

العمل أو القرار	المسؤول المباشر عن التنفيذ	جهة المساءلة أو الاعتماد	من يجب إشراكه
تشخيص المتعلم خلال سبعة أيام	مرشد النجاح	رئيسة وحدة نجاح المتعلم	التقنية وهيئة التدريس عند الحاجة
تغيير معيار اجتياز التقييم	الفريق الأكاديمي المختص	صاحب الصلاحية الأكاديمية المعتمدة	نجاح المتعلم والامتثال؛ لا يقرره التسويق
استثناء عقد مؤسسي يؤثر في الوعد والسعر	وحدة المؤسسات	الإدارة وفق حدود التفويض	المالية ونجاح المتعلم
استخراج سجلات تفصيلية من المنصة القديمة	التقنية والبيانات	الإدارة حسب العقد والضوابط	الشؤون القانونية والجهة المالكة للبيانات
تغيير مبلغ جوهري في مبادرة I3	مالك المبادرة مع المالية	مجلس الإدارة أو المفوض بحسب التفويض	نجاح المتعلم والتقنية والرقابة

هذه المصفوفة **اقتراح إجرائي** مستمد من اختيار المعهد ومخاطره، وليست محضرًا حرفيًا لقرار مجلس الإدارة الافتراضي. ويجب أن تتطابق الصلاحيات النهائية مع الميثاق واللوائح والعقود المعتمدة، لا أن تُستنبط من جدول في كتاب. وعندما تكشف الممارسة عن تعارض، يُسجَّل السبب والقرار ومراجعة التفويض بدل ترك الموظفين يعملون على أساس تعليمات متباينة.

15.5 مواءمة العناصر السبعة: لا يكفي أن نغيّر المخطط التنظيمي

لتقييم الاتساق الداخلي يمكن الاستفادة من إطار العناصر السبعة (7S) المرتبط بشركة ماكنزي. ينظر الإطار إلى الاستراتيجية والهيكل والأنظمة، وإلى الأسلوب القيادي والموظفين والمهارات والقيم المشتركة، بوصفها عناصر تؤثر في بعضها. والمنهج لا يدعي أن

أداء المؤسسة يُحسب بجمع سبع درجات، ولا يحدد تصميمًا وحيدًا صالحًا في جميع البيئات؛ إنما يساعد على اكتشاف التناقض حين نغيّر عنصرًا ونترك ما يعتمد عليه في مكانه. وتعرض ماكنزي في مقالها المنشور عام 2008 عن الإطار، الذي ظهر في أواخر السبعينيات، العناصر السبعة بوصفها مكونات مترابطة تؤثر في قدرة المؤسسة على التنسيق والتغيير، لا سبعة مقاييس تُجمع آليًا (McKinsey, 2008; CIPD, 2025).

في حالتنا، إذا أعلنا أن إنجاز المتعلم أصبح محور القيمة، لكن نظام مكافآت النمو ما زال يكافئ عدد التسجيلات دون النظر إلى الاسترداد أو نوع العلاقة، فإن النظام لا يساند الاستراتيجية. وإذا أنشأنا وحدة نجاح المتعلم دون تدريب المرشدين أو منحهم حق الاطلاع على البيانات المناسبة، فإن الهيكل لا يجد المهارة والنظام اللذين يمكّنانه. وإذا اشترطنا نزاهة التقييم، ثم سمحنا لمن يبيع ضمان الإنجاز بأن يقرر درجات المتعلمين، وقعنا في تعارض مع القيم نفسها (الجدول 4-15).

الجدول 4-15: قراءة العناصر السبعة في الحالة الافتراضية

العنصر	صورة سنة الأساس 2025	ما يُراد تغييره بحلول 2027 وما بعدها
الاستراتيجية	بيع الوصول إلى البرامج والمؤهلات	ضمان الإنجاز وقياس الأثر ضمن حدود قابلة للقياس
الهيكل	وظائف المبيعات والعمليات والمالية	ست وحدات حول النتائج مع فرق عمل مشتركة
الأنظمة	تقارير شهرية من مزود المنصة	متابعة أسبوعية ببيانات موثوقة؛ ملكية السجلات وتشغيل المنصة الجديدة هدف لاحق في 2028
الأسلوب القيادي	متابعة المبيعات أسبوعيًا	سؤال أسبوعي عن التعثر والتقدم وإشارات السوق

تابع الجدول 4-15

العنصر	صورة سنة الأساس 2025	ما يُراد تغييره بحلول 2027 وما بعدها
الموظفون	12 موظفًا ومدربون بالقطعة	18 موظفًا، من بينهم 6 مرشدين؛ هيئة تدريس أساسية متعاقدة مستقلة عن الملاك الوظيفي
المهارات	البيع والتنسيق	التوجيه وتحليل البيانات وقياس الأثر والتقييم الموثوق
القيم المشتركة	قيم معلنة	قيم تظهر في الاختيارات والضمان والحوافز وضبط النزاهة

لا يجوز أن نستنتج من هذا الجدول أن الانتقال قد حدث بالكامل في بداية 2027. فالخطة تفترض أن بعض الأعمال تبدأ تجريبيًا، وأن الحقوق والتعاقدات والقدرات ستُختبر على مراحل. وبخاصة لا يصح كتابة «لوحة بيانات المعهد المملوكة بالكامل» في بطاقة 2027 وكأنها واقع مكتمل؛ ما يثبت في ذلك العام هو إجراءات انتقال واختبارات استخراج وضوابط مؤقتة، بينما الانتقال التشغيلي الكامل مستهدف لاحق. هذه الحدود الزمنية جزء من سلامة الخطة، لا تفصيل تقني يمكن تجاوزه في عرض جذاب.

ويمكن إجراء اختبار العناصر السبعة في مؤسسة صغيرة في ورشة قصيرة: ضع الاختيار الاستراتيجي في أعلى الورقة، ثم اسأل عن كل عنصر «ما الذي يجب أن يبقى؟ وما الذي يجب تغييره؟ وما الذي سيمنع هذا التغيير إذا لم نعدل عنصرًا آخر؟». وستجد أن أولويات التعديل غالبًا أقل من سبعة مشروعات مستقلة؛ فقد يحقق تعديل واحد في صلاحيات البيانات وفي تدريب المرشدين أثرًا في أكثر من عنصر.

15.6 القدرات التي نبنيها، والخدمات التي نشتريها، والشراكات التي نعقدها

لا تستطيع المؤسسة تقديم قيمة جديدة لمجرد أنها وضعت وحدة مسؤولة عنها في الهيكل. فقد تكون الوحدة محددة الاسم والمهام، لكن موظفيها لا يمتلكون بعد المعارف والخبرات اللازمة، أو يعتمدون على مورد خارجي يتحكم في ما يحتاجون إليه من بيانات. لذلك ينبغي

أن تسبق قرارات التوظيف والاستعانة بالموردين **خريطة للقدرات** تجيب عن ثلاثة أسئلة: ما القدرة التي نحتاج إليها تحديدًا؟ إلى أي حد نمتلكها الآن؟ وكيف نبنيها أو نحصل عليها بطريقة تحفظ ما اختير بوصفه مصدر تميزنا؟

في الفصل العاشر ناقشنا ما نبنيه بأنفسنا وما يمكن أن نشاركه أو نشتريه، وفي الفصل الثاني عشر اختبرنا دور ذلك في نموذج العمل. نستخدم هنا هذه النتائج لترتيب الموظفين والمهارات والإشراف والعقود الفعلية. قد يصح شراء برنامج تقني إذا كان النظام العام متاحًا ولا يمثل جوهر الميزة، لكن لا يصح أن نسند إلى المورد قرار تحديد نجاح المتعلم أو ملكية بياناته دون حقوق واضحة. وقد تستعين المؤسسة بمحتوى يصممه شريك، مع احتفاظها بحق التحقق من جودته، لكن نجاح التوجيه المعتمد على معرفة سلوك المتعلم يحتاج إلى قدرة تراكمية داخل المؤسسة أو إلى عقد يجعل السيطرة عليها وإمكان استمرارها مضمونين (الجدول 5-15).

الجدول 5-15: قرار بناء القدرات أو الحصول عليها في معهد التدريب الافتراضي

القدرة المطلوبة	قرار الحالة	الشرط الحاكم للمواءمة
تشخيص المتعلم وتوجيهه وتقارير الأثر	تُبنى لدى المعهد	تدريب وإشراف وأدلة على جودة النتائج، لا مجرد أسماء وحدات
بيانات التعلم وحقوق الانتفاع بها	تُؤمَّن للمعهد السيطرة المشروعة عليها وفق خطة الانتقال	حق تعاقدي قابل للتنفيذ واختبار استخراج قبل التوسع
هيئة التدريس الأساسية	تعاقدات سنوية ضمن شبكة مرنة	قدرة تدريسٍ وتقييم واستمرارية؛ لا تُحسب تلقائيًا ضمن 18 موظفًا
إنتاج بعض المواد التعليمية	شراكة مع استوديو متخصص	مواصفات جودة وحقوق استخدام ومراجعة تحريرية وتقييم مهني
البنية التقنية العامة	ترخيص أو تعاقد خدمة	متطلبات أمن وتوافر ونقل بيانات وخطة خروج واضحة
التقييم الرسمي للمؤهلات	جهات الاعتماد المختصة	حفظ استقلال التقييم وحدود سلطة المعهد

المعيار هنا ليس تقسيمًا مثاليًا بين الداخل والخارج. فمن الممكن أن يبني المعهد بعض المحتوى بنفسه وأن يشتري بعضه، وأن يستعين بمورد تقني مع احتفاظه بالتحكم في البيانات. المهم أن يعرف ما الذي لا يستطيع التنازل عنه دون أن يفقد جوهر الاستراتيجية، وما المخاطر التعاقدية والتشغيلية عند الاعتماد على الشركاء.

أما فجوة القدرات فتُفحص على مستوى العمل الفعلي. إذا كانت وحدة نجاح المتعلم ستضم ستة مرشدين، فلا يكفي أن نكتب في الوصف الوظيفي «متابعة المتعلمين». ما الأعمال المطلوبة منهم؟ هل يستطيعون تفسير إشارات النشاط والتعثر، وإجراء مقابلة تشخيصية، وصوغ خطة قابلة للمتابعة، وتوثيق تدخلهم ضمن حدود الخصوصية؟ وكيف سيتعلم المرشد الجديد هذه المهام، ومن يراجع عينة من أعماله، وما دليل كفاءته قبل تحميله حالات معقدة؟ وقد يكون من الأنسب تدريب عدد محدود ثم توسيع الفريق وفق جودة الممارسة بدل التعيين الجماعي قبل توفر نظام إشراف.

وهناك سؤال آخر أكثر عملية: **هل تكفي القدرة المتاحة لحجم العمل؟** لا نستطيع استنتاج ذلك من وجود ستة مرشدين وحده. نحتاج إلى تقدير عدد المتعلمين النشطين في كل فترة، ومتوسط زمن التشخيص والتوجيه والمتابعة للحالة، ونسبة الحالات التي تحتاج إلى تدخل مكثف، والوقت غير المباشر للتوثيق والاجتماعات والإجازات. إن قسمة عدد المسجلين سنويًا على ستة ليست تقديرًا صالحًا لعبء المرشد؛ لأنها تتجاهل مدة البرنامج وتداخل الدفعات واختلاف احتياجات المتعلمين. وفي حالة المعهد لا تتوافر في الملف المرجعي معلومات تفصيلية تكفي لتثبيت طاقة كل مرشد، ولذلك نترك السعة **افتراضًا يحتاج إلى اختبار تشغيلي** قبل توسيع الضمان.

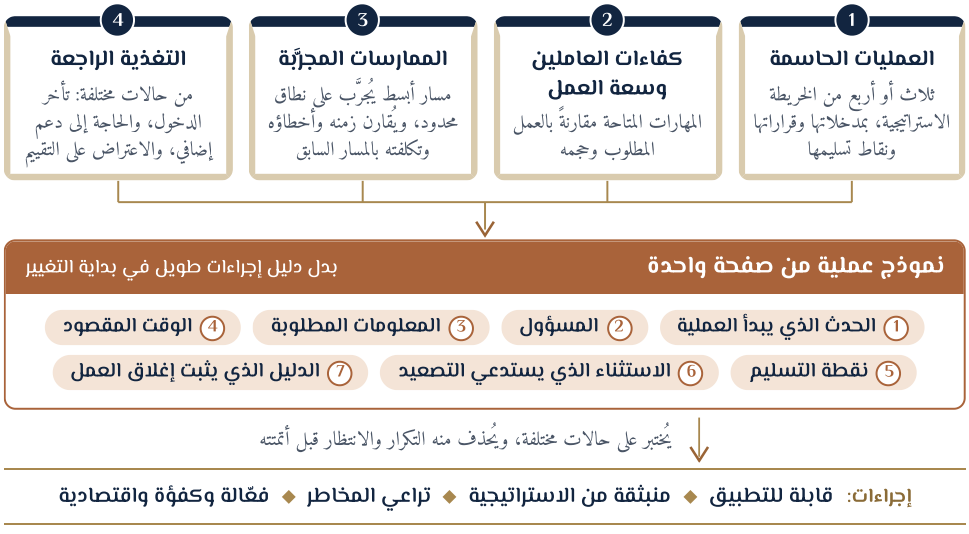
وإذا أراد المدير الاستفادة من مراجع الموارد البشرية في تنظيم القياس، يمكنه الرجوع إلى ISO 30414:2025، الذي يقدم متطلبات وتوصيات للإفصاح عن رأس المال البشري، ومنها المهارات والقدرات والتطوير والتنقل الوظيفي. لكننا لا نعني أن حالة المعهد طبّقت هذا المعيار، ولا أن كل مؤسسة يجب أن تستخدم جميع مؤشراته؛ إنه مرجع يساعد على التفكير في نوع المعلومات البشرية التي تحتاج إليها الإدارة والحوكمة.

15.7 صمّم العمليات والتسليم بين الإدارات قبل توزيع الأهداف الفردية

قد تعين المؤسسة موظفين أكفاء، ثم تضعهم في نظام عمل يجعل أداءهم الجيد صعبًا. المرشد الذي يُكلف بمتابعة التعثر بعد ثلاثة أسابيع لكنه لا يرى بيانات النشاط إلا في نهاية الشهر لن يستطيع التدخل في الوقت المناسب. وموظف العلاقات المؤسسية الذي يُطلب منه إثبات أثر التدريب لكنه لا يعرف مسبقًا ما الذي وافق صاحب العمل على قياسه سيجد نفسه يكتب تقريرًا مليئًا بعدد الجلسات والحضور، ثم يسميه «أثرًا». هذه أخطاء في تصميم العملية ونقاط تسليمها، لا تُعالج بمكافأة فردية إضافية.

لذلك أقترح أن تختار المؤسسة من خريطتها الاستراتيجية **ثلاث عمليات حاسمة أو أربعًا**، ثم ترسم لكل منها مدخلاتها وأنشطتها وقراراتها ونقاط الاعتماد والتسليم ومعلوماتها الأساسية. في معهد التدريب الافتراضي يمكن أن نبدأ بعملية «من التسجيل إلى التشخيص والتوجيه»، وعملية «من التدريب إلى التقييم وإثبات الإنجاز»، وعملية «من اتفاق المؤسسة إلى تقرير الأثر وتجديد العلاقة». ثم نحدد أين يتأخر العمل، ومن يملك القرار عندما تتعارض المبيعات مع الجودة أو الخصوصية أو شروط الاعتماد.

ويمكن استخدام نموذج عملية من صفحة واحدة بدل دليل إجراءات طويل في بداية التغيير. يبين النموذج الحدث الذي يبدأ العملية، والمسؤول، والمعلومات المطلوبة، والوقت المقصود، ونقطة التسليم، والاستثناء الذي يستدعي تصعيدًا، والدليل الذي يثبت إغلاق العمل. ولا بد أن يُختبر النموذج على حالات مختلفة؛ فقد تبدو خطواته مثالية عند متعلم بدأ برنامجه في موعده، ثم تكشف حالة متعلم تأخر دخوله أو احتاج إلى دعم إضافي أو اعترض على التقييم عن فجوات لم تظهر في التجربة الأولى (الشكل 3-15).



الشكل 3-15: من مدخلات تصميم العملية إلى نموذج عملية من صفحة واحدة

وقبل أتمتة العملية، احذف ما ثبت أنه تكرار أو انتظار لا يخدم المستفيد أو ضابطًا لازمًا. ثم جرّب المسار الأبسط على نطاق محدود وقارن زمنه وأخطاءه وتكلفته بالمسار السابق؛ فقد تسرّع التقنية إجراءً ضعيفًا دون أن تصلح سببه. هذا هو القدر الذي نحتاج إليه هنا من تحسين العمليات، لا إطلاق مشروع مستقل لكل أداة.

ونحتاج كذلك إلى فصل **تحسين مسار الخدمة** عن **تغيير شروط الشهادة والتقييم**. فالمعهد يستطيع تحسين إرشاد المتعلم وجودة إعداد المحتوى، لكنه لا ينبغي أن يعدل متطلبات الاجتياز أو يتدخل في استقلالية جهة الاعتماد لتلبية وعد تسويقي. ومن ثم يكون ضمان الإنجاز مرتبطًا بما يستطيع المعهد أن يقدمه من توجيه وخدمات ودعم ضمن شروط واضحة، وليس ضمانًا بأن كل متعلم سينجح أو يحصل على المؤهل بغض النظر عن أدائه.

أما البيانات، فليست «شأن التقنية وحدها». يجب الاتفاق على تعريفات مشتركة للمؤشرات ووقت تحديثها وصلاحيات الوصول إليها وطريقة تصحيح الأخطاء. فإذا اختلفت المالية ونجاح المتعلم على المقام الذي يُحسب منه معدل الإنجاز، فقد يظهر المؤشر مختلفًا في اجتماعين رغم استخدام السجلات نفسها. وسبق أن رأينا في الفصل الثالث عشر كيف تعالج بطاقة تعريف C1.1 هذا الخلاف. وفي هذا الفصل نضيف سؤال المواءمة: من يجمع

البيانات؟ ومن يراجع جودتها؟ ومن يعتمد التعريف؟ ومن يشرح أثر أي تعديل في الحساب على المقارنة بين الفترات؟

ومن الضروري خلال سنة الانتقال 2027 عدم تقديم لوحة المتابعة الجديدة بوصفها معتمدة على سجلات تفصيلية أصبح المعهد يملكها كاملة. فحق التصدير واختبار العينة والتشغيل الموازي أمور لا تزال قيد التحقق. يمكن الاستفادة مؤقتًا من تقارير المزود والسجلات المسموح بها ومن النماذج التشغيلية داخل وحدات المعهد، مع إظهار حدود كل مصدر، مع الالتزام بالتعريف الموحد للمؤشر، وتحديد موعد للانتقال إلى مصدر بيانات متكامل قابل للتدقيق. لا تعالج مشكلة البيانات بإخفاء ما لا تستطيع المؤسسة قياسه بعد.

15.8 من بطاقة الأداء السنوية إلى أهداف الفرق الفصلية

في الفصل الثالث عشر وضعنا بطاقة استراتيجية تضم أربعة منظورات وثلاثة محاور، وميّزنا بين نتائج نريد بلوغها وبين أعمال وقدرات تُرجح أن تقود إليها. وفي الفصل الرابع عشر حوّلنا جزءًا من هذه الأهداف إلى مبادرات وخطة سنوية. وهنا ينبغي أن يعرف كل فريق **أي تغيير محدود سيعمل على تحقيقه في الربع المقبل**، وكيف سيُظهر أثر عمله في المؤشر الذي يخدمه.

لا أنصح بنسخ بطاقة المؤسسة كاملة إلى بطاقة كل إدارة. فقد تنتج نسخ كثيرة من المؤشرات نفسها دون أن يتضح من يغير ماذا. الأفضل أن تختار الوحدة أهدافًا فصلية قليلة تقع ضمن نطاق عملها أو تحتاج إلى تعاون محدد مع غيرها، وأن تميز بين نتيجة تستطيع التأثير فيها مباشرة ونتيجة استراتيجية أوسع تسهم فيها مع وحدات أخرى. فإذا كانت النتيجة السنوية المطلوبة هي زيادة إنجاز المتعلمين، فلا يعني ذلك أن تكتب وحدات النمو والتقنية والمحتوى ونجاح المتعلم جميعًا «رفع الإنجاز» دون بيان إسهام مختلف لكل منها.

من الأدوات التي يمكن استخدامها هنا **الأهداف والنتائج الرئيسية (Objectives and Key Results - OKRs)**. يُعبّر الهدف عن التغيير الذي يريد الفريق تحقيقه، وتعبّر النتائج الرئيسية عن أدلة محددة يمكن فحصها عند نهاية الفترة. وهي وسيلة مفيدة للتنسيق والتركيز عندما تكون المؤسسة قادرة على تحديث البيانات ومراجعة الأهداف، لكنها ليست مرحلة

خامسة في نموذج إدارة الاستراتيجية، ولا نظامًا يلزم استخدامه مع بطاقة الأداء المتوازن في كل مؤسسة. ويؤكد جون دوير أن هذه الأهداف أداة لتركيز فرق العمل على ما يهم، لا بديلٌ عن القيادة والحكم الجيد (Doerr, 2018).

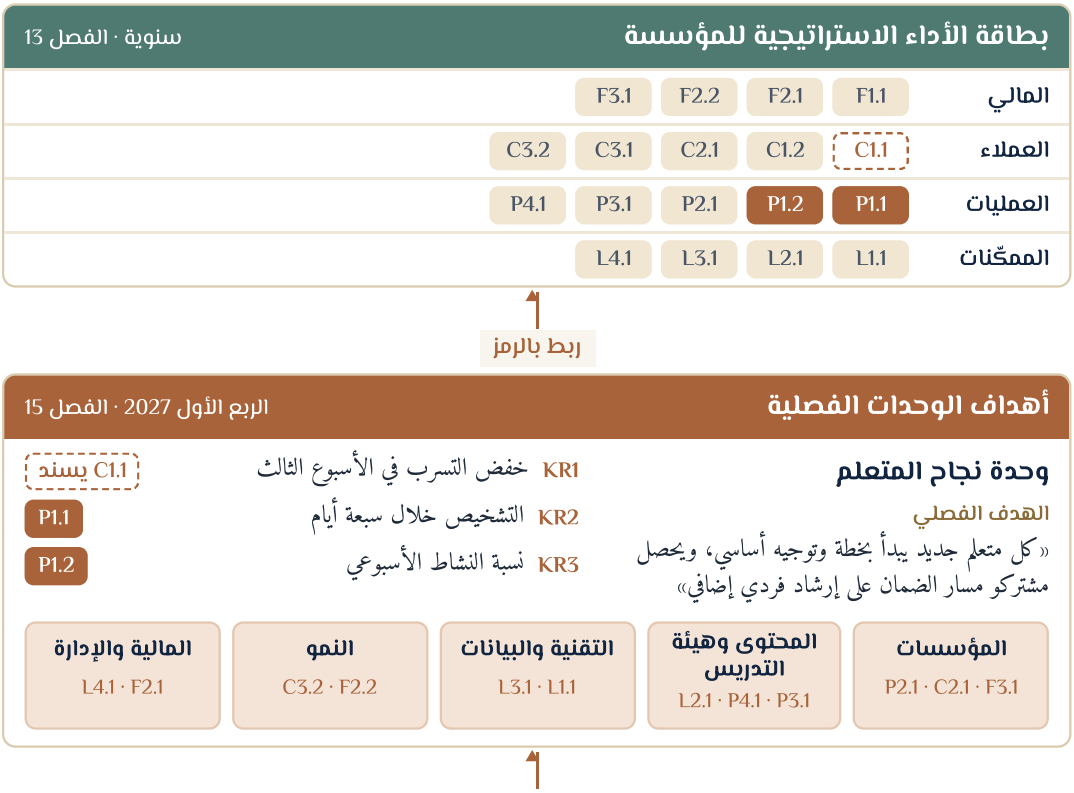
وفي حالة المعهد تفترض الوثيقة أن كل وحدة تصوغ **هدفًا فصليًا واحدًا بثلاث نتائج رئيسية** خلال السنة الأولى من التغيير. وهذا اختيار تعليمي يناسب الحجم المحدود للحالة، لا قاعدة صحيحة دائمًا. قد تحتاج وحدة صغيرة إلى هدف واحد ونتيجتين، وقد تحتاج وحدة كبيرة إلى أكثر؛ الذي يهم هو الوضوح وإمكان متابعة ما كُتب (الجدول 6-15).

الجدول 6-15: الأهداف الفصلية لوحدة نجاح المتعلم، الربع الأول من 2027 — بيانات الحالة الافتراضية

النتيجة الرئيسية	نقطة البداية	المستهدف	المحقق بنهاية الربع	المؤشر الاستراتيجي المرتبط
KR1 خفض التسرب في الأسبوع الثالث	22%	15%	17%	يسند C1.1
KR2 التشخيص خلال سبعة أيام	0%	90%	86%	P1.1
KR3 نسبة النشاط الأسبوعي	46%	55%	52%	P1.2

وصيغ هدف الوحدة في المثال: «**كل متعلم جديد يبدأ بخطة وتوجيه أساسي، ويحصل مشتركو مسار الضمان على إرشاد فردي إضافي**». من المفيد أن نلاحظ أن النتائج الثلاث لا تقيس الشيء نفسه: التشخيص المبكر أقرب إلى إثبات تقديم الخدمة، والنشاط الأسبوعي يقيس سلوكًا قد يتأثر بالتوجيه، أما انخفاض التسرب في الأسبوع الثالث فهو نتيجة أقرب لما نرجو أن يحدث. ولذلك ينبغي أن تُقرأ النتائج الثلاث معًا لا أن تُختزل جودة المرشد في نتيجة واحدة، ولا أن يُستدل بتحسن النشاط على إثبات سببية التوجيه بصورة قاطعة.

وإذا أردت تقدير التقدم النسبي إلى الهدف، يمكن حسابه عند زيادة المؤشر بـ«المحقق ناقص نقطة البداية» مقسومًا على «المستهدف ناقص نقطة البداية». أما عندما يكون الهدف خفض نسبة سلبية، فنستخدم «نقطة البداية ناقص المحقق» مقسومًا على «نقطة البداية ناقص المستهدف». في مثال المعهد يساوي تقدم خفض التسرب نحو **71%** من المسافة المستهدفة (5 من 7 نقاط مئوية)، وتقدم التشخيص نحو **96%**، وتقدم النشاط الأسبوعي نحو **67%**. هذا الحساب يشرح مدى الاقتراب من مستهدفات صُممت للحالة، ولا يعني أن الوحدة حققت 71% من «نجاح استراتيجيتها» أو أنها تستحق مكافأة بنسبة معينة.



ربطٌ لا نسخ: لا تُنسخ بطاقة المؤسسة كاملة إلى كل وحدة؛ تختار الوحدة أهدافًا فصلية قليلة ضمن نطاق عملها، وتربط كلًّا منها برمز الهدف أو المؤشر الذي تخدمه.

الشكل 4-15: ربطٌ لا نسخ — من بطاقة المؤسسة السنوية إلى الأهداف الفصلية للوحدات (مثال وحدة نجاح المتعلم، الربع الأول 2027)

هناك تمييز حاسم بين **نتيجة فصلية طموحة** وبين **التزام لا يقبل التساهل**. قد تختار المؤسسة أهدافًا تمد الفرق خارج ما اعتادته، وتعد بلوغ ثلثي الطريق تقريبًا تقدمًا تعليميًا جيدًا في فترة محددة. لكن لا يجوز تطبيق هذه القاعدة على شروط سلامة أو نزاهة أو خصوصية أو امتثال قانوني يجب استيفاؤها كاملة. وإذا اكتشفت وحدة نجاح المتعلم حالة تتطلب حماية بيانات أو وقف تقييم غير سليم، فلا يمكن وصف استيفاء ثلثي الضابط بأنه نجاح مقبول. كما

أن خط الأساس يجب أن يكون موثقًا وأن تُقارن نسب متشابهة؛ فارتفاع المؤشر بعد استبعاد حالات صعبة من المقام لا يمثل تحسنًا حقيقيًا في الأداء.

كيف نميز بطاقة الأداء المتوازن عن OKRs؟

بطاقة الأداء المتوازن تحتفظ بالصورة الاستراتيجية الأشمل: الأهداف والعلاقات بين المنظورات، والمؤشرات السنوية، وخطوط الأساس والمستهدفات ومالكو التفسير. أما الأهداف والنتائج الرئيسية فتساعد الفريق على تركيز العمل في دورة قصيرة وتحويل الأولويات إلى نتائج قابلة للملاحظة. وقد تتقاطع بعض المؤشرات بينهما، لكن نسخ المؤشر نفسه في جدولين لا يضمن اتساقهما. الأفضل أن يُكتب رابط واضح من الهدف الفصلي إلى هدف الخريطة، وأن يُعرف أي فريق مسؤول عن النشاط وأي جهة تعتمد تعريف النتيجة.

وفي المؤسسات الصغيرة لا حاجة إلى إطلاق نظامين متكاملين إذا كانت بطاقة أداء مختصرة واجتماع متابعة أسبوعي يؤديان الغرض. استخدم OKRs حين تضيف وضوحًا وتركيزًا وتعلمًا، واتركها حين تتحول إلى عبء تقارير لا يغير القرار. كذلك لا يقتضي استخدام الأهداف الفصلية تقسيم كل مستهدف سنوي إلى أربعة أرباع متساوية؛ فبعض النتائج موسمية، وبعضها يعتمد على إطلاق منصة أو انتهاء عقد أو تدريب فريق. لذلك يُبنى الربع على الأعمال والقدرات المتاحة له، لا على توزيع حسابي اعتباطي للهدف السنوي.

15.9 الحوافز والمساءلة: ماذا يحدث عندما نقيس الشيء الخطأ؟

قد تكون الإدارة قد رسمت خريطة استراتيجية سليمة، ونسّقت أعمال الفرق، ثم أعادت إنتاج سلوكها القديم من خلال المكافآت. فإذا كانت عمولة موظف النمو تعتمد فقط على عدد التسجيلات، فقد يجد مصلحته في استقطاب أي متعلم يمكن إقناعه بالدفع، حتى لو كان البرنامج لا يلائم احتياجاته. وإذا ارتبطت مكافأة المرشد بنسبة نجاح المتعلمين وحدها، فقد ينشأ ضغط لاستبعاد الحالات الصعبة من المقام أو للتأثير في تقييم لا يملكه المرشد.

وإذا كوفئت وحدة التقنية على تشغيل منصة في موعد محدد دون اشتراط نقل بيانات صحيح وحماية مناسبة، فقد يصبح التاريخ أهم من سلامة التغيير.

إذن لا يكفي أن نقول «سنربط المكافآت بالاستراتيجية». يجب أن نسأل: **ما السلوك الذي ستجعله هذه المكافأة أفضل استجابة عقلانية لدى الموظف، وهل يخدم الوعد الذي اخترناه؟** وقد تحتاج المؤسسة إلى الجمع بين جودة الخدمة والاستدامة المالية والتعاون والامتثال، لا إلى مقياس واحد يحاول اختزال جميع المسؤوليات. كما ينبغي التمييز بين ما يسيطر عليه الشخص أو الفريق وبين نتائج السوق التي لا يستطيع تغييرها منفردًا.

تقرر الحالة عدم ربط الأهداف الفصلية الطموحة OKRs بالمكافآت المباشرة؛ لأن هذا الربط قد يدفع إلى خفض الطموح أو تجنب التجارب التي تحمل احتمال إخفاق. وهذا اختيار يتفق مع توصية جون دوير بتجنب الربط المباشر بين OKRs والتعويض، ومع توجيه رايان بانشادسارام إلى مراجعة الدور والمهارات والمخرجات والتعاون بدل اختزال التعويض في بلوغ الهدف (Betterworks, 2020; Gilbert, 2026). ولا يمنع ذلك الاستفادة من الأهداف ضمن مراجعة أداء متوازنة، أو وجود مقاييس مشتركة مع بعض الحوافز حين تكون ملائمة. لكنه **لا يعني أن جميع مؤشرات بطاقة الأداء السنوية تصلح تلقائيًا لصرف المكافآت.** فلا بد من مراجعة قواعد الاحتساب، وحماية النزاهة، وعدالة المسؤولية، والتأكد من عدم تشجيع تلاعب بالبيانات أو إضرار بالعملاء. وفي الحالة يُربط تصميم الحوافز بالهدف L4، لكن التفاصيل المالية والقانونية لم تُحسم في الحالة، ولذلك لا نخترع نسب عمولات أو مكافآت جديدة.

وفي المعهد يمكن أن نبدأ بمراجعة ثلاث رسائل متعارضة: وحدة النمو تريد تسجيلات أكثر، ووحدة النجاح تريد متعلمين أكثر قدرة على الإنجاز، والوحدة الأكاديمية تريد الحفاظ على نزاهة التقييم. لا يتعارض أي من هذه الأهداف بالضرورة مع الآخر، لكن التعارض يظهر إذا كوفئ الأول على الكمية وحدها، والثاني على النتيجة مهما كان سببها، والثالث على انخفاض الاعتراضات دون فحص ما إذا كانت الاعتراضات محجوبة. لذلك ينبغي أن تراجع الإدارة **مجموعة من الأدلة المتوازنة**، وأن تسمح للموظف بتفسير الانحرافات والعوامل الخارجية بدل تحويل جميع الاختلافات إلى أحكام شخصية.

ولا تُستخدم نتيجة قياس واحدة لإنكار جهد فريق أو إثبات كفاءته. فإذا تراجع C1.1 مع ارتفاع نسبة المتعلمين ذوي الاستعداد المنخفض، فقد تتطلب الاستجابة تعديل الخدمة أو توفير موارد إضافية أو تغيير شروط القبول أو طريقة تقسيم المجموعات، وليس معاقبة المرشد تلقائيًا. وإذا تحسن المؤشر عبر استبعاد المتعثرين من المقام، فلا يجوز الاحتفال بالتحسن. وتظهر هنا وظيفة الحوكمة التي تناولناها في الفصل الثاني: تحديد ما يجوز تغييره في المؤشر، ومن يراجع التغييرات، وكيف تُحسم المصالح المتعارضة.

15.10 إيقاع العمل المشترك: كيف نمنع عودة الجزر التنظيمية؟

لا تستطيع المؤسسة أن تحل جميع مشكلات المواءمة عند إعداد الهيكل ثم تنتظر عامًا لتعرف ما حدث. فالعمل المشترك يحتاج إلى إيقاع إداري يُظهر التعارضات مبكرًا ويُمكّن المسؤولين من تصحيحها. وهذا لا يعني إضافة اجتماعات كثيرة إلى جداول الموظفين؛ فاجتماع لا ينتج قرارًا أو تعلمًا أو إزالة لعائق قد يزيد تكلفة التنسيق دون تحسين التنفيذ.

أقترح للفرق التي تعتمد على بعضها ثلاثة أنواع متكاملة من المراجعات. **مراجعة أسبوعية قصيرة** تتناول المؤشرات القيادية والعوائق التي تحتاج إلى تدخل سريع؛ وفي المعهد تتضمن تأخر التشخيص والنشاط الأسبوعي والتعثر المبكر. و**مراجعة شهرية مشتركة** تختبر جودة العمليات وتبعيات المبادرات وتعارض الموارد، وتراجع اختلاف تعريفات البيانات أو التكاليف بين الإدارات. ثم **مراجعة فصلية** تفحص ما تحقق من الأهداف القصيرة، وتعيد ترتيبها على ضوء مؤشرات بطاقة الأداء والمخاطر، دون أن تمنح فريقًا حق تغيير الاستراتيجية التي اعتمدها المجلس من تلقاء نفسه.

في كل مراجعة اسأل أربعة أسئلة: ماذا تغير في النتيجة؟ وما الذي فعلناه فعلًا؟ وما التفسير المحتمل وما الدليل المؤيد له؟ وما القرار الذي نملك اتخاذه الآن، ومن يحتاج إلى موافقة أو تعاون؟ ثم يسجل القرار مع مسؤول وتاريخ مراجعة. فإذا تحول الاجتماع إلى جمع أرقام متفرقة دون تفسير أو قرار، فهو يعيد إنتاج «تقرير الأداء» الذي انتقدناه في بداية الكتاب.

وتحتاج المؤسسة إلى **قاعدة واضحة للتصعيد** عندما يتعارض عمل وحدتين. إذا رأت وحدة النمو أن حملة تسويقية ستؤدي إلى تسجيلات سريعة، بينما رأت وحدة النجاح أن المعهد لا يملك عددًا كافيًا من المرشدين لاستقبالها بالشكل الموعود، فلا ينبغي أن يُحسم الخلاف بناءً على نفوذ المديرين أو هدف المبيعات الشهري. يُرفع القرار إلى صاحب التفويض بعد إظهار أثر البدائل في الخدمة والإيراد والتكلفة والمخاطر. وربما يكون القرار الصحيح تأخير الحملة، أو حصرها في عدد من المقاعد، أو تخصيص موارد لزيادة السعة. وهذه هي المواءمة عندما تصبح **مقايضة فعلية** لا عبارة عن التعاون.

كذلك لا يُغيّر فريق واحد تعريف مؤشر مشترك لتحسين نتيجته. إذا عُدلت طريقة حساب C1.1، يجب توثيق التغيير وإمكان المقارنة بأرقام الفترات السابقة، وإبلاغ المالية ونجاح المتعلم والجهة صاحبة اعتماد البطاقة. وفي المقابل يجب ألا تصبح الحوكمة سببًا في تجميد كل تحسين صغير؛ فالتغيير في موعد اتصال المرشد أو ترتيب نص رسالة تذكير لا يحتاج عادة إلى موافقة المجلس، ما دام ضمن صلاحيات التنفيذ وضوابطه.

15.11 تطبيق موجز على جهة حكومية: الأثر العام لا يُقسَّم إلى ملكيات منعزلة

لنفترض أن الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية وضعت هدفًا استراتيجيًا لتقليل الزمن الذي يحتاج إليه المستفيد للحصول على خدمة محددة، مع المحافظة على عدالة الحصول عليها وسلامة القرارات. قد يكون العمل موزعًا بين إدارة الاستقبال، والتحقق، والاعتماد، والتقنية، والرقابة. وإذا قِيست كل إدارة على مدة عملها الداخلي وحدها، فقد تتحسن أرقام الإدارات جميعها بينما يظل المستفيد ينتظر مدة طويلة بين إحدى المراحل والأخرى.

تحتاج الجهة عندئذ إلى مالك **لزمن الرحلة كاملًا**، وإلى تفويض واضح لمعالجة التوقف بين المراحل، مع بقاء الصلاحيات الرسمية لكل جهة وعدم تجاوز متطلبات التحقق والنظام. ويمكن أن تتابع مؤشرًا لزمن الحصول على الخدمة من تقديم الطلب إلى القرار، ومؤشرًا لجودة البيانات من المحاولة الأولى، ومؤشرًا للعدالة أو الشكاوى الموثقة، بدل التركيز على

سرعة نافذة الاستقبال وحدها. وتُختبر أي أتمتة جديدة في ضوء الحقوق والأثر على فئات المستفيدين، لا وفق عدد الطلبات التي عالجتها الآلة فقط.

هذا المثال افتراضي وموجز. وهو لا يفترض أن للجهة الحكومية حق تغيير اختصاصات إداراتها أو سياسات التوظيف دون موافقات نظامية؛ بل يوضح أن المواءمة في القطاع العام تحتاج كذلك إلى ربط الأهداف بين الوحدات، مع احترام التفويض والمساءلة العامة. وسنعود إلى كيفية مراجعة الأثر العام والتكيف في الملحق الحكومي والفصلين الثامن عشر والتاسع عشر.

15.12 كيف تنفذ المواءمة في مؤسستك؟ إجراء من عشر خطوات

أقترح أن تبدأ من الخريطة والخطة السنوية المعتمدتين، وأن تختار عددًا محدودًا من العمليات والأهداف ذات الأولوية قبل أن تشرع في تعديل الهيكل كله. هذا الإجراء ترتيب عملي لتصميم المواءمة في كتابنا، وليس نموذجًا إلزاميًا من جهة مهنية بعينها.

1. **حدد القيمة والنتائج التي اخترتها.** ارجع إلى بيان الاستراتيجية وخريطة الأهداف وبطاقات المؤشرات. دوّن النتائج التي لا يمكن نجاح الاستراتيجية من دونها، وتجنب البدء بأسماء الإدارات أو رغبات الموظفين.

2. **ارسم رحلة القيمة العابرة للوحدات.** تتبع كيف يصل المستفيد إلى النتيجة، وحدد مواضع التسليم وتأخر البيانات وتعارض الحوافز ونقاط الاعتماد. اختر في البداية رحلتين أو ثلاثًا ذات أثر مرتفع بدل رسم جميع الأعمال دفعة واحدة.

3. **حدد أدوار النتيجة والعملية والمبادرة.** عيّن لكل نتيجة مالك تفسير ومسؤولية مساءلة، ولكل عملية مسؤول تشغيل، ولكل مبادرة مالك تنفيذ. ثم حدد صاحب قرار الإنفاق أو الاستثناء أو تغيير المعايير، واختبر هل يملك كل طرف ما يلزمه من صلاحيات.

4. **اختبر ملاءمة الهيكل.** اسأل هل يحتاج العمل إلى وحدة جديدة، أم فريق عابر للإدارات، أم تعديل تفويض، أم عقد شراكة. ضع التكلفة وعبء الإدارة والمخاطر في المقارنة، ولا تجعل استحداث منصب دليلًا على تنفيذ الاستراتيجية.

5. **افحص العناصر السبعة.** اكتب أمام الاستراتيجية والهيكل والأنظمة والأسلوب والموظفين والمهارات والقيم ما يجب أن يتغير. حدد التناقضات التي قد تجعل نجاح عنصر يتعطل بسبب عنصر آخر.

6. **قدّر فجوات القدرات والسعة.** عرّف العمل المطلوب ومستوى جودته، وقارن به المهارات المتاحة وعبء العمل. قرر ما يُبنى بالتدريب والتوظيف، وما يُشترى أو يُنفذ مع شريك، وما لا يزال بحاجة إلى تجربة قبل التوسع.

7. **اضبط إجراءات التسليم والبيانات.** حدّد مدخلات العملية ونقاط التسليم وموعدها وحق الوصول إلى المعلومات، وبطاقة تعريف المؤشر والجهة التي تعتمد تعديلها. اختبر الإجراءات بحالات حقيقية أو تدريبية متنوعة.

8. **حوّل الأولويات إلى نتائج فصلية.** امنح كل وحدة أولويات قليلة يمكنها التأثير فيها، واربطها برمز الهدف أو المؤشر الاستراتيجي. واستخدم OKRs عندما تخدم التعلم والتركيز، أو اكتف بخطة مؤشرات قصيرة وواضحة عندما تكون كافية.

9. **راجع الحوافز ومخاطر التلاعب.** اسأل ما السلوك الذي يشجعه كل مقياس، وهل يستطيع الفريق التحكم فيه بصورة منصفة، وما الضوابط التي تمنع أن تتحسن الدرجة وتضعف الخدمة أو النزاهة.

10. **أطلق إيقاع مراجعة وتصعيد.** حدد ما يُراجع أسبوعيًا وشهريًا وفصليًا، ومن يرفع الخلاف ويفصل فيه، وكيف تُسجّل القرارات وما دليل إقفالها. ثم أعد اختبار المواءمة عند تغيير الخيار أو إحدى المبادرات الأساسية.

الجدول 7-15: المخرجات التي ينبغي أن تنقلها من هذا الفصل إلى قيادة التغيير

المخرج	ما ينبغي أن يتضمنه	من يستخدمه في المرحلة التالية
خريطة رحلة القيمة	الأنشطة ونقاط التسليم والعوائق والتبعيات	قيادة التغيير ومالكو العمليات
خريطة الوحدات والمسؤوليات	دور كل وحدة ومالك النتيجة وصاحب القرار	الإدارة والحوكمة والموارد البشرية
خطة سد فجوات القدرات	مهارات وسعة وتوظيف أو شراكات واختبارات جودة	فرق الموارد البشرية والتقنية والمبادرات
أهداف الفرق الفصلية	هدف فصلي محدد، ونتائج محددة، وربط واضح ببطاقة الأداء	فرق التنفيذ والمراجعة الدورية
سجل التعارضات والحوافز	مواضع تعارض العمل أو القياس وقرار المعالجة	قيادة التغيير وإدارة المخاطر

لاحظ أن هذه المخرجات لا تعني إتمام الانتقال. فقد تكون بطاقة المسؤوليات واضحة لكن الموظفين لم يتعلموا بعد ممارسة الدور الجديد، وقد تكون الموافقات متاحة على الورق لكن المتعاملين اعتادوا طلب القرار من رئيسهم السابق. هنا تصبح خطة التغيير، التي سنتناولها في الفصل السادس عشر، أداة لتحويل التصميم إلى سلوك مستقر، مع الانتباه إلى من سيخسر دورًا أو نفوذًا أو دخلًا أو عادة مألوفة أثناء الانتقال.

النشاط 15 من رحلة الخدمة إلى هدف فصلي مملوك — 110 دقيقة

اختر هدفًا استراتيجيًا واحدًا في مؤسسة تعرفها، وليكن تحسين إنجاز المستفيد أو رفع تجديد عقود العملاء أو تقليل زمن خدمة حكومية. ابدأ بتحديد النتيجة ومؤشرها وتعريفه وحدود من يتحكم فيه. ثم ارسم رحلة الخدمة من أول تواصل إلى النتيجة، وحدد ثلاث نقاط تسليم على الأقل بين إدارات أو أشخاص أو شركاء. لا تفترض أن كل تأخير سببه موظف؛ فقد تكون المشكلة في التعاقد أو النظام أو البيانات أو الصلاحيات.

تابع النشاط 15 من رحلة الخدمة إلى هدف فصلي مملوك

في الثلاثين دقيقة الأولى أعدّ خريطة الرحلة وحدد مواضع التعثر. وخلال عشرين دقيقة اختر مالك النتيجة ومالك العملية ومالك مبادرة التغيير، ثم بيّن من يملك القرار عندما يقع التعارض. وخصص عشرين دقيقة لمراجعة العناصر السبعة، وحدد ثلاثة تغييرات لا بد منها واثنتين من القدرات التي لا تزال بحاجة إلى تعلم أو تعاقد. وفي عشرين دقيقة تالية اكتب هدفًا فصليًا ونتيجتين أو ثلاثًا قابلة للقياس، وتأكد أنها ليست مجرد قائمة اجتماعات وأن الفريق يملك التأثير فيها. وفي العشرين دقيقة الأخيرة اختبر خطرًا واحدًا من ربط المكافأة بمقياس غير مناسب، واعرض قرارك على شخص يلعب دور مدير وحدة أخرى أو عضو من أصحاب المصلحة.

المخرج المطلوب: خريطة مسار من صفحة واحدة، ومصفوفة مسؤوليات مختصرة، وخطة أولية لقدرتين، وبطاقة هدف فصلي، وسجل تعارض وقرار. وتخص مدة الورشة تصميمًا أوليًا فحسب؛ ففحص عبء العمل وتكاليف التعيين والعقود والموافقات قد يستغرق أيامًا أو أسابيع. إذا لم تعرف معلومة جوهرية فاكتب «تحتاج إلى تحقق»، وحدد مصدرها وموعد الحصول عليها بدل ملء الفراغ برقم غير مسند.

أخطاء شائعة عند مواءمة المؤسسة

إعادة الرسم قبل فهم العمل.

قد تنتج إدارة جديدة ومناصب إضافية فيما يبقى التعثر عند التسليم بين الأقسام. العلاج أن نبدأ من رحلة القيمة والمسؤولية عن النتيجة، ثم نختبر الحاجة إلى التغيير الهيكلي.

تكليف وحدة بنتيجة لا تتحكم في أسبابها.

لا يكفي أن نكتب أمام معدل الإنجاز اسم وحدة نجاح المتعلم؛ ينبغي أن نحدد ما تملكه وماذا يحتاج إلى تعاون أو صلاحية من غيرها. وإلا تحولت المساءلة إلى لوم.

تابع **أخطاء شائعة عند مواءمة المؤسسة**

تحويل بطاقة الأداء إلى نسخ متكررة.

حين تحمل كل إدارة المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء نفسها، قد تصبح التقارير مزدحمة دون أن يتضح أي فعل يحرّك النتيجة. الأفضل ربط أدوار الوحدات بمؤشرات مختارة وبأعمال قابلة للتأثير.

اعتبار الأهداف الفصلية نظام مكافآت.

قد ينتج عنه تخفيض المستهدفات أو إخفاء الحالات الصعبة. علينا التمييز بين أهداف التعلم والطموح والتزامات السلامة والنزاهة، ومراجعة حوافز النتائج بدقة.

افتراض أن النظام التقني يغني عن القدرة والحقوق.

لا يكفي شراء منصة؛ يجب ضمان إمكان الوصول إلى البيانات ونقلها، وتدريب المستخدمين، وتصميم الإشراف ومراجعة الجودة قبل الاستناد إليها في قرار مهم.

الاعتقاد أن الهيكل الجديد قد نُفذ لأنه أُعلن.

انتقال العاملين بين الصلاحيات والعلاقات والحوافز يحتاج إلى قيادة ومحادثات وقرارات وتدريب. هذا ما سنعالج تفاصيله في الفصل التالي.

أسئلة المراجعة

1. كيف تعرف أن إدارات مؤسسة تعمل في اتجاه واحد، لا أنها تستخدم العبارات الاستراتيجية نفسها في تقارير منفصلة؟
2. ما الفرق بين مالك النتيجة ومالك العملية ومالك المبادرة وصاحب حق اعتماد القرار؟ طبّق التمييز على C1.1 في المعهد.
3. لماذا لا يدخل أعضاء هيئة التدريس الأساسية المتعاقدون ضمن العدد 18 للموظفين في مثال المعهد؟ وما أثر الخلط في تخطيط القدرات والميزانية؟
4. ما الذي تكشفه المقارنة بين العناصر السبعة ولا يكشفه الهيكل التنظيمي وحده؟

5. كيف تحسب تقدم خفض التسرب من 22% إلى 17% نحو مستهدف 15%، ولماذا لا يثبت ذلك أن الإرشاد وحده سبب التحسن؟
6. لماذا لا تصلح قاعدة «الوصول إلى ثلثي المستهدف» لبعض معايير النزاهة والسلامة والحقوق؟
7. كيف توائم الحوافز بين هدف التسجيلات وهدف إنجاز المتعلم دون تحويل العلاقة إلى تنافس بين الوحدات؟
8. إذا كنت مسؤولًا عن جهة حكومية، فما المؤشر المشترك الذي ستحتاج إليه لقياس رحلة المستفيد كاملة، وما القيود على تغيير الصلاحيات؟

خلاصة الفصل

ليست المواءمة توزيعًا شكليًا للأهداف على الإدارات، ولا إعادة رسم للهيكل تحت أسماء جديدة. إنها تصميم عمل متكامل يجعل الاستراتيجية تظهر في المسار الذي يقطعه المستفيد، وفي القرار الذي يستطيع الموظف اتخاذه، وفي القدرة التي تبنيها المؤسسة، وفي البيانات والحوافز التي تقود سلوكه. وحين لا نستطيع أن نحدد من يملك النتيجة، ومن يملك العمل، ومن يملك قرار التصحيح، فإن اتساق الخطة على الورق لن يتحول إلى أثر.

أصبح لدينا الآن تصور للهيكل والعمليات والقدرات والأهداف الفصلية، لكنه لا يغيّر عادات الناس تلقائيًا. وقد يقتضي التنفيذ التخلي عن ممارسات ومصالح وعلاقات استقرت سنوات، وأن يتعلم بعض العاملين أدوارًا لم يؤدوها من قبل. لذلك يأتي الفصل السادس عشر عن **قيادة التغيير الاستراتيجي**: كيف نساعد المؤسسة على الانتقال من طريقة اعتادت أن تنجح بها إلى طريقة جديدة لم تثبت بعد قدرتها على تحقيق النجاح؟

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: رحلة قيمة عابرة للوحدات بنقاط تسليم محددة، وتوزيع لملكية النتيجة والعملية والقرار، وقرار ببناء القدرات أو الحصول عليها، وأهداف فصلية مرتبطة برموز الخريطة. يتناول الفصل السادس عشر ما لا يغيّره الهيكل وحده: انتقال الناس من عادات العمل القديمة إلى الممارسة الجديدة.

المصادر والمراجع

آل حميد، عباس. «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، الطبعة العربية، 2022، الفصل الخاص بتشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها (القسم الثالث من التنفيذ)؛ مرجع أصلي للصلة بين خطة التنفيذ ومواءمة الهيكل والثقافة والموارد.

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press. https://store.hbr.org/product/alignment-using-the-balanced-scorecard-to-create-corporate-synergies/6905

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2006). “How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization.” Harvard Business Review, March. https://hbr.org/2006/03/how-to-implement-a-new-strategy-without-disrupting-your-organization

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2025). “Organisation Design.” Factsheet, 28 February 2025. https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/organisational-development-design-factsheet/

McKinsey & Company. (2008). “Enduring Ideas: The 7-S Framework.” McKinsey Quarterly, 1 March 2008. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework

Doerr, John. (2018). Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio. https://www.whatmatters.com/okrs-explained/why-okrs-john-joerr

مادة المؤلف التعريفية.

Betterworks. (2020). "Transcript of Highlights from Our Live Q&A with John Doerr and Doug Dennerline." https://www.betterworks.com/magazine/john-doerr-and-doug-dennerline-discussion-highlights

Gilbert, Valerie. (2026). "Should You Connect OKRs and Compensation? (Spoiler Alert: No)." What Matters. https://www.whatmatters.com/articles/should-you-connect-okrs-and-compensation-spoiler-alert-no

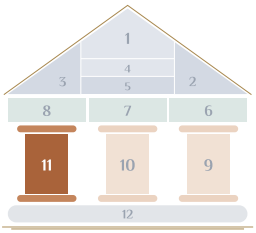
International Organization for Standardization (ISO). (2025). ISO 30414:2025, Human Resource Management — Requirements and Recommendations for Human Capital Reporting and Disclosure. https://www.iso.org/standard/30414

Friedman, Sanford. (2008). "Roles, Responsibilities, and Resources: Best Practices in Managing People." Paper presented at PMI Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Project Management Institute. https://www.pmi.org/learning/library/2019/04/07/15/30/best-practices-managing-people-quality-management-7012

مصدر المثال التطبيقي: الحالة التعليمية المتصلة «معهد التدريب الافتراضي 2030–2026» الواردة في هذا الكتاب. جميع أعداد العاملين ومؤشرات الوحدة ونتائج الربع الأول والحوافز المذكورة بيانات افتراضية ضمن الحالة. أما مصفوفة القرار وخطوات المواءمة والتفصيل الخاص بقياس السعة فهي تطوير إجرائي وتعليم مقترح في هذا الكتاب، وليست قرارات إضافية موثقة في الحالة ولا نصوصًا ملزمة في المراجع الخارجية.

الفصل السادس عشر

16



الخطوة 11: القيادة الاستراتيجية

قيادة التغيير الاستراتيجي

كيف ننتقل من اعتماد الاختيار إلى تغيير ما يفعله الناس كل يوم؟

عندما يكون القرار صحيحًا ولا يتغير العمل

في سبتمبر 2026 وقف الرئيس التنفيذي لمعهد التدريب الافتراضي أمام الموظفين، ومعهم عدد من المدربين الذين يعتمد عليهم المعهد، ليتحدث عن الاتجاه الاستراتيجي المرجح، قبل اعتماد التمويل النهائي في ديسمبر. لم يبدأ بالحديث عن الهيكل المقترح أو أسماء المبادرات. عرض ثلاث معلومات من واقع الحالة الافتراضية: وفق حساب تعليمي مشروط بأن تنطبق نسبة الاجتياز على من أنجزوا من الدفعة نفسها، فإن نحو 37 من كل 100 متعلم في مقام الدفعة المؤهلة بعد استثناء انسحابات فترة الاسترداد قد يُكملون المسار ويدخلون التقييم ويجتازونه من المحاولة الأولى (حاصل ضرب 58% في 64%)؛ وارتفعت تكلفة اكتساب المتعلم من 38 ريالًا عام 2022 إلى 71 ريالًا في 2025؛ وعقد المنصة ينتهي في ديسمبر 2027، بينما لا يضمن المعهد حق الحصول على سجلات التعلم التفصيلية. ثم سأل: أي من هذه الأوضاع نستطيع أن نستمر معه خمس سنوات أخرى؟

لهذا الرقم الأول شرط مهم: يصح ضرب 58% في 64% إذا كان معدل الاجتياز 64% محسوبًا بين جميع من أنجزوا ودخلوا التقييم من الدفعة نفسها، بعد اكتمال نتائج محاولتهم الأولى وبالفترة المعتمدة. أما إذا اقتصر مقام الاجتياز على أصحاب النتائج المتاحة، كما في

المؤشر C1.2، فلا نعرف من الرقمين وحدهما نسبة من أنجزوا واجتازوا من مقام الدفعة المؤهلة نفسه، نحتاج إلى مطابقة سجلات الدفعة واستكمال النتائج. لذلك تبقى «37 من كل 100» مثالًا حسابيًا مشروطًا، وتُعرض مؤشرات الإنجاز والاجتياز المعتمدة كلٌّ بتعريفه. أما الرقمان الآخران فيشرحان ضغط التكلفة والاعتماد التقني، ولا يثبت أي منها أن حلًا معينًا سيُحدث النتائج المتوقعة حتمًا.

في الفصل الرابع عشر وضعنا محفظة المبادرات والتمويل وقائمة الأعمال التي ستتوقف عنها المؤسسة. وفي الفصل الخامس عشر عدّلنا توزيع العمل والصلاحيات والقدرات والأهداف الفصلية. لكن القرار لا يبدّل عادات الناس تلقائيًا. قد يرى موظف المبيعات في البرامج القصيرة مصدر دخله الذي يخشى فقدانه، ويرى المدرب في الهيئة الأساسية الجديدة احتمال استبعاده، ويخشى مسؤول العمليات أن يُحمّل مسؤولية أعطال نظام لا يملك سجلاته، بينما يتساءل المتعلم هل ستؤثر التغييرات في حقوقه ومواعيد تقييمه. قد يكون لكل منهم سبب معقول لما يقول، حتى إن كانت الاستراتيجية نفسها مناسبة.

هنا تبدأ قيادة التغيير الاستراتيجي. ليست الغاية إقناع الجميع بأن القرار رائع، ولا الاكتفاء برسالة من الإدارة تعلن أن «مرحلة جديدة» بدأت. الغاية أن نوضح لماذا أصبح الاختيار ضروريًا، وما الذي سيختلف فعليًا، ومن سيتحمل تكلفته، وما الدعم والضوابط التي تمكن الأفراد والفرق من العمل بالطريقة الجديدة، وكيف نكتشف التعثر قبل أن نضع اللوم على الأشخاص.

جسر الفصل: ندخل ببيان استراتيجية اختيرت واختُبرت بصورة مبدئية، ومحفظة مبادرات وموازنة وخطة سنوية، وهيكل ومسؤوليات متوافقة معها. ونخرج بميثاق قيادة التغيير، وخريطة لأصحاب المصلحة وآثار الانتقال عليهم، وخطة مشاركة وتواصل وتطوير قدرات، ومقاييس لتبنّي الممارسات الجديدة وضوابط لترسيخها؛ فتنتقل هذه المخرجات إلى إدارة المخاطر في الفصل السابع عشر والمراجعات في الفصل الثامن عشر.

16.1 فرّق بين تصميم التغيير وقيادته وتحقيق أثره

من المفيد أن نفرق بين ثلاثة مستويات. الأول **تغيير التصميم**: إقرار هيكل أو نظام أو عقد أو إجراء جديد. والثاني **تغيير الممارسة**: أن يبدأ الأشخاص فعليًا استخدام ما صُمم، وأن يتركوا العادات القديمة حين تصبح غير ملائمة. والثالث **تحقق الأثر**: أن تظهر في النتائج قيمة تتفق مع ما وعدت به الاستراتيجية، بعد النظر في العوامل الأخرى التي قد تفسرها. قد ينجح المستوى الأول دون الثاني، وقد يتحسن الثاني قبل أن يظهر الثالث. لذلك لا يصح أن نصف تحولًا بأنه نجح لمجرد تشغيل منصة أو إعلان هيكل جديد.

التصميم موضوع الفصلين السابقين؛ وقيادة الانتقال موضوع هذا الفصل. أما استمرار ملاءمة الاستراتيجية، وتصحيح الانحرافات، وتغيير الاختيار عند الحاجة، فهي أعمال لا تنقطع، وسنفصلها لاحقًا في فصلي المراجعة والتكيف. ولا أريد من القارئ أن يتصور هذه الفصول مراحل زمنية محكمة الإغلاق؛ فقد تتزامن عملية تدريب العاملين مع تعديل آلية العمل أو إعادة ترتيب مبادرة بعد ظهور معلومات جديدة.

يرى كوتر، في مقاله الكلاسيكي عن قيادة التحول المنشور عام 1995، أن التعثر لا ينتج عادة عن خطأ تقني واحد، بل قد يرتبط بضعف الإحساس بالحاجة إلى التغيير، وغياب قيادة مؤثرة له، والتواصل غير الكافي، وإعلان النجاح مبكرًا، والعجز عن إدماج السلوك الجديد في الثقافة (Kotter, 1995). وهذه ملاحظات مستخلصة من خبرته ومشاهداته، لا قانونٌ يوجب المرور بالخطوات الثماني بالترتيب نفسه في كل مؤسسة.

وتساعدنا نظرية الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى براين وينر على فهم جانب آخر. فاستعداد المجموعة لا يعني موافقة الأفراد اللفظية فحسب، بل يتصل بمدى التزامهم المشترك بالتحول وبثقتهم في قدرتهم معًا على تنفيذه، ضمن الموارد والأعباء والظروف الفعلية (Weiner, 2009). ولهذا قد يؤيد العاملون الوجهة الجديدة، لكنهم لا يرون أنفسهم قادرين على تشغيلها. وعندئذ لا يُعالج النقص بالمزيد من الخطب، بل بوقت وموارد وتعلم وصلاحيات مناسبة.

في مثال المعهد يظهر الفرق واضحًا: قد يوافق الفريق على أن نجاح المتعلم أهم من عدد التسجيلات، لكن وحدات المبيعات والعمليات والمدربين اعتادت سنين على قياس مختلف. والنقلة المطلوبة ليست تغيير صياغة العرض التجاري فقط، بل الانتقال إلى متابعة المتعلم المتعثر، والتدخل المبكر، وحماية نزاهة التقييم، وتسجيل بيانات متسقة، وتقديم أثر مقبول للمؤسسات. فإذا بقيت ميزانية الوقت والحوافز ومواعيد العمل كما كانت، عادت الممارسات القديمة حتى إن ظهر الهيكل الجديد على الورق.

16.2 ابدأ بالسؤال الصعب: من سيكسب، ومن سيخسر، ومن سيتحمل عبء الانتقال؟

قد تعرض الإدارة أثر التغيير كما تراه المؤسسة في مجموعه: هامش أعلى، وجودة أفضل، وقدرة على المنافسة. لكن الفرد يسمع شيئًا آخر: هل سيتغير دخلي أو دوري أو طريقة تقييمي؟ هل تتوافر لدي المهارة التي سيطلبونها؟ هل سأُعامل بإنصاف؟ وقد يخاف أحد العاملين على سمعته التي بناها في النظام القديم أكثر من خوفه على مسماه الوظيفي. لا تلغ هذه الأسئلة بوصفها مقاومة سلبية؛ اجعلها جزءًا من تشخيص التنفيذ.

في حالة المعهد، قرار الخروج من البرامج القصيرة غير المعتمدة (X-1) يستهدف تحرير اهتمام المبيعات والتشغيل لصالح المسارات المهنية ذات الأثر. لكنه يمس خطًا كان يحقق 148 ألف ريال، أي 13% من إيرادات 2025، وقد يرتبط بمكافآت بعض العاملين وعقود عملاء قائمة. وقرار تقليص عمولات الوكلاء (X-2) يحاول تصحيح نموذج اكتساب كان يعتمد على وكلاء يجلبون نحو 34% من تسجيلات الأفراد. لكن تغيير العمولة لا ينهي الالتزامات السابقة، ولا يضمن أن البدائل المباشرة ستصل إلى العملاء بالسرعة نفسها.

أما الانتقال إلى هيئة تدريس أساسية بعقود سنوية (I4)، فيزيد قدرة المعهد على ضبط الجودة لكنه يغيّر موقع مدربين تعاقدوا معه بالقطعة. وتنفيذ مبادرة محرك نجاح المتعلم (I1)، بما يشمله من تشغيل وحدة نجاح المتعلم، يفتح أدوارًا جديدة للمرشدين، ويزيد مطلب التنسيق بين وحدات المحتوى والتقنية والمبيعات. ونقل المنصة (I3) قد يخفف تبعية

مستقبلية، لكنه خلال الانتقال يرفع عبء العمليات ويتطلب مراعاة حقوق المتعلمين وأمن معلوماتهم (الجدول 1-16).

الجدول 1-16: خريطة آثار التغيير على أصحاب العلاقة في حالة المعهد — تعليمية افتراضية

الفئة	ما يُحتمل فقده أو الخوف منه	ما يحتاج إليه الانتقال	الاستجابة المناسبة	علامة نتابعها
العاملون في المبيعات	عمولات البرامج القصيرة وعادات البيع السريع	قواعد حوافز انتقالية مفهومة، وتدريب على عرض قيمة الإنجاز	تفاوض عادل على الانتقال وحافز مزدوج محدود بستة أشهر	بيع موثق دون وعود مضللة ومتابعة نتائج دفعاته
المدربون المتعاقدون بالقطعة	ساعات تدريس وفرص اختيار غير واضحة	معايير معلنة للانضمام إلى الهيئة الأساسية، وتغذية راجعة	مشاركة ممثلين عنهم وإيضاح أسس الاختيار	نسبة المدربين المؤهلين الجاهزين ونوعية التدريس
العمليات والتقنية	الأمان في الإجراءات القديمة واحتمال تحميلها أخطاء النقل	تدريب وتجربة واختبار حقوق البيانات وخطة بديلة	تيسير ودعم وتشغيل متوازٍ بحسب الضوابط	أخطاء نقل موثقة، وحالات خدمة لم تُحل
الوكلاء الذين ستنتهي عقودهم	عمولات ونشاط تعاقدي	إشعار وفق العقود وجدولة الالتزامات	تفاوض وإنهاء منظم لا مفاجأة غير مبررة	عقود أُغلقت دون منازعات مفتوحة
المتعلمون والمؤسسات	قلق من تبدل الخدمة أو التقييم أو السجلات	رسالة واضحة عن الحقوق وما يتغير وما يبقى	تواصل مباشر وإرشاد وقنوات شكوى	شكاوى الانتقال واستمرار الخدمة والتقييم

هذه خريطة أولية للمخاطر البشرية والتعاقدية، لا تقريرٌ بأن جميع هذه الاعتراضات حدثت بالفعل أو أنها بلغت الدرجة نفسها. والانتقال من الفرض إلى الفعل يحتاج إلى حوارات مع ممثلين عن كل فئة، ومراجعة العقود والسياسات، ثم تحديث سجل الآثار. فالحوار الذي

يكشف أن معظم المدربين لا يخافون فقدان الساعات بل غموض معايير الاختيار سيقود إلى معالجة تختلف عن تلك التي افترضناها أولًا.

هناك أيضًا أثر على من لا يُسمعون كثيرًا في اجتماعات الإدارة: الموظف الذي يملأ فراغ فريقين أثناء الانتقال، والمرشد الجديد الذي سيُحاسب على نتائج لا يتحكم فيها بالكامل، والمسؤول الذي قد تتعطل إجازاته بسبب تشغيل نظامين متوازيين. يجب أن يُحسب عبء الانتقال في خطط الموارد؛ فلا يكفي تخصيص ميزانية للمشروع وإهمال الوقت البشري اللازم لامتصاصه.

16.3 اصنع وضوح الحاجة إلى التغيير، لا حالة خوف

ليس من السهل إقناع مؤسسة تتجاوز إيراداتها مستوى ما قبل الجائحة وتحقق ربحًا بأن عليها أن تتخلى عن بعض مصادر إيرادها. لهذا لم يبدأ اجتماع سبتمبر بخطاب عن «التحول العظيم»، بل بوضع مسار قد لا يصلح للاستمرار. لكن كشف المخاطر شيء، وصناعة ذعر دائم شيء آخر. القادة الذين يستخدمون التهديد وحده قد ينتزعون امتثالًا سريعًا، لكنهم لا يبنون قدرة العاملين على الاعتراف بالمشكلة واقتراح بديل.

أقترح أن تتضمن حجة التغيير أربعة أسئلة متتابعة: ما الذي نراه في الأداء والبيئة؟ لماذا لا تكفي استمرارية الأسلوب الحالي؟ ما الخيار المبدئي الذي اختبرناه، وما الذي لم يُختبر بعد؟ وما الذي سيُطلب من العاملين فعله خلال الفترة المقبلة؟ هذا التسلسل يربط المعلومات بالمسؤولية ويمنع الانتقال من إحصائية مثيرة إلى حل محسوم قبل إيضاح افتراضاته.

وفي مثال المعهد لا تكفي نسبة الإنجاز أو تكلفة الاكتساب لإثبات أن «ضمان الإنجاز» هو الحل؛ فهي تثبت وجود قضية تستحق المعالجة، لا صلاحية أداة بعينها. ولهذا ينبغي أن يُقال للموظفين إن الحزمة «أ» رُجحت بعد مقارنة بدائل، وإن جدواها وتشغيلها سيخضعان لبوابات تحقق محددة، وإن مجلس الإدارة اعتمد في سبتمبر الاتجاه مبدئيًا، بينما جاء ربطه بالخطة والتمويل والالتزامات في ديسمبر 2026. فاليقين المصطنع يضعف الثقة حين تظهر حدود الاختبار لاحقًا.

وأفضل أن يكون خطاب التغيير موحدًا في جوهره ومختلفًا في لغته بحسب المخاطَب. فالموظف يحتاج إلى معرفة ما سيقوم به وما سيحدث لدخله ودوره. والمدرب يحتاج إلى معرفة معيار جودة التدريس ومسار التعاقد. والمتعلم يريد أن يسمع أن شروط التقييم المعتمد ونزاهته لن تُخفضا لزيادة معدلات النجاح، وأن بياناته ستُحمى. أما المؤسسة المشترية فتريد شرحًا لكيفية قياس الأثر دون وعود تتجاوز ما تسمح به الأدلة. لا تُخفِ السؤال الصعب خلف شعار واحد موجّه إلى الجميع.

16.4 اجعل قيادة التغيير مسؤولية جماعية بحقوق قرار واضحة

يملك مجلس الإدارة اعتماد الاتجاه والالتزامات الكبيرة، لكنه لا يستطيع أن يعلّم المرشد كيف يتعامل مع متعلم متعثر في الأسبوع الثالث. ويملك الرئيس التنفيذي القدرة على إزالة عوائق مشتركة، لكنه لا يستطيع أن يؤدي مكان كل وحدة ما كُلفت به. لذلك تحتاج قيادة التغيير إلى رعاية تنفيذية ظاهرة، وتحالف عامل يضم من يستطيعون التأثير في السلوك اليومي، لا أصحاب المناصب العليا فقط.

تقترح الحالة تحالفًا يضم فريق القيادة، ومسؤول الاستراتيجية والأداء، واثنين من المدربين الذين يثق بهم زملاؤهم. وهذا اختيار مهم؛ فمدرب يعرف صعوبة التغيير في الفصل الإلكتروني قد يلتقط مشكلة لا تظهر في تقارير الإدارة. لكن اختيار «الأفضل» لا يعني إغفال بقية الأصوات. يجب أن يوضح التحالف لماذا اختير أعضاؤه، وكيف ينقلون الملاحظات التي تخالف تصورات الإدارة دون خوف من العقوبة (الجدول 2-16).

الجدول 2-16: أدوار قيادة الانتقال في معهد التدريب الافتراضي

الدور	المسؤولية الأساسية في التغيير	قرار أو دليل يُنتظر منه
مجلس الإدارة	رعاية الاتجاه وحدود المخاطر والتمويل والحماية من التضارب	يقر تغييرات السياسة والحوافز والالتزامات الجوهرية وفق صلاحياته
الرئيس التنفيذي	جعل الأولويات مرئية، وحل النزاعات بين الوحدات	يعتمد جدول التغيير، ويحسم التعارضات داخل صلاحياته
فريق القيادة ومالكو المبادرات	تحويل الوعود إلى قواعد عمل وتدريب وتجارب	يقدّمون أدلة تبنّي الممارسة وعوائق التنفيذ
مسؤول الاستراتيجية والأداء	حفظ الترابط بين الخطة والموارد والمؤشرات والإنذارات	سجل قرار يميّز الأداء عن الافتراض وعن مشكلة التبنّي
ممثلو المدربين والمرشدين والعاملين	كشف آثار التغيير في العمل الحقيقي وإبلاغ ما لا يصل إلى الإدارة	ملاحظات قابلة للفحص وتحسينات للممارسة

ينبغي ألا يتحول هذا التحالف إلى لجنة إضافية تثقل مؤسسة محدودة الحجم. يمكنه أن يعمل عبر اجتماعات القيادة القائمة ومراجعات المبادرات، ما دامت الموضوعات المتعلقة بالأشخاص لا تضيع داخل متابعة الميزانية وحدها. ومن المفيد أن يسأل الرئيس التنفيذي في كل مراجعة شهرية سؤالين ثابتين: ما السلوك الجديد الذي بدأ العاملون يمارسونه بالفعل؟ وأي عائق من صنع الإدارة يجعل الممارسة المطلوبة صعبة أو متناقضة مع الحافز القائم؟

ويقتضي القدوة أن يتغير ما يتابعه القائد نفسه. فإذا ظلت جميع أسئلته عن عدد التسجيلات والإيراد، بينما يطلب من الوحدات الاهتمام بإنجاز المتعلم، فسيفهم العاملون الأولوية الفعلية من الاجتماع لا من البيان. ولهذا تقترح الحالة أن يبدأ الاجتماع الشهري بمؤشر الإنجاز ومؤشراته القيادية قبل الانشغال بالمبيعات، دون إهمال ملاءة المؤسسة أو شروط الاعتماد.

16.5 افهم المقاومة قبل أن تختار طريقة التعامل معها

لا تنشأ الاعتراضات كلها من سبب واحد. فقد يقاوم الموظف لأن التغيير غير مفهوم، أو لأنه لا يثق في القرار، أو لأنه يرى خسارة فعلية، أو لأنه غير قادر بعد على ممارسة المطلوب، أو لأنه يعلم خللًا تجاهلته الإدارة. وقد يقاوم المدير لأن التغيير سيكشف قصور مؤشرات عمله أو يفقده سلطة اعتادها. التشخيص هنا شرط لاختيار الاستجابة، وليس تمرينًا في تصنيف الأشخاص إلى «مؤيدين» و«معرقلين».

طرح كوتر وشليسنجر في مقال Choosing Strategies for Change ستة أساليب واسعة للتعامل مع المقاومة، منها التثقيف والتواصل، والمشاركة، والتيسير والدعم، والتفاوض والاتفاق، ومنها كذلك التلاعب أو الاستيعاب الانتهازي والإكراه (Kotter & Schlesinger, 1979). هذا تصنيف يصف إمكانات تاريخية استخدمتها المؤسسات، وليس ترخيصًا أخلاقيًا باستخدام جميعها. وفي حالتنا التعليمية تختار الإدارة الأساليب الأربعة الأولى وفق نوع الموقف، وتتجنب التلاعب والإكراه لأن ذلك يهدد نزاهتها وثقة المتعاملين والعاملين (الجدول 3-16).

الجدول 3-16: شخّص نوع الاعتراض ثم اختر الاستجابة، لا العكس

ما يقوله العامل أو المتعامل	ما قد يكون وراءه	استجابة مناسبة مبدئيًا	ما الذي نتحقق منه؟
«لا أفهم لماذا نوقف هذا النشاط المربح»	نقص في فهم المقايضة الاستراتيجية	شرح بيانات الهامش والموارد وخيارات التوقف	هل أصبح قادرًا على تفسير سبب القرار؟
«سأفقد جزءًا من دخلي»	خسارة مالية حقيقية	تفاوض وانتقال تعاقدي معلن وعادل	هل المعالجة واقعية ومتوافقة مع العقود؟
«لا أعرف تشغيل الإجراء الجديد»	نقص في المعرفة أو الممارسة	تدريب وتجربة وإشراف ومساندة	هل يستطيع أداء المهمة من دون تدخل دائم؟

تابع الجدول 3-16

ما يقوله العامل أو المتعامل	ما قد يكون وراءه	استجابة مناسبة مبدئيًا	ما الذي نتحقق منه؟
«لا أثق بأن البيانات الجديدة صحيحة»	خبرة سابقة مع مؤشرات غير متسقة	مشاركة في تعريف المؤشر وتدقيق عينة	هل تغيرت قاعدة القياس والدليل؟
«سيتضرر المتعلم أثناء نقل المنصة»	خطر خدمة أو بيانات مشروع	اختبار حقوق السجلات وخطة تشغيل بديلة	هل توجد بوابة واضحة توقف النقل غير الآمن؟

قد يكون الاعتراض صحيحًا حتى لو كان صاحبه غير قادر على اقتراح الحل. فإذا نبه عامل إلى أن خفض الوكلاء بسرعة سيحرم المعهد من شريحة عملاء، ينبغي أن نفحص القنوات ووتيرة الاستبدال، لا أن نفترض أنه يدافع عن الماضي فقط. وقد تنتهي المراجعة إلى تعديل التوقيت أو الحافز أو الإجراءات مع بقاء الاتجاه الاستراتيجي نفسه. القيادة القوية ليست العناد في كل تفصيل؛ إنها القدرة على حماية الهدف مع تصحيح طريقة الوصول إليه.

ولا أخلط هنا بين الاعتراض والمخالفة. فالإهمال المتعمد لحقوق المتعلم أو إخفاء بيانات جوهرية أو خرق شروط التقييم يحتاج إلى ضوابط ومساءلة وفق الأنظمة، لكن الاعتراض المهني وحسن النية ينبغي أن يجدا قناة آمنة للإبلاغ. وقد أظهرت دراسة إدموندسون على 51 فريق عمل في شركة صناعية ارتباط الأمان النفسي بسلوك التعلم، ضمن حدود ذلك السياق البحثي، وهو ما يدعم أهمية بيئة تسمح بالسؤال والإبلاغ عن الخطأ دون أن يصبح السكوت خيارًا أكثر أمانًا (Edmondson, 1999). ولا يعني ذلك إسقاط المساءلة أو اعتبار كل اعتراض صحيحًا.

16.6 حوّل التواصل إلى حوار يغيّر القرارات والممارسات

الإبلاغ عن التغيير ليس هو المشاركة فيه. فقد ترسل الإدارة رسالة تشرح القرار، ثم تعتبر أن عملها اكتمل لأنها عقدت لقاءً عامًا وحصلت على توقيعات الحضور. أما الحوار فيقتضي الاستماع إلى أثر التغيير على العمل، وتفسير ما يمكن تعديله وما لا يمكن تعديله، ثم إخبار

الناس بما جرى لملاحظاتهم. ولا يكفي جمع الشكاوى إذا لم يجد أصحابها أثرًا ظاهرًا في القرارات.

أقترح أن تكتب «قصة التغيير» في خمسة أسطر مفهومة: ما المشكلة التي لا يحتمل تأجيلها؟ ما الذي سنختلف فيه عن المنافسين؟ ماذا سنتوقف عن فعله؟ ما الذي سيبقى ثابتًا، ولا سيما معايير النزاهة وحقوق العملاء؟ كيف ستعرف المؤسسة بعد مدة أن التغيير نافع؟ ويجب أن يكون ذلك بيانًا عمليًا متسقًا مع الاستراتيجية التي رُجحت، لا نصًا دعائيًا يحل محل البيان الرسمي.

في معهد التدريب الافتراضي يمكن تلخيص المعنى للعاملين: لن يكون هدفنا بيع أكبر عدد ممكن من المقاعد في أي برنامج. سنساعد المتعلم على إتمام مسار مهني موثوق ونوضح للعميل المؤسسي أثر التدريب بما تسمح به الأدلة، وسنُقلل الأعمال التي تسحب قدراتنا بعيدًا عن هذا الوعد. ستبقى شروط التأهل والاجتياز بيد الجهات المختصة والمعايير المعتمدة، ولن يكون ضمان الإنجاز وعدًا بمنح المؤهل أو بضمان اجتياز التقييم. أما ما لم يثبت بعد، مثل أثر الإرشاد في الإحالات وتكلفة الاكتساب، فسنجربه ونعلنه باعتباره فرضية.

وتخدم خطة التواصل أربعة أغراض مختلفة: توضيح القرار وأسبابه، وإشراك المتأثرين في تفاصيل التشغيل، وبناء القدرة على الممارسة، وإبلاغ النتائج وما تغيّر في الخطة. لا تحتاج المؤسسة إلى رسائل كثيرة بقدر حاجتها إلى انتظام وصدق. وتؤكد الأدلة المهنية عن التواصل الداخلي أهمية الحوار المتعدد الاتجاهات ودور المدير المباشر في فهم السياق (CIPD, 2025) (الجدول 4-16).

الجدول 4-16: نموذج إرشادي للتواصل والمشاركة خلال الانتقال

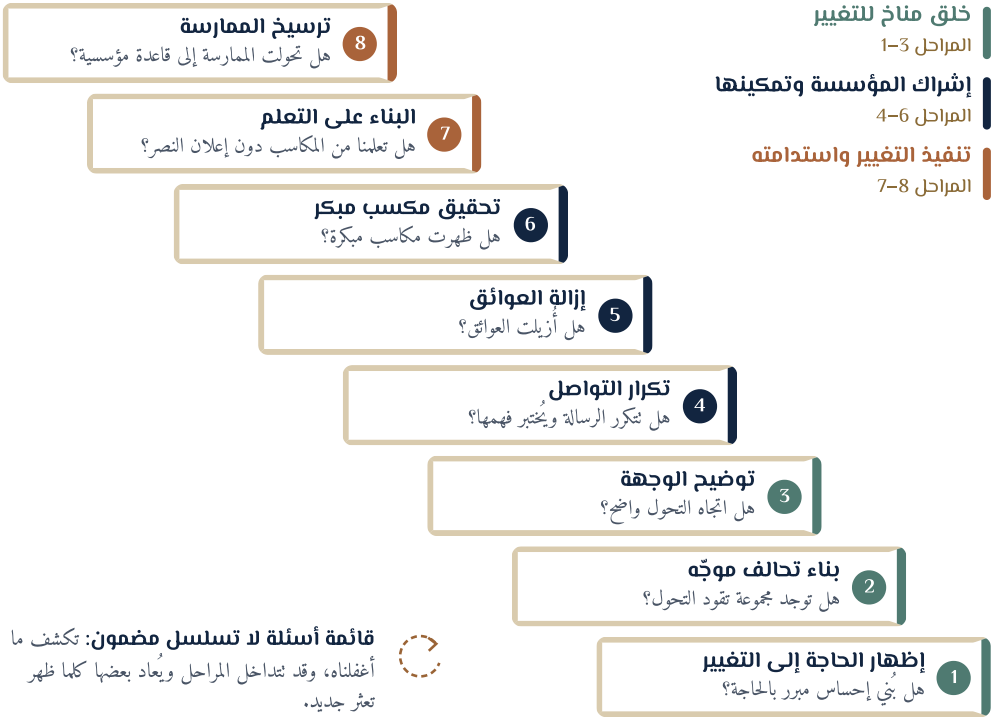
الجمهور	السؤال الرئيس	القناة والتوقيت	كيف يعود صوته إلى القرار؟
الموظفون	ما الذي سيتغير في دوري وحافزي؟	لقاء عام عند القرار، ثم لقاءات وحدات شهرية	سجل اعتراضات ومسائل مفتوحة يراجعه فريق القيادة
المدربون والمرشدون	كيف نتأهل للأسلوب الجديد؟	ورش مهنية وتجارب تطبيقية قبل التعميم	تقييم عينات تدريس وتوجيه ومراجعة معايير الاختيار
الوكلاء المتأثرون	ما وضع العقد والعمولات والانتقال؟	مخاطبات واتفاقات فردية بحسب العقد	سجل تسويات وموعد حسم لكل التزام
المتعلمون	هل تتغير الخدمة أو بياناتي أو التقييم؟	رسائل محددة قبل كل انتقال وخدمة دعم مباشرة	رصد الشكاوى ووقت الحل وحوادث الانقطاع
العملاء المؤسسيون	كيف سنثبت قيمة التدريب؟	شرح نموذج تقرير الأثر قبل تبنّيه	اتفاق على المؤشرات وحدود ما يمكن نسبته للتدريب

يجب أيضًا أن تُوثق القرارات التي لا تستطيع الإدارة مشاركتها مسبقًا لأسباب تعاقدية أو خصوصية أو حوكمة، وأن تذكر أسباب حدود المشاركة دون استخدامها ذريعةً عامة للغموض. والمشاركة في تحسين طريقة تطبيق القرار لا تعني نقل صلاحية اعتماده إلى كل من تأثر به؛ فهي تصحح المعرفة التنفيذية وتحسن العدالة، لكنها لا تلغي حقوق المجالس والإدارة أو التزاماتها.

16.7 استخدم نماذج التغيير لتشخيص الفجوة، لا لملء ثماني خانات

يتكرر في برامج الإدارة عرض «المراحل الثماني لكوتر» كما لو أن اجتيازها بالترتيب كافٍ لضمان النجاح. الأفضل استخدامها قائمة أسئلة تكشف ما أغفلناه: هل بُني إحساس مبرر بالحاجة؟ هل توجد مجموعة تقود التحول؟ هل اتجاهه واضح؟ هل تتكرر الرسالة ويُختبر فهمها؟

هل أُزيلت العوائق؟ هل ظهرت مكاسب مبكرة؟ هل تعلمنا منها دون إعلان النصر؟ وهل تحولت الممارسة إلى قاعدة مؤسسية؟ هذه صياغة عملية مستلهمة من كوتر، ولا تزعم أن المراحل تحدث مرة واحدة بصورة خطية (الشكل 1-16).



الشكل 1-16: مراحل كوتر الثماني قائمةَ أسئلة لتشخيص ما أغفلناه، لا تسلسلًا مضمونًا

الجدول 5-16: قراءة مراحل كوتر الثماني في حالة المعهد

فكرة المرحلة	تطبيق الحالة	ما الذي يثبت التقدم أو يكشف النقص؟
إظهار الحاجة إلى التغيير	اجتماع سبتمبر والأرقام الثلاثة	قدرة العاملين على شرح أسباب التغيير دون تهويل
بناء تحالف موجّه	فريق القيادة ومسؤول الاستراتيجية وممثلا المدربين	حل عوائق مشتركة وملاحظات غير خاضعة للمجاملة

تابع الجدول 5-16

فكرة المرحلة	تطبيق الحالة	ما الذي يثبت التقدم أو يكشف النقص؟
توضيح الوجهة	بيان الاستراتيجية واختيار ضمان الإنجاز والأثر	معرفة ما نختاره وما نتوقف عنه وما لم يُختبر
تكرار التواصل	مناقشة الإنجاز في الاجتماعات واللقاءات	فهم الدور واستمرار الاستماع إلى الاعتراضات
إزالة العوائق	تنفيذ X-1 وX-2 تدريجيًا وتعديل الإجراءات والحوافز	زوال التناقض بين المطلوب والمكافأة أو النظام
تحقيق مكسب مبكر	انخفاض تسرب الأسبوع الثالث من 22% إلى 17% في الربع الأول 2027	تحسن إشارة تشغيلية مع فحص المقام والعوامل الأخرى
البناء على التعلم	تجربة دفعات الضمان والتحسين المستمر	قرارات توسع أو تعديل مبنية على اختبار واضح
ترسيخ الممارسة	إدراج التوجيه ومقاييس النزاهة في الإدارة والحوافز (L4)	استمرار السلوك بعد انتهاء الحملة الأولى

لا ينبغي قراءة الجدول على أن المرحلة الأخيرة اكتملت في 2027؛ فالترسيخ عملية مستمرة، وبعض النتائج لم تظهر بعد. كما أن انخفاض التسرب إلى 17% إشارة مبكرة محددة، لكنه لا يثبت أن كل تحسن سببه التوجيه. وقد تتداخل المراحل؛ فمن الممكن مراجعة الحوافز أثناء تجربة خدمة جديدة، أو إعادة توضيح الحاجة إلى التغيير بعد ظهور تعثر لم يكن متوقعًا.

ويمكن الاستعانة بنموذج ADKAR الذي طورته Prosci لتشخيص تغير الأفراد. يسأل النموذج عن الوعي بالحاجة إلى التغيير، والرغبة في المشاركة، والمعرفة بما ينبغي فعله، والقدرة على تطبيقه، ثم التعزيز الذي يساعد على الاستمرار. هذه خمسة مكونات مفيدة لتنظيم السؤال، لا اختبارٌ علمي يعطي المؤسسة نسبة موضوعية واحدة لنجاح التغيير، ولا بديلٌ عن حوكمة القرار أو ظروف العمل (Prosci، دون تاريخ ثابت للصفحة المرجعية).

خذ مرشدًا جديدًا يعرف سبب التحول ويرغب في خدمة المتعلم، لكنه لا يجيد بعد توثيق التشخيص أو التعامل مع مؤشرات الإنذار. مشكلته ليست في القناعة؛ يحتاج إلى تدريب وممارسة وملاحظة راجعة. وخذ موظف مبيعات يعرف النظام الجديد ويستطيع استخدامه، لكنه يرى أن الحافز سيعاقبه على تخصيص وقت لخدمة المتعلم بعد التسجيل؛ هنا ينبغي مراجعة الحوافز، لا إرسال عرض تدريبي آخر. وتلك هي فائدة النموذج: اختيار التدخل بحسب العائق الحقيقي.

16.8 انقل التغيير من قاعة التدريب إلى ممارسة يمكن ملاحظتها

كثير من برامج التغيير تقيس ساعات التدريب وعدد الحضور، ثم تستنتج أن العاملين أصبحوا جاهزين. لكن حضور المرشد لورشة عن «نجاح المتعلم» لا يعني أنه يستطيع اكتشاف التعثر في الوقت المناسب أو مناقشة أسبابه أو توثيق تدخل يحترم خصوصية المتعلم. وشرح موظف التسويق لوعد «الإنجاز والأثر» لا يعني أنه يستطيع عرضه بدقة دون أن يعد العميل بما لا يملكه المعهد. ينبغي أن تنتهي عملية الإعداد بمهمة فعلية أو محاكاة تُراجع وفق معيار معلوم.

في معهد التدريب الافتراضي، أقترح أن يبدأ تأهيل المرشدين بسيناريو متعلم ظهرت عليه علامات انسحاب في الأسبوع الثالث؛ يمارس المرشد اتصالًا مناسبًا، ويعرض خيارات دعم، ويسجل التدخل بمستوى البيانات المسموح، ثم يُراجع المشرف جودة القرار لا سرعة إغلاق الحالة وحدها. أما فريق المبيعات فيجرب مكالمة مع عميل يطلب «ضمان النجاح في الشهادة»، ويُقيّم على قدرته على شرح ما يضمنه المعهد وما يبقى مسؤولية المتعلم وجهة الاعتماد. والمدربون يمارسون تصميم جلسة تقويمية تفرق بين إعداد المتعلم والعبث بمعيار التقييم (الجدول 6-16).

الجدول 6-16: من التدريب إلى إثبات القدرة على ممارسة العمل الجديد

الفئة	السلوك المطلوب	طريقة الفحص قبل التعميم	عائق محتمل نبحث عنه
المرشدون	تشخيص التعثر والتوجيه والتوثيق الصحيح	مواقف محاكاة وعينة حالات تحت إشراف	عبء حالات غير واقعي أو نقص حق الوصول للبيانات
المبيعات والنمو	عرض قيمة الإنجاز دون ضمان اجتياز	محادثات تجريبية ومراجعة عبارات العروض	حوافز تكافئ التسجيل بأي ثمن
المدربون	ربط الشرح والتقييم التجريبي بمتطلبات المؤهل	مشاهدة جلسة ومراجعة نماذج تقويم	تفاوت الخبرة وقصور التغذية الراجعة
التقنية والعمليات	نقل الخدمة والسجلات وفق حقوق واضحة	اختبار استخراج عينة وخطة عودة وتشغيل متوازٍ	غياب صلاحية استخراج السجلات التفصيلية
المالية والإدارة	احتساب الحافز ومؤشرات الإنجاز باتساق	حالات حساب ومطابقة مقام المؤشرات	تعريفات متباينة بين الإدارات

هذه أمثلة تعليمية لكيفية اختبار القدرة، وليست محضر اختبارات منفذة بالفعل في المعهد الافتراضي. ويُحدد مستوى الإتقان المقبول قبل التجربة وفق خطورة المهمة وصلاحيات من يؤديها، كما تُحدد الاستثناءات التي تستدعي إشرافًا أو إحالة. وفي الأعمال التي تمس حقوق المتعلمين أو أمن البيانات، لا ينبغي اعتبار التجربة المحدودة مبررًا لتجاوز القيود المهنية والقانونية.

ويجب أن يتناسب التدريب مع الزمن المتاح فعلًا. في سنة 2027 ستعمل المؤسسة على بناء خدمات جديدة مع استمرار برامج قائمة والتزامات تعاقدية. فإذا خصصنا للعاملين تدريبًا طويلًا دون تخفيف عبء التشغيل أو ترتيب الأولويات، فقد نزيد الإرهاق ونجعل التغيير نفسه سببًا لانخفاض الخدمة. ومن هنا يظهر مرة أخرى معنى قرارات التوقف التي شرحناها في الفصل الرابع عشر: إنها وسيلة لتحرير وقت وقدرة، لا إعلان عن أنشطة غير محببة.

16.9 احصل على مكاسب مبكرة، لكن لا تجعلها قصة نجاح زائفة

تحتاج فرق العمل إلى علامات تظهر أن الجهد يحدث فرقًا. غير أن اختيار مؤشر سهل التحسين قد يخدع الإدارة، خصوصًا حين يرتبط ذلك المؤشر بمكافآت أو سمعة فريق. فإذا اختارت المؤسسة قياس عدد مكالمات المرشدين فقط، فقد يرتفع العدد دون أن يتحسن وضع المتعلمين. وإذا قاست عدد ملفات «الأثر» الصادرة للمؤسسات، فقد تكثر الملفات دون أن تقدم أدلة على تغير أداء الموظفين.

في مثالنا شهد الربع الأول من عام 2027 ثلاث نتائج لفريق نجاح المتعلم: خفض تسرب الأسبوع الثالث من 22% إلى 17% مقابل مستهدف 15%، ووصول التشخيص خلال سبعة أيام إلى 86% مقابل مستهدف 90%، وارتفاع النشاط الأسبوعي من 46% إلى 52% مقابل مستهدف 55%. ويمكن استخدام هذه الأرقام لفتح حوار عن ممارسات بدأت تنتظم، لا لإصدار حكم شامل بأن الاستراتيجية حققت أثرها. وبحسب طريقة حساب «المسافة إلى الهدف»، فإنها تقارب 71% و96% و67% على التوالي؛ لكنها ليست أوزانًا نجمعها في نسبة نجاح واحدة.

والسؤال الذي ينبغي أن يطرحه فريق القيادة هو: هل جُمعت الأرقام بمقامات وتعريفات متسقة؟ وهل تغيّر تركيب الدفعات أو مدد البرامج أو مواسم التسجيل؟ وما الذي قاله المتعلمون المتعثرون؟ وهل زادت جودة الخدمة دون ضغط غير عادل على العاملين؟ وعندما تصل إلى جواب أولي، اختبره في دفعة أخرى بدل الإعلان أن علاقة السببية حُسمت. فهذا ما تعلمناه في الفصل الثالث عشر عن الفرق بين المؤشر والفرضية.

ويتعلق المكسب المبكر أيضًا بتجربة الناس للتغيير نفسه. أن يرى موظف المبيعات أن أحد المسارات الجديدة لاقى قبولًا دون وعد مضلل، وأن يستطيع المدرب تلقي تقييم عادل وفق معايير منشورة، وأن يجد المتعلم قناة دعم تستجيب له، مكاسب تشغيلية تعين على التبني. لكنها تصبح ذات قيمة استراتيجية عندما تُقرأ بجانب تكلفة تقديم الخدمة، ورضا أصحاب العلاقة، ومؤشرات الإنجاز والجودة والنزاهة، لا بمعزل عنها.

16.10 اجعل الحوافز والأنظمة ترسّخ السلوك الصحيح

أشد ما يضعف التغيير أن تكافئ المؤسسة العمل القديم وتطلب السلوك الجديد. قد تقول الإدارة إن الإنجاز هو الأولوية، لكنها تمنح مكافأة المبيعات على عدد التسجيلات فقط؛ وقد تعلن أن الأثر مهم، لكنها تحاسب مسؤول المؤسسات على العقود الجديدة دون أن تكلف أحدًا بمتابعة جودة خدمة العميل بعد البيع. عندئذ سيكون الحافز القائم بيانًا أقوى من الخطاب الرسمي.

يربط نموذج «التأثير» الذي عرضته ماكنزي بين أربعة جوانب تساعد على تغيير السلوك: فهم سبب التغيير والاقتناع به، وتوافر المهارات، وقدوة القادة، وآليات التعزيز الرسمية مثل الأنظمة والحوافز (McKinsey, 2016). ومن المفيد النظر إليها مجتمعة، لا استخدام مقال استشاري بوصفه ضمانًا رياضيًا لنجاح التحول. ففي المعهد لا نحتاج إلى تعديل العمولة وحدها، بل إلى قدرة على تتبع النتائج بصورة منصفة، وتحديد مسؤوليات كل وحدة، ومراجعة الآثار غير المقصودة.

تقترح الحالة حافزًا انتقاليًا مزدوجًا للعاملين المتأثرين بقائمة التوقف لمدة ستة أشهر؛ يتناقص فيه الاعتماد على العمولة القديمة ويزداد وزن خدمة المتعلم وإنجازه ضمن شروط معلنة. لكن ينبغي إقفال قواعد هذه الآلية تعاقديًا وماليًا قبل تطبيقها، وألا تُبنى مكافأة الفرد على نتيجة خارجة عن سيطرته دون مراعاة إسهامه والعوامل الأخرى والمسؤوليات المشتركة، وألا تشجع استبعاد المتعلمين الأصعب. كما يجب ألا ينشأ من الحافز ضغط على جهات التقييم أو تساهل في النزاهة المهنية لتحقيق مستهدفات رقمية.

أقترح أن تُراجع منظومة الحوافز عبر أربعة أسئلة: ما السلوك الذي نحاول تعزيزه؟ وما البيانات العادلة المتاحة لقياسه؟ وكيف يمكن التحايل على المقياس أو أن يؤدي إلى ضرر؟ ومن يعتمد قواعد الحافز ويبتّ في الاعتراض عليه؟ وقد يتبين أن الأفضل مكافأة الفريق على جودة الخدمة وسلامة الإجراءات وتقدم المؤشرات المشتركة، مع وزن معقول لمسؤوليات الفرد، بدل ربط دخل كل مرشد وحده بنسبة إنجاز تتأثر بجاهزية المتعلم وظروفه.

وفي حالة المعهد لا تُنشأ مبادرة رأسمالية مستقلة لتحقيق L4، لأن المطلوب تعديل الحوافز وقواعد الإدارة ضمن عمل المالية والموارد البشرية وخطة التغيير. لكن عدم وجود ميزانية مبادرة مستقلة لا يعني غياب التكلفة؛ فالتغيير في نظام المكافآت قد يتطلب مصروفات انتقالية، وتدريبًا وتحديث عقود ومتابعة شكاوى، ويجب أن يظهر أثره في الميزانية التشغيلية بحسب طبيعته.

16.11 اجعل انتقال المعهد جدول قرارات وتعلم، لا تقويم احتفالات

من المفيد جمع مشاهد الحالة في مسار زمني واحد، مع التفريق بين القرارات المعتمدة، والخطوات المخطط لها، والنتائج التعليمية التي نروي أنها ظهرت. وإلا قد يقرأ القارئ نتائج الربع الأول من 2027 وكأنها كانت معلومة لدى مجلس الإدارة عند اختيار الحزمة في سبتمبر 2026، أو يتصور أن توقيع عقد منصة يعني نجاح نقل البيانات. وهذه أخطاء في منطق التعلم لا في الصياغة وحدها (الجدول 7-16).

الجدول 7-16: مسار التغيير في حالة المعهد — ما تقرر وما يُختبر

التوقيت	عمل القيادة والتغيير	ما ينبغي التحقق منه	الحالة داخل المثال
سبتمبر 2026	شرح الحاجة والاتجاه المرجح والخيارات المتأثرة، وتكوين التحالف	فهم العاملين والاعتراضات والالتزامات	مشهد تأطيري في الحالة
أكتوبر–ديسمبر 2026	ترجمة الاتجاه إلى خطط وميزانيات وصلاحيات وشروط اعتماد	عدم بدء التزامات كبرى قبل بوابات التحقق	مسار الاعتماد والتخطيط
الربع الأول 2027	تدريب المرشدين والفرق، وبدء المتابعة، وتعديل العمليات	جودة التشخيص ونشاط المتعلم والتسرب	نتائج KR التعليمية الواردة في الحالة

تابع الجدول 7-16

التوقيت	عمل القيادة والتغيير	ما ينبغي التحقق منه	الحالة داخل المثال
الربع الثاني 2027	دفعات ضمان محدودة والخروج المنظم من البرامج القصيرة في يونيو	أثر البرامج القصيرة المتوقفة وحقوق العملاء والموظفين	انتقال مرحلي مشروط
الربع الثالث 2027	بناء هيئة التدريس الأساسية وتشغيل أعمال التقييم المعززة	جودة التدريس واستقلالية التقييم والقدرة الاستيعابية	معالم خطة الحالة
الربع الرابع 2027	مراجعة أكتوبر والتشغيل المتوازي للمنصتين في ديسمبر إذا استوفيت الشروط	حق تصدير السجلات وسلامة الخدمة وخطة الرجوع	اختبارات قبل الانتقال الكامل
يناير 2028	التشغيل المستهدف للمنصة الجديدة	قبول فني وتشغيلي وتعاقدي قبل التعميم	مستهدف لا واقعة مثبتة في 2027

ليس من الضروري أن يقع كل برنامج توعية في التاريخ نفسه عند جميع المؤسسات. المهم أن تُربط كل مرحلة بقرار ودليل قبول وبمسؤول يتحمل نتائجها. وفي مثال المعهد ينبغي أن يستطيع الرئيس التنفيذي أو المجلس إيقاف توسع مبادرة إذا أخفقت بوابتها، حتى إن كان الإعلان عنها قد نُشر أو أُنفقت عليها مبالغ تحضيرية. فالالتزام بالاستراتيجية لا يعني حماية كل مشروع وُضع في خطتها الأولى.

16.12 كيف نعرف أن العاملين تبنّوا التغيير فعلًا، لا أنهم امتثلوا له شكليًا؟

تحتاج لوحة متابعة التغيير إلى مقاييس مختلفة عن بطاقة الأداء الاستراتيجي، لكنها تتصل بها. فالبطاقة تسأل هل تحققت نتائج العملاء والمال والعمليات والقدرات؟ أما لوحة التغيير فتسأل هل بدأ الناس أداء العمل الجديد؟ وهل يستطيعون ممارسته بإتقان ومن دون جهد

استثنائي مستمر؟ وهل يواجهون عوائق أو آثارًا غير مقصودة؟ لا يغني أحد اللوحين عن الآخر.

أقترح أن تُقرأ أدلة التغيير في أربع مجموعات: **الاستعداد**، مثل اكتمال تدريب مرتبط بمهام قابلة للفحص؛ **والتبنّي**، مثل تطبيق بروتوكول التشخيص في الحالات المناسبة؛ **والجودة**، مثل صحة بيانات التدخل ونسبة الأخطاء أو الشكاوى؛ **والنتائج والآثار الجانبية**، مثل التسرب والإنجاز وتغير عبء العمل. قد تكون لبعض هذه المؤشرات أرقام في بطاقة المعهد أصلًا، فنستخدم التعريف المعتمد بدل خلق مؤشر مكرر لا حاجة إليه.

لا تُحوّل كل مجموعة إلى متوسط حسابي يعطي «درجة تغيير» واحدة؛ فالانقطاع الحرج في سجلات التعلم أو المخالفة الجسيمة للنزاهة لا تعوضهما مئة مشاركة في ورشة. وبعض المؤشرات ينبغي أن تبقى وصفية في البداية؛ فإذا كان المعهد لا يملك حتى نهاية 2027 سجلات تعلم تفصيلية قابلة للاستخراج، عليه أن يذكر حدود بياناته المؤقتة بدل إصدار نسب تبنٍّ لا يستطيع تدقيقها.

ويمكن للمراجعة الشهرية أن تبدأ بعرض ثلاث حالات لا بثلاثين رقمًا: حالة أُنجز فيها السلوك المطلوب دون مساعدة، وحالة تعثر فيها بسبب نقص قدرة أو صلاحية، وحالة كشفت تناقضًا في الحافز أو الإجراء. ثم يُرجع كل سبب إلى مسؤول القرار المناسب، ويُحدّد موعد اختبار التصحيح. فإذا تحسنت جودة التنفيذ واستمر انخفاض التسرب، نبحث عمّا إذا كانت الفرضية الداعمة قد أصبحت أقوى، لكننا لا نُعلن سببًا واحدًا دون المقارنة اللازمة.

أما ثقافة المؤسسة فلا تُغيَّر بملصق أو وعد عام. ستصبح قيمة التمكين ممارسة حين يجد المتعلم مرشدًا قادرًا على مساعدته، وتصبح النزاهة واقعًا حين تُرفض وعود ضمان الشهادة وتُحمى استقلالية التقييم، وتصبح الاحترافية سلوكًا حين تُعلن معايير التعاقد وتُطبق بإنصاف، وتصبح المرونة قدرة حين يُسمح بتعديل طريقة تقديم الخدمة بعد اختبار مع الحفاظ على متطلبات المؤهل. هكذا نعرف أن القيم لم تعد مجرد كلمات.

16.13 في الجهات الحكومية: قيادة الانتقال تختلف في القيود لا في الحاجة إلى المشاركة

قد يكون الغرض في الجهة الحكومية رفع جودة خدمة عامة أو تقليل زمن الحصول عليها، وليس زيادة هامش الربح. وتكون سلطة المسؤول مقيدة بتشريعات وموازنات وحقوق موظفين ومساءلة علنية. وقد يتأثر مواطن بخدمة جديدة دون أن يكون له خيار الذهاب إلى مقدم آخر. لذلك تصبح المشاركة والعدالة والوضوح في أسباب القرار أشد أهمية، ولا ينبغي تفسير بطء بعض الإجراءات النظامية تلقائيًا بوصفه مقاومة يجب تجاوزها.

فلنفترض أن الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية تريد تحويل جزء من معاملاتها إلى قناة رقمية، مع المحافظة على إمكان الوصول لمن لا يستطيع استخدام القناة الجديدة. قد تُحدّث نظامها وأدوارها بسرعة، لكن النجاح الحقيقي يحتاج إلى تدريب الموظفين، واختبار سهولة الاستخدام، وإجراءات للاستثناءات، وقنوات لشكاوى المستفيدين، وتقييم أثر الخدمة على الفئات الأقل قدرة رقمية. وإذا أُغلقت القناة القديمة قبل اختبار البديل، فقد يتحسن المؤشر الإداري بينما تتراجع عدالة الخدمة. هنا لا تكون قيادة التغيير حسن عرض القرار فقط؛ إنها ترتيب آمن لانتقال الحقوق والقدرات والخدمة.

16.14 الإجراء العملي: ابنِ خطة قيادة تغيير مرتبطة بالاستراتيجية

أنصح بأن يبدأ فريق الإدارة بوثيقة قصيرة؛ لا تحتاج إلى أن تصبح برنامجًا موازيًا ضخمًا للمحفظة الاستراتيجية. والغرض منها هو جعل قرار التغيير قابلًا للتنفيذ والمتابعة بين الوحدات. ويمكن اتباع التسلسل التالي، مع الرجوع عند الحاجة إلى الخطوات السابقة بدل التعامل معه كطابور مغلق.

الإجراء 1 — سمِّ التغيير السلوكي المطلوب. لا تكتب «ترسيخ ثقافة الإنجاز»، بل حدّد ما الذي سيفعله المرشد أو المدرب أو موظف المبيعات على نحو مختلف، وفي أي موعد، وما الدليل على الفعل. واربطه بهدف ومؤشر من الخريطة، دون ادعاء سببية محسومة.

الإجراء 2 — حدد الراعي والمالك وصلاحية التعديل. من يرعى التغيير أمام المؤسسة؟ ومن يملك تشغيله يومياً؟ ومن يعتمد الحوافز والعقود والالتزامات المالية؟ وإذا تعارضت وحدتان، من يفصل؟ لا تعين لجنة مكان مسؤول واضح.

الإجراء 3 — اكتب خريطة الآثار على الناس. اختر الفئات المتأثرة، وميّز الخسائر الفعلية من المخاوف أو القيود، وراجع العقود والحقوق. اسمع أصحاب العلاقة ولا تعتمد على تصور الإدارة وحده.

الإجراء 4 — افحص الاستعداد الفعلي. ما قدرات العاملين ووقتهم وثقتهم المتاحة؟ وما البيانات والأنظمة والصلاحيات التي سيحتاجون إليها؟ إذا كان العائق القدرة، ضع خطة تعلم وتجربة؛ وإذا كان الحافز، راجع النظام.

الإجراء 5 — صغ رسالة واضحة تبيّن ما سيتغير وما سيبقى ثابتًا. اشرح سبب التغيير وخياراته وحدوده وحقوق المتعاملين وما لا يزال بحاجة إلى اختبار. لا تعد بإنجاز نتائج مستقبلية قبل توافر أدلتها.

الإجراء 6 — افتح قنوات مشاركة وإبلاغ. حدّد اللقاءات وطرق تلقي الملاحظات، وكيف ستعود الإجابات إلى أصحابها، وما الذي سيُرفع إلى جهة القرار إذا لم يمكن حله في الوحدة.

الإجراء 7 — جرّب السلوك لا العرض التقديمي. اختبر المهمة الجديدة في نطاق مأمون، بمقاييس جودة وقبول معلنة؛ ثم حسّن التدريب والإجراء قبل التوسع. احفظ معايير النزاهة والخصوصية والاستقلال المهني.

الإجراء 8 — عالج الحوافز والتبعيات. راجع ما تكافئ عليه المؤسسة وما توقفه من أعمال، وما يُطلب من أشخاص يعملون أصلًا عند طاقتهم. اضبط تكلفة الانتقال ومخاطره وحقوقه التعاقدية.

الإجراء 9 — راجع المكاسب المبكرة وحدودها. افحص البيانات والمقامات وتغير الدفعات والآثار الجانبية، واستخلص قرارًا يمكن تطبيقه في التجربة التالية؛ لا تجعل التحسن المبكر إذنًا بتعميم غير مشروط.

الإجراء 10 — ثبّت ما نجح وراجع ما فشل. أدرج الممارسة المقبولة في وصف العمل والنظام والتدريب والحوافز والتقارير، ثم أوقف الرسائل المؤقتة التي لم تعد مفيدة. إذا تعثر الأثر، ارجع إلى الفرضية أو القدرة أو التنفيذ، ولا تسارع إلى اتهام الناس أو تغيير الاستراتيجية كلها.

مخرجات هذا الإجراء أربعة مستندات مترابطة يمكن جمعها في ملف واحد: ميثاق التغيير، وخريطة آثاره على أصحاب العلاقة، وخطة التواصل والتمكين، وسجل قصير لتبني الممارسات ونتائج اختبارها. ومن المفيد أن يتضمن الميثاق سطرًا يجيب عن سؤال قد تغفله الإدارة: ما الذي لا يجوز أن نضحي به في سبيل تسريع الانتقال؟ ففي حالة المعهد تكون الإجابة في مقدمتها حقوق المتعلمين ونزاهة التقييم وأمن البيانات وحد السيولة.

النشاط 16 ورشة «من يتغير عمله؟» — 90 دقيقة

اجمع الرئيس التنفيذي ومالكي المبادرات ومسؤول الموارد البشرية أو من يقوم بمهمته وممثلًا عن العاملين أو المتعاملين الذين سيمسهم التغيير. خصص أول عشر دقائق لعرض قرار استراتيجي واحد ومخرجه، لا جميع مبادرات المؤسسة. ثم خصص عشرين دقيقة لتحديد ثلاثة سلوكيات ينبغي أن تتغير وفئات الأشخاص المرتبطة بها. وفي العشرين التالية اطلب من كل فئة أن تصف ما قد تخسره وما تتوقع أن يساعدها، وميّز ما هو اعتراض مبني على واقع مما يحتاج إلى تحقق. ثم وزع عشرين دقيقة لتحديد ثلاثة تدخلات قابلة للتنفيذ ومسؤوليها وحدود الصلاحية، واجعل آخر عشرين دقيقة لاختيار دليل قبول لكل تدخل، وحالة تقتضي إيقافه أو تعديله، وموعد مراجعة قرار الفريق.

تابع **النشاط 16 ورشة «من يتغير عمله؟»**

إذا كانت الحالة المختارة هي قرار تقليص عمولات الوكلاء، فلا تنته الورشة بعبارة «التواصل معهم». ينبغي أن تنتج قائمة عقود وما يترتب عليها، ومسارًا لحقوق العاملين المتأثرين، وتصميمًا تجريبيًا لقناة إحالات أو بيع مباشر، ومن يراقب أثر التغيير على جودة التسجيل والدخل والتكلفة. وإذا كانت الحالة نقل المنصة، فيجب أن تنتج شرطًا واضحًا لحق استخراج البيانات، وتجربة موثقة، وخطة لاستمرار الخدمة عند التعثر. الورشة بداية قرار، لا بديلٌ عن العمل القانوني والتقني والمالي اللاحق.

أخطاء شائعة

أكثر الأخطاء تكرارًا أن تُعرض مقاومة العاملين بوصفها ضعفًا في وعيهم دون فحص خسائرهم أو قدراتهم؛ وأن يُقاس التغيير بعدد الحضور في التدريب لا بأداء المهمة؛ وأن تُربط المكافأة بمؤشر سهل التحسين على حساب النزاهة؛ وأن يُعلن النجاح عند أول تحسن دون التحقق من حدود الدليل؛ وأن تزدحم خطة التغيير بمشروعات إضافية دون إزالة أعمال قديمة. والخطأ الأشد هو أن تتحول مشاركة الناس إلى إجراء شكلي بعد اتخاذ قرارات تفصيلية لا تقبل الإدارة مراجعة أي جزء منها، ثم تستنتج من ضعف الحماس أن المشكلة في الثقافة.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين نجاح تنفيذ مشروع جديد، وتبني العاملين سلوكًا جديدًا، وظهور أثر استراتيجي؟ طبّق التمييز على مبادرة واحدة من خطة مؤسستك.
2. إذا عارض فريق المبيعات تعديل الحافز، فكيف تميز بين اعتراض ناتج عن نقص الفهم وخسارة فعلية وخلل في تصميم المؤشر؟ وما الاستجابة الملائمة لكل حالة؟
3. لماذا لا تكفي نتيجة انخفاض تسرب المتعلمين من 22% إلى 17% للحكم بأن الإرشاد سبب التحسن؟ ما المعلومات الإضافية المطلوبة؟

4. كيف تمنع خطة التغيير الضغط على نزاهة التقييم عندما ترتبط الحوافز بنتائج المتعلم؟ وما الضوابط التي ينبغي أن تعتمدها الإدارة؟

5. اكتب في جملة واحدة ما الذي سيتغير في عمل موظف محدد، ثم اكتب كيف ستعرف أنه أصبح قادرًا على العمل بالطريقة الجديدة دون اعتماد مستمر على شخص آخر.

خلاصة الفصل

لا ينتقل القرار الاستراتيجي إلى أثر بمجرد أن نصدر الهيكل والميزانية ونعلن المسؤوليات. ينتقل حين يغيّر الناس أعمالًا اعتادوا عليها، ويملكون القدرة والوقت والحق في السؤال، ويجدون قيادة تستخدم الأدلة والإنصاف والمساءلة لتصحيح الطريق. التغيير الذي يتجاهل من يتحمل تكلفته قد يفقد الثقة قبل أن يظهر أثره، والتغيير الذي لا يغيّر الأنظمة والحوافز قد يعود إلى الممارسة القديمة بعد انتهاء الحملة الأولى.

أصبح لدينا بعد هذا الفصل تصور لكيفية قيادة الانتقال، ومن يحتاج إلى المشاركة والدعم، وكيف نقيس التبنّي ونمنع النجاح الشكلي. لكن الاستراتيجية الجديدة أدخلت كذلك مخاطر لم تكن قائمة في نموذج العمل القديم: اعتمادًا على مرشدين وهيئة أساسية، وقرض تمويل، ومنصة وبيانات قد تتعثر عملية نقلها، وخدمة ذكية تحتاج إلى ضوابط. وفي الفصل السابع عشر سننتقل إلى **المخاطر الاستراتيجية والمرونة المؤسسية**، ونربط هذه التهديدات بشهية المخاطرة ومؤشرات الإنذار وخطط الاستجابة.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: ميثاق للتغيير، وخريطة لآثاره على أصحاب العلاقة، وخطة للتواصل والتمكين، وسجل قصير لتبنّي الممارسات ونتائج اختبارها. ينقل الفصل السابع عشر ما كشفه التغيير من تبعيات جديدة إلى سجل المخاطر الاستراتيجية ومؤشرات الإنذار وخطط الاستجابة.

المصادر والمراجع

آل حميد، عباس. «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، الطبعة العربية، 2022، المباحث المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتنفيذ والهيكل، مرجع تاريخي لمنهج المؤلف.

Kotter, John P. (1995). “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.” Harvard Business Review, March–April 1995. https://hbr.org/1995/03/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2

Kotter, John P., & Schlesinger, Leonard A. (1979). “Choosing Strategies for Change.” Harvard Business Review, March–April 1979. https://hbr.org/1979/03/choosing-strategies-for-change-2

Weiner, Bryan J. (2009). “A Theory of Organizational Readiness for Change.” Implementation Science, 4, article 67. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Edmondson, Amy. (1999). “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.” Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Prosci. “The Prosci ADKAR Model.” https://www.prosci.com/methodology/adkar
الموقع الرسمي للمنهج؛ شرح المكونات الخمسة الفردية، تمت مراجعته في أكتوبر 2026.

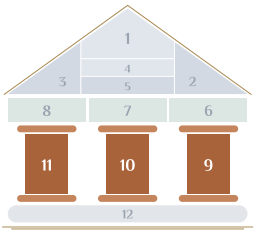
McKinsey & Company. (2016). “The Four Building Blocks of Change.” McKinsey Quarterly, 11 April 2016. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2025). “Employee Communication.” Factsheet, December 2025. https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/employee-communication/

مصدر بيانات التطبيق: «الحالة: معهد التدريب الافتراضي 2030–2026»، حالة تعليمية افتراضية من إعداد المؤلف، كما طُوّرت في هذا الإصدار. الأرقام والأدوار والمواعيد والأحداث الواردة عن المعهد ليست بيانات مؤسسة حقيقية، والتدخلات المقترحة في هذا الفصل لا تمثل نتائج تجارب ميدانية.

الفصل السابع عشر

17



يخدم مرحلة التنفيذ كلها

المخاطر الاستراتيجية والمرونة المؤسسية

كيف نحمي اختياراتنا من التعثر دون أن نتوقف عن المبادرة؟

عندما يصنع الخيار الجيد خطرًا جديدًا

لنفترض أن مجلس إدارة معهد التدريب الافتراضي استعرض في ديسمبر 2026 خطة تنفيذ الاستراتيجية الجديدة. اتفق الأعضاء على أن مستقبل المعهد لن يُبنى على بيع مقاعد تدريبية وحسب، بل على زيادة قدرة المتعلم على الإنجاز وإثبات أثر التعلم في العمل. وافقوا على مبادرات الإرشاد، وأكاديميات المؤسسات، ونقل المنصة والبيانات، وعلى تمويل مرحلي مشروط. لكن أحد الأعضاء طرح سؤالًا يختلف عن الأسئلة التي هيمنت على اجتماعات الصياغة: ماذا لو كان الخيار مناسبًا، ثم تعثر انتقال المنصة وضاعت سجلات يحتاج إليها المرشدون، في الوقت الذي تبيع فيه جهة اعتماد برامجها مباشرة بسعر أقل؟

لا يدل هذا السؤال على ضعف الإيمان بالاستراتيجية. على العكس، إنه جزء من المسؤولية عن تنفيذها. فالاستراتيجية الجيدة تُدخل المؤسسة في أعمال لم تكن تمارسها، وتلزمها بموارد وعقود وتعهدات جديدة. وقد تتجنب بذلك مخاطر قديمة، لكنها تنشئ مخاطر أخرى. والمؤسسة التي ترفض كل مخاطرة قد تترك منافسيها يغيرون السوق من حولها؛ والتي تقبل

كل مخاطرة باسم الطموح قد تعرض بقاءها للخطر. المطلوب هو أن نعرف ما يمكن تحمله، وما يجب منعه، وما الذي سنفعله إذا تغيّر الواقع.

في الفصل الثاني حددنا شهية المخاطرة وصلاحيات القرار قبل صياغة الخيارات، وفي الفصل الحادي عشر اختبرنا المخاطر عند المفاضلة بين الحزم، وفي الفصلين الرابع عشر والخامس عشر ربطنا المبادرات بالتمويل والقدرات والمسؤوليات. أما هنا فننتقل من معيار اختيار عام إلى نظام لإدارة المخاطر التي تُولِّدها الاستراتيجية أثناء التنفيذ: سجل يصف أسبابها ونتائجها، وأصحابًا لها، وعتبات إنذار، واستجابات قابلة للتجربة، وقرارات تُرفع عند الضرورة. سنحافظ على هذه الحدود حتى لا يصبح الفصل تكرارًا لحوكمة القرار أو لرقابة الأداء، التي سنبحثها في الفصل الثامن عشر.

> **جسر الفصل:** ندخل باستراتيجية مرجحة اختُبرت جدواها ضمن افتراضات محددة، وبمحفظة مبادرات وموارد ومسؤوليات وخطة تغيير. ونخرج بملف مخاطر تشغيل الاستراتيجية، وحدودها ومالكيها، وخطط معالجتها واستمرارية خدماتها الأساسية، ومؤشرات تحدد متى يكفي التصحيح ومتى يجب استدعاء قرار استراتيجي.

17.1 ما المخاطرة الاستراتيجية، وما علاقتها بالأهداف؟

يصف معيار ISO 31000:2018 المخاطرة بوصفها أثر عدم اليقين في الأهداف؛ وقد يكون الأثر انحرافًا إيجابيًا أو سلبيًا عما ننتظره. وتنبع أهمية هذا التعريف من أنه يبدأ بالغاية التي نسعى إليها، لا بقائمة عامة من الحوادث التي نخاف وقوعها. فإذا كان هدف المعهد تحسين إنجاز المتعلم، فإن ما يعوق استمرار التوجيه أو مصداقية بيانات التعلم خطر يرتبط بهدف محدد. أما انقطاع كهربائي قصير لا يعطل خدمة ولا يؤثر في التزامات المؤسسة، فقد يكون واقعة تشغيلية صغيرة لا تبرر تصعيدًا استراتيجيًا (ISO, 2018).

أميز، عند وصف الخطر، بين أربعة عناصر: حدث الخطر واقعة أو ظرف غير مؤكد؛ والسبب عامل قد يزيد احتمال وقوعه؛ والأثر ما قد ينشأ عنه في أهداف المتعلم أو المؤسسة؛ والضابط إجراء قائم يخفض الاحتمال أو الأثر. أما المخاطرة بمعناها الأوسع فهي أثر عدم اليقين في الأهداف، كما سبق. وقد يتيح الظرف غير المؤكد أثرًا إيجابيًا أو فرصة،

لكن ذلك لا يعني إعادة تسمية كل تهديد فرصة. وجود منافس جديد قد يضر نموذجًا ويتيح شراكة جديدة، ويجب تقدير الجانبين كلًّا على حدة.

خذ خطر بيع جهات الاعتماد برامجها مباشرة. سببه أن هذه الجهات تملك الشهادات وقنوات إصدارها، أما الحدث فهو إطلاق عرض مباشر منافس، وأثره المحتمل انخفاض التسجيل والتجديد أو تضاؤل قدرة المعهد على التسعير. وتأتي الاستجابة الممكنة من استراتيجية المعهد نفسها: تقديم ما لا يقدمه مجرد بيع الشهادة، مثل إرشاد المتعلم وقياس الأثر، أو بناء شراكة مع جهة الاعتماد. إذا لم نكتب السبب والحدث والأثر، فقد نكتفي بعبارة «المنافسة العالية»؛ وهي عبارة صحيحة على العموم، لكنها ضعيفة في توجيه القرار.

المخاطرة الاستراتيجية ليست مرادفًا للمخاطرة الكبيرة ماليًا دائمًا. فقد يبدأ الخطر من فقدان ثقة المتعلمين في نزاهة التقييم، أو من اعتماد كبير على مورد بيانات، أو من نقص قدرة المرشدين على خدمة الدفعات. وقد تكون خسائره المباشرة صغيرة في شهرها الأول، لكن أثره في قيمة المعهد وسمعته وثقة الجهات المتعاملة معه كبيرًا. لهذا لا تكفي موازنة الخسائر المحتملة وحدها، ولا يجوز اختزال تقييم المخاطر في احتمال مضروب في أثر عددي اعتباطي.

17.2 من أين نستخرج المخاطر؟ ابدأ بالاستراتيجية نفسها

يمكن للمدير أن يجمع في ورشة واحدة قائمة طويلة من المخاوف: المنافسة، والسيولة، والتقنية، والعاملون، والتشريعات. لكنها قائمة قد تصلح لأي مؤسسة، ولا تكشف بالضرورة ما يهدد هذا الاختيار الاستراتيجي بالذات. أفضل أن نبدأ بأربعة مصادر مترابطة: القرارات التي اتخذناها، والافتراضات التي تعتمد عليها، والإشارات التي نتوقع ظهورها في البيئة، والأسباب المحتملة التي كشفتها مراجعة الفشل المسبق.

في معهد التدريب الافتراضي أدخلت المبادرة I3 خطر نقل سجلات تعلم لا يضمن العقد القديم حق استخراج تفاصيلها، بينما أدخل استخدام المعلّم الآلي خطراً يتعلق بجودة المساعدة ودقة الإجابات، وأوجد التمويل والانتقال في عام واحد ضغطًا على السيولة. هذه مخاطر ناتجة من كيفية تحقيق الاستراتيجية، لا من خارجها فقط. وتظهر كذلك مخاطر مرتبطة بافتراضات H1–H4: استعداد المتعلم لدفع علاوة مقابل الإنجاز، واستجابة

المؤسسات لتقارير الأثر، ونجاح الانتقال دون خسارة متعلمين، وقابلية استقطاب مؤسسات لم تنفق على التدريب من قبل.

أما مؤشرات الإنذار SG1–SG3، فتراقب مسارات تغير البيئة: جهة اعتماد تبيع مباشرة بسعر يقل 25% أو أكثر عن باقة المعهد، وتراجع نسبة إعلانات الوظائف المرصودة التي تشترط الشهادة إلى أقل من 30%، وبلوغ استخدام المعلّم الآلي المجاني 30% من المتعلمين أسبوعيًا. هي عتبات وضعها المثال الافتراضي ليتعلم القارئ اتخاذ القرار؛ ليست معايير ثابتة للقطاع. وينبغي أن يوضح الملف مصدر كل مؤشر وطريقة جمعه ودورية رصده، لا أن يبقيه رقمًا يعلَّق على لوحة. كما تعلمنا من خطأ تصنيف الإعلانات في الفصل الثالث، قد تؤدي بيانات غير صحيحة إلى إنذار غير صحيح.

ويمكن أن نستفيد من «تشريح الفشل المسبق» الذي استخدمناه عند تقييم الخيار في الفصل الحادي عشر: نتخيل أننا عدنا من نهاية عام 2028 وقد تعثرت الاستراتيجية، ثم نسأل ماذا حدث. استحضرت حالة المعهد ثلاثة تفسيرات محتملة: تعثر نقل المنصة وخروج متعلمين، أو تغير نموذج جهة الاعتماد، أو عدم قدرة المرشدين على مجاراة التسجيلات. ليست هذه نبوءات؛ إنها وسيلة لتوسيع مجال الانتباه قبل أن يفرض الواقع الدرس بتكلفة أعلى (الجدول 1-17).

الجدول 1-17: كيف يُشتق الخطر من قرار الاستراتيجية؟

المصدر	ما الذي نراجعه؟	مثال المعهد	المخرج المطلوب
الاختيار والمبادرة	ما القدرة الجديدة وما التبعية الجديدة؟	I3: نقل المنصة والبيانات	خطر النقل ومالكه واختبار التصدير
الافتراض	ما الذي يجب أن يصح كي يستمر النموذج؟	H1: دفع علاوة وتحسن الإنجاز	تجربة محدودة ومعيار قرار
البيئة والإنذار	ما الحدث الذي يغيّر اقتصاديات الخيار؟	SG1: بيع مباشر أقل سعرًا	عتبة ورصد واستجابة ST1
الفشل المسبق	أين قد تتعطل سلسلة القيمة؟	مرشدون لا يواكبون أعداد الدفعات	مؤشر عبء وخطة قدرة بديلة

لا تقتصر المصادر على هذه الأربعة. فشكاوى العملاء، وتقارير المدققين، والحوادث السابقة، وتغير الموردين والقوانين، والمعلومات التي يسمعها العاملون في الميدان، كلها قد تكشف خطراً لم يدخل في افتراضاتنا. المهم أن ننقل الاكتشاف إلى سبب وحدث وأثر متصل بهدف، ثم نبحث عما يمكن فعله حياله.

17.3 شهية المخاطرة وحدودها وقدرة المؤسسة على التحمل

اتفقنا في الحوكمة على أن شهية المخاطرة لا تُبتكر بعد اعتماد الاستراتيجية. فهي جزء من الحدود التي وضعها المجلس قبل المفاضلة، ويُختبر الخيار في ضوئها. وفي هذه المرحلة نُشغِّل تلك الحدود: نترجمها إلى قياسات، ومالك متابعة، ومسار تصعيد. وينبغي التمييز بين الشهية، وهي مقدار ونوع المخاطرة الذي تقبل المؤسسة السعي إلى أهدافها في ظله؛ والتحمل، وهو مقدار الانحراف المسموح به حول حد أو هدف؛ والقدرة، وهي ما تستطيع المؤسسة احتماله فعلًا بالنظر إلى النقد والعقود والسمعة والالتزامات.

في مثال المعهد وضع المجلس شهية منخفضة جداً لمخاطر النزاهة والامتثال، وشهية متوسطة لتجارب الابتكار التعليمي، وشهية منخفضة لمخاطر السيولة. وترجم الحد الأخير، داخل افتراضات هذه الحالة التعليمية، إلى عدم نزول النقد عن مصروفات تشغيلية لثلاثة أشهر؛ ولا يمكن تحويل هذا الحد إلى مبلغ نقدي محدد دون موازنة تشغيلية موثقة. وهذه حدود تعليمية تخص الحالة، لا نسبة عالمية موصى بها لجميع المؤسسات؛ فالحاجة إلى النقد تختلف باختلاف تقلب التحصيل ومواعيد الرواتب والالتزامات وقدرة الحصول على التمويل.

ليس تحديد الشهية تصريحًا بقبول كل ما يقع دون الحد. فقد يُقبل اختبار خدمة جديدة على دفعة صغيرة، بينما يُرفض إجراء اختبار ينتهك نزاهة التقييم أو يسرب بيانات المتعلمين مهما كانت فائدته التسويقية. وفي المقابل، لا يجوز أن تكون الشهية منخفضة في كل مجال بصورة آلية؛ فقد يتحول ذلك إلى امتناع غير واعٍ عن الابتكار، وهو بدوره خطر استراتيجي (الجدول 2-17).

الجدول 2-17: من شهية المجلس إلى حد عملي في المعهد

المجال	الشهية المعتمدة في الحالة	التطبيق والقرار عند تجاوز الحد
النزاهة والامتثال	منخفضة جدًا	تُرفع أي حادثة إلى المجلس خلال 48 ساعة؛ وتُتخذ إجراءات الحماية العاجلة فورًا دون انتظار الاجتماع
الابتكار في التعلم	متوسطة	تُختبر الخدمة على دفعات محدودة وتُراجع جودة النتائج قبل التعميم؛ لا تُقبل التجربة غير المنضبطة بحجة الابتكار
السيولة	منخفضة	حد نقد يعادل مصروفات تشغيلية لثلاثة أشهر؛ عند تهديده تُراجع التدفقات والالتزامات وتُفعّل أولوية التأجيل

لاحظ أن «الرفع خلال 48 ساعة» إجراء حوكمة داخل حالة المعهد، لا مهلة قانونية للإبلاغ عن حادثة أمنية أو انتهاك للبيانات. وهذه نقطة لا يجوز أن نخفيها؛ فالبلاغات النظامية تُحكم بالنظام ذي الصلة وبطبيعة الحادثة، وقد تستلزم إجراءات مختلفة وأسرع. ومن المفيد أن تسجل المؤسسة استثناءات المجلس من شهية المخاطرة وأسبابها، حتى لا تتحول الحدود إلى كلمات جميلة يمكن تجاوزها دون أثر.

17.4 قيّم ما قبل الضوابط وما بعدها، ولا تصطنع دقة لا تملكها

بعد تحديد الخطر، أسأل أربعة أسئلة مترابطة: ما احتمال وقوعه أو درجة تعرضنا له؟ ما أثره في الهدف إذا وقع؟ ما الضوابط الموجودة بالفعل؟ وما مقدار الخطر المتبقي الذي لا يزال يحتاج إلى قرار؟ هذا هو الفرق بين مخاطرة أصيلة قبل المعالجة ومخاطرة متبقية بعد الضوابط. وقد يكون احتمال حادث نادرًا لكن أثره لا يُحتمل، كما في فقدان سجلات تقييم رسمية. ولا تكفي عبارة «منخفض الاحتمال» لإغلاقه إذا كانت المؤسسة عاجزة عن الاستجابة له.

في كثير من المؤسسات لا تتوافر سلسلة بيانات تسمح بتقدير موثوق لاحتمال كل خطر كنسبة مئوية. لا أنصح هنا باختراع نسبة 73% أو درجة 17 من 25 ثم معاملتها بوصفها

حقيقة علمية. يمكن استخدام تقديرات وصفية مثل منخفض ومتوسط وعالٍ، بشرط تعريفها وتوثيق سبب الحكم ومراجعته عندما تظهر أدلة. وقد نحتاج إلى نموذج كمي منفصل لمخاطر مالية ذات تدفقات قابلة للحساب. يؤكد ISO 31000 أهمية ملاءمة أدوات التقييم للسياق وتكامل التقييم والمعالجة والمتابعة؛ لا يفرض مصفوفة واحدة لكل مؤسسة (ISO, 2018).

ويجب الانتباه إلى الاعتماد المتبادل بين المخاطر. فإذا تعطل نقل المنصة، فقد يفقد المرشد معلومات يحتاج إليها، وينخفض النشاط الأسبوعي، ويتأثر الإنجاز، ويتأخر التجديد، ويزداد ضغط النقد. ليست هذه ستة مخاطر مستقلة يمكن جمع درجاتها ببساطة؛ إنها سلسلة قد تنقل أثر خطر واحد إلى أهداف متعددة. وتفيدنا السيناريوهات التي درسناها في الفصل الخامس في اختبار هذه السلاسل بدل حساب كل خطر منفصلًا وكأن غيره ثابت (الجدول 3-17).

الجدول 3-17: بطاقة تقييم خطر واحد قبل اتخاذ القرار

الحقل	ما الذي يجب أن يُكتب؟	مثال من المعهد (R1)
السبب والحدث	مصدر عدم اليقين والحادث الذي نخشى وقوعه	عقد المنصة لا يضمن استخراج سجلات مفصلة؛ تأخر الانتقال أو فقد سجل
الأثر والهدف	من يتضرر، وما الهدف الذي يتأثر؟	توقف التوجيه أو ضعف القياس؛ الهدف L1، وربما C1
الاحتمال والأثر	وصف مبرر بالأدلة لا رقم اعتباطي	متوسط / عالٍ كما يقدره سجل الحالة
الضوابط الحالية	ما ثبت تشغيله، مع فصل الإجراءات المخططة عنه	تُسجَّل اختبارات النسخ والاتفاقات غير المختبرة إجراءات مشروطة، ولا تُحتسب ضوابط فعالة قبل دليل التشغيل
المتبقي والقرار	ما الذي يبقى بعد الإجراءات ومن يملك القرار؟	اختبار استخراج فعلي، ومخرج إيقاف أو تأجيل للنقل

هناك فرق آخر بين «الخطر مرتفع» و«يجب إيقاف المشروع». قد يكون الخطر مرتفعًا لأن الابتكار جديد، لكنه يصبح مقبولًا إذا صممنا تجربة صغيرة محمية واحتفظنا بإمكان الرجوع. وقد يكون الخطر متوسطًا في جدول عام، لكنه يقع خارج شهية المخاطرة ويتطلب رفضًا صريحًا. لهذا تأتي نتيجة التقييم في صورة قرار وشروط، لا في لون خلية وحده (الشكل 1-17).

المستويات أوصاف مُعرَّفة لا أرقام مصطنعة. ويُوثَّق سبب كل حكم ويُراجع مع الأدلة. والخطر الذي يتجاوز شهية المجلس في مجاله يُرفض أو يُعالج ولو وقع في خلية متوسطة؛ فنتيجة التقييم قرار وشروط، لا لون خلية.

الشكل 1-17: تقييم وصفي للخطر قبل الضوابط وبعدها، والاستجابة المرجحة في كل منطقة

17.5 اختر استجابة يمكن تنفيذها وقياس نجاحها

ليست معالجة الخطر هي كتابة «تخفيف المخاطر» أمام اسمه. أمام الإدارة عادة خيارات مختلفة: تتجنب النشاط الذي ينتج الخطر، أو تخفض احتمال وقوعه، أو تقلل أثره، أو توزع بعض تبعاته تعاقديًا أو تأمينيًا حيث يسمح الأمر، أو تقبل الباقي عن معرفة ضمن شهية المجلس. ويمكنها تعديل تصميم الاستراتيجية إذا كان سبب التعرض جزءًا من اختيارها نفسه. أما الجانب الإيجابي من عدم اليقين فقد يُقابَل بخيار شراكة أو تجربة فرصة، دون تجاهل الخطر المصاحب.

في R1، لن يكفي شراء نسخة احتياطية إذا كانت المشكلة أن العقد لا يمنح المعهد حق استخراج بعض السجلات. الاستجابة الأولى هنا تعاقدية وإثباتية: اختبار تصدير عينة تمثيلية، والتحقق من سلامة البيانات المستخرجة ومن إمكان استعادتها، وتحديد ما نفعل إن تعذر ذلك. ويمكن تنظيم تشغيل متوازٍ لشهر، مع التحقق من إمكان تمديد العقد القديم ستة أشهر وفق اتفاق نافذ، لا افتراض أنه مضمون لمجرد ذكره في خطة المخاطر. وهذا مثال على أن الخطر قد يعالج بالقرار التعاقدي قبل القرار التقني.

وفي R2، إطلاق جهة اعتماد بيعًا مباشرًا بسعر أقل لا يعالَج بالضرورة بتخفيض سعر المعهد. فقد يحوّل المعهد جهده إلى المؤسسات التي تريد نتيجة تعلم موثقة، ويقترح على جهة الاعتماد نفسها شراكة ترفع معدل إنجاز متعلميها. هذه الاستجابة ترتبط بالخيار ST1 الذي طُرح في قسم الصياغة، لكنها لا تثبت نجاحه مسبقًا؛ يحتاج الأمر إلى قبول الشريك واختبار اقتصاديات الخدمة. وإذا كان المنافس يستطيع تقليد معظم الوعد المقدم، ينبغي فتح سؤال صلاحية الاستراتيجية نفسها في الفصل التاسع عشر.

أما R4 فيتعلق بالنقد، فلا يصح علاجه بمجرد القول إن محفظة المبادرات ممولة بمجموع 550 ألف ريال، منها قرض مخطط له قدره 330 ألفًا وتدفقات تشغيلية مستهدفة قدرها 220 ألفًا. توازن مصادر التمويل المخططة لا يثبت توافر السيولة في كل شهر، ولا يثبت تحقق شروط السحب من القرض أو توقيت تحصيل الإيرادات. ولذلك تحتاج المؤسسة إلى تدفق نقدي متحرك واختبار ضغط يحدد ما الذي يمكن تأجيله إذا اقترب النقد من الحد الأدنى، مع مراعاة ألا يُوقف التأجيل قدرة أساسية يحتاج إليها البديل.

وتوضح حالة المعهد ترتيبًا مقترحًا لتأجيل المبادرات عند الضغط النقدي: I6 ثم I7 ثم I5. لا أفترض أنه يصلح آليًا في كل ظرف؛ فكل تأجيل يحتاج إلى فحص تبعيات المبادرات والعقود الملزمة وتكلفة التراجع وآثاره في الأهداف. ويجب أن يظهر من يملك اقتراح التأجيل، ومن يستطيع إقراره ضمن صلاحيات الموازنة، ومتى يحتاج الأمر إلى مجلس الإدارة.

17.6 سجل مخاطر معهد التدريب الافتراضي: ستة مخاطر لا قائمة مفتوحة

يحدد الحالة ستة مخاطر رئيسية R1–R6. وأحافظ هنا على رموزها وتصنيفات احتمالها وأثرها وعتباتها، مع إضافة تفسير تشغيلي لما ينبغي إثباته قبل القول إن الاستجابة أصبحت جاهزة. هذه الأرقام والعتبات من مثال افتراضي صُمم للتعليم، وليست نتيجة قياس ميداني أو توصية معيارية لكل معهد (الجدول 4-17).

الجدول 4-17: سجل مخاطر الحالة — الجزء الأول

الرمز والخطر	تقدير الحالة	الإنذار أو العتبة	الاستجابة وشرط الجاهزية
R1 نقل المنصة أو فقد متعلمين	متوسط / عالٍ	تأخر أي مرحلة أكثر من 4 أسابيع	تمديد متفق عليه للعقد القديم إن ثبت، وتشغيل متوازٍ شهرًا، واختبار عينات البيانات قبل النقل
R2 البيع المباشر من جهات الاعتماد	عالٍ / عالٍ	SG1: سعر مباشر أقل 25% أو أكثر	تهيئة عرض شراكة ST1، واختبار نقل التركيز نحو عقود المؤسسات
R3 أخطاء المعلّم الآلي	متوسط / عالٍ	أكثر من خطأين جوهريين لكل 1,000 جلسة	محتوى معتمد ومراجعة بشرية لعينة أسبوعية؛ تُوقف الوظيفة المتأثرة عند تجاوز العتبة، أو فور ظهور خطر جسيم ولو قبل بلوغها

في R3 تُحسب الأخطاء الجوهرية المؤكدة في إجابات المعلّم الآلي خلال شهر المراجعة لكل 1,000 جلسة مكتملة مشمولة بالفحص. والجلسة محادثة واحدة ذات معرّف مستقل، ويُعد الخطأ الجوهري معلومة أو توجيهًا خاطئًا قد يؤثر في تعلم المستفيد أو تقييمه أو حقوقه، بعد مراجعة بشرية مختصة. يُحسب كل خطأ مستقل مرة واحدة؛ وإذا كان الفحص لعينة، فقام المعدل جلسات العينة وحدها، مع إعلان حجمها وطريقة اختيارها، ولا يُعمّم المعدل على جميع الجلسات تلقائيًا (الجدول 5-17).

الجدول 5-17: سجل مخاطر الحالة — الجزء الثاني

الرمز والخطر	تقدير الحالة	الإنذار أو العتبة	الاستجابة وشرط الجاهزية
R4 ضغط التمويل والسيولة	متوسط / عالٍ	النقد أدنى من مصروفات 3 أشهر	تحديث توقع النقد وفحص التأجيل I6 ثم I7 ثم I5 بعد اختبار تبعياتها
R5 فقدان المدرسين والمرشدين أو عجز طاقتهم	متوسط / متوسط	3 استقالات في ربع أو أكثر من 120 متعلمًا لكل مرشد	عقود ومسار مهني، وتخطيط طاقة وبدائل تغطية؛ تُختبر نسبة العبء بتعريف المتعلم المستحق للمتابعة
R6 اختراق أو تسرب بيانات	منخفض / عالٍ	أي حادثة تُسجّل وتُفرز حسب الشدة	ضوابط I8 وخطة استجابة وتحقق من الالتزامات النظامية وتمارين استعادة

إذا اكتفينا بهذين الجدولين، فلن نكون قد أدرنا المخاطر. ينبغي أن يمتلك كل خطر مسؤولًا واحدًا محددًا، ومصدر بيانات للإنذار، وموعدًا لمراجعة الضوابط، ودليلًا على أن الاستجابة جُربت أو أُقرّت تعاقديًا، ورابطًا إلى الهدف والمبادرة. ويمكن تسجيل تفاصيل ذلك في ملف تشغيل مستقل؛ فالغرض من الجداول هنا إظهار منطق القرار لا إثقال الفصل بقائمة حقول لا تنتهي.

في حالة R5 مثلًا، لا نستنتج من عتبة 120 متعلمًا لكل مرشد أن المعهد يملك اليوم عدد المرشدين المناسب. يجب معرفة أعداد المتعلمين النشطين وتفاوت احتياجاتهم، والوقت الذي تستغرقه كل حالة، وخبرة المرشد، وساعات الغياب والعمل الإداري. وقد تكتشف المؤسسة أن العتبة تصلح إنذارًا أوليًا فقط، وتحتاج إلى مراجعة بعد اختبار تشغيل فعلي. أما R6 فعبارة «أي حادثة» تعني فتح تسجيل وتقييم فوري، لا الادعاء بأن كل محاولة فاشلة أو رسالة مشتبه بها تستلزم الاستجابة القانونية ذاتها. يُحدد نوع الإبلاغ والتوقيت وفق النظام الواجب التطبيق ودرجة الحادثة.

بطاقة سعة الإرشاد

يقيس هذا الجدول عبء الخدمة المستحقة، وليس النشاط الأسبوعي في P1.2. فقد يحتاج المتعلم غير النشط إلى متابعة أكثر، فلا يُحذف من سجل العبء لمجرد قلة دخوله إلى المنصة.

الحقل	تعريف العمل في الحالة
المتعلم المستحق للمتابعة	من له مسار قائم وتستحق له متابعة خلال الفترة الأصلية أو تمديد الخدمة، مع بقاء ملفه مفتوحًا، لا يدخل من أنهى الخدمة أو انسحب نهائيًا.
البسط والمقام	عدد المتعلمين المستحقين للمتابعة في نهاية الأسبوع ÷ عدد المرشدين المتاحين للإرشاد بمكافئ الدوام الكامل. وتراجع حصة كل مرشد حتى لا يخفي المتوسط تفاوت العبء.
ما يرافق العدد	ساعات الإرشاد المتاحة، والحالات التي تحتاج دعمًا مكثفًا، ووقت الانتظار، والعمل الإداري والغياب. لا تُفترض أوزان رقمية للحالات قبل اختبارها.
المسؤول والدورية	تحدّث وحدة نجاح المتعلم سجل العبء أسبوعيًا وعند بدء دفعة كبيرة أو غياب مؤثر، ويراجع مسؤول الاستراتيجية والأداء دلالته مع مسؤول الوحدة.
الإجراء	تجاوز 120 متعلمًا لكل مرشد يستدعي فحص التوزيع وساعات الخدمة وخطة التغطية، وقد يلزم التدخل قبله إذا تدهورت الاستجابة أو كثرت الحالات المعقدة.

17.7 مؤشرات الإنذار: ماذا نفعل عندما تقترب العتبة؟

في الفصل الخامس حددنا ثلاثة مؤشرات إنذار تتصل بتغيرات قد تجعل الخيارات الحالية أقل ملاءمة. وهنا نحولها إلى استعداد للتصرف. وينبغي الفصل بين مؤشرات المخاطرة المبكرة، التي تنبئ بزيادة التعرض، ومؤشرات النتائج، التي تكشف أن الضرر وقع فعلًا، واختبارات الافتراض، التي تخبرنا ما إذا كانت إحدى فرضيات نموذج العمل صمدت أمام الواقع.

فإذا اقترب SG3 من حد 30%، قد تطلب الإدارة تجربة دمج معلّم آلي يخضع لضوابط الجودة، أو إعادة اختبار عرض القيمة، قبل أن تنتظر خسارة في التسجيلات. أما إذا تحقق SG1، فلا يكفي تنبيه قسم التسويق إلى زيادة الخصومات؛ قد يكون الأمر متعلقًا

بموقع المعهد في سلسلة القيمة. ويجب أن تميز بطاقة الإنذار بين التاريخ الذي رُصدت فيه الإشارة، وموثوقية القياس، والمسؤول عن التحقق، والفعل التحضيري، والقرار الذي يحتاج إلى صلاحية أعلى (الجدول 6-17).

الجدول 6-17: الإنذار والتحقق والاستجابة المحتملة

الإشارة	العتبة في الحالة	الخطوة الأولى	القرار المحتمل
SG1 بيع جهة اعتماد مباشرة	فارق سعر 25% أو أكثر	التحقق من أن العرض قابل للمقارنة والتعاقد عليه فعلًا	طرح الشراكة ST1 أو تعديل القطاع المستهدف
SG2 تراجع اشتراط الشهادة	أقل من 30% من إعلانات الوظائف	تدقيق العينة والتمييز بين «يشترط» و«يفضّل»	مراجعة قيمة الشهادة في العرض وتحديد ما يعتمد على الكفاءة الفعلية
SG3 انتشار المعلم الآلي المجاني	30% من المتعلمين أسبوعيًا	التثبت من العينة ودورية الاستخدام وطبيعته	تسريع اختبار الخدمة الجديدة أو تعديل المنافسة على القيمة

اختبار العتبة لا يعني تلقائيًا تنفيذ أقصى استجابة. فقد يكون أحد الإنذارات خطأ قياس، وقد يكون عارضًا مؤقتًا، وقد يكون اتجاهًا متكررًا يستدعي قرارًا أسرع. ومن المفيد بناء «درجة تحقق» بسيطة: إشارة رُصدت، ثم ثُبتت من مصدر مناسب، ثم قُيّم أثرها، ثم اتُّخذ بشأنها قرار. هذه المراحل تمنع الخلط بين الحساسية المبكرة والارتباك المستمر. وفي الحالات التي لا تحتمل الانتظار، مثل تهديد نزاهة التقييم أو حادثة أمنية جسيمة، يجب اتخاذ تدابير الحماية العاجلة دون انتظار اكتمال دورة المؤشر.

17.8 المرونة ليست خطة طوارئ محفوظة في ملف

إذا كانت إدارة المخاطر تسأل عما قد يعيق الهدف وكيف نعالجه، فإن المرونة المؤسسية تسأل أيضًا: هل تستطيع المؤسسة المحافظة على الحد الأدنى المقبول من الخدمة عندما تقع صدمة لم تمنعها ضوابطنا؟ وبهذا المعنى تتكامل المخاطر مع استمرارية الأعمال، لكنها لا تتطابق معها.

يحدد معيار ISO 22301:2019 متطلبات نظام لإدارة استمرارية الأعمال، بما فيها الاستعداد والاستجابة والتعافي من الانقطاعات، وتوجد له إضافة صادرة في 2024 تتعلق باعتبارات تغير المناخ. لا أضع هنا إجراءات المعيار كاملة ولا أدّعي أن حالة المعهد معتمدة وفقه (ISO, 2019).

أقترح أن يبدأ المعهد بتحديد خدماته الحرجة لا جميع أنشطته: الوصول إلى مواد التعلم، واستمرار علاقة المرشد بالمتعلم، وحفظ التقدم والتقييمات، والاتصال بالمتعلم عند الانقطاع. ثم يحدد ما الحد الأدنى المقبول لكل خدمة، وكم يمكن أن تتعطل قبل أن يصبح الضرر غير محتمل، وما البيانات اللازمة لاستعادتها، ومن يملك قرار التحول إلى البديل. هذه الحدود التشغيلية تحتاج إلى اختبار مع المستخدمين وأصحاب الصلاحية، لا إلى استعارة رقم من مؤسسة أخرى.

في نقل المنصة، يمكن أن يختبر الفريق استعادة عينة حقيقية بعد إزالة أو حماية البيانات الحساسة، وأن يشغّل المسار العادي والجديد بالتوازي ضمن خطة واضحة، وأن يجرب كيفية استمرار التوجيه إذا تعطل التكامل. وخطة التمديد لستة أشهر لا تصبح ضمانًا إلا إذا ثبت الحق التعاقدي والقدرة الفنية على تشغيل النظام. كما يجب تحديد ما نفعل بالدفعات الجديدة إذا فشل اختبار التصدير: هل نؤجل الانتقال، أم نقبل، بضوابط وموافقة مناسبة، فقد بعض التفاصيل غير الإلزامية التي لا تمس حقوق المتعلم أو سلامة التقييم، أم نعيد تصميم المبادرة؟

وفي أمن المعلومات، يوفر إطار NIST للأمن السيبراني الإصدار 2.0 طريقة لتنظيم عمل المؤسسة عبر الحوكمة والتعرف والحماية والكشف والاستجابة والتعافي. لا يغني هذا الإطار عن المتطلبات القانونية أو عن تقييم مخاطر التطبيق الذي يستخدم بيانات المتعلمين، لكنه يساعدنا على ألا نحصر الحماية في شراء برنامج أمن أو منع كلمة مرور ضعيفة. والأصل أن تستعد المؤسسة للكشف والاحتواء واستعادة الخدمة، وأن تحدد قنوات الاتصال والمساءلة قبل وقوع الحادثة (NIST, 2024) (الجدول 7-17).

الجدول 7-17: اختبار مرونة خدمات المعهد عند تعطل المنصة

الخدمة الحرجة	ما الذي يجب الحفاظ عليه؟	اختبار الجاهزية	معيار قرار غير قابل للتخمين
مواد التعلم	استمرار الوصول بالحد المقبول	تجربة حسابات متعلمين على البديل	يقر الفريق زمن الانقطاع المقبول بعد تحليل الأثر
الإرشاد	ألا تنقطع متابعة الحالات الحرجة	تجربة تحويل المرشد إلى قناة معتمدة بديلة	تُوثق حالات الأولوية وآلية الاتصال
السجلات والتقييم	سلامة النسخ وإمكان استعادة سجل صحيح	استعادة عينة والتحقق من المطابقة	لا يعتمد النقل مع فقد غير معالج لسجلات لازمة
التواصل والثقة	إخبار المتعلم بما حدث وما المطلوب منه	محاكاة رسالة وإشعار ومركز مساعدة	تحدد مسؤولية الموافقة وسرعة الإبلاغ الملائمة

هذه الخطة تظل ناقصة إذا لم يُخصص وقت لتجربتها. قد تُعد المؤسسة قائمة أرقام هاتف، ثم تكتشف أثناء الأزمة أن المسؤول غادر أو أن المعلومات اللازمة محفوظة في النظام الذي توقف. وأرى أن الدرس العملي البسيط هو أن الاستجابة التي لم تُختبر ما زالت فرضية. وكل اختبار يجب أن ينتج تحسيناً محدداً وموعداً وتكليفاً، وإلا أصبح تمريناً شكلياً يطمئن الإدارة دون أن يزيد قدرتها.

17.9 من يملك الخطر، ومن يملك قبول المتبقي؟

توزيع المسؤولية في سجل المخاطر ليس نقلاً آلياً لكل خطر إلى «قسم المخاطر». قد يكون المدير المسؤول عن المنصة أفضل من يفهم إجراءات النقل، وتكون وحدة نجاح المتعلم أقدر على ملاحظة تسرب المتعلمين، والمدير المالي أقدر على متابعة السيولة. لكن قبول تجاوز شهية المجلس أو إعادة ترتيب الاستراتيجية ليس قراراً يملكه مدير الوحدة وحده. ويؤكد إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية الصادر في 2017 الترابط بين الحوكمة والثقافة، وتحديد الاستراتيجية والأهداف، والأداء، والمراجعة، والمعلومات والتواصل (COSO, 2017).

أقترح في حالة المعهد أن يكون لكل خطر «مالك استجابة» يتابع الإجراءات، و«مالك قرار» يملك صلاحية قبول المخاطرة المتبقية ضمن الحدود، مع وضوح من يتحقق بصورة مستقلة من فاعلية الضوابط عندما يكون ذلك مهمًا. ولا تُعفى الإدارة العليا من مسؤوليتها عندما توكل التشغيل إلى مزود خارجي. ويمكن لمجلس الإدارة أن يتلقى ملفًا ربع سنويًا موجزًا يركز على المخاطر خارج الشهية أو على تغيرات تستلزم تعديل الخيار، بدل أن يُغرق أعضاؤه في كل حادثة تشغيلية.

عندما تنخفض السيولة عن حدها الأدنى، لا ينتظر المعهد اجتماع المجلس السنوي، لكن مدير المالية لا يستطيع وحده إعلان إلغاء مبادرة سبق اعتمادها أو مخالفة عقد ملزم. وعندما تظهر إشارة بيع مباشر من جهة الاعتماد، لا يقتصر القرار على مدير المبيعات؛ فقد يمس العرض الاستراتيجي والشراكات والموارد. هكذا تصبح صلاحيات الفصل الثاني جزءًا حيًا من تنفيذ الفصل السابع عشر.

17.10 إجراء تطبيقي لبناء ملف المخاطر والمرونة

أقترح الإجراء التالي للفريق الذي أنهى صياغة استراتيجيته ويريد حماية تنفيذها. وهو ترتيب تعليمي يستند إلى مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية، ولا يمثل نقلًا حرفيًا لإجراء معياري أو بديلًا عن الالتزامات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

1. **ابدأ بالأهداف والمبادرات.** ضع بطاقة الأهداف ومحفظة المبادرات أمامك. اختر ما إذا تعثر سيغير قيمة الاستراتيجية أو قدرتها على التنفيذ، لا كل مشكلة صغيرة في التشغيل. المخرج: قائمة نقاط الاعتماد الحاسمة.

2. **استخرج مخاطر القرار والافتراض والبيئة.** راجع المبادرات والعقود، والافتراضات الحرجة، وإشارات الإنذار، ونتائج الفشل المسبق. المخرج: قائمة أولية بأسباب وأحداث وآثار محددة.

3 **اكتب لكل خطر سببًا وحدثًا وأثرًا.** اربطه بهدف واحد على الأقل وبصاحب مصلحة سيتضرر. ميّز ما هو خطر قائم من فرصة ممكنة. المخرج: بطاقة خطر يمكن مناقشتها بوضوح.

4 **طبّق شهية المخاطرة المحددة سابقًا.** راجع الحدود والقدرة على التحمل، وحدد ما لا يجوز تعريضه للخطر وما يمكن تجربته على نطاق محدود. المخرج: معيار قبول وتصعيد معلوم.

5 **قيّم التعرض والضوابط الموجودة.** استخدم تقديرًا وصفيًا موضح الأسباب حيث لا تتوافر بيانات كمية، وافصل المخاطرة قبل الضوابط عما يبقى بعدها. المخرج: أولوية معالجة غير قائمة على دقة مصطنعة.

6 **اختر الاستجابة وحدد مالكها.** هل نوقف نشاطًا أو نخفض التعرض أو نغير عقدًا أو نقبل الباقي أو نختبر شراكة؟ عيّن من سيعمل ومن سيقرر ومتى. المخرج: قرار معالجة ومسؤولية واضحة.

7 **ضع مؤشرًا وعتبة أو اختبارًا.** لا يكفي «نراقب الوضع». حدد مصدر المعلومات وتكرارها ومن يتحقق منها والفعل عند ظهور الإشارة. وإذا تعذر وضع عتبة كمية، حدد حدثًا يمكن ملاحظته وإجراءً لرفعه. المخرج: رصد له نتيجة عملية.

8 **اختبر المرونة والخطة البديلة.** اختر خدمة حرجة وحاكِ تعطلها، ثم جرب الاستعادة والاتصال والتحول إلى البديل. المخرج: دليل جاهزية ونقص يحتاج إلى معالجة.

9 **راجع تبعيات المخاطر والتمويل.** اسأل كيف تنتقل صدمة واحدة من المنصة إلى الإنجاز والتجديد والسيولة، وما الذي يمكن تأجيله دون إحداث ضرر أكبر. المخرج: ترتيب تدخلات واقعي.

10 **اعتمد الملف واربطه بإيقاع المراجعة.** لا ينتهي العمل بتوقيع السجل. راجع مخاطر التنفيذ شهريًا، وارفَع ما يتجاوز الحدود أو يهدد الاختيار إلى الاجتماع المختص فورًا. المخرج: ملف حي ينتقل إلى منظومة الرقابة والمراجعة في الفصل الثامن عشر.

17.11 تطبيق مترابط: قرار المجلس عند تهديد السيولة والبيانات

لنفترض، لأغراض التمرين فقط، أن تقريرًا شهريًا خلال 2027 أظهر تأخر اختبار استخراج السجلات التفصيلية من المنصة، مع توقع ضغط نقدي إذا نُفذت بعض المبادرات في توقيت واحد. لا أفترض هنا وقوع هذه الحادثة في التاريخ الفعلي للحالة؛ إنها مشهد تدريبي لفهم كيف تُشغَّل المخاطر R1 وR4 معًا. ما الذي ينبغي أن يعرضه الفريق على مجلس الإدارة؟

يبدأ مدير التقنية بما يثبت أنه حاول استخراج عينة ممثلة وما ظهر من نتائج، لا بعبارة «نقل البيانات متعثر». ثم يعرض مدير نجاح المتعلم عدد الدفعات التي تعتمد على تلك السجلات وأثر التأخير المحتمل في الإرشاد والتقييم. وبعد ذلك يعرض مدير المالية توقع النقد بحسب مواعيد الصرف والتحصيل والتمويل المؤكد؛ ويبيّن الفرق بين حد السيولة الذي يغطي مصروفات الأشهر الثلاثة الذي أقرّه المجلس وبين الرصيد المتوقع، من دون افتراض أن كامل القرض أصبح في الحساب. أخيرًا تُعرض خيارات قرار لا مخاوف مجردة: تفاوض موثق بشأن التمديد، أو تأجيل نقل جزء من الوظائف، أو تشغيل متوازٍ بشروط، أو إعادة ترتيب بعض المبادرات مع حماية خدمات المتعلم الحرجة.

ولا ينبغي أن يكون الخيار الأقل تكلفة في شهر واحد هو الأفضل بالضرورة. فقد يوفر تأجيل أحد مشروعات البيانات نقدًا آنيًا لكنه يزيد تبعية المعهد للمزود القديم، أو يفقده القدرة على قياس إنجاز المتعلمين ويضعف العرض الذي اختار المنافسة به. ولهذا يعاد اختبار القرار في ضوء بيان الاستراتيجية نفسه. في هذا الموضع تتصل إدارة المخاطر بالاختيار: قد نعدل ترتيب التنفيذ، وقد نحتاج في حالة أخرى إلى إعادة النظر في جدوى الخيار كله، وهي المسألة التي سنبحثها في الفصل التاسع عشر.

ومع الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية التي رافقتنا في بعض الفصول، يبقى المنطق نفسه مع اختلاف معيار الأثر. قد لا يكون الخطر انخفاض الإيراد، بل تعطل خدمة أساسية، أو المساس بحق المستفيد أو انقطاع بيانات يحتاج إليها قرار عام. وتدخل في شهية المخاطرة هنا التزامات قانونية ومساءلة لا يملك مدير المشروع تجاهلها. ويظل اختبار البديل قبل الأزمة، وتحديد أصحاب الصلاحية، وتوثيق قرار الاستمرار أو الإيقاف، عناصر مفيدة في القطاعين.

النشاط 17 ورشة «ماذا لو تعثرت استراتيجيتنا؟»

90 دقيقة

خصص لهذه الورشة نحو تسعين دقيقة مع أعضاء فريق الاستراتيجية وبعض المسؤولين عن الخدمات والمال والتقنية. ابدأ باختيار هدفين من خريطة مؤسستك ومبادرتين لا يمكن تحقيقهما دون مورد أو قدرة جديدة. يكتب كل مشارك خطراً واحداً بصيغة السبب والحدث والأثر، ثم تُناقش أوجه الترابط بينها. لا تجعل هدف الورشة جمع أكبر عدد من المخاطر؛ ركز على ثلاثة إلى خمسة قد تغير قرارات التنفيذ.

بعد ذلك راجع حدود شهية المخاطرة المعتمدة، واطلب من كل مالك أن يذكر ضابطًا قائمًا يستطيع إثبات تشغيله. إذا كان الدليل مجرد وعد أو عقد لم يُحسم، فسمّه شرطًا لم يتحقق بعد. اختَر أحد المخاطر المرتبطة بخدمة حرجة، وافترض تعطلها ساعة أو يومًا دون أن تقرر مسبقًا أن هذا الحد مقبول؛ واطلب من الفريق بيان ما يمكن فعله من موارد متاحة، وما الذي يحتاج إلى قرار أعلى، وما الحد الذي يحتاج إلى تحليل إضافي.

في نهاية الورشة ينبغي أن يخرج المشاركون بسجل موجز يضم المخاطر وأصحابها، واستجابة أو اختبارًا لكل منها، وإشارة أو حدثًا يوجب التصعيد، وتاريخ أول مراجعة. ويمكن اختبار جودة الملف بالسؤال التالي: إذا غاب مدير الاستراتيجية أسبوعًا وظهرت إحدى الإشارات، هل يستطيع المسؤول المباشر أن يعرف ما الذي يتحقق منه، وما الذي يستطيع فعله، ومن يجب أن يتصل به؟ إذا كانت الإجابة غير واضحة، فما لدينا ليس بعدُ نظامًا لإدارة المخاطر.

أسئلة المراجعة

1. لماذا لا يكفي أن نكتب «المنافسة» أو «التقنية» أو «السيولة» في سجل المخاطر دون تحديد السبب والحدث والأثر؟ وكيف يختلف تسجيل خطر ناتج من مبادرة جديدة عن إعادة وصف تهديد خارجي سبق تحليله في الفصل السادس؟
2. ما الفرق بين شهية المخاطرة وحد تحملها وقدرة المؤسسة على احتمالها؟ وهل يمكن أن يقع خطر منخفض الاحتمال خارج شهية مجلس الإدارة؟ وضّح بمثال.
3. ما الذي ينبغي أن يحدث إذا ظهرت إشارة SG1 أو SG3، ولكن البيانات التي تقيسها ضعيفة أو متعارضة؟ ومتى لا يصح الانتظار إلى اكتمال التحقق المعتاد؟
4. كيف يمكن أن يؤدي تعثر نقل المنصة إلى مشكلات في الإنجاز والتجديد والسيولة؟ ولماذا لا تُعالج هذه السلسلة بقرارات مستقلة لكل قسم دون تنسيق؟
5. ما الفرق بين وجود خطة لاستمرارية الخدمة ووجود دليل على جاهزيتها؟ وكيف تختار الخدمة التي ينبغي اختبار استمرارها أولًا؟

خلاصة الفصل

تعلمنا في هذا الفصل أن الاستراتيجية لا تُحاط بسجل مخاطر يُكتب بعد اعتمادها ثم يُنسى. يبدأ العمل قبل الاختيار بتحديد الحدود، ويستمر أثناء التنفيذ بكشف التبعيات والافتراضات الجديدة، وقياس التعرض، وتجربة الضوابط، وبناء خطط بديلة، واتخاذ قرارات حين تتغير المعطيات. في حالة المعهد ليست المخاطر الستة R1–R6 قائمة منفصلة عن محفظة المبادرات؛ إنها صورة للأشياء التي يمكن أن تعطل القيمة التي تعهد المعهد بتقديمها، وللإجراءات التي تجعل الاستمرار ممكنًا إذا تعثرت بعض الفرضيات.

خلاصة الفصل

تابع

وإذا أردت أن تختصر الفكرة في سؤال واحد، فاسأل عند كل خطر جوهري: ما الذي سيجعلنا نعرف أنه اقترب، ومن يستطيع التصرف، وما الدليل على أن استجابتنا قابلة للتنفيذ؟ حين تُجاب هذه الأسئلة يصبح سجل المخاطر جزءًا من إدارة الاستراتيجية، لا وثيقة مرافقة لها. وفي الفصل التالي ننتقل إلى منظومة القياس والمراجعة: كيف نقرأ أداء التنفيذ وافتراضاته وإشارات التغير معًا، ثم نقرر ما الذي نصلحه فورًا وما الذي يستدعي مراجعة أعمق.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: سجل لستة مخاطر R1–R6 مشتقة من الاستراتيجية نفسها، لكل منها حد ومالك واستجابة، ومؤشرات إنذار بعتبات معلنة، واختبار لمرونة خدمات المعهد عند تعطل المنصة. يجمع الفصل الثامن عشر هذه الإنذارات مع مؤشرات الأداء والافتراضات في منظومة قياس ومراجعة واحدة.

المصادر والمراجع

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines. https://www.iso.org/standard/31000

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. https://www.coso.org/enterprise-risk-management

International Organization for Standardization (ISO). (2019). ISO 22301:2019 — Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements; Amendment 1 (2024). https://www.iso.org/standard/75106.html

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2024). The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST CSWP 29. https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29

مصدر بيانات التطبيق: الحالة التعليمية المتصلة «معهد التدريب الافتراضي 2030–2026» الواردة في هذا الكتاب؛ وهي مصدر الأرقام والعتبات والرموز في التطبيق، وليست مصدرًا لحقائق السوق.

تطبيق ختامي للجزء الرابع: هل تستطيع إدارة التنفيذ؟

أنجز هذا التطبيق على مؤسسة تختارها، أو على حالة افتراضية مختلفة عن معهد التدريب الافتراضي. وقت التطبيق في القاعة لا يشمل جمع البيانات الواقعية والتحقق من العقود والتكاليف.

ابدأ بهدفين إلى أربعة أهداف من خريطة استراتيجية. صغ بطاقة لمبادرة رئيسية لكل مجموعة مترابطة من الأهداف، وحدد أثرها المتوقع وشروط نجاحها ومالكها، ثم رتّب المحفظة في ضوء التبعيات والسيولة وقائمة توقف حقيقية.

اعرض كيف سيُنجَز العمل بين إدارتين أو أكثر: من يملك النتيجة، ومن يملك العملية، ومن يعتمد الاستثناء؟ عيّن القدرة التي تنقص المؤسسة، وقدّم دليلًا على أن التدريب أو التعيين أو العقد يسد الفجوة فعلًا.

اختر فئتين متأثرتين بالتغيير، واشرح ما قد تكسبانه أو تخسرانه، وكيف ستستمع إليهما وتعدل طريقة التنفيذ دون نقل صلاحيات الاعتماد إليهما. ميّز بين إتمام النشاط وبين تبنّي ممارسة قابلة للملاحظة.

ضع خطرين استراتيجيين على الأقل، مع سبب وحدث وأثر وعتبة استدعاء قرار ومالك استجابة. صمّم اختبارًا واحدًا لاستمرارية خدمة حرجة، بحيث تحدد قبل الاختبار ما الذي سيُعد نجاحًا وما الذي سيستدعي المعالجة.

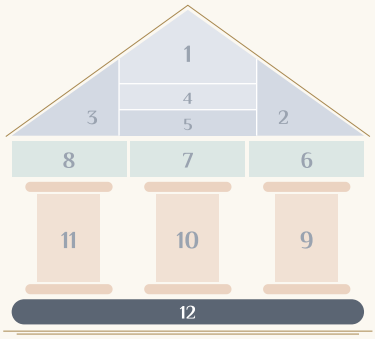
المخرج المقبول: ملف تنفيذ مختصر يشتمل على المحفظة وقائمة التوقف والخطة السنوية ومصفوفة الصلاحيات وخطة قيادة التغيير وسجل المخاطر واختبار الاستمرارية. ولا يُقبل الاكتفاء بعناوين النماذج؛ ينبغي أن تكون الأرقام والحقوق والتبعيات واضحة المصدر والحالة.

معيار المراجعة: هل يستطيع قارئ مستقل تتبّع هدف واحد إلى مبادرة ومورد ومسؤولية وممارسة جديدة ومؤشر وخطر وقرار مراجعة؟ إذا انقطعت السلسلة فهناك فجوة يجب معالجتها قبل اعتماد خطة التنفيذ.

الجزء الخامس

الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

راقب الأداء، وتعلّم، وتكيّف



المرحلة الرابعة: الخطوة 12

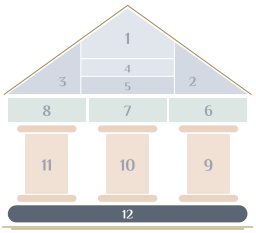
18 منظومة القياس والمراجعة الاستراتيجية

19 التكيف الاستراتيجي — متى وكيف نغيّر الاستراتيجية؟

تعود مخرجات المراجعة إلى دورة تقييم وقرار جديدة

الفصل الثامن عشر

18



الخطوة 12: الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

منظومة القياس والمراجعة الاستراتيجية

كيف نعرف أن الاستراتيجية تتقدم، وأن افتراضاتها ما زالت صالحة؟

حين تقول المؤشرات شيئًا وتهمس البيئة بشيء آخر

في يوليو 2027 اجتمع مجلس معهد التدريب الافتراضي لمراجعة ما أُنجز خلال النصف الأول من العام. كانت صورة الأداء مقبولة في مجملها، وإن لم تكن مثالية. لم تكن هناك خسارة فجائية أو مبادرة كبرى أُعلن فشلها. ومع ذلك توقف المجلس عند رقم صغير ورد في استبيان المتعلمين في مارس 2027، وهو تاريخ البيانات المعروضة في اجتماع يوليو: **29%** يستخدمون معلّمًا آليًا مجانيًا مرة على الأقل كل أسبوع. كانت النسبة دون عتبة الإنذار المحددة سلفًا، وهي 30%، لكنها قريبة منها إلى حد يجعل تجاهلها غير حكيم. طلب المجلس إعداد خيارات لدمج المعلّم الآلي في محرك نجاح المتعلم، دون أن يعتمد بعد تغييرًا في الاستراتيجية.

وفي الاجتماع نفسه ظهرت فجوة أخرى. كان معدل الإنجاز في دفعات السعودية أقل من نظيره في دفعات عُمان بثماني نقاط مئوية. كان أسهل رد أن نطلب من فريق التسويق جذب متعلمين أفضل أو أن نكثف الاتصال بالمتعثرين. لكن الفريق بحث عن موضع التعثر، فوجد تفسيرًا محتملًا في الفجوة بين لغة التعلّم ولغة التقييم في مؤهلين. اختير تدخل في المحتوى والتقييم التجريبي بدل إنفاق تسويقي إضافي. هاتان الواقعتان تعلمانا أن المراجعة

الاستراتيجية الجيدة لا تبدأ بالسؤال عن لون الخانة، بل عن معناها وعن القرار الذي تسمح أدلته باتخاذه.

في الأجزاء السابقة من هذا الكتاب بنينا الوجهة، وحللنا الواقع، واخترنا، وصممنا نموذج العمل، ثم حولنا الاختيار إلى أهداف ومؤشرات ومبادرات وموارد وقدرات وخطة تغيير وسجل مخاطر. لا يكتمل هذا المسار بمجرد بدء التنفيذ. فالواقع لا ينتظر نهاية الخطة ليخبرنا بأن افتراضًا قد ضعف أو أن منافسًا وجد طريقًا جديدًا إلى العميل. ومن هنا تبدأ المرحلة الرابعة من منهج إجراءات الإدارة الاستراتيجية: **الرقابة والتحكم الاستراتيجيان**.

تستقبل هذه المرحلة بطاقة الأداء المتوازن وخريطة الاستراتيجية، وسجلات المبادرات والمخاطر والافتراضات، ومعلومات البيئة الخارجية. ويختص هذا الفصل ببناء **منظومة للرصد والتحقق والمراجعة والتصعيد**، تستطيع من خلالها المؤسسة اكتشاف الحاجة إلى تدخل قبل فوات الأوان. أما الفصل التاسع عشر فيتناول القرار الأصعب: هل نبقي استراتيجيتنا، أم نعدّلها، أم نعيد صياغتها؟ ذلك الفصل هو موضع القرار الاستراتيجي الجديد، وهذا الفصل هو الذي يهيئ له دليلًا جيدًا.

18.1 من متابعة الخطة إلى مراجعة منطقها

كثير من اجتماعات الأداء تنظر إلى الاستراتيجية كما لو كانت مجموعة مشروعات. تسأل عن موعد التسليم ونسبة الإنجاز وتجاوز الموازنة، وتبحث عن مدير مسؤول إذا تأخر التنفيذ. هذه أسئلة ضرورية، لكنها لا تكفي. فقد تنتهي مبادرة إنشاء مركز تقييم في موعدها ولا تتحسن موثوقية التقييم. وقد ترتفع التسجيلات بينما ترتفع معها تكلفة اكتساب المتعلم، أو يقترب المؤشر المالي من مستهدفه في الوقت الذي يتغير فيه السوق تغييرًا يهدد قيمة الخدمة كلها.

وقد ميّز شريوغ وشتاينمان (1987) بين منطق الرقابة المرتبط بتصحيح الانحراف بعد وقوعه، ومنظور أوسع للرقابة الاستراتيجية يأخذ عدم اليقين وتعقيد البيئة في الحسبان. وفي تطبيق هذا الفصل نستفيد من ثلاثة مجالات مترابطة: **رقابة الافتراضات** لمعرفة ما إذا كانت مقدمات الاختيار ما زالت قائمة، و**رقابة التنفيذ** لمعرفة تقدم الأهداف والمبادرات، و**المراقبة الاستراتيجية** لالتقاط الإشارات التي لم تكن ضمن توقعاتنا. ونستفيد كذلك من «رقابة التنبيه الخاص» التي أضافها جون بريبل (Preble, 1992) للتعامل مع أحداث مهدِّدة قليلة

الاحتمال وعالية الأثر، وتُترجم هنا إلى استجابة استثنائية لا تنتظر الاجتماع الدوري. وهي إضافة لاحقة إلى التصنيف الثلاثي، وليست عنصرًا ننسبه إلى شريوغ وشتايمان (الجدول 1-18).

الجدول 1-18: مجالات الرقابة الاستراتيجية

مجال الرقابة	سؤال المراجعة	أداته	الخلل الذي يمنعه
الافتراضات	هل مقدمات الاختيار قائمة؟	H1–H4	خطة فقدت منطقها
التنفيذ	هل تتحقق الأهداف والمبادرات؟	البطاقة وI1–I8	خلط التسليم بالنتيجة
المراقبة الاستراتيجية	ما التغير الذي أغفلناه؟	مسح مفتوح للبيئة، ومعه SG1–SG3	العمى عن السوق
الاستجابة الاستثنائية	هل يستدعي الحدث التعجيل؟	قواعد التصعيد	تأخير القرار

هذا الفصل لا يقترح نظامًا موازيًا لبطاقة الأداء. بل يضع البطاقة في سياقها الصحيح. فالبطاقة تخبرنا ما تحقق من نتائج، وماذا تحرك في محركاتها، بينما يوضح سجل الافتراضات لماذا كنا نتوقع ذلك، وتكشف المراقبة الاستراتيجية ما إذا كان السياق الذي يحيط بها قد تغير. وإذا غاب واحد من الثلاثة فقد تبدو الاستراتيجية ناجحة في التقرير، بينما تكون قيمتها المستقبلية قد بدأت تتآكل.

والفرق بين المراجعة التشغيلية والمراجعة الاستراتيجية ليس مستوى الحضور وحده. التشغيلية تبحث غالبًا عن تحسين عمل معلوم: كيف نعالج تأخر برنامج أو قصور خدمة أو خلل بيانات؟ والاستراتيجية تختبر المنطق الذي يصل العمل بالنتيجة: هل ما نبنيه قادر على تحقيق ما اخترناه، وهل لا يزال الاختيار مناسبًا؟ وتناول كابلان ونورتون هذا الفصل بين مراجعات العمليات ومراجعات الاستراتيجية ضمن نظام إدارة متكامل يربط الصياغة بالتنفيذ

والتعلم (2008). ولن نستعمل لفظ «استراتيجي» لكل اجتماع كي نمنحه هيبة؛ بل نعطيه السؤال والبيانات والصلاحية الملائمة.

18.2 ماذا نقيس؟ ابدأ بسلسلة النتائج لا بقائمة المؤشرات

في الفصل الثالث عشر اخترنا مؤشرات مالية ومؤشرات تخص العملاء والعمليات والممكّنات، وميزنا بين المؤشرات التي تقيس ما حدث وتلك التي تنبه مبكرًا إلى ما قد يحدث. وفي الفصل الرابع عشر وضعنا للمبادرات مخرجات ومعالم. وعند المراجعة لا يجوز خلط هذه المستويات. فتركيب نظام بيانات أو تعيين مرشد أو نشر تقرير أثر يمثل تسليمًا أو نشاطًا. أما تحسن إنجاز المتعلم أو تجديد عقد المؤسسة فهو نتيجة. والتغير المستدام في أداء المتدرب في عمله قد يكون أثرًا نسعى إلى قياسه، لكنه يحتاج أدلة أوسع من مجرد اكتمال البرنامج.

خذ سلسلة الإنجاز في المعهد: تبدأ من تشخيص المتعلم ومتابعته (P1.1)، وتمر بخدمة الإرشاد ومبادرة محرك نجاح المتعلم (I1)، ثم ترتبط بمعدل الإنجاز (C1.1) والنجاح من المحاولة الأولى (C1.2)، وقد تؤثر لاحقًا في رضا المتعلم وإحالات الخريجين وتكلفة اكتسابه. هذه أسهم في خريطة الاستراتيجية، لكنها **فرضيات تفسيرية وليست حقائق سببية ثبتت لمجرد رسمها**. المطلوب في اجتماع المراجعة أن نعرف أي حلقاتها تحرك، وأيها لم يتحرك، وما البيانات التي تسمح بالتفسير (الجدول 2-18).

الجدول 2-18: مستويات القياس ومعنى النتيجة

المستوى	مثال المعهد	سؤال المراجعة	حدود الاستنتاج
التسليم	تعيين مرشد أو تجهيز مركز	هل سُلّم العمل؟	لا يثبت نتيجة
العملية	تشخيص المتعلم (P1.1)	هل التدخل مبكر؟	لا يثبت سببية
النتيجة	إكمال ودخول التقييم (C1.1)	هل أُنجز المسار؟	لا يعني النجاح
الجودة	اجتياز أول محاولة (C1.2)	هل اجتازوا؟	تُفحص عدالة المقارنة

تابع الجدول 2-18

المستوى	مثال المعهد	سؤال المراجعة	حدود الاستنتاج
الأثر	أداء الموظف بعد التدريب	هل تغير العمل؟	لا يُنسب تلقائيًا للتدريب
الاستدامة	تجديد المؤسسات (C2.1)	هل تجدد العقد؟	لا يثبت أثر التقرير وحده

في مؤسسة صغيرة قد يكفي أن تعرض ثلاثة مؤشرات وخيطها السببي وخطة عمل قصيرة، وفي مؤسسة كبيرة قد تحتاج عدة بطاقات. ليس المهم عدد المؤشرات بل قدرتها على التمييز بين ثلاث حالات: تقدم حقيقي نحو نتيجة، وإنجاز أنشطة لا تحرك النتيجة، ونتيجة جيدة تحققت لأسباب ربما لا ترتبط بالمبادرة. وفي كل حالة يختلف القرار الذي ينبغي عرضه على الإدارة.

18.3 قبل الألوان: معاني المؤشرات ومصادرها وموعد صلاحيتها

أكبر أخطاء لوحات القياس ليس دائمًا خطأ الجمع والقسمة، بل مقارنة أرقام لا تحمل التعريف نفسه. قد يكتب فريق «معدل الإنجاز 70%»، ويكون مقام النسبة في تقريره جميع الملتحقين، وفي تقرير آخر من دخل التقييم فقط؛ كلاهما يحمل الاسم نفسه ولا يجيب عن السؤال نفسه. لذلك اتفقنا في بطاقة المؤشر C1.1 على حساب من أكملوا الوحدات ودخلوا التقييم خلال المدة المخططة مضافًا إليها ستون يومًا، وفق جماعة محددة من المتعلمين. أما C1.2 فهو **نسبة من اجتازوا المحاولة الأولى بين من ظهرت نتيجة محاولتهم الأولى.** لا يجوز ضرب النسبتين آليًا أو استبدالهما برقم مركب قبل التحقق من الدفعة والفترة واكتمال النتائج والمقام الشرطي، ولا تكفي إحداهما لتأكيد نتيجة الأخرى.

وقبل الاجتماع تُسأل خمسة أسئلة عن كل رقم: ما تعريفه وبسطه ومقامه؟ وما الفترة التي يغطيها؟ وأي نظام أو جهة أنتجته؟ وهل نتحدث عن فعلي أم توقع؟ وما مدى اكتمال البيانات وحداثتها، وكيف يؤثر النقص أو التأخر في دلالة الرقم؟ ثم يظهر خط الأساس والمسار المتوقع والمستهدف النهائي عند الحاجة. فالمسار المستهدف في سبتمبر قد يختلف عن

مستهدف ديسمبر، ولا يصح إعطاء مؤشر الحالة «أحمر» لمجرد أنه لم يبلغ في الشهر التاسع قيمة السنة كاملة.

في معهدنا توجد ثلاثة أمثلة للتعامل مع الزمن. الإيراد F1.1 في لوحة سبتمبر 2027 **توقع لنهاية العام** وليس إيرادًا تحقق حتى سبتمبر، ويجب وسمه كذلك. وتجديد عقود المؤسسات C2.1 لا يصح تفسيره دون عدد العقود المستحقة للتجديد في الفترة. أما L1.1، نسبة سجلات التعلم التي أصبحت تحت السيطرة الموثقة للمعهد، فتبقى عند **0% في 2027 قبل نقل السجلات فعليًا**؛ ويمكن أن يكون اختبار التصدير وحقه التعاقدي قد تقدم، لكن ذلك معلم مشروع مستقل، وليس ملكية بيانات تحققت.

واللون وسيلة اختصار لا مصدر حقيقة. ينبغي أن تُثبت عتبات الأخضر والأصفر والأحمر في بطاقة المؤشر قبل ظهور النتيجة، وأن تكون مناسبة لطبيعته لا منسوخة من مؤشر آخر. قد يكون فرق نقطة واحدة في نسبة مخالفة نزاهة أمرًا خطيرًا، في حين يكون الفرق نفسه في توقع إيراد موسمي ضمن تقلب طبيعي. وفي حالة المعهد، يظهر في لوحة نهاية سبتمبر أن بعض المؤشرات قريبة من مستهدفاتها السنوية لكن تصنيفها يُبنى على المسار المعتمد حتى ذلك التاريخ، لا على مقارنة جامدة مع ديسمبر.

للقارئ الذي يستخدم النظام لأول مرة، أقترح اختبارًا بسيطًا: سلّم بطاقة المؤشر إلى شخص لم يشارك في إعدادها، واطلب منه حساب القيمة نفسها من البيانات الخام. إن اختلف الناتج، فلا يبدأ النقاش عن أداء الفريق بعد؛ يبدأ عن سلامة القياس.

18.4 ثلاثة دفاتر تجتمع في مراجعة واحدة

لا ينبغي أن يتحول قياس الأداء إلى تقارير متفرقة لا أحد يربط بينها. تكفي في الأصل ثلاثة سجلات تتكامل: **بطاقة الأداء** لما تحقق من نتائج ومحركاتها، و**سجل الافتراضات** لما يجب أن يظل صحيحًا حتى ينجح الاختيار، و**سجل الإشارات والمخاطر** لما قد يغير السياق أو يعطل التنفيذ. ويساندها سجل المبادرات وسجل القرارات، لكن لا نعيد كتابة بيانات كل سجل في الآخرين.

في حالة المعهد توجد أربعة افتراضات حرجة. يفترض H1 أن المتعلم يقبل علاوة 15% مقابل ضمان الإنجاز وأن دفعات الضمان تبلغ إنجازًا قدره 80%؛ وموعد فحص التجربة

أكتوبر 2027. ويفترض H2 أن تقارير الأثر ترتبط بتحسن تجديد عقود المؤسسات، وتُراجع بياناته في نهاية 2027 بمقارنة مناسبة. ويفترض H3 أن الانتقال إلى منصة جديدة لا يفقد المعهد متعلمين، ولذلك لا يُحكم عليه قبل اختبار القبول والاستقرار ومقارنة النشاط في يناير وفبراير 2028، بعد الموازاة الانتقالية المخطط لها في ديسمبر 2027. ويفترض H4 أن بعض المؤسسات التي لم تكن تشتري تدريبًا ستستجيب لأكاديميات مبنية على أدلة أثر، واختباره مقرر في النصف الأول من 2028. **لا يجوز أن نعلن نجاح H3 أو فشل H4 في يوليو 2027 لأن اختبارهما لم يحِن بعد** (الجدول 3-18).

الجدول 3-18: متابعة الافتراضات الحرجة

الافتراض	بيانات 2027	موعد الحكم	الموقف الحالي
H1–سعر وH1–إنجاز	مقام عرض السعر والدافعون؛ ومقام C1.1 في دفعات الضمان	أكتوبر 2027	اختبارا السعر والإنجاز مفتوحان حتى موعد المراجعة
H2: الأثر والتجديد	تقارير وتجديدات قابلة للمقارنة	نهاية 2027	اختبار مفتوح
H3: الانتقال بلا فقد	حق التصدير وجاهزيته	يناير–فبراير 2028	لم تُستكمل نافذة قبول النقل والاستقرار
H4: مؤسسات جديدة	تصميم العرض لعشر مؤسسات	النصف الأول من 2028	لم يحن موعده

أما مؤشرات الإنذار SG1–SG3 فتخدم سؤالًا مختلفًا. فهي ترصد تغيرًا في البيئة قد يجعل أحد السيناريوهات البديلة أقرب. SG1 يتصل بإطلاق جهة اعتماد مسارًا مباشرًا بسعر أقل من باقة المعهد بـ**25% أو أكثر**. وSG2 يتصل بانخفاض نسبة إعلانات الوظائف التي تشترط مؤهلًا مهنيًا معتمدًا إلى أقل من 30%، بعد أن كانت قراءة العينة المصححة 41%. وSG3 يتصل ببلوغ نسبة من يستخدمون معلّمًا آليًا مجانيًا أسبوعيًا **30% أو أكثر** من المتعلمين في قياس معرّف. وتظل عينة الاستبيان وطريقة السؤال وتوقيت المقارنة جزءًا من دليل الإشارة، لا تفاصيل ثانوية.

لكن SG1–SG3 لا تستنفد المراقبة الاستراتيجية؛ فهي تتابع تغيرات توقعناها مسبقًا. نحتاج أيضًا إلى مسح مفتوح لما يصل من شكاوى العملاء والعاملين، وتغير عقود الموردين أو التنظيم، والعروض الجديدة التي لا تدخل في المؤشرات الثلاثة. تُسجَّل الإشارة غير المتوقعة ومصدرها ومن يتحقق منها، ثم تُفحص صلتها بالاختيار بدل إهمالها لأنها لا تحمل رمزًا في اللوحة (الجدول 4-18).

الجدول 4-18: مؤشرات الإنذار وحدودها

مؤشر الإنذار	العتبة	الرصد	عند تحقق العتبة
SG1: بيع مباشر	سعر يقل عن باقة المعهد بنسبة 25% أو أكثر	شهري	مراجعة SC-B
SG2: اشتراط الشهادة	أقل من 30%	فصلي	مراجعة SC-C
SG3: معلّم مجاني	استخدام أسبوعي بنسبة 30% أو أكثر	نصف سنوي	مراجعة SC-D

وقد يحين اجتماع المراجعة قبل أن تستكمل فترة القياس. في هذه الحالة يظهر آخر قياس وتاريخه، ولا تُعرض قيمة قديمة وكأنها قيمة لحظة الاجتماع. وقد تظهر إشارة قوية من مصدر آخر قبل العتبة الرسمية؛ فلا يمنع النظام الإدارة من طلب دراسة أو إعداد بديل، لكنه يمنع تسمية الحدث «تحققًا للعتبة» بغير دليل. وبهذا يجمع النظام بين الانضباط وعدم الجمود.

18.5 إيقاع المراجعات: من العمل اليومي إلى سؤال الاستراتيجية

من الأخطاء أن نضع كل سؤال في اجتماع واحد شهري طويل، أو أن نفوض كل اجتماعات المتابعة إلى فريق التشغيل ثم نفاجأ في نهاية السنة بأن المجلس لا يعرف تغير السوق. يحتاج نظام المراجعة إلى أكثر من إيقاع، لأن زمن إصلاح مشكلة التقييم التجريبي

يختلف عن زمن إعادة تحديد موقع المؤسسة أمام جهة اعتماد تبيع مباشرة. وقد ميّز كابلان ونورتون (2008) بين اجتماعات مراجعة التشغيل واجتماعات مراجعة الاستراتيجية في نظام إدارة متصل، وهو تمييز نستفيد منه دون افتراض تكرار موحد يناسب جميع المؤسسات.

في حالة المعهد اقترح المجلس أربعة أنواع متكاملة من الاجتماعات. المراجعة التشغيلية شهرية ويشارك فيها فريق القيادة لمدة تقارب ساعتين لمعالجة المعالم والمؤشرات القيادية في حدود التفويض. والمراجعة الاستراتيجية فصلية، نصف يوم، وتجمع المجلس وفريق القيادة للنظر في البطاقة والافتراضات والإنذارات وقرارات إعادة التخصيص الداخلة في صلاحياته. والمراجعة السنوية في أكتوبر تستغرق يومًا لمناقشة النتائج والاستراتيجية والميزانية التالية. وتُعقد مراجعة استثنائية عند تحقق إشارة إنذار أو تجاوز عتبة خطر تستدعي سلطة أعلى (الجدول 5-18).

الجدول 5-18: إيقاع المراجعات وصلاحياتها

الاجتماع	الموعد	السؤال	المخرج
التشغيل	شهريًا؛ ساعتان	ما العائق وما علاجه؟	إجراء ضمن التفويض
الاستراتيجية	فصليًا؛ نصف يوم	ماذا تغير في النتائج والافتراضات؟	قرار متابعة أو تصعيد
السنوي	أكتوبر؛ يوم كامل	هل الاختيار ما زال مناسبًا؟	ملف للمجلس وخطة لاحقة
الاستثنائي	عند العتبة	ماذا لا يحتمل الانتظار؟	استجابة أو إحالة

ولا يلزم أن يحضر المجلس كل مناقشة تتعلق بمؤشر. فالانحراف الذي يستطيع مدير وحدة معالجته دون تغيير وعد المؤسسة أو موازنتها أو شهية مخاطرتها يبقى في تفويضه. وتُرفع إلى المجلس أمور مثل تعديل حزمة استراتيجية، أو تغيير كبير في موازنة مبادرة، أو الاستجابة لخطر يتجاوز حدود التحمل أو تغيّر يمس شرعية نموذج العمل. وضوح الصلاحية يحمي المدير من انتظار موافقة لا يحتاجها، ويحمي المجلس من أن تُتخذ قرارات استراتيجية باسم «إجراء تصحيحي» صغير.

أما جدول الأعمال فيجب أن يبدأ بما قد يبطل معنى بقية البيانات: تغير البيئة، والافتراضات التي تضعف، ثم نتائج المؤشرات التي تخرج عن مسارها، ومعالم المبادرات الحرجة، ثم القرارات. يمكن إرسال ما استقر من أرقام خضراء قبل الاجتماع، فلا تستهلك وقت المجلس بقراءتها. وبدل عرض شرائح كثيرة، يكفي لكل موضوع صفحة تظهر الملاحظة والدليل وتفسيرًا أو أكثر والخيار المطلوب من صاحب الصلاحية.

18.6 قراءة مراجعة يوليو 2027: الفرق بين «قريب من العتبة» و«وقع الحدث»

لنعد إلى اجتماع يوليو. كانت أحدث قراءة مدونة لاستخدام المعلّم الآلي المجاني في استبيان مارس 2027 **29%**. فهي فوق قيمة الأساس في 2026، البالغة 18% في الحالة التعليمية، لكنها لا تبلغ عتبة SG3 البالغة 30%. ليس من الصحيح وصفها بإنذار تحقق، كما ليس من الحكمة حجبها لمجرد أنها أقل من الحد بنقطة مئوية واحدة. ولم تكن الحالة تعرض هامش خطأ إحصائيًا أو معلومات تكفي للحكم على دقة الفرق بين 29% و30%؛ ولذلك اختار المجلس إجراءً متناسبًا مع محدودية الدليل: طلب تجهيز بدائل دمج المعلّم الآلي في محرك النجاح، ومتابعة القياس اللاحق، دون اعتماد استراتيجي جديد في تلك الجلسة.

كان هذا القرار الاستعدادي مهمًا. فعند تحقق SG3 لاحقًا، لن يبدأ فريق المعهد من ورقة فارغة. لكنني لا أقدّم هذا القرار دليلًا على أن دمج الذكاء الاصطناعي سيحسّن الإنجاز؛ إنه تحضير لاختبار بديل إذا تغير السوق. وإذا جاء الاستبيان التالي بطريقة جمع مختلفة، أو على شريحة مختلفة من المتعلمين، فلا تكفي المقارنة العددية وحدها لإثبات اتجاه جديد.

وفي المراجعة نفسها سجل الفريق فرقًا قدره **ثماني نقاط مئوية في الإنجاز** بين دفعات السعودية وعُمان. لكن المتوسطين الخامّين لا يكفيان لتشخيص السبب؛ فقد تختلف المؤهلات واللغة والتحضير الأولي أو أوقات الدفعات. تتبع الفريق الرحلة العملية للمتعثرين، ولاحظ تأجيل التقييم التجريبي، وما يليه من فقدان ثقة لدى بعضهم، ثم أن تقييم مؤهلين كان بالإنجليزية بينما الدراسة والتوجيه بالعربية. وكانت تسجيلات السعودية أكثر تركزًا في هذين المؤهلين. لذلك رُجّح تفسير يتعلق بمواءمة المحتوى ولغة التقييم، واقتُرح مسرد ثنائي اللغة واختبارات تجريبية تنتقل بالتدريج إلى الإنجليزية ضمن المبادرة I7. ولا يعرض الملف البسط والمقام

وحجم كل دفعة بما يسمح بإعادة حساب الفارق؛ لذا تبقى الثماني نقاط معطًى تعليميًا وصفيًا، ويستكمل سجل المقارنة بهذه الحقول قبل الحكم على فاعلية التدخل.

هذا المثال يبيّن الفرق بين **قرينة تفسيرية وسبب ثبت تجريبيًا.** لقد وجد الفريق مسارًا معقولًا يحتاج إلى فحص بعد التدخل، ولم يثبت أن اللغة وحدها سبب كل نقطة من النقاط الثماني. ولهذا توثّق مقارنة لاحقة بين دفعات متشابهة في المؤهل والزمن ومستوى الدخول، ويُتأكد من ثبات تعريف الإنجاز قبل الحكم على فاعلية العلاج. وإلا فقد ننجح في تغيير درجة اللون دون أن نعرف لماذا تغيرت (الجدول 6-18).

الجدول 6-18: قراءة إشارات اجتماع يوليو 2027

ملاحظة يوليو	تفسير محتمل	الفحص المطلوب	الإجراء
SG3: قراءة مارس 2027 تبلغ 29%؛ اجتماع يوليو، العتبة 30%	نمو البديل المجاني	قياس محدث بعينة وتعريف قابلين للمقارنة قبل تغيير التنفيذ	إعداد دمج لا إطلاقه
فجوة إنجاز 8 نقاط	لغة مؤهلين وتقييمهما	تسجيل بسط ومقام C1.1 والفترة والمؤهلات لكل مجموعة؛ ثم مقارنة دفعات مماثلة وتقييم تجريبي	تعديل I7
حقوق البيانات لم تُحسم	خطر انتقال المنصة R1	حق واستخراج تجريبي	إبقاء L1.1 عند الصفر

لا يحتاج المدير هنا إلى صفحة جديدة لكل أداة تحليل. يحتاج سجلًا واحدًا يربط الملاحظة بمصدرها، والفرضية المفسرة، والفحص المطلوب، ثم الإجراء وحدود صلاحيته. وتصبح المراجعة التالية مناسبة لاختبار ما إذا كان العمل الذي نُفّذ قد غيّر النتيجة التي كُلف بتحسينها.

18.7 كيف نميز الانحراف التشغيلي عن علامة ضعف الاستراتيجية؟

ليس كل انحراف سببًا لتعديل الاستراتيجية، وليس كل نجاح في المؤشرات دليلًا على سلامتها. لذلك أقترح أن يمر موضوع المراجعة بثلاثة أسئلة قبل أن يصل إلى مجلس الإدارة. نسأل أولًا: **هل الرقم صحيح وقابل للمقارنة؟** ثم نسأل: **هل السبب في العمل على الطريق الذي اخترناه، أم في الطريق نفسه؟** وأخيرًا: **هل نملك دليلًا يكفي للتصحيح داخل التفويض، أم نحتاج إلى اختبار خيار استراتيجي جديد؟**

إذا تعثر إصدار الشهادات بسبب نقص مؤقت في فريق العمليات، وكانت فرضية الطلب وتكاليف المعهد لا تزال مستقرة، فالمعالجة في التشغيل وتوزيع العمل. وإذا تأخر تشغيل المنصة الجديدة لأن اختبار حق تصدير البيانات فشل، فقد نكون أمام خطر يهدد قدرة المعهد على الوفاء بجزء من نموذج عمله، لا مجرد تأخر تقني. وإذا أصبحت جهات الاعتماد تبيع مباشرة أو تغيرت قيمة الشهادة في سوق العمل، فحتى التنفيذ المتقن قد لا يحافظ على القيمة الاقتصادية لاختيارنا. هنا يظهر السؤال الذي سيناقشه الفصل التاسع عشر.

ومن المفيد للمدير أن يتجنب ردّين متعاكسين: تفسير كل مشكلة بضعف التنفيذ، والاندفاع إلى تغيير الاستراتيجية مع كل نتيجة شهرية. كلاهما يعفي المؤسسة من تحمل مسؤولية الدليل. فقرار تصحيح الإجراء ينبغي أن يتبعه اختبار للنتيجة، وقرار استدعاء مراجعة استراتيجية ينبغي أن يتبعه ملف يوضح ما تغير في الافتراضات والبدائل والموارد. ولا يصح أن يختبئ تغيير في العملاء أو القيمة المقدمة أو حدود السوق تحت مسمى «تصحيح أداء» لا يمر بصلاحيات الموافقة المطلوبة.

يمكن تمثيل طريقة الفرز بثلاث حالات. الأولى **قصور تنفيذ معروف السبب**؛ مثل تأخر تدخل المرشد بسبب توزيع غير متوازن للحالات، ويعالَج في الوحدة ثم يُراقب. والثانية **مؤشر غير موثوق**؛ مثل انخفاض مفاجئ في الإنجاز بعد تغيير مقام المؤشر أو مدة القياس، ويعالَج تعريف القياس قبل حكم الأداء. والثالثة **فرضية استراتيجية معرضة للكسر**؛ مثل تحقق عتبة دخول مباشر من جهة اعتماد، فتُرفع للاختبار الاستراتيجي. وقد تجتمع الحالات، لكن تفكيكها يجعل القرار أنضج من اختيار عنوان واحد لكل ما نراه (الشكل 1-18).

وتستحق الانحرافات الإيجابية الفحص أيضًا. فإذا تحقق هدف مبكرًا أو انخفضت تكلفته كثيرًا، نتحقق أولًا من ثبات التعريف والمقام وجودة الخدمة ومن أثر أي ظرف مؤقت. ثم نسأل عن الممارسة التي قد تكون أحدثت التحسن، وهل يمكن تكرارها أو نقلها إلى وحدة أخرى. لا نرفع المستهدف أو نسحب الموارد تلقائيًا عند كل نتيجة جيدة؛ نثبت الآلية النافعة وحدودها ثم نعدل الخطة والافتراضات على أساسها.

الشكل 1-18: دورة الرقابة الاستراتيجية: من الأهداف إلى قرار التصحيح أو التكيف

وفي الأعمال التي تتعلق بالأثر يجب أن نكون أشد تحفظًا. فإذا تلقى عميل مؤسسي تقريرًا يوضح تحسنًا في أداء بعض الموظفين بعد التدريب، فلا يعني ذلك أن التدريب أحدث التحسن وحده. يحتاج المعهد إلى مقارنة منهجية مع موظفين متشابهين لم يحصلوا على البرنامج في الفترة نفسها، أو إلى تصميم ملائم لطبيعة العمل يميز التغير المرتبط بالتدريب من تغيرات أخرى. وما لم تُجمع هذه البيانات يصبح التقرير دليل متابعة وتعلم، لا برهانًا قاطعًا على الأثر. هذا التمييز يتصل مباشرة بعنوان الكتاب؛ لأن الوصول إلى الأثر يتطلب معرفة ما تغير ولمن، ثم ماذا نستطيع قوله عن أسباب التغير.

18.8 التقرير الذي يقود إلى قرار، لا التقرير الذي يزين الاجتماع

ليست جودة اجتماع المراجعة في عدد الصفحات التي تصله، بل في وضوح ما يحتاج إلى انتباه وما سيحدث بعد المناقشة. أقترح أن يحمل كل موضوع يحتاج إلى قرار بطاقة واحدة من سبعة حقول: **الملاحظة، والدليل ومصدره وتاريخه، والانحراف عن المسار أو العتبة، والتفسير المحتمل، والبدائل الممكنة، وصاحب القرار، والموعد الذي يعاد عنده الاختبار.** وإذا كان في البيانات نقص مهم يظهر النقص في البطاقة، لا في ملحق لا يقرؤه أحد.

يُرسل التقرير قبل الاجتماع، وتُفصل فيه البيانات المعتمدة عن التوقعات. وما دام محور الاجتماع المراجعة الاستراتيجية، فلا ينقلب إلى حشد من مؤشرات الإدارات التي يستطيع مديروها مراجعتها منفردين. ولا يحذف الفريق المؤشرات الخضراء من الأرشيف؛ إنما يعرض موجزًا لاستقرارها، ويخصص وقت النقاش للمسائل التي تغير القرار. وفي نهاية الجلسة تُكتب القرارات لا المداولات وحدها: ماذا تقرر، ومن يملكه، وما سقف الموارد، وما المعلومات المفتوحة، ومتى تعود المسألة إلى الطاولة؟

لنأخذ مثال SG3 في يوليو. الملاحظة: 29% من متعلمي العينة يستخدمون المعلّم الآلي المجاني أسبوعيًا. المصدر: استبيان مارس 2027 بحسب معطيات الحالة؛ وتُستكمل تفاصيل العينة قبل الاعتماد على المقارنة في تطبيق واقعي. المقارنة: 18% في قياس 2026، وعتبة 30% لم تتحقق بعد. التفسير: احتمال تحوّل سلوك المستخدم، مع عدم اليقين حول قابلية المقارنة. البدائل: عدم فعل شيء، أو تعجيل دمج المعلّم الآلي فورًا، أو إعداد خيارات تقنية وتجريبية مع انتظار قياس لاحق. الإجراء المختار: **الإعداد دون اعتماد التغيير.** وصاحب العمل التحضيري وحدة التقنية بالتنسيق مع نجاح المتعلم، فيما يبقى قرار تغيير الخطة مع الجهة المفوضة. هذا سجل قرار قابل للعودة إليه إذا وصلت الإشارة إلى العتبة في مراجعة لاحقة (الجدول 7-18).

الجدول 7-18: بطاقة متابعة SG3 في يوليو 2027

حقل سجل المراجعة	مثال يوليو 2027
الإشارة	SG3 = 29% (استبيان مارس)
المقارنة	عتبة 30% لم تتحقق

تابع الجدول 7-18

حقل سجل المراجعة	مثال يوليو 2027
السؤال	هل يقل الطلب بسبب البديل المجاني؟
الإجراء	إعداد بدائل دمج دون إطلاق
المتابعة	التقنية مع نجاح المتعلم
غير المعتمد	لا إعلان بتحقق SC-D
العودة	قياس لاحق أو تحقق عتبة

ويُستحسن أن يضم سجل القرار رابطًا إلى الدليل الأصلي ونسخته المعتمدة. وإذا تبدل قرار سابق بسبب دليل جديد، لا تُمحى الصيغة القديمة؛ بل تُسجل أسباب التعديل وتاريخه. بهذا تصبح قرارات المؤسسة قابلة للتعلم والمساءلة، دون تحويل كل اجتماع إلى جلسة بحث مطولة.

18.9 من يحمل منظومة المراجعة، وكيف نحميها من التحيز؟

في حالة المعهد لا توجد حاجة إلى إنشاء إدارة كبيرة للرقابة الاستراتيجية. عُيّن مسؤول للاستراتيجية والأداء بنصف دوام، وتظل وحدات المؤسسة مالكة لبياناتها ومؤشراتها وقراراتها التشغيلية. يجمع المسؤول المواد ويتحقق من اتساق التعريفات ويرتب جدول النقاش ويوثق القرار؛ لكنه لا يتحول إلى صاحب قرار بدل الإدارة أو المجلس. وتظل المالية مسؤولة عن صحة الأرقام المالية والتوقعات، وهيئة التدريس عن معايير التقييم، ووحدة التقنية عن سجل الأنظمة والاختبارات، فيما تفسر وحدة نجاح المتعلم الأداء دون امتلاك حق تغيير معيار اجتياز المؤهل.

ثم تأتي مسألة أصعب من التوزيع الإداري: **التحيز الذي يحدث عندما نراجع أعمالًا نحن من اقترحها ونفذها.** فقد يميل صاحب المبادرة إلى اختيار الفترة الأنسب لعرض نجاحه، أو استبعاد دفعة مؤهلة للقياس انتقائيًا لأنها تُضعف النتيجة، أو تفسير الانحراف بأنه خارجي دائمًا. ولا يلزم اتهام العاملين بسوء النية حتى نعالج ذلك. نُثبت تعريف المؤشر قبل الاطلاع

على النتيجة، ونطلب من جهة غير مالكة للمبادرة مراجعة الأرقام الحرجة، ونسمح بعرض تفسير بديل، ونحتفظ بسجل الفرضيات التي لم تتحقق. فالمراجعة الجيدة لا تُكافئ المتحدث الذي يظهر نتائج جميلة، بل المدير الذي يكشف مبكرًا عن معلومة تتيح قرارًا أفضل.

وقد تؤدي الحوافز نفسها إلى إفساد القياس. إذا كوفئ المرشد على رفع معدل الإنجاز وحده، فقد يُغرى بالتساهل مع تعريف الإنجاز أو اختيار الحالات الأسهل. وإذا كوفئ النمو على التسجيلات فقط، فقد يجذب متعلمين لا تناسبهم البرامج. لذلك لا يعزل المجلس مؤشرًا واحدًا عن ضوابط الجودة والمخرجات المرافقة له. ويراجع مؤشرات النزاهة P4.1 بوصفها نتائج رقابية متأخرة، مع مؤشرات تحقق استباقية من الضوابط، دون أن يستنتج من انخفاض المخالفات المسجلة أن الرقابة أصبحت أفضل تلقائيًا؛ فقد يكون الاكتشاف نفسه قد ضعف.

ومن جوانب الحوكمة أيضًا أن يكون للمدير حق تصعيد مسألة لا توافق قراءتها مزاج القيادة. فالفصل الثاني لم يجعل الحوكمة عنوانًا عامًا؛ بل حدد من يعتمد ومن يقترح ومن يجمع المعلومات. ويختبر الفصل الحالي هذه الصلاحيات في موقف عملي. لا تُترك النتائج التي تمس المخاطر أو النزاهة أو مستقبل سوق العمل رهينة موافقة الجهة التي ستبدو مقصرة إذا ظهرت. وتظل المعلومات الشخصية والبيانات الحساسة خاضعة للضوابط المناسبة في المعالجة والعرض، مع الاكتفاء بالمجاميع حيث تكفي للإدارة.

18.10 كيف نطبّق المراجعة في جهة حكومية؟

في الجهة الحكومية الافتراضية التي رافقت بعض أجزاء الكتاب، يمكن أن تكون الغاية تحسين خدمة المستفيد لا زيادة الإيراد. افترض أن الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية تستهدف رفع نسبة إتمام المعاملات من أول زيارة مع تقليل الوقت الذي يقضيه المستفيد وإبقاء الخدمة متاحة لمن يحتاج مساعدة حضورية. لا تكفي متابعة عدد المعاملات المنجزة شهريًا، لأن زيادة الحجم قد تأتي على حساب جودة القرار أو العدالة في الوصول. يجب أن تعرض المراجعة النتائج ووقت الانتظار والتظلمات وحالات الاستثناء وجودة السجلات، إلى جانب الافتراضات المتعلقة بالقنوات الرقمية واحتياجات المستخدمين.

قد يظهر أن متوسط زمن الخدمة تحسّن، بينما ازداد الوقت لفئة لا تستطيع استخدام القناة الإلكترونية. هذه ليست مشكلة «متوسط» فقط؛ إنها مسألة في عدالة تحقق الغاية. وإذا كان التحسن مرتبطًا بزيادة مؤقتة في الموظفين، فعلى المراجعة أن تعرف هل تستطيع المؤسسة الاستمرار به ضمن مواردها. وإذا تغير تنظيم أو اختصاص أو أولوية وطنية، يُرصد ذلك بوصفه تغيرًا في حدود القرار، دون أن تفترض إدارة الهيئة صلاحية تعديل أهداف الخطة العامة منفردة. تُرفع المسائل التي تتجاوز تفويضها إلى الجهة المختصة وفق الحوكمة المعتمدة.

والفرق الآخر هو أن قياس الأثر العام يحتاج في كثير من الحالات إلى أفق أطول وإلى تعاون جهات متعددة. فلا نعد مجرد إطلاق بوابة رقمية أثرًا اجتماعيًا، ولا نجعل نقص البيانات سببًا لعدم المراجعة. يمكن البدء بمقاييس خدمة موثوقة، ثم بناء تقييم أعمق للنتائج على المستفيدين، وتحديد أين لا تزال العلاقة السببية غير مؤكدة. بهذا تبقى الفكرة واحدة بين القطاعين: **المراجعة اختبار لسلامة التقدم نحو الغاية، وليست عرضًا دوريًا للأنشطة.**

18.11 إجراء عملي لبناء منظومة القياس والمراجعة

أقترح تطبيق الإجراء التالي بعد اعتماد الاستراتيجية وبطاقة الأداء وخطة التنفيذ، ويمكن تبسيطه بحسب حجم المؤسسة. لا يهدف إلى إنشاء لجنة جديدة لكل خطوة؛ وإنما إلى إكمال حلقات المعلومات والقرار التي قد تكون موزعة أصلًا بين وحدات مختلفة.

1. **حدد سؤال المراجعة وحدود القرار.** عرّف ما يمكن تصحيحه في التشغيل، وما يتطلب مراجعة استراتيجية، ومن صاحب السلطة في كل مستوى. المخرج: ميثاق مختصر للمراجعات والصلاحيات.

2. **اجمع بطاقة الأداء وتعريفات المؤشرات.** راجع البسط والمقام والفترة والمصدر والمالك وخط الأساس والمسار والمستهدف والعتبات. لا تعتمد لونًا قبل توثيق تعريفه. المخرج: بطاقات مؤشرات قابلة لإعادة الحساب.

3 **اعرض سلسلة التسليم والنتيجة.** صِل المبادرة بمخرجها، والمخرج بالعملية، والعملية بالهدف والمؤشر، وافصل ما تحقق عما لا يزال توقعًا. المخرج: خيط تتبع يفسر لماذا نقيس ما نقيس.

4 **أدرج الافتراضات الحرجة ومواعيد اختبارها.** لكل H فرضية وطريقة جمع دليل وحد زمني ومعيار حكم. لا تُغلق افتراضًا لم يأت موعد اختباره. المخرج: سجل فرضيات محدث ومؤرخ.

5 **ثبّت مؤشرات الإنذار ورصد المخاطر.** اربط كل SG بالسيناريوهات أو الافتراضات التي تستدعي مراجعته، مع عتبته ومصدره ودورية قياسه، وأظهر المخاطر الحرجة مع مالكي الاستجابة. المخرج: لوحة مراقبة خارجية ومخاطر مرتبطة بالاختيار.

6 **افحص جودة البيانات والتأخر الزمني.** حدد ما هو فعلي وما هو توقع، وما إذا تغير التعريف أو العينة أو النظام أو توقيت القياس. المخرج: سجل استثناءات يمنع الحكم على بيانات غير قابلة للمقارنة.

7 **صمم جدول الأعمال والإيقاع.** افصل مراجعة التشغيل عن مراجعة الاستراتيجية، وابدأ في الأخيرة بالتغيرات الخارجية والافتراضات والموضوعات التي تتطلب قرارًا، ثم المؤشرات والمبادرات المهمة. المخرج: تقويم اجتماعات ومسار واضح للتصعيد.

8 **حلّل الانحراف قبل اختيار العلاج.** ضع تفسيرين محتملين على الأقل عندما تسمح البيانات، وافحص أثر خصائص العملاء والمدة والعمليات، وميز المشكلة التشغيلية من ضعف الفرضية الاستراتيجية. المخرج: بطاقة قضية تحتوي الأدلة والأسئلة المفتوحة.

9 **دوّن القرار وصاحب المتابعة واختباره.** سجل الإجراء والموارد وحدود التفويض وتاريخ المراجعة التالية، ولا تسمِّ الدراسة أو الإعداد تنفيذًا كاملًا. المخرج: محضر قرارات قابل للتتبع.

10 **جهّز ملف التكيف عند الحاجة.** إذا تحقق إنذار أو انكسرت فرضية حاكمة أو ظهرت دلائل متراكمة على ضعف الاختيار، اجمع الدليل والبدائل والموارد والمخاطر وسلّمها لصاحب القرار المختص. المخرج: ملف جاهز للمناقشة في الفصل التاسع عشر، لا حكم مسبق بالتغيير.

إذا طبقت هذه الخطوات على مؤسسة صغيرة، تستطيع أن تختصرها إلى صفحة مؤشر واحد وثلاثة أسئلة وسجل قرار موجز. لا تختصر، مع ذلك، ما يجعل الاستراتيجية مسؤولة: صحة الدليل، ووضوح الاختيار الذي نختبره، ومن يملك التصرف، وموعد عودة السؤال.

المثال المتصل

معهد التدريب الافتراضي — ملف من المراجعة إلى القرار

تسلم مسؤول الاستراتيجية والأداء ملف يوليو 2027 من ثلاثة مصادر: آخر بطاقة أداء متاحة، وسجل H1–H4، ومؤشرات SG1–SG3. لم يُطلب منه إصدار حكم عام بنجاح الاستراتيجية. طُلب منه استخراج ما يحتاج إلى انتباه وتحديد نوع القرار. لذلك ظهرت ورقة SG3 عند 29% بعنوان «إعداد مبكر، لا تحقق للعتبة»، وورقة فارق إنجاز السعودية بعنوان «تفسير يحتاج إلى اختبار»، بينما بقي تشغيل المنصة ونتائج H3 وH4 في مواعيد اختبارها المستقبلية دون إعلان نجاح مبكر.

وكان لقرارات المجلس السابقة أثر واضح في نوع المراجعة. فقد رُبطت خطة التنفيذ بمبادراتها الثماني وميزانية متعددة السنوات، ولم يعد إنفاق مبلغ على مشروع دليلًا على تحقق هدفه. واحتفظ الفريق بسجل منفصل لحقوق استخراج بيانات التعلم، لأن تقدّم الإجراءات التعاقدية لا يجوز أن يرفع قيمة L1.1 قبل النقل الفعلي. كما راجعت الإدارة الضعف التشغيلي في دفعات المؤهلين باللغة الإنجليزية، وربطت التعديل المقترح بالمحتوى والتقييم التجريبي ضمن I7، ثم حددت كيف ستقارن النتائج لاحقًا.

تابع المثال المتصل

معهد التدريب الافتراضي — ملف من المراجعة إلى القرار

عندما تقترب مراجعة أكتوبر، سيُحدّث الفريق التوقعات المالية والتسويقية، وبيانات الإنجاز والتجديد، واختبارات H1، وقراءات مؤشرات الإنذار. وهنا تكتمل وظيفة هذا الفصل: **أن يقدم للمجلس معلومات قابلة للمراجعة، وفرضيات معلنة، ومخاطر وحدودًا، وخيارات جاهزة للمناقشة.** ولن نعرض قرارات المجلس الجديدة هنا؛ لأنها تمثل موضوع الفصل التاسع عشر. بهذه المسافة بين الرصد والاختيار يستطيع القارئ أن يرى أن القرار الاستراتيجي لا يستخرج آليًا من لون المؤشر، وإنما يصنعه مسؤول يمتلك دليلًا وصلاحية ويقبل المفاضلة بين البدائل.

النشاط 18 من لوحة المؤشرات إلى محضر مجلس

100 دقيقة

المدة المقترحة: 100 دقيقة لمجموعة تضم فريق إدارة وميسّرًا، ويمكن اختصارها إلى 60 دقيقة في مؤسسة صغيرة. يستخدم المشاركون بيانات معهد التدريب الافتراضي الواردة في هذا الفصل، لكنهم لا يطّلعون على قرارات أكتوبر اللاحقة. ويُكلَّف كل فريق بإنتاج صفحة واحدة للمجلس، لا عرض شرائح مطولًا.

في أول 20 دقيقة يصنف الفريق المواد إلى أداء فعلي أو توقع أو افتراض لم يحن اختباره أو إشارة بيئية. وفي 20 دقيقة تالية يراجع تعريف C1.1 وC1.2 ويختار دليلين يحتاج إلى استكمالهما. وفي 25 دقيقة يدرس مسألتي SG3 عند 29% وفارق الإنجاز بين السعودية وعُمان، ويضع لكل منهما تفسيرين ممكنين وفحصًا مناسبًا وإجراءً داخل التفويض. ثم تخصص 20 دقيقة لصياغة محضر مجلس مختصر، وتبقى 15 دقيقة لتبادل الاعتراضات بين الفرق. ويُطلب من الميسّر ألا يكافئ القرار الأكبر أو الأسرع، بل القرار الذي يحترم قوة الأدلة وحدود الصلاحية.

تُقيَّم المخرجات وفق خمسة معايير: سلامة تعريف المؤشر، والتمييز بين الحقيقة والتوقع، والانتباه لموعد اختبار الافتراض، وملاءمة التصعيد للصلاحية، ووضوح ما سيُختبر بعد الإجراء. وإذا خرج الفريق بجدول جميل ولم يحدد من سيفعل ماذا ومتى يعود بالدليل، فهو لم يُكمل النشاط.

أخطاء شائعة

أولها اعتبار **الألوان نتيجة في ذاتها**؛ فيتحول الاجتماع إلى تبرير لماذا صارت خانة صفراء بدل السؤال عمّا تغير في القيمة أو الفرضيات. وثانيها معاملة **المبادرة المكتملة بوصفها أثرًا متحققًا** دون اختبار منفعتها. وثالثها **تغيير تعريف المؤشر أو مقامه في منتصف الطريق** ثم مقارنة نتيجة جديدة بخط أساس قديم. ورابعها **إعلان نجاح افتراض لم يأت موعد اختباره** أو الخلط بين قُرب الإنذار وتحققه. وخامسها **تأجيل كل مشكلة للمجلس** أو، في المقابل، السماح بإعادة توزيع استراتيجي كبير باسم تصحيح تشغيلي. والعلاج المشترك هو المراجعة على أساس دليل واضح، وسجل قرار، وصلاحية قرار واضحة تقابلها مسؤولية محددة.

أسئلة المراجعة

1. ماذا نُسلِّم للخطوة التالية؟ نحمل إلى الفصل التاسع عشر نتائج موثقة بتعريفاتها، وافتراضات محدّثة، وإنذارات متحققًا منها، وبدائل قرار ضمن الصلاحيات؛ لنفصل تصحيح التنفيذ عن تعديل الاختيار الاستراتيجي.
2. ما الفرق بين رقابة الافتراضات ورقابة التنفيذ والمراقبة الاستراتيجية؟ ولماذا لا تكفي بطاقة الأداء وحدها؟
3. كيف تفسر SG3 عند 29% إذا كانت عتبته 30%؟ وما الذي يجوز للإدارة أن تفعله قبل تحقق العتبة؟
4. ما الفرق بين C1.1 وC1.2؟ وما الخطأ الناتج عن استعمال «من دخل التقييم» مقامًا لكليهما؟
5. ماذا يلزم لفحص تفسير فرق الإنجاز بين دفعات السعودية وعُمان دون الجزم بالسبب من مقارنة خام؟
6. اختر مؤشرًا مهمًا من مؤسستك، وحدد مصدره ومساره وعتبته ومالك القرار ومتى يُصعّد إلى مراجعة الاستراتيجية.

خلاصة الفصل

عندما يكون للمدير نظام يميز أداء العمليات من نتائج الاستراتيجية، ويراقب الافتراضات قبل أن تنهار، ويلتقط الإشارات دون أن يبالغ في تفسيرها، يصبح قادرًا على إدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم مسؤولة. ولا تعني هذه المنظومة الاجتماعات الأكثر أو المؤشرات الأكثر؛ تعني أن يرى صاحب القرار ما يكفي من الحقائق وفي الوقت المناسب، وأن يعرف ما يحتاج إلى تحقق، وأن يجد طريقًا واضحًا من الدليل إلى الإجراء.

بدأنا الفصل بمعهد يواجه إشارة دون العتبة وانحرافًا يحتاج إلى تفسير. خرجنا منه بنظام يستطيع أن يعدّ بدائل، وأن يصحح ما يدخل في تفويضه، وأن يرفع ما يتجاوز ذلك بصياغة موثقة. لكن تبقى لحظة لا تجيب عنها المراجعة وحدها: قد يكون التنفيذ معقولًا وتكون الاستراتيجية نفسها أقل صلاحية مما ظننا. هنا يبدأ **الفصل التاسع عشر: التكيف الاستراتيجي — متى وكيف نغيّر الاستراتيجية؟** وسيشهد القارئ فيه اجتماع أكتوبر 2027، لا بوصفه عرضًا للأرقام مرة أخرى، بل بوصفه قرارًا يصدر بعد اختبارها.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: منظومة رقابة تميز أداء التنفيذ من صلاحية الاستراتيجية، فيها متابعة للافتراضات الحرجة ومؤشرات الإنذار، وإيقاع للمراجعات وصلاحياتها، وملف موثق لما يتجاوز التفويض من قرارات. يتخذ الفصل التاسع عشر من هذا الملف مدخلًا إلى قرار التكيف في اجتماع أكتوبر 2027.

المصادر والمراجع

Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). “Strategic Control: A New Perspective.” Academy of Management Review, 12(1), 91–103. https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306487

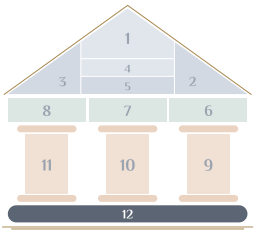
Preble, J. F. (1992). “Towards a Comprehensive System of Strategic Control.” Journal of Management Studies, 29(4), 391–408. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00671.x

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). “Mastering the Management System.” Harvard Business Review, 86(1), 62–77, 136. https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press. See Chapters 8–9 (review meetings; testing and adapting the strategy). https://www.oreilly.com/library/view/the-execution-premium/9781422163634/xhtml/chapter008.html

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance.” Harvard Business Review, 70(1), 71–79. Original article: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

19



الخطوة 12: الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

التكيف الاستراتيجي — متى وكيف نغيّر الاستراتيجية؟

من الأدلة إلى القرار، ومن القرار إلى دورة جديدة من التعلم والأثر

صباحٌ يتغيّر فيه سؤال المجلس

في الحادي والعشرين من أكتوبر 2027، اجتمع مجلس إدارة معهد التدريب الافتراضي لمراجعة أداء الربع الثالث ومشروع الخطة التالية. لم يكن المعهد على حافة الإفلاس، ولم تكن استراتيجيته قد فشلت في التنفيذ. بلغت توقعات إيراد 2027 نحو 1.34 مليون ريال عُماني، مقارنة بمستهدف قدره 1.40 مليون. وارتفعت نسبة إنجاز المتعلمين إلى 66% بعد أن كانت 58% في خط الأساس، وبلغ تجديد عقود المؤسسات 69% مقابل مستهدف سنوي قدره 65%. كانت هناك فجوات تحتاج إلى معالجة، لكن المؤشرات وحدها لم تبرر إعلان فشل الاستراتيجية.

غير أن ملف المراجعة حمل خبرين من خارج بطاقة الأداء. في أغسطس أطلقت «جهة الاعتماد أ» مسارًا رقميًا مباشرًا بسعر يقل 35% عن باقة المعهد، فتجاوزت بذلك عتبة الإنذار SG1 المحددة مسبقًا بانخفاض قدره 25%. وفي استبيان لاحق أفاد 41% من المتعلمين باستخدام معلم آلي مجاني كل أسبوع، متجاوزين عتبة SG3 البالغة 30%. وكانت القراءة المعروضة في مراجعة يوليو 29%، استنادًا إلى استبيان مارس؛ أي إن ما كان إشارة

قريبة من الحد أصبح، عند وصول دليل أحدث، إنذارًا متحققًا. ولا يجوز جمع القراءتين في فترة واحدة أو افتراض أن الزيادة تثبت وحدها انتقال السوق بأكمله إلى سيناريو «التعلم المفتوح».

ثم وصل التقرير الخاص بفرضية H1، بحكميها المنفصلين. في H1–سعر دفع 420 متعلمًا في دفعات تجريبية علاوة قدرها 15% مقابل خدمة ضمان الإنجاز؛ وهو طلب أولي مشاهد، لكن معدل قبول العرض غير معلوم لأن عدد من عُرضت عليهم غير متاح. وفي H1–إنجاز بلغ إنجاز دفعات الضمان نحو 74%، مقابل نحو 62% في بقية الدفعات، فلم يتحقق شرط 80%. ولا يمثل عدد الدافعين تلقائيًا مقام الإنجاز في الدفعات التي اكتملت مهلة قياسها؛ لذلك لا يُستخرج منه عدد المنجزين، ولا يُعاد تركيب الإنجاز العام البالغ 66% من هذه الأرقام من دون أحجام الدفعات ومطابقة فتراتها. كذلك لا يثبت فرق النسبتين، وحده، أن الضمان سبّب التحسن. وسأل أحد أعضاء المجلس: «هل نزيد الضغط على فرق التنفيذ كي تلحق بالأهداف، أم نعترف بأن بعض قواعد المنافسة التي صممنا عليها الاستراتيجية قد تغيرت؟»

ولفحص الاتساق الحسابي فقط: لو كانت نسبتا 74% و62% دقيقتين، وكانتا تخصان مجموعتين تستنفدان مقام الإنجاز العام نفسه، لاقتضى متوسط 66% وزنًا يقارب الثلث لدفعات الضمان. لكن هذه شروط لا تعرض الحالة أحجامها، فلا نعدّ الثلث حجمًا معلومًا للعينة، ولا نستخدم عدد الدافعين بدلًا منه.

هذا السؤال هو جوهر الفصل. فالرقابة والمراجعة، كما رأينا في الفصل الثامن عشر، تكشفان ما حدث، وتتحققان من جودة أدلته، وترفعان المسائل التي تستحق القرار. أما التكيف الاستراتيجي فيبدأ حين نحتاج إلى الحكم على الاختيار نفسه: هل تبقى وجهتنا صالحة؟ هل يتعين تعديل الطريق؟ وهل نستطيع تغيير بعض افتراضات العمل من دون التخلي عن كل ما بنيناه؟

تُروى حالة المعهد هنا بوصفها حالة تعليمية افتراضية ذات أرقام وقرارات مترابطة. ويُستخدم اجتماع أكتوبر نقطةً يلتقي فيها خيط الكتاب من تشخيص المشكلة إلى استجابة

المجلس، فلا نقدّم القرارات التالية حقائق عن مؤسسة قائمة، ولا نعامل تحقق إنذار واحد تنبؤًا يقينيًا بمستقبل الصناعة.

19.1 الاستراتيجية فرضية قابلة للاختبار وليست عهدًا بعدم التغيير

عندما تعتمد المؤسسة استراتيجيتها فإنها لا تبرم عقدًا مع المستقبل يلزمه بالتصرف كما توقعت. إنها تختار وجهة وقيمة تسعى إلى تقديمها، وتقرر أين تنافس وكيف تفوز، ثم تستثمر في مبادرات وقدرات على أساس افتراضات معقولة. بعضها يتعلق بالعميل، وبعضها بالمنافس، وبعضها بالقدرة الداخلية أو الموارد. ولهذا تكون الاستراتيجية في الوقت نفسه التزامًا بالغاية ورهانًا مشروطًا على وسائل بلوغها.

ولا ينبغي أن يفهم ذلك على أن كل معلومة جديدة تستدعي استراتيجية جديدة. فالمنظمات التي تغيّر اتجاهها مع كل تقرير سوق تفقد التركيز وتتبدد مواردها، مثلما تفقده المنظمات التي تتمسك بخطة لم تعد مقدماتها صالحة. المطلوب هو الجمع بين ثبات ما ينبغي أن يبقى ثابتًا وقابلية تعديل ما ثبتت محدوديته. وقد تناول مينتزبرغ ووترز (1985) العلاقة بين الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجية التي تتشكل في الممارسة. نستفيد من ذلك في فهم أن التعلم من التنفيذ يمكن أن يعدّل الطريق من دون أن يجعل القرار اعتباطيًا.

ينبغي أن يبقى السؤال الأول عند ظهور انحراف: «هل أخفقنا في تنفيذ اختيار جيد، أم نفذنا اختيارًا فقد بعض ملاءمته؟» وإذا كانت الإجابة غير محسومة، فلا داعي إلى إعلان انتصار أو إخفاق. نصوغ مسألة قرار، ونحدد ما نعرفه وما لا نعرفه، ثم نختار تدخلًا يتناسب مع قوة الدليل وتكلفة التأخير وإمكانية الرجوع عنه.

نستطيع بذلك التمييز بين ثلاثة أحكام: الإبقاء مع التصحيح حين يبقى منطق الاستراتيجية صالحًا ويتعثر التنفيذ؛ والتكيف الجزئي حين تتغير شروط السوق أو يتبين ضعف بعض الفرضيات مع بقاء لبّ الميزة؛ وإعادة الصياغة حين تصبح الوجهة التنافسية أو نموذج العمل أو الحزمة المختارة عاجزة عن تحقيق الغاية ضمن شروط مقبولة. وهذه مستويات قرار عملية في منهج الكتاب، وليست تصنيفًا ندعي أنه نصّ حرفي لأحد المراجع (الجدول 1-19).

الجدول 1-19: مستويات الاستجابة لفجوات الأداء والاستراتيجية

الحكم	متى يكون مناسبًا؟	ما الذي يتغير؟	مثال توضيحي
إبقاء وتصحيح	خلل في موعد أو قدرة أو جودة تنفيذ	الأنشطة والمسؤوليات والإجراءات	إصلاح تأخر التشخيص خلال سبعة أيام
تكيّف جزئي	إنذار خارجي أو فرضية جزئية ضعفت	توقيت المبادرات، الشراكات، تخصيص الموارد، المستهدف المرحلي	تقديم I1 والتوسع المؤسسي المدروس
إعادة صياغة	فقدان متكرر لجدوى العرض أو انهيار فرضية حاكمة	أين ننافس وكيف نفوز أو نموذج العمل	الانتقال إلى عرض قيمة مختلف بعد اختبار بدائل

يجمع الجدول ثلاثة أحكام عامة؛ ويضم «التكيّف الجزئي» مستويين فرعيين: تعديل المسار، وتكييف نموذج التنافس أو الشراكة. ومع تصحيح التنفيذ وإعادة الصياغة تصبح مستويات التغيير أربعة، كما يفصلها القسم 19.3.

19.2 اختبر صلاحية الاختيار قبل أن تعاقب التنفيذ

في الفصل السابق انتهينا إلى ملف مراجعة يضم بطاقة الأداء، وسجلات H1–H4، وإشارات SG1–SG3، وحالة المبادرات والمخاطر. كان الهدف من الملف منع اختزال الواقع في لون أو نسبة. وفي هذا الفصل نستخدم الملف بصورة مختلفة: لا نسأل فقط عمّا حدث، بل عمّا يعنيه الحدث بالنسبة إلى قرار «أين نلعب وكيف نفوز» الذي اتخذناه في الفصل الحادي عشر.

يمكن استعمال أربعة اختبارات مترابطة. أولها اختبار الافتراض: أي مقدمة من مقدمات الاستراتيجية تغيّرت، وما الدليل؟ ثانيها اختبار الميزة: هل بقي السبب الذي يجعل العميل يختارنا قادرًا على الصمود أمام البديل؟ ثالثها اختبار الجدوى: هل يمكن للخيار أن يخلق قيمة اقتصادية أو عامة ضمن الموارد والمخاطر المقبولة؟ ورابعها اختبار القدرة على التنفيذ: هل

نستطيع إجراء التعديل في الوقت الذي ما زال فيه مجديًا؟ إذا لم يُطرح الاختبار الرابع فقد ينتهي الاجتماع إلى تعديل رائع لا تستطيع المؤسسة تشغيله.

تظهر أهمية هذه الاختبارات في حالة المعهد. إطلاق جهة الاعتماد مسارًا مباشرًا أرخص لا يعني أن الشهادة التي يؤهّل المعهد للحصول عليها فقدت قيمتها، بل يعني أن «الوساطة في الوصول إلى الشهادة» باتت أضعف حمايةً للمؤسسة. وإذا كان لبّ الاختيار هو مساعدة المتعلم على الإنجاز والنجاح وقياس الأثر، فقد تصبح جهة الاعتماد منافسًا في جزء من سلسلة القيمة وشريكًا محتملًا في جزء آخر. من هنا جاءت خطة الاستجابة للسيناريو SC-B: التفاوض على تقديم خدمات نجاح المتعلم لمتعلمي الجهة المباشرين، بدل الرد بتخفيض سعر شامل قبل فحصه.

وتجاوز الاستخدام الأسبوعي للمعلم الآلي المجاني نسبة 30% لا يخبرنا أن العملاء توقفوا عن الدفع مقابل التوجيه البشري. لكنه يرفع احتمال أن يصبح جزء من المساعدة التعليمية سلعة متاحة خارج المؤسسة. عندئذ لا يكون السؤال «كيف نمنع استخدام البديل؟»، بل «أي مشكلة للمتعلم تظل بلا حل رغم وجود البديل؟» فإذا كانت الإجابة تتعلق بالتشخيص والمتابعة وضبط جودة التقييم والدافعية، أمكن للمؤسسة أن تُدخل الأداة في منظومتها مع الاحتفاظ بمسؤوليتها عن النتيجة.

أما عدم بلوغ H1–إنجاز نسبة 80% فليس إذنًا لتغيير تعريف الإنجاز حتى يبدو الافتراض صحيحًا. وفي H1–سعر يثبت وجود دافعين للعلاوة طلبًا أوليًا، لكن غياب مقام العرض يمنع حساب نسبة القبول والحكم على كفايتها التجارية. تسجل المراجعة هذين الحكمين منفصلين، وتُعد اختبارًا يحد من تأثير اختلاف خصائص مجموعات المتعلمين قبل تعميم استنتاج سببي. وفي الوقت ذاته تستمر معالجة الفروق التشغيلية المشاهدة، ومنها اختلاف الإنجاز بين دفعات السعودية وعُمان، من غير خلط ذلك بقرار السوق الأكبر (الجدول 2-19).

الجدول 2-19: من إشارات السوق إلى أسئلة القرار

إشارة الملف	ما الذي يثبت؟	ما الذي لا يثبت؟	سؤال الاختيار
SG1: مسار مباشر أرخص 35%	تحقق عتبة دخول مورد إلى سوق الأفراد مباشرة	أن كل المتعلمين سينتقلون إليه	ما القيمة التي نضيفها بعد إلغاء دور الوسيط؟
SG3: استخدام أسبوعي 41%	تجاوز عتبة انتشار بديل مجاني بين المستجيبين	أن السيناريو SC-D أصبح واقع السوق كله	ما الذي يجب امتلاكه أو دمجه كي تبقى النتيجة أفضل؟
H1–سعر: 420 دافعًا لعلاوة 15%؛ H1–إنجاز: نحو 74%	السعر: طلب أولي مشاهد؛ الإنجاز: دون شرط 80%	معدل قبول السعر، أو أن الدافعين هم مقام الإنجاز، أو سببية الضمان	كيف نحسن الخدمة ونختبرها بعدل؟
F1.1: توقع 1.34 مقابل 1.40 مليون	فجوة متوقعة عن هدف الإيراد السنوي	إيراد فعلي مكتمل للسنة أو فشل النموذج	ما أثر التحول في الإيراد والهامش والسيولة؟

19.3 لا تنسف ما بقي صالحًا: أربعة مستويات للتغيير

يبدأ التكيف الجيد بتحديد «موضع التغيير» قبل اختيار حجمه. فقد تتغير سرعة التنفيذ من غير تغيير ترتيب الأولويات، وقد تتغير الأولويات من غير تغيير الوجهة، وقد تتطلب الوجهة نفسها مراجعة حين يصبح أساسها غير قابل للدفاع. المشكلة في المؤسسات ليست نقص شجاعة التغيير فحسب، بل غياب التمييز بين هذه المستويات. لذلك قد تصدر قرارات كثيرة تحمل لفظ «استراتيجي» وهي ليست إلا إجراءات تشغيلية، أو يُخفى تغيير جوهري في وثيقة تعديل موازنة.

المستوى الأول هو تصحيح التنفيذ: تحسين التزام الوحدات بما اعتمدته المؤسسة. يُعالج فيه تأخر مبادرة أو ضعف نظام أو نقص مهارة، ما دام الاختيار والنتائج المتوقعة منطقيين. والمستوى الثاني هو تعديل المسار: تقديم مبادرة، تغيير تسلسلها، أو إعادة توزيع موارد ضمن محفظة الاستراتيجية للحفاظ على الهدف نفسه. والمستوى الثالث هو تكييف نموذج التنافس أو

الشراكة: الانتقال من بيع الخدمة مباشرة إلى الشراكة على تقديم جزء متميز منها، أو زيادة الاعتماد على شريحة تملك فيها المؤسسة قدرة أقوى. أما المستوى الرابع فهو إعادة الصياغة: إعادة اختبار لبّ المشكلة والأهداف والحزم ونموذج العمل وربما الوجهة، ثم إطلاق دورة صياغة جديدة وفق الصلاحيات المقررة.

ولا يلزم أن تقع المستويات بترتيب زمني متتابع. فقد نستخدم تصحيحًا تشغيليًا وتعديلًا في المحفظة وشراكة جديدة في القرار نفسه. لكن يجب ألا تُكتب جميعها تحت عنوان واحد؛ فلكل منها مالك قرار، وحدود موارد، ودليل نجاح، وأثر مختلف في الموظفين والمتعلمين والعقود. ويجب أيضًا الفصل بين تغيير وسيلة تحقيق الهدف وتغيير مستوى الطموح. فخفض هدف إيراد 2028 لا ينبغي أن يتحول تلقائيًا إلى تخفيض لمعيار جودة الإنجاز أو إلى إعلان تنازل عن رؤية 2030.

كان اختيار معهد التدريب الافتراضي يقوم على ثلاث ركائز متساندة: ضمان الإنجاز (TH1)، وشريك المؤسسات (TH2)، والمحرّك والبيانات (TH3). لم تُظهر مراجعة أكتوبر أن هذا المنطق كله باطل؛ بل أظهرت ضرورة تعديله ليصمد أمام بيع جهة الاعتماد المباشر وتزايد البدائل المجانية. ولهذا كان التكيف المحدد أفضل من الاستمرار كما لو أن شيئًا لم يحدث، وأفضل كذلك من إلغاء الاستراتيجية بعد تسعة أشهر من بدء التنفيذ.

19.4 من الإنذار إلى البدائل: القرار لا يساوي رد الفعل

حين يتحقق مؤشر إنذار أُعدّ في مرحلة الاستشراف، تكسب المؤسسة وقتًا مهمًا. لكنها تخسره إذا اعتقدت أن تحقق الإشارة يعني وجوب تنفيذ أي خيار يحمل اسم السيناريو. فالعتبة سبب للمراجعة والتصعيد وليست تفويضًا آليًا بتصرف لا حدود له. ويجب أن تمر الاستجابة بقراءة الأدلة والبدائل والموارد والمخاطر؛ ثم يصدر القرار ممن يملك سلطة اتخاذه.

في حالة المعهد تحقق SG1 في أغسطس، فعقد المجلس اجتماعًا استثنائيًا قصيرًا في سبتمبر وطلب تحديث ملف شراكة ST1. لم يكن ذلك توقيعًا للعقد. وفي أكتوبر نوقش القرار على ضوء الصورة الأوسع، ومنها SG3 وH1 ونتائج بطاقة الأداء. احتفظت الإدارة، بذلك،

بالفرق بين الاستعداد والاعتماد والتنفيذ: إعداد ملف اتفاق ليس اتفاقًا، والموافقة على التفاوض ليست إيرادًا مستقبليًا محققًا، وتقديم موعد مبادرة ليس تشغيلًا ناجحًا لها.

الخيارات ليست محصورة في «نفعل» أو «لا نفعل». قد ننتظر قياسًا إضافيًا، أو نجرب على مجموعة صغيرة، أو نبرم شراكة مشروطة، أو نعيد ترتيب محفظة المبادرات، أو نعيد الصياغة بكاملها. تُستبعد الخيارات التي تخالف غاية المؤسسة أو قيمها أو شهية المخاطرة، ثم تُقارن البدائل المتبقية بقدرتها على حماية القيمة، والزمن المتاح، والتكلفة، وأثرها على أصحاب المصلحة، وقابليتها للرجوع. وينبغي ألا تستخدم أرقام مالية دقيقة المظهر حين تكون افتراضاتها ضعيفة؛ فالتقدير المبسط المعلن أفضل من يقين مصطنع (الجدول 3-19).

الجدول 3-19: بدائل التكيف وشروط المحافظة على منطق القيمة

البديل في أكتوبر	الفائدة المرجوة	الخطر أو القيد	الحكم في الحالة
الاستمرار بلا تعديل	تجنب تكلفة تغيير فورية	تجاهل إنذارين متحققين	غير مناسب
خفض سعر المؤهلات للجميع	محاولة حماية حجم التسجيلات	تآكل الهامش دون ضمان الإنجاز	لا يُعتمد كاستجابة عامة
الشراكة مع جهة الاعتماد (ST1)	بيع قيمة نجاح المتعلم لعملاء المسار المباشر	اتفاق لم يُبرم بعد، وتبعية تعاقدية	التفاوض بموجب SC-B
تسريع I1 مع ضوابط R3	تطوير خدمة التوجيه دون فقد المسؤولية البشرية	أخطاء الأداة والنزاهة والبيانات	تقديم موعد الدمج المشروط
زيادة التركيز على أكاديميات المؤسسات I2	الاعتماد على شريحة أقل تعرضًا للبديل المجاني	قدرة التسليم وقياس أثر التدريب	سقف نقل مشروط لا يتجاوز 40 ألف ريال من التسويق المدفوع
ترك سوق الأفراد تمامًا	تقليص تعرض مباشر للتحولات	تخلي مبكر عن سوق لا يزال يحقق قيمة	غير معتمد في هذه المراجعة

هذه المقارنة تحليل تعليمي مفسر لقرار الحالة، لا محضر تصويت تفصيلي أو مصفوفة نقاط ادُّعي أنها أُجريت بالفعل. كما أن الحزمة «د» التي دُرست عند صياغة الاستراتيجية في الفصل الحادي عشر — الانتقال الكامل إلى المؤسسات — بقيت خيار انتقال محتملًا في ظروف أشد، ولم تتحول في أكتوبر إلى قرار بترك الأفراد.

19.5 اجتماع 21 أكتوبر: خمسة قرارات مترابطة لا خمسة ردود منفصلة

قيمة التكيف تظهر في اتساق قراراته. فالتفاوض مع جهة الاعتماد يواجه تغيرًا في قناة الوصول إلى المتعلم. ونقل جزء من موازنة التسويق المدفوع إلى أكاديميات المؤسسات يعيد توجيه الموارد إلى شريحة أقل حساسية للمسار المباشر والبديل المجاني. وتسريع دمج المعلم الآلي يحاول تحويل تهديد تقني إلى جزء مضبوط من تجربة المتعلم. وتعديل هدف الإيراد يعترف بتكلفة الانتقال، بدل التمسك برقم قد يدفع الفرق إلى قرارات تناقض الاستراتيجية. وتسجيل نتيجة H1 وحدودها يمنع نسيان ما تعلمناه وما بقي مجهولًا عند المراجعة التالية.

تشكّل هذه القرارات نظامًا واحدًا، وإذا نُفّذ كل قرار بمعزل عن الآخرين أمكن أن تتعارض المبيعات والموارد والتقنية ومعيار الإنجاز. فشراكة نجاح المتعلم لا تُسعّر قبل فهم تكلفة الإرشاد، وأكاديميات المؤسسات لا تُوسع بلا قدرة هيئة تدريس موثوقة، والمعلم الآلي لا يُطلق بلا اختبارات جودة ورقابة بشرية، وخفض مستهدف الإيراد لا يعفي المالية من خطة تحافظ على الهامش والسيولة.

القرار الأول — تفعيل استجابة احتياطية مستمدة من SC-B بناءً على إشارة SG1. فوّض المجلس الإدارة التفاوض مع «جهة الاعتماد أ» على اتفاق «شريك نجاح المتعلم»، بحيث يبيع المعهد التوجيه والإعداد للتقييم لمن يصلون إلى مؤهلات الجهة عبر مسارها المباشر. وهو تسريع للخيار ST1 الذي كان معدًّا سلفًا، وليس عدولًا عن ضمان الإنجاز. يظل التوقيع خاضعًا للصلاحيات المحددة، وكذلك الالتزامات المالية والتعاقدية، ولا يُحتسب الاتفاق مكسبًا قبل إنجازه.

القرار الثاني — اعتماد سقف لإعادة تخصيص ما لا يتجاوز 40 ألف ريال عُماني من التسويق المدفوع إلى أكاديميات المؤسسات (I2)، بعد إثبات المصدر القابل للتحويل والالتزامات القائمة وأثر النقد. قصد المجلس زيادة وزن قناة أقل تعرضًا للمنافسة السعرية المباشرة والبدائل المجانية، في إطار إجمالي الموارد المتاحة. وهو أيضًا خطوة أولى من الاستجابة التي أعدّت للسيناريو SC-D. القرار تفويض مشروط؛ فلا يعني أن الأربعين ألفًا نُقلت أو أصبحت متاحة فعلًا. ويبيّن الجسر في الجدول 4-19أ ما يُحسم قبل التنفيذ وأثر تصنيف المصدر في إجمالي موازنة المبادرات.

القرار الثالث — تقديم دمج المعلم الآلي في «محرك نجاح المتعلم» (I1). انتقل الموعد من منتصف 2028 إلى الربع الأول من 2028، وفق ضوابط الخطر R3. لا يعني تقديم الموعد السماح للأداة بتقرير نجاح المتعلم أو تجاوز اشتراطات جهات الاعتماد؛ إنما تطوير الدعم والتشخيص ضمن رقابة بشرية ومراجعة موثقة للنتائج والأخطاء.

القرار الرابع — إعادة ضبط مستهدف الإيراد لعام 2028. خُفض المستهدف من 1.70 إلى 1.60 مليون ريال عُماني، مع الإبقاء على مستهدف هامش صافي الربح عند 8%، وتأجيل مراجعة طموح 2030 إلى تحديث يناير 2028. وبما أن الهدف المالي تغير، تحتاج المالية إلى موازنة وتوقع نقدي جديدين يبيّنان كيف سيبقى الهامش ممكنًا، لا مجرد استبدال رقم برقم. ويبقى طموح 2030 السابق قيد الاختبار، لا مُلغى بقرار غير صادر.

القرار الخامس — تسجيل حكمي H1-سعر وH1-إنجاز وتحديد مراجعة يناير 2028. في السعر: دفع 420 متعلمًا العلاوة، لكن معدل قبولها غير معلوم لغياب عدد من تلقوا العرض. وفي الإنجاز: بلغت دفعات الضمان نحو 74%، فلم يتحقق شرط 80%، ولا يصح إثبات السببية من المقارنة الخام. وفي المراجعة التالية تُفتح نتائج النقل الفعلي للمنصة، والتقدم في الاختبارات، وفاعلية الإجراءات الجديدة وفق بيانات محدثة. ولا يحق تحويل الفرضيات H2 وH3 وH4 إلى نتائج مكتملة قبل مواعيد اختبارها (الجدول 4-19).

الجدول 4-19: قرارات مجلس المعهد في 21 أكتوبر 2027

القرار	التغيير المعتمد	القيد الحاكم	ما يُراجع لاحقًا
SC-B / ST1	التفاوض على «شريك نجاح المتعلم»	لا عقد قبل الموافقات	شروط العقد وجدواه ومخاطره
I2	سقف إعادة تخصيص حتى 40 ألف ريال	إثبات المصدر والالتزامات والنقد، وفق الجدول 4-19أ	حجم الطلب المؤسسي وجودة التسليم
I1 / R3	تقديم الدمج إلى الربع الأول 2028	سلامة التقييم والبيانات	اختبارات الجودة والأخطاء والاستعمال
F1.1 والخطة 2028	1.70 ← 1.60 مليون، هامش 8%	اتساق الإيراد والتكلفة والنقد	خطة 2028 وتحديث يناير
H1–سعر وH1–إنجاز	طلب أولي عند العلاوة، إنجاز دون 80%	مقام قبول السعر غير متاح، لا دعوى سببية	اختبار أفضل ومراجعة مستمرة

تُلاحظ هنا صيغة المجلس: ما قرره، وما لم يقرره. لم يعتمد ترك سوق الأفراد، ولم يعلن نجاح H1، ولم يعتبر وجود المعلم الآلي تهديدًا يستوجب وقف البرامج. ولم يعلن تشغيل المنصة الجديدة قبل موعدها. وضوح المستبعد من القرار لا يقل أهمية عن وضوح المعتمد؛ لأنه يمنع الفرق من تحويل التوجيه العام إلى تصرفات متضاربة.

19.6 إعادة تخصيص الموارد: أين يذهب المال، وما الذي نتوقف عنه؟

الاستراتيجية لا تتغير في محضر المجلس فقط؛ تتغير حين تتبدل الأولويات الفعلية في الوقت والموظفين والنقد والعقود. فإذا أعلنت المؤسسة أنها تزيد التركيز على المؤسسات لكنها واصلت قياس مدير التسويق بعدد تسجيلات الأفراد وحده، فقد غيّرت خطابها وأبقت نظامها القديم. وإذا أمرت بتسريع I1 دون تخصيص ساعات لاختبار الأداة وإشراف أعضاء هيئة التدريس، فقد نقلت الموعد على الورق ورفعت احتمال الخطر في الواقع.

لذلك يبدأ تطبيق القرار من «خريطة الموارد بعد التكيف». يجب أن تعلن الخريطة ما الذي سينخفض، وما الذي سيرتفع، وما العمل الذي سيتوقف أو يتأجل، وما القدرة التي تصبح قيدًا، ومن يتحمل تبعة الانتقال. تنفيذ سقف النقل المعتمد، حتى 40 ألف ريال من التسويق المدفوع، ليس عملًا حسابيًا فحسب؛ فقد تكون هناك حملات تعاقدية أو التزامات قائمة، وقد يتباطأ تدفق الأفراد قبل أن تنضج صفقات المؤسسات. تُظهر الموازنة المعدلة هذه الفجوة الزمنية، وتضع بدائل للسيولة أو سرعة الإنفاق إذا لزم.

يرمز «م» إلى رصيد التسويق المدفوع الذي تثبت المالية إمكان إلغائه أو تحويله بعد حسم الالتزامات، و«س» إلى المبلغ الفعلي الذي يُعتمد نقله. يقع س بين صفر و40 ألف ريال، ولا يتجاوز م. لا يحدد الملف قيمة م أو مبلغًا منفذًا لس؛ لذلك يعرض الجدول أثر القرار المشروط، ولا يثبت صرف الأربعين ألفًا (الجدول 4-19أ).

الجدول 4-19أ: جسر إعادة التخصيص المشروطة في قرار أكتوبر 2027 — آلاف الريالات العُمانية

البند	قبل النقل	بعد اعتماد مبلغ س وتنفيذه
التسويق القابل للنقل بعد الالتزامات	م؛ يثبت من سجل الموازنة والعقود	م ناقص س؛ مع بيان الحملات المتوقفة أو المؤجلة
موازنة I2 الأصلية للفترة 2026–2028	45؛ منها 30 في 2027 و15 في 2028	45 زائد س؛ ويحدد تعديل الموازنة توزيع الزيادة زمنيًا
مجموع التغير في المصدر والاستخدام	لا تغيير منفذ مثبت في الملف	نقص س في المصدر وزيادة س في I2؛ صافي التحويل صفر
إجمالي المبادرات I1–I8	550؛ الموازنة الأصلية في الجدول 4-14	إن كان المصدر داخل المحفظة يبقى 550؛ وإن كان من التشغيل خارجها يصبح 550 زائد س، ويخفض التشغيل بالمقدار نفسه

تابع الجدول 4-19أ

البند	قبل النقل	بعد اعتماد مبلغ س وتنفيذه
مصادر التمويل والسيولة	220 تشغيلية و330 قرضًا: افتراضا تمويل مشروطان	تراجع تواريخ النقد والسحب وخدمة الدين؛ لا يعد النقل قرضًا جديدًا ولا دليلًا على تحصيل 220
التصنيف والاعتماد	طبيعة بند المصدر غير مفصلة في الحالة	تثبت المالية تصنيف المصدر والاستخدام، وما يمكن إلغاؤه، وأرضية النقد؛ ثم يعتمد النقل وفق تفويض المجلس

المصدر: توضيح حسابي لقرار إعادة التخصيص، مبني على أرقام الحالة. لا يُملأ مصدر تفصيلي أو توقيت نقد غير معروض. يبقى قرار الأربعين ألفًا سقفًا مشروطًا، ويُسجل المبلغ الفعلي ومصدره وأثره على 2027–2028 عند استيفاء البوابة، مع منع ازدواج التكلفة.

وفي حالة المعهد تظل «قائمة التوقف» التي اعتُمدت عند التنفيذ عنصرًا حاكمًا. فقد قررت المؤسسة أصلًا الخروج المنظم من البرامج القصيرة غير المعتمدة وتقليل اعتمادها على الوكلاء ووقف التوسع المقصود في أسواق لا تخدم عرض القيمة. لا يجوز لإدارة متوترة من انخفاض الإيراد المتوقع أن تعيد تلك الأنشطة لمجرد أنها ترفع تسجيلات قصيرة الأجل؛ فإذا أرادت الرجوع، وجب أن تُظهر لماذا تغير منطق الاستبعاد، وأن ترفع ذلك ضمن صلاحيات مراجعة الاستراتيجية.

قد تحتاج المؤسسة، في المقابل، إلى الحفاظ على بعض المرونة. فإعادة التخصيص لا تعني قطع كل إنفاق على سوق الأفراد، لأن هذا السوق ما زال يولد قيمة، ولأن الشراكة الجديدة نفسها قد تحتاج إلى معرفة مستمرة بسلوك المتعلم. وتتبع الإدارة أثر التحول على مؤشرات تكلفة الاكتساب F2.2، وحصة إيراد المؤسسات F3.1، وتجديد العقود C2.1، وإنجاز المتعلمين C1.1، وعلى السيولة. لا نعد تحسن هذه المؤشرات وحده إثباتًا لفاعلية قرار التكيف؛ بل نفحص معها ما تغير فعليًا وأسباب تغيره.

ولأن المجلس يعتمد الخطة السنوية والميزانية، ويعتمد تفعيل خطط السيناريو البديلة والاستثمارات التي تتجاوز 50 ألف ريال، فقد صدر تعديل الأولويات الاستراتيجية عنه في الحالة. أما التعديلات التشغيلية داخل التفويض فتُترك للرئيس التنفيذي وفرق القيادة. لا

تعني قيمة 40 ألف ريال أن القرار خارج مسؤولية المجلس تلقائيًا لمجرد أنها دون عتبة الاستثمار؛ فهي إعادة تخصيص تؤثر في الخطة المعتمدة وفي اتجاه السوق.

19.7 لا تغيّر المستهدف لتخفي الإخفاق: إدارة الطموح المالي بصدق

أحيانًا يكون تعديل المستهدف مبررًا؛ لأن السوق تغير أو لأن المؤسسة اختارت استثمارًا يُؤخّر بعض الإيراد مقابل قوة تنافسية لاحقة. لكن التعديل قد يتحول إلى طريقة لتبرير نتائج ضعيفة إذا لم نفرق بين أربعة أشياء: المستهدف الأصلي، والتوقع المحدث، والمستهدف المعتمد بعد التغيير، والنتيجة الفعلية عند الإقفال. يجب أن تبقى القيم الأربع قابلة للتتبع في سجل واحد.

عند نهاية سبتمبر 2027 كان رقم 1.34 مليون ريال توقعًا لنهاية السنة، لا إيرادًا مكتملًا. لذلك لا يجوز تقديمه كحصيلة مؤكدة، مثلما لا يجوز مقارنته بالإيراد الفعلي لسنوات سابقة من دون تمييز. وفي قرار أكتوبر خفض المجلس مستهدف 2028 من 1.70 إلى 1.60 مليون. مقدار الخفض 100 ألف ريال، أي نحو 5.9% من المستهدف الأصلي، مع ثبات نسبة الهامش المستهدفة عند 8%. حسابيًا يعني ذلك صافي نتيجة مستهدفة تقارب 128 ألف ريال على إيراد 1.60 مليون، مقارنة بـ136 ألفًا لو تحقق إيراد 1.70 مليون عند الهامش نفسه؛ لكن هذه حسابات هدفية لا توقعات أرباح مؤكدة، ولا تثبت أن نسب التكاليف سوف تتحقق.

لا يكفي للمجلس أن يسجل أنه «أبقى الهامش». يجب أن تسأله المالية: ما الذي سيتيح الحفاظ على الهامش: انخفاض تكلفة اكتساب المتعلم، أم تغير مزيج الإيرادات، أم خفض إنفاق يمكن إيقافه؟ وهل تقدم دمج الأداة أو تدريب المرشدين يتطلب إنفاقًا إضافيًا؟ وهل يؤثر تحول الإيراد بين الأفراد والمؤسسات في توقيت التحصيل؟ عندئذ يتبين أن حفظ الهامش هدفٌ مشروط بخطة اقتصاديات وحدة وسيولة، لا نتيجة آلية لقرار إداري.

أما طموح 2030، فقد كان في الخطة المعتمدة أن يبلغ الإيراد 2.40 مليون ريال. لم يُلغِه اجتماع أكتوبر، بل طلب مراجعته في تحديث يناير 2028. وإذا ظهر بعد ذلك دليل

يوجب رفعه أو خفضه أو إعادة ترتيب محاوره، يصدر قرار جديد مُسبب مع أثره على الأهداف والبطاقة والمحفظة والموارد. أن يراجع المجلس الطموح في موعد محدد لا يعني أنه تخلّى عنه بالفعل.

19.8 الاستراتيجية التي تتعلم: متى نكرر الاختبار ومتى نغيّر الحكم؟

القرار الاستراتيجي ليس نهاية التعلم. ولهذا لا ينتهي سجل أكتوبر بخانة «تم الاعتماد»، بل بمواعيد وأسئلة اختبار. ومن الأفضل ألا تكون عبارة «نراجع لاحقًا» كافية؛ إذ يجب أن ترتبط المراجعة بدليل محدد وصاحب مسؤولية وشرط يمكن على أساسه مواصلة المسار أو تعديله مرة أخرى.

موعد اختبار H1 هو أكتوبر 2027، وقد سُجل حكمان: في H1–سعر دفع 420 متعلمًا علاوة 15%، وفي H1–إنجاز بلغ إنجاز دفعات الضمان نحو 74% دون عتبة 80%. يثبت عدد الدافعين وجود طلب في نطاق التجربة، لكنه لا يحدد نسبة قبول العرض ولا مقام الإنجاز. لذلك يسجل الاختبار التالي عدد من تلقوا العرض وشروط أهليتهم وعدد من قبلوه ومن رفضوه، ويطابق سجلات إنجاز الدفعات المؤهلة وفترات قياسها. أما أثر الخدمة في الإنجاز فيحتاج إلى مجموعات أكثر تجانسًا وفترة قياس متكافئة. وحيث لا يسمح حجم المؤسسة بتصميم محكم تمامًا، يُذكر حد الاستدلال بدل تحميل الأرقام ما لا تحتمله.

ويُفصل في تصميم اختبار 2028 بين ثلاثة أسئلة: أثر التوجيه، وأثر وعد الضمان، والاستعداد لدفع العلاوة. يصل التشخيص والتوجيه الأساسي إلى الجميع، أما الإرشاد الفردي الإضافي فتُحدَّد له تكلفة مستقلة، ويمكن اختبار ترتيب دخول الدفعات فيه بالقرعة، مع حفظ الدعم الذي التزم به المعهد أصلًا ومقارنة دفعات متقاربة. ويُختبر وعد الضمان مع تثبيت مستوى التوجيه، ثم تُقارن استجابة دفعات متشابهة لسعرين معلنين على نحو منصف. لكل سؤال فرضية ومقياس وفترة محددة مسبقًا؛ ولا تُجمع تغييرات السعر والتوجيه والضمان في مقارنة واحدة ثم ينسب فرقها إلى سبب منفرد. هذا تصميم مقترح للاختبار المقبل، لا نتيجة تجربة أُنجزت.

أما H2 — أن تتجدد عقود المؤسسات عندما يصلها تقرير أثر — فموعد تقييمه نهاية 2027. وعليه لا تُقرأ نسبة التجديد العامة البالغة 69% في سبتمبر دليلًا على نجاح H2؛ إذ ينبغي مقارنة المؤسسات التي تلقت تقارير أثر بمن لم نتلقها، مع الانتباه لاختلاف أحجامها وأنواع عقودها. وH3 — أن نقل المنصة لا يؤدي إلى فقدان المتعلمين — تُختبر في يناير وفبراير 2028 بقبول النقل وفحص الاستقرار ومقارنة النشاط الأسبوعي قبل الانتقال وبعده، بعد الموازاة الانتقالية المخطط لها في ديسمبر 2027. وأي استمرار لاستخدام المنصة القديمة للموازاة أو الرجوع يحتاج إلى حق تعاقدي نافذ يغطي مدته. لذلك لا يكون وصول المشروع إلى موعده خلال 2027 دليلًا على تحقق حقوق البيانات أو سلامة الانتقال؛ تبقى ملكية السجلات المحققة عند 0% قبل النقل الفعلي.

أما H4 فتختبر في النصف الأول من 2028 بعرض تجريبي على عشر مؤسسات لا تنفق حاليًا على التدريب، بعد صدور تقارير أثر من عملاء مشابهين، ويُعد الشرط المتفق عليه متحققًا إذا وقعت اثنتان منها. هذا الاختبار لا يظهر في قرار أكتوبر بوصفه نتيجة؛ فهو فرصة نمو ما زالت تنتظر توقيت الاختبار وإثباتها (الجدول 5-19).

الجدول 5-19: حالة الافتراضات وموعد الدليل التالي

الفرضية	الحالة في 21 أكتوبر 2027	المتابعة التالية وموعدها	ما ينبغي تجنب ادعائه
H1–سعر وH1–إنجاز	السعر: 420 دافعًا للعلاوة، ومعدل قبول مجهول. الإنجاز: نحو 74% في دفعات الضمان، دون شرط 80%	مراجعة يناير 2028: استكمال مقام العرض ومطابقة دفعات C1.1 واعتماد تصميم اختبار يفصل السعر والتوجيه والضمان؛ ثم تنفيذه خلال 2028 وفق الفترة المحددة مسبقًا	أن فرق 74% و62% سببه الضمان وحده
H2	لم يحن إقفال الاختبار	نهاية 2027	أن تجديد C2.1 يثبت أثر تقرير التدريب
H3	لم يُختبر النقل الفعلي	يناير–فبراير 2028	أن «في الموعد» تعني السيطرة الفعلية على البيانات
H4	لم يحن موعد العرض على غير العملاء	النصف الأول من 2028	أن السوق غير العميل تحول فعلًا إلى إيراد

يتطلب ذلك انضباطًا مؤسسيًا في تغيير الحكم. فإذا صدر الدليل المؤيد، لا يكفي أن نقول «تأكدنا». نسأل عن حدوده: هل النتيجة قابلة للتكرار في مجموعات أخرى؟ وإذا جاء الدليل مخالفًا، لا نعاقب حامل الخبر. نعيد فحص الفرضية والتفسير والبدائل، ونحتفظ بالإصدار القديم من القرار في سجل مؤرخ. بهذه الطريقة يتشكل ما يمكن تسميته «ذاكرة استراتيجية»: ذاكرة لما توقعناه وما حدث وما فعلناه ولماذا.

19.9 اختبار المخاطر عند تسريع المسار: السرعة ليست ترخيصًا للتجاوز

قد يغري تحقق الإنذار بالتحرك أسرع من قدرة المؤسسة على ضبط المخاطر. وهذا خطير خصوصًا حين يدخل الذكاء الاصطناعي في خدمة ترتبط بتقييم المتعلم وحقوقه المهنية. فقرار

تقديم موعد دمج المعلم الآلي إلى الربع الأول من 2028 لا يسقط سجل المخاطر الذي بُني في الفصل السابع عشر، ولا يسمح بإحلال مخرجات أداة عامة محل سلطة جهة الاعتماد.

يشمل اختبار التكيّف للمبادرة I1 التحقق من وظيفة الأداة وحدود استخدامها، وجودة المحتوى والتوجيه، وإجراءات التصحيح البشري، ومنع الكشف غير المصرح به عن بيانات المتعلمين، والتمييز الواضح بين المساعدة التعليمية والحكم الرسمي على الكفاءة. ويجب أن تكون هناك طريقة لإيقاف الوظيفة أو سحب توصية غير سليمة، والتعرف على تكرار الأخطاء وآثارها، لا الاكتفاء بأن المشاركين قالوا إنها مفيدة. وتُربط قرارات التوسع بنتائج تجربة محدودة لا بمجرد اكتمال تطوير تقني.

وترتبط مخاطر أخرى بالشراكة التي يُتفاوض عليها مع جهة الاعتماد. فقد يُحسّن الاتفاق الوصول إلى العملاء لكنه يزيد الاعتماد على جهة قوية في التفاوض، وقد يُغيّر من يملك العلاقة مع المتعلم أو من يتحمل معالجة التظلمات. لهذا تُراجع شروط ملكية البيانات، وحدود استخدام العلامة، ومسؤولية التقييم، وشروط الإنهاء، وتسعير الخدمة واستمراريتها. لا ينبغي استبدال تبعية لمنصة مستأجرة تُضعف موقف المعهد بتبعية غير مدروسة لشريك يملك كامل العلاقة التجارية.

ويختبر المجلس كذلك خطر التغيير على من يتأثرون به: المرشدون والمدربون والفرق التجارية والمتعلمون والعملاء الحاليون. فلا تُغيّر خطة عمولات فريق المبيعات فجأة بينما ما زالت عقود المؤسسات في طور التفاوض، ولا تُعلن خدمة ضمان موسعة قبل وجود مرشدين وهيئة تدريس قادرة على تقديمها. والقيادة الاستراتيجية في هذه المرحلة قدرة على تحمل التوتر بين الإلحاح والضبط، لا اختيار أحدهما وإهمال الآخر.

19.10 من قرار المجلس إلى خطة التسعين يومًا

لكي يصبح القرار قابلًا للتنفيذ، يحتاج إلى خطة انتقال قصيرة توضّح أولويات الأيام التسعين التالية، لكن من غير اختراع نتائج لم تقع بعد. ما يلي برنامج عمل مقترح لتشغيل قرارات الحالة وليس سجلًا تاريخيًا بإنجازات حدثت. يحدد المسؤول عن كل مسار والمخرج المتوقع والسؤال الذي سيعود إلى المجلس في يناير 2028.

في الأيام الثلاثين الأولى يُترجم محضر أكتوبر إلى ملف تعاقد ST1 ببدائله وحدوده، وإلى تعديل موازنة I2 يفصل بين مصروفات التسويق القابلة للنقل والالتزامات الثابتة، وإلى خطة تقنية وتجريبية لـI1 مع ضوابط R3، وإلى توقع مالي معاد بناؤه لعام 2028. وفي الفترة نفسها تُوثق نتيجة H1، وتُستكمل اختبارات جودة تعريف C1.1 وC1.2 قبل الاعتماد على مقارنة الدفعات.

في الأيام من 31 إلى 60 يُختبر الاقتصاد التشغيلي للعرض الجديد: ما تكلفة الإرشاد لكل متعلم في حال دخول اتفاق ST1 حيز التنفيذ؟ وما القدرة المتاحة لأكاديميات المؤسسات؟ وهل يتطلب الوصول إلى هامش 8% تغييرًا في الأسعار أو أسلوب التسليم أو الإنفاق؟ ويُنشأ سجل مخاطر للتجربة التقنية لا يكتفي بحالة «تطوير جارٍ»، بل يربط كل خطر باختبار قبول ومسؤول عن وقف التوسع إن لزم.

وفي الأيام من 61 إلى 90 يُرفع إلى المجلس ملف قرار يناير: موقف التفاوض الفعلي، وما صُرف أو أعيد تخصيصه بالفعل، وما نجح من الاختبار التقني وما لم ينجح، ونتيجة H2 بعد وصول موعدها، والجاهزية لقياس H3 بعد النقل والتشغيل المتوازي، وتوقع مالي مُحدّث يفرق بين أفضل تقدير ومجاله وعدم يقينه. وإذا لم تكتمل معلومات جوهرية، يُطلب قرار محدد بشأن الاستمرار المشروط أو التوقف أو تمديد الاختبار، بدل كتابة «العمل مستمر» وحسب (الجدول 6-19).

الجدول 6-19: خطة الانتقال المقترحة بعد قرار أكتوبر

المرحلة	عمل تنفيذي مطلوب	دليل القبول في المراجعة
1–30 يومًا	تكليفات وتعديلات موازنة وتصميم التجربة	محضر مفوض، خطط مبادرات، سجل H1
31–60 يومًا	اختبارات الجدوى والتفاوض والقدرات	بدائل موثقة، تكاليف قابلة للتحقق، ضوابط R3
61–90 يومًا	تجميع ملف يناير ونتائج الاختبارات المستحقة	قرارات متابعة أو تصعيد مؤرخة

قد تختصر مؤسسة صغيرة هذه المراحل في ورقة واحدة يراجعها الرئيس التنفيذي أسبوعيًا. لكن لا يجوز أن تحذف من الورقة من يملك القرار، وما الذي يجب أن يحدث ليُعد التدخل ناجحًا، وموعد ظهور الدليل، وحدود الصلاحية. ولا تصبح مبادرة أو شراكة ناجحة لأن موعدها تقدم في التقويم؛ تصبح كذلك حين تظهر نتيجتها ويمكن تفسيرها.

19.11 ماذا لو لم يعد التكيّف كافيًا؟ لحظة إعادة الصياغة

التكيف الجزئي ليس علاجًا لكل تحول. فقد يأتي وقت يثبت فيه أن العميل لم يعد يقدر خدمة المؤسسة بما يكفي لتمويلها، أو أن نموذج التكلفة لا يستطيع بلوغ العائد المقبول، أو أن تغيرًا تنظيميًا ألغى حقها في أداء نشاط رئيسي، أو أن تكرار التعديل لم يعد يعالج سبب الفشل. عندئذ تحتاج المؤسسة إلى الشجاعة نفسها التي بدأت بها الاستراتيجية: أن تعود إلى السؤال الأساسي، لا أن تواصل ترقيع افتراض لم يعد قابلًا للدفاع.

قبل إعادة الصياغة الشاملة ينبغي طرح خمسة أسئلة. هل اختفى لبّ المشكلة التي اخترنا حلها أم تغيرت فقط وسيلة حلها؟ هل تتكرر الأدلة عبر أكثر من مصدر وزمن؟ هل توجد حزمة بديلة تحقق قيمة أكبر ضمن شهية المخاطرة؟ هل يستطيع النموذج المالي الجديد الاستمرار؟ وما تكلفة الانتقال على العملاء والموظفين والالتزامات القائمة؟ إذا كانت الإجابات تدعم إعادة الصياغة، يعود المجلس إلى الدورة التي بنيناها في الكتاب: وجهة أولية، وتشخيص خارجي وداخلي، وخيارات، واختيار، ونموذج عمل، وخريطة، ومحفظة، وتنفيذ ومراجعة.

يجب ألا تُفهم العودة إلى بداية الدورة على أنها إلغاء كل ما أنجزناه. فقد تبقى قاعدة المتعلمين والبيانات والخبرات والشراكات قدرات صالحة لاستراتيجية مختلفة. كما قد يبقى جزء من الأهداف والعمليات، وتختفي مبادرات أخرى. ولذلك يسبق إعادة الصياغة جرد قابلية النقل: ما الأصول التي تحتفظ بقيمتها؟ وما الالتزامات التي يجب الخروج منها بأمان؟ وما المعارف التي نستطيع استخدامها لتجنب الخطأ نفسه؟

في المعهد لم يصل مجلس أكتوبر إلى هذه النقطة. فقد بقيت مساعدة المتعلم على الإنجاز وقياس أثر التدريب قيمة لها دلائل داعمة، وبقي نمو أعمال المؤسسات وتجديد عقودها

مدخلًا مقبولًا، وقام خيار الشراكة مع جهة الاعتماد على افتراض أن تغيّر قناة البيع لا يلغي حاجة المتعلم إلى دعم موثوق؛ وهو افتراض يبقى خاضعًا للاختبار. لذلك كان الإبقاء على لُب الاختيار مع تعديلات محددة حكمًا متناسبًا مع الأدلة، على أن يعود المجلس في يناير لاختبار ما تعلمه وتحديد ما إذا كان التغير أعمق.

19.12 حين تكون الغاية عامة: التكيّف في الجهات الحكومية

في جهة حكومية، لا يكون معيار الصواب تعظيم الربح، لكن المنطق نفسه يظل قائمًا: تقاس النتائج، وتفحص الافتراضات، ويصدر التغيير عبر التفويض الصحيح. لنفترض أن الهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية اعتمدت التوسع في القنوات الرقمية لخفض وقت الخدمة ورفع نسبة إتمام المعاملات من أول زيارة. وبعد بدء التنفيذ ظهر أن المتوسط العام تحسن، لكن شريحة من المستفيدين الذين يحتاجون إلى مساعدة حضورية صارت تنتظر وقتًا أطول.

إذا كان السبب خللًا في توزيع الموظفين أو طابور الخدمة، فقد يكفي تصحيح تشغيلي. وإذا أظهر الدليل أن فرضية «القناة الرقمية تناسب أغلبية المستفيدين بالقدر نفسه» غير صحيحة لبعض الفئات، فقد يلزم تكييف نموذج الخدمة ليصبح متعدد القنوات، مع توجيه موارد إضافية للمساعدة الحضورية أو للخدمة المدعومة. أما إذا تغيرت صلاحيات الجهة أو تشريعات الخدمة أو الغاية الوطنية التي تعمل ضمنها، فقد يتطلب الأمر رفع مراجعة أوسع إلى الجهة صاحبة الاختصاص.

لا يجوز في هذا المثال أن تُخفض الهيئة مستهدف خدمة فئة مستضعفة لكي يبدو متوسط زمن الإنجاز أفضل، ولا أن تعتبر إطلاق منصة أثرًا اجتماعيًا قائمًا. ينبغي أن يظهر القرار من الذي يستفيد ومن الذي يدفع تكلفة التغيير، وماذا سيحدث للجودة والإنصاف والخصوصية، ومن يملك اعتماد مخصصات جديدة أو تغيير معيار خدمة ملزم. وبذلك يصبح التكيف مسألة فعالية وعدالة ومساءلة في آن واحد، لا مجرد مرونة إدارية.

19.13 إجراء عملي لاتخاذ قرار التكيف الاستراتيجي

ليس مطلوبًا أن تعقد المؤسسة ورشة استراتيجية كاملة عند كل تغير. يكفي أن تسير القرارات المهمة في مسار معلوم يحفظ الدليل والصلاحية. والإجراء التالي هو الوجه المكمل لخطوات المراجعة العشر في الفصل الثامن عشر؛ فالخطوة الأخيرة هناك — تجهيز ملف التكيف — تصبح أول مدخل هنا.

1. **سمِّ قرار الاختيار المطلوب.** لا تبدأ بوصف الأرقام. اكتب بصراحة: هل نغيّر الشريحة المستهدفة؟ أم قناة الوصول؟ أم عرض القيمة؟ أم ترتيب المبادرات؟ أم المستهدف المؤقت؟ المخرج: سؤال قرار واضح، لا قائمة شكوى.

2. **افصل الخلل التشغيلي عن اهتزاز الفرضية.** راجع ما كان ينبغي إنجازه، وما أُنجز فعلًا، وما تبدل خارج المؤسسة. لا تجعل قرب مؤشر الأداء من الهدف ذريعة لإهمال تحوّل السوق، ولا تجعل حدثًا خارجيًا تفسيرًا لكل تأخر داخلي. المخرج: تشخيص له مستويان، التنفيذ والاختيار.

3. **ثبّت قوة الدليل وحدوده.** ميّز بين قراءة فعلية وتوقع، وبين إشارة من عينة وسلوك السوق كله، وبين ارتباط وسببية. حدّد البيانات الناقصة والاختبارات التي لا يمكن تأجيلها. المخرج: ملخص أدلة وأوجه عدم يقين.

4. **أعد وصل القضية بالغاية والميزة.** اختبر ما إذا كانت القيمة التي وعدت بها المؤسسة لا تزال معتبرة، وما الذي أصبح بديلًا لها أو مكملًا. لا تقدس نموذج العمل ولا تتخلَّ عن لبّ المشكلة قبل فحصه. المخرج: حكم أولي على منطق الاستراتيجية.

5. **ولّد بدائل حقيقية بما فيها عدم التغيير.** ضع الإبقاء المشروط والتعديل المحدود والشراكة والانتقال التدريجي وإعادة الصياغة متى كانت ملائمة. لا تصنع مقارنة شكلية بين خيار مرغوب وخيارين ضعيفين عمدًا. المخرج: بدائل قابلة للمقارنة.

6. **اختبر الملاءمة والقبول والجدوى والمخاطر.** قارن كل بديل بالغاية، وموقف العملاء وأصحاب المصلحة، والتمويل والقدرات، والامتثال، ووقت التنفيذ وإمكانية الرجوع. المخرج: مبررات اختيار، لا مجموع نقاط منزوع السياق.

7 **أصدر القرار ضمن التفويض.** حدد ما اعتمد وما لم يعتمد، وصاحب التنفيذ، وسقف الالتزام، وما يتطلب اتفاقًا لاحقًا أو موافقة مستقلة. المخرج: محضر قرار محدد.

8 **أعد مواءمة الموارد والخطة.** حدّث قائمة المبادرات والتوقف والتسلسل والموازنة والمؤشرات والمخاطر. لا تطلب تغييرًا من وحدة وتترك حوافزها أو معايير تقييمها في اتجاه مخالف. المخرج: خطة انتقال قابلة للتنفيذ.

9 **عيّن فرضية نجاح التعديل وموعد اختبارها.** ما العلامة التي تجعلنا نستمر؟ وما الدليل الذي يجعلنا نوقف التجربة أو نصعّد إلى إعادة الصياغة؟ لا تكفي متابعة المواعيد والنفقات. المخرج: عقد تعلم بين القرار والمراجعة القادمة.

10 **أغلق الحلقة وافتح دورة جديدة عند الحاجة.** وثّق النتائج والدروس وراجع القرار في موعده. وإذا انهارت فرضية حاكمة أو سقطت جدوى الحزمة، أعد إطلاق الصياغة من التشخيص والوجهة. المخرج: استراتيجية تتعلم وتتجدد، لا خطة تتراكم عليها الملاحق.

بهذا الإجراء تتكامل الخطوات الاثنتا عشرة لمنهج إجراءات الإدارة الاستراتيجية: فالرقابة والتحكم ليسا ملحقًا إداريًا بعد التنفيذ، بل عودة منظمة من الواقع إلى الاختيار. وتظل المراحل الأربع في المنهج كما اعتمدت: التقييم الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والرقابة والتحكم الاستراتيجيان. أما «التكيف» فهو ثمرة القرار في المرحلة الأخيرة وما يطلقه، عند الحاجة، من دورة جديدة، وليس مرحلة خامسة تُضاف بلا مبرر إلى النموذج.

المثال المتصل

خيط الإنجاز من نقطة الضعف إلى قرار أكتوبر

فلنعد إلى المسار الذي رافق القارئ منذ بداية الكتاب. في تحليل 2025 ظهرت نقطة الضعف W2: معدل إنجاز 58% ونجاح من المحاولة الأولى 64%، وكلاهما دون ما تتطلبه تجربة متعلم موثوقة. وفي مصفوفة الخيارات نشأ WO2: تقديم ضمان إنجاز يجمع التوجيه البشري المدعوم بالتقنية. ومنه صيغ المحور TH1، ثم الهدف C1 الذي يركز على الإنجاز والاجتياز.

في خريطة الاستراتيجية تحولت الفكرة إلى المؤشر C1.1 ومستهدفاته، وإلى عملية تشخيص المتعلم P1.1، ثم مبادرة I1 «محرك نجاح المتعلم» بميزانية أصلية في الحالة قدرها 85 ألف ريال. وفي التنفيذ ظهرت KR1 لخفض التسرب في الأسبوع الثالث من 22% إلى 15% في الربع الأول من 2027، وكانت النتيجة الفعلية 17%. ثم أضيف خطر أخطاء المعلم الآلي R3، وفُتحت فرضية H1: هل يدفع المتعلم علاوة للضمان ويبلغ إنجازه 80%؟

وصل الخيط في أكتوبر إلى نتائج متباينة: الإنجاز العام 66%، وإنجاز دفعات الضمان 74%، مع دفع العلاوة لدى 420 متعلمًا دون معرفة معدل قبول العرض، وإنذارين عن البيع المباشر والبديل المجاني. لم يستنتج المجلس من ذلك أن الإنجاز مضمون أو أن نموذج العمل انتهى. بل قرر تقديم I1 بضوابط R3، وتحويل موارد إلى I2، والتفاوض على ST1، وتعديل هدف 2028، وتسجيل حكم السعر الأولي وعدم بلوغ معيار H1–إنجاز. هكذا حافظ على معالجة العجز عن اكتشاف تعثر المتعلم والتدخل الموثوق في وقته، وغيّر ما حولها من قنوات وموارد وتوقيت، بقدر ما تسمح به الأدلة (الجدول 7-19).

الجدول 7-19: خيط القرار من التشخيص إلى التكيف

حلقة الرحلة	رمزها	مساهمتها في قرار التكيف
تشخيص الضعف	W2	الإنجاز 58%، والنجاح الأول 64% في خط الأساس
توليد الخيار	WO2	ضمان الإنجاز بالتوجيه البشري والتقني
تثبيت المحور	TH1	نجاح المتعلم مصدر القيمة

تابع المثال المتصل **خيط الإنجاز من نقطة الضعف إلى قرار أكتوبر**

تابع الجدول 7-19

حلقة الرحلة	رمزها	مساهمتها في قرار التكيف
ترجمة الخريطة	C1 وC1.1 وP1.1	أهداف ونتائج ومحركات قابلة للقياس
التنفيذ والتعلم	I1 وKR1	تجربة تدخل مبكر ومتابعة النتائج
صيانة الثقة	R3 وH1	المخاطر وفرضية قبول الضمان ونتيجته
مراقبة البيئة	SG1 وSG3	بيع مباشر وبديل مجاني تجاوزا العتبات
قرار المجلس	ST1 وI1 وI2	شراكة وتسريع وإعادة تخصيص مع مراجعة مستمرة

أهم درس في هذه السلسلة أن نقطة الضعف الأولى لم تُنسَ حين تغير السوق. فالاستراتيجية ليست الدفاع عن برنامج وضعناه في 2026، وإنما معالجة مشكلة حقيقية بطريقة تظل صالحة للمتعلم وللمؤسسة. ولو ربطنا النجاح بإنفاق 85 ألف ريال في I1 أو بإطلاق أداة جديدة، لفقدنا معيار الحكم. أما عندما نربط الجهد بتحسن الإنجاز وجودة الاجتياز والأثر والاستدامة، تصبح لدينا القدرة على تطوير الأدوات والشراكات مع الحفاظ على الغاية.

النشاط 19 محاكاة اجتماع قرار التكيف

120 دقيقة

المدة المقترحة: 120 دقيقة. يُقسَّم المشاركون إلى مجلس إدارة، وفريق تنفيذي، وفريق مراجعة مستقل. يحصل الجميع على لوحة سبتمبر ونتائج SG1 وSG3 وH1 والبدائل التي دُرست عند صياغة الاستراتيجية، ولا يُسلَّم لهم محضر القرارات الخمسة في بداية النشاط. في أول عشرين دقيقة يحدد كل فريق ما هو دليل وما هو توقع وما لم يُختبر بعد. وفي عشرين دقيقة تالية يصوغ ثلاثة بدائل قابلة للتنفيذ ويحدد شروط استبعاد كل بديل.

تابع **النشاط 19 محاكاة اجتماع قرار التكيف**

في الثلاثين دقيقة التالية يختبر المجلس البدائل في ضوء الملاءمة والقبول والجدوى والمخاطر ويختار ما يعتمد الآن وما يؤجل. وفي عشرين دقيقة يكتب الفريق التنفيذي خطة إعادة تخصيص موارد وحدود تفويض ومؤشرات اختبار. ثم يخصص عشرون دقيقة لدفاع فريق المراجعة المستقل عن تفسير بديل أو كشف افتراض غير مثبت، وتُخصص العشر دقائق الأخيرة لإصدار محضر قرار من صفحة واحدة.

المخرج المطلوب: صفحة تحتوي سؤال القرار، والأدلة وحدودها، والبدائل، وما اعتُمد وما لم يُعتمد، وأثر الموارد، والمالك، واختبار يناير 2028. ويُقيَّم العمل بجودة التفكير لا بمدى مطابقته قرار الحالة: قد يكون تأجيل جزء من القرار جيدًا إذا كانت أدلته غير كافية وكان أثر التأخير محدودًا، وقد يكون تسريع جزء آخر ضروريًا حين تحقق إنذار موثوق وبقي الوقت للتصرف.

أخطاء شائعة في التكيف الاستراتيجي

أخطر الأخطاء تغيير الاستراتيجية عند أول انحراف من غير تشخيص، أو رفض تغييرها لأن بعض المؤشرات لا تزال خضراء. ويأتي بعدها الخلط بين تحقق الإنذار وتحقق السيناريو كله؛ أو تسجيل فتح التفاوض عقدًا منجزًا؛ أو تغيير المستهدف المالي من غير إعادة بناء اقتصاديات النموذج؛ أو تعطيل الحوكمة باسم السرعة؛ أو تقديم تقنية غير مختبرة على حساب نزاهة التقييم. ومنها أيضًا الانجذاب إلى البديل الجديد ونسيان الأصول والقدرات التي تظل مفيدة، أو إغلاق افتراضات لم تصل مواعيد اختبارها، أو إعادة الأنشطة المستبعدة هربًا من تراجع مؤقت في الإيراد.

والجامع بين هذه الأخطاء أن القرار ينفصل عن السبب الذي يبرره وعن الأثر الذي يفترض أن يحققه. في المقابل، يجعل التكيف المنضبط من كل تعديل فرضية جديدة: نحدد أثرًا متوقعًا، ونختار موارد وقيودًا، ثم نعود إلى الدليل. ما لا نستطيع اختباره لا ينبغي أن نقدمه على أنه نجاح مؤكد.

أسئلة المراجعة

1. ما الفرق بين تصحيح خلل التنفيذ، والتكيف الجزئي، وإعادة صياغة الاستراتيجية؟ قدّم مثالًا لمؤسستك يوضح كل حكم.
2. لماذا لا يعني تحقق SG1 وSG3 أن سيناريو SC-D أصبح حقيقة مؤكدة؟ وما الذي تغير مع ذلك في حدود القرار؟
3. كيف تفسر حكمي H1–سعر وH1–إنجاز: دفع 420 متعلمًا علاوة 15% مع غياب عدد من تلقوا العرض، وإنجاز دفعات الضمان نحو 74% مقابل نحو 62% لبقية الدفعات، مع شرط 80%؟ ولماذا لا يُعد عدد الدافعين مقامًا للإنجاز تلقائيًا؟
4. لماذا يُعد اعتماد سقف نقل مشروط حتى 40 ألف ريال من التسويق المدفوع إلى I2 قرارًا استراتيجيًا، رغم أنه دون عتبة الاستثمار البالغة 50 ألفًا التي تتطلب اعتماد المجلس؟
5. ما المعلومات المالية والتشغيلية اللازمة لكي يصبح مستهدف 2028 الجديد — إيراد 1.60 مليون وهامش 8% — خطة قابلة للتنفيذ؟
6. أي معلومات يجب أن تظهر في مراجعة يناير 2028، وأي فرضيات H2–H4 لم تكن نتائجها قد استحقت الإقفال في أكتوبر 2027؟
7. إذا أظهرت مراجعتان لاحقتان أن لبّ عرض القيمة لم يعد مجديًا، فكيف تعيد إطلاق دورة استراتيجية جديدة من دون هدر قدرات المؤسسة التي ما زالت صالحة؟

خلاصة الفصل

بدأنا الكتاب بمؤسسة تجاوزت إيراداتها مستوى ما قبل الجائحة، لكنها بدأت تفقد بعض قوتها بصمت. لم تكن مشكلتها أن العاملين لا يعملون، بل أن مصادر القيمة في صنعتها تتغير: منصة لا تملك بياناتها، وجهة اعتماد تستطيع البيع مباشرة، ومتعلم يريد الإنجاز لا مجرد الوصول إلى المحتوى. ومن هذه المشكلة بنينا الوجهة، وقرأنا البيئة، واختبرنا البدائل، وصغنا نموذج العمل، ورسمنا الخريطة، وربطناها بالمبادرات والموارد والتغيير والمخاطر.

تابع

خلاصة الفصل

وفي الفصل الثامن عشر تعلمنا كيف نعرف ما يحدث من غير خداع بالمؤشرات أو تجاهل للإشارات. وهنا، في اجتماع أكتوبر 2027، أصبح التعلم قرارًا: شراكة يُتفاوض عليها، وموارد يُعاد تخصيصها، وتقنية يُقدَّم دمجها بضوابط، ومستهدف مالي يُراجع بصدق، وافتراض تُسجّل دلائله الأولية، وما لم يتحقق من شروطه، وحدود ما نعرفه عنه. لا يخبرنا محضر أكتوبر بما ستؤول إليه جميع النتائج؛ فهو ليس خاتمة سعيدة مصطنعة. يخبرنا بما هو أهم: كيف تتصرف مؤسسة مسؤولة حين لا يعود المستقبل الذي خططت له مطابقًا تمامًا لما تراه.

ومخرج هذه الخطوة سجل قرار يحدد ما تغير وما بقي ثابتًا، ومن ينفذ، وما الدليل التالي وموعده. وتعود المسألة إلى التقييم أو الصياغة أو التنفيذ بحسب موضع التغير، فتبدأ دورة جديدة عند الحاجة.

لقد كانت المراحل الأربع لمنهج إجراءات الإدارة الاستراتيجية — التقييم، والصياغة، والتنفيذ، والرقابة والتحكم — وسيلة للانتقال من تصور المستقبل إلى صناعته بقرارات قابلة للفحص. وفي اللحظة التي تصبح فيها الأدلة أقوى من افتراضات الأمس، لا يكون تعديل الطريق خيانة للاستراتيجية؛ بل قد يكون أصدق تعبير عن الالتزام بغايتها. فالمؤسسة التي تعرف أين تريد أن تصل، وتعرف لماذا اختارت طريقها، تعرف أيضًا متى ينبغي لها أن تغيّره.

جسر الفصل: ماذا نُسلّم للخطوة التالية؟

مخرج الفصل: قرارات المجلس في 21 أكتوبر 2027، وجسر مشروط لإعادة تخصيص الموارد، وحالة كل افتراض وموعد دليله التالي، وخطة انتقال بعد القرار. تعود هذه المخرجات إلى أول المنهج: تقييم جديد للوجهة والبيئة يطلق الدورة التالية، كما تبيّن الخاتمة.

المصادر والمراجع

Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). “Strategic Control: A New Perspective.” Academy of Management Review, 12(1), 91–103. https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306487

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). “Of Strategies, Deliberate and Emergent.” Strategic Management Journal, 6(3), 257–272. https://doi.org/10.1002/smj.4250060306

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). “Mastering the Management System.” Harvard Business Review, 86(1), 62–77, 136. https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press. Chapter 9: “Meetings to Test and Adapt the Strategy.” https://www.oreilly.com/library/view/the-execution-premium/9781422163634/xhtml/chapter009.html

Schoemaker, P. J. H. (1995). “Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking.” Sloan Management Review, 36(2), 25–40. https://shop.sloanreview.mit.edu/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking

Rumelt, R. P. (2011). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Crown Business. https://www.penguinrandomhouse.com/books/208668/good-strategy-bad-strategy-by-richard-rumelt/

الخاتمة: من الاستراتيجية إلى الأثر

حين يكتمل الكتاب وتبدأ دورة جديدة من الاختيار والتعلّم

الاستراتيجية ليست ما نكتبه، بل ما نختاره ونحققه

قد تنتهي المؤسسة من إعداد استراتيجيتها وهي مطمئنة إلى أنها أحسنت العمل. جمعت معلومات كثيرة، وعقدت ورشًا واجتماعات، وصاغت رؤية ورسالة، ثم وضعت أهدافًا ومبادرات ومؤشرات أداء. وربما أخرجت ذلك كله في وثيقة جميلة. لكن السؤال الذي ينبغي ألا يغيب بعد كل هذا الجهد هو: هل أصبحنا أقدر على اتخاذ قرارات صحيحة، وهل أحدثت تلك القرارات فرقًا ذا قيمة؟

هذا هو المعنى الذي أردت إبرازه بعنوان «من الاستراتيجية إلى الأثر». فالاستراتيجية ليست حشدًا من الأدوات، ولا قائمة أمنيات، ولا برنامج مشروعات كبيرًا. إنها مجموعة اختيارات مترابطة تحدد ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وأين ستركز مواردها المحدودة، وما الذي ستفعله على نحو مختلف، وما الذي ستتوقف عنه. وتتجلى قيمتها حين تُترجم تلك الاختيارات إلى عمل منضبط، ثم إلى نتائج يمكن فحصها وفهم حدود ما تدل عليه.

ولذلك لا يكفي أن تنجز المؤسسة ما وعدت بتنفيذه. فقد تُطلق نظامًا رقميًا دون أن تتحسن الخدمة، وتستكمل برنامجًا تدريبيًا دون أن تتغير كفاءة المشاركين، وتفتح فرعًا جديدًا دون أن يضيف قيمة مستدامة. هذه الأعمال قد تكون ضرورية، لكنها ليست الأثر في ذاتها. وحتى عندما تتحسن النتائج، ينبغي أن نسأل عما أسهم فعلًا في ذلك التحسن، وما إذا كان قابلًا للاستمرار، وأي عوامل أخرى ربما أثرت فيه.

أربع مراحل تصنع عملية واحدة

بدأنا ببناء الأساس الذي يسمح بإدارة الاستراتيجية: حوكمة تحدد من يقرر ومن ينفذ ومن يراجع، وبيانات نستطيع الوثوق بها، وفهم متزن لدور الذكاء الاصطناعي في مساندة التفكير

دون إعفاء الإنسان من مسؤولية الحكم. ثم سرنا في المراحل الأربع لمنهج إجراءات الإدارة الاستراتيجية، بخطواته الاثنتي عشرة المترابطة.

في التقييم الاستراتيجي بحثنا عن الوجهة، واستشرفنا ما قد يتغير، ودرسنا البيئة الخارجية والقدرات الداخلية، ولم نعامل التحليل على أنه مجموعة قوالب نملؤها. وفي الصياغة انتقلنا من نتائج التشخيص إلى خيارات واضحة، ثم اختبرنا ملاءمتها وقبولها وجدواها ومخاطرها، وربطنا الاختيار بنموذج العمل وخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء. وفي التنفيذ انتقلنا من القول إلى الفعل: مبادرات ومحفظة أولويات، وموارد، ومسؤوليات، ومواءمة تنظيمية، وقيادة للتغيير، واستعداد للمخاطر. وأخيرًا جاءت الرقابة والتحكم الاستراتيجيان ليفتحا باب التعلم، ويختبرا صلاحية افتراضاتنا، ويقودا إلى تصحيح التنفيذ أو تكييف الاستراتيجية أو إعادة صياغتها عند الحاجة.

ما يجعل هذه المراحل منهجًا واحدًا ليس ترتيب عناوينها، بل الصلة بين مخرجاتها. ينبغي أن نعرف كيف انتقلت ملاحظة في الواقع إلى مسألة استراتيجية، وكيف تحولت إلى خيار استبعد بدائل أخرى، ثم إلى أهداف ومؤشرات ومبادرات، وصولًا إلى دليل يسمح بإقرار الاستمرار أو التعديل. فإذا انقطع هذا الخيط، عادت الأدوات وثائق متجاورة، مهما بلغت دقة كل وثيقة في ذاتها.

ما تعلمناه من المعهد الافتراضي

رافقتنا في هذا الكتاب حالة معهد التدريب الافتراضي، وهي حالة تعليمية متخيلة بالكامل، صُممت لنجرب عليها القرارات ونرى تفاعلها عبر الزمن. لم يكن المعهد مؤسسة منهارة؛ كانت له إيرادات وخبرة وعملاء، لكن بعض أسس قيمته بدأت تتغير. هنا تظهر صعوبة الإدارة الاستراتيجية الحقيقية: أن ترى الحاجة إلى المراجعة قبل أن تفرضها الأزمة، وأن تستطيع التمييز بين أداء يحتاج إلى تحسين واختيار أصبح أقل ملاءمة للسوق.

وحين وصلت الحالة إلى اجتماع أكتوبر 2027، لم تتحول لوحة المؤشرات إلى آلة لإصدار الأحكام. ظهرت دلائل على تحسن الإنجاز، لكن فرضية الضمان لم تستوفِ بعد معيارها الكامل، وظهرت إشارات مهمة من البدائل الرقمية والبيع المباشر. لم يكن المطلوب إعلان

النصر أو الهزيمة. كان المطلوب تفسير ما صار معلومًا، وتحديد ما بقي مجهولًا، ثم اتخاذ قرارات تقع ضمن حدود الدليل والموارد والصلاحيات، مع موعد واضح للعودة إلى الاختبار.

الدرس أوسع من صناعة التعليم. فقد تواجه شركة صناعية تغيرًا في نموذج التوريد، أو مؤسسة مالية تحولًا في سلوك العميل، أو جهة حكومية مطالب متزايدة بتحسين الخدمة دون زيادة مواردها. وفي كل حالة لا ينبغي أن تكون الاستراتيجية رهينة افتراضاتها الأولى، كما لا ينبغي أن تتغير كلما تغير رقم واحد. التكيف الجيد يحافظ على الغاية وما بقي صالحًا، ويعيد النظر فيما تكشف الأدلة أنه يحتاج إلى تغيير.

بعض المبادئ التي تستحق أن تبقى

بعد هذه الرحلة، أرجو أن تبقى مع القارئ مبادئ بسيطة في عباراتها، لكنها تتطلب انضباطًا في تطبيقها. أولها أن وضوح الوجهة لا يعفي من فهم الواقع. وثانيها أن الاختيار لا يصبح استراتيجية ما لم يبين ما سنفضّله وما سنستبعده. وثالثها أن المبادرة لا تكتسب قيمتها من حجمها أو شهرتها، بل من النتيجة التي يُفترض أن تساعد على تحقيقها. ورابعها أن المؤشر لا يفسر نفسه؛ فلا بد من تعريف صحيح ومصدر موثوق وسياق مناسب للمقارنة. وخامسها أن الحوكمة لا تنتهي عند اعتماد الخطة، بل تظهر قيمتها حين يلزم قرار صعب أو تصعيد معلومة غير مريحة.

وأضيف مبدأ لا يقل أهمية: لا نُخفي الجهل وراء لغة الواثقين. ليس عيبًا أن نقول إن افتراضًا لم يُختبر بعد، أو إن تحسنًا لم تثبت أسبابه، أو إن قرارًا يحتاج إلى معلومات أخرى. الخطأ هو تقديم التوقع على أنه حقيقة، أو تغيير المعيار بعد ظهور النتيجة، أو تحميل التقارير ما لا تستطيع أدلتها أن تثبته. هذه الأمانة ليست شأنًا بحثيًا فحسب؛ إنها شرط لاتخاذ قرارات تتحمل المؤسسة مسؤوليتها.

ماذا تفعل بعد إغلاق الكتاب؟

لا أقترح أن تبدأ بتطبيق أدوات الكتاب كلها دفعة واحدة. اختر قضية استراتيجية واحدة تواجه مؤسستك الآن: نتيجة لا تتحسن رغم الجهد، أو فرصة تستدعي مفاضلة، أو خطرًا قد

يغيّر منطق القيمة. واكتب في صفحة واحدة إجابات أولية للأسئلة التالية، ثم ارجع إلى فصول الكتاب كلما احتجت إلى الأداة التي تساعدك على تحسين الإجابة.

البُعد	السؤال الذي ينبغي أن تجيب عنه
التحدي والغاية	ما المشكلة أو الفرصة التي تستحق قرارًا؟ وما الأثر الذي نريد رؤيته لدى العميل أو المستفيد وفي أداء المؤسسة؟
الدليل والافتراض	ماذا نعرف؟ ما مصدره وتاريخه؟ وما الذي نفترضه وما زال بحاجة إلى اختبار؟
الخيارات والاستبعاد	ما البدائل الجادة؟ ولماذا نرجّح أحدها؟ وما الذي سنتوقف عن عمله كي نستطيع التركيز؟
التنفيذ والقدرة	ما القدرات والموارد والمبادرات اللازمة؟ ومن يملك القرار والعمل والمساءلة؟
النتيجة والمراجعة	ما المؤشرات التي تبيّن تقدمًا حقيقيًا؟ ومتى سنعود إلى اختبار النتائج وصلاحية الاختيار؟

هذه الصفحة ليست استراتيجية مكتملة، لكنها بداية تساعدك على معرفة موضعك من العملية. وإذا وجدت أنك لا تستطيع تبرير اختيار أو بيان ما يستبعده أو معرفة من يملك تنفيذه، فهذه ليست مشكلة في صياغة التقرير؛ إنها إشارة إلى عمل استراتيجي لم يكتمل بعد.

والأثر هو الامتحان المستمر

لقد تعلمت من عملي مع مؤسسات مختلفة أن تعقيد الإدارة الاستراتيجية ليس دائمًا في صعوبة أدواتها، بل في الجمع بين الرؤية بعيدة المدى وضغط القرار اليومي، وبين طموح المؤسسة وقدراتها الفعلية، وبين رغبة الناس في الاستقرار وحاجة المنظمة إلى التغيير. ولا توجد منهجية تلغي هذه التوترات كلها. لكن المنهجية الجيدة تجعلها مرئية، وتساعدنا على التعامل معها بمزيد من الوضوح والمسؤولية.

أرجو أن يكون هذا الكتاب معينًا للمدير، وصانع القرار، والمستشار، والطالب، وكل من يتحمل مسؤولية بناء مستقبل مؤسسة أو برنامج أو مبادرة عامة. لا أريده نصًا يحفظ القارئ

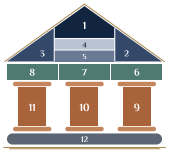
أدواته، بل دليلًا يعود إليه عندما يحتاج إلى التفكير في قرار مؤثر، أو إلى مناقشة بدائل، أو إلى مراجعة ما تحقق وما لم يتحقق.

تبدأ الاستراتيجية بسؤال عن المستقبل، لكنها تُختبر في الحاضر. وبين السؤال والاختبار تقع اختياراتنا، وأعمالنا، وما نتعلمه من نتائجها. وإذا استطعنا أن نحافظ على هذا الخيط حيًّا، أصبحت الاستراتيجية قدرة مؤسسية تتجدد، لا وثيقة ينتهي دورها حين تُعتمد.

وما يستحق أن يبقى في النهاية ليس عدد الخطط التي وضعناها، بل القيمة التي ساعدنا على تحقيقها، والقدرة التي بنيناها لنحقق قيمة أكبر في المرة القادمة.

نموذج جامع للخطوات الاثنتي عشرة

الاستراتيجية في صفحة واحدة



هذا النموذج الجامع يحفظ منطق الخطوات الاثنتي عشرة في صفحة عمل واحدة. ابدأ بما ثبت، ودوّن الافتراضات، ثم ارجع إلى الفصول لتوسيع التحليل حيث تستدعي أهمية القرار ذلك. يمكن تعبئته مباشرة في هذه النسخة الإلكترونية.

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 **الغاية والتحدي** لماذا نوجد؟ ما التحدي الذي نريد معالجته؟ وما الدليل عليه؟

2 **الوجهة والاختيار** ما البدائل الجادة؟ أين نركز؟ ماذا نقدم لمن؟ وما الذي نستبعده؟

3 **منطق القيمة** ما نموذج العمل والموارد والقدرات التي تجعل الاختيار ممكنًا؟

4 **الأهداف والأثر** ما النتائج التي نرجوها لدى العميل أو المستفيد، وما الأثر الذي نسعى إليه؟ وبأي مؤشرات نختبر ذلك؟

5 **التنفيذ والمسؤولية** ما المبادرات والميزانيات؟ من يعتمد، ومن ينفذ، ومن يتابع؟

6 **الافتراضات والمخاطر** ما الذي لم يثبت بعد؟ ما المخاطر؟ وما شهية المؤسسة لها وحدود تحملها؟ وما إشارات الإنذار؟

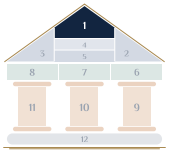
7 **المراجعة والتكيف** متى نراجع؟ ما الذي يدعونا إلى التصحيح أو تغيير الاختيار؟

قرار الصفحة الواحدة

إذا لم تستطع تلخيص القضية والاختيار والاستبعاد والنتائج وصاحب القرار في هذه البطاقة، فالعمل المطلوب الآن هو توضيح هذه الصلات، لا كتابة وثيقة أطول. وتظل هذه البطاقة ملخصاً؛ فلا تستقل بتفويض قرار أو إثبات تمويل. تُقرأ مع بطاقات مؤشرات مؤسستك وموازنتها وسجلاتها السارية؛ وللاسترشاد، راجع بطاقة C1.1 في القسم 13.6 والجدولين 4-14 و5-14 في حالة المعهد.

الملحق أ: أوراق العمل للخطوات الاثنتي عشرة

تتبع الأوراق ترتيب الخطوات الأصلي للمؤلف. هذه حقول قابلة للتعبئة، وليست اختبارات معيارية أو بديلًا عن مراجع كل فصل. ويمكن للمؤسسات الصغيرة دمج أكثر من ورقة حيث يكفي ذلك لحجم القرار. عند التعبئة، ميّز المعلومة المثبتة من الافتراض وما هو قيد التحقق، واكتب «غير متاح» إذا غاب الدليل؛ لا تستبدل الفراغ بتخمين. وسجل المصدر والتاريخ وصاحب التحقق حيث يتوقف القرار على المعلومة.



تحديد الوجهة الاستراتيجية

الخطوة 1 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصول 4، 8، 11 · المثال المعبأ: د–1

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 الغاية والقيمة التي نقدمها

2 الرؤية والطموح المبدئي

3 الرسالة والعملاء أو المستفيدون

4 القيم وحدود الاستبعاد

5 أهم سؤال لم تحسمه الأدلة

6 صاحب الاعتماد وموعد مراجعة الوجهة

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.

تحليل المؤسسة داخليًا

الخطوة 2 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصل 7 · المثال المعبأ: د–2

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 نتائج الأداء المعتمدة وفتراتها

2 الموارد والقدرات الجوهرية

3 نقاط القوة المدعومة بدليل

4 نقاط الضعف المدعومة بدليل

5 القيود والاعتماد على أطراف أخرى

6 المعلومات المفقودة وخطة التحقق

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.

تحليل البيئة الخارجية

الخطوة 3 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصول 5، 6 · المثال المعبأ: د–3

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 حدود الصناعة والأسواق

2 العوامل الخارجية المؤثرة ومصادرها

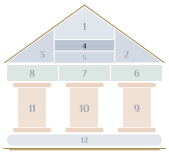
3 القوى التنافسية والتبعيات

4 الفرص ذات الأولوية وأدلتها

5 التهديدات ذات الأولوية وأدلتها

6 مؤشرات الإنذار وحدودها

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



تحليل سوات (SWOT)

الخطوة 4 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصل 8 · المثال المعبأ: د–4

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 أهم نقاط القوة الداخلية

2 أهم نقاط الضعف الداخلية

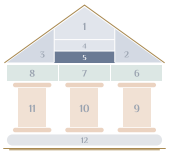
3 أهم الفرص الخارجية

4 أهم التهديدات الخارجية

5 مصدر الدليل وتاريخ آخر تحقق

6 العنصر الذي قد يغير التشخيص

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



تحليل توز (TOWS)

الخطوة 5 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصل 8 · المثال المعبأ: د–5

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 خيارات SO لتوظيف القوة في الفرص

2 خيارات WO لمعالجة الضعف بالفرص

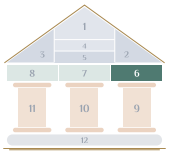
3 خيارات ST لتوظيف القوة أمام التهديدات

4 خيارات WT لتقليل الانكشاف

5 الخيارات المكررة أو المتعارضة

6 أسئلة اختبار أولي قبل المفاضلة

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



تحديد الخيارات الاستراتيجية

الخطوة 6 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصول 9–11 · المثال المعبأ: د–6

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 لبّ المشكلة المستند إلى التشخيص

2 البدائل الاستراتيجية الجادة

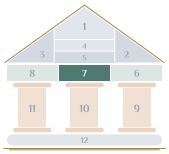
3 أين نلعب، وأين لا نلعب؟

4 كيف نفوز ونصنع القيمة؟

5 معايير الملاءمة والقبول والجدوى والمخاطر

6 القرار المرشح وما نستبعده واختباره

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



تصميم نموذج العمل

الخطوة 7 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصل 12 · المثال المعبأ: د–7

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 شرائح العملاء والقيمة المقدمة

2 القنوات والعلاقة بالعملاء

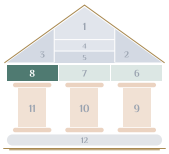
3 الموارد والأنشطة والشراكات الرئيسية

4 هيكل التكاليف وتدفقات الإيرادات

5 اقتصاديات الوحدة والافتراضات

6 اختبار الجدوى ومن يعتمد الالتزام

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



إنشاء خريطة الاستراتيجية

الخطوة 8 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصل 13 · المثال المعبأ: د–8

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 المحاور الاستراتيجية المعتمدة

2 الأهداف والعلاقات السببية المفترضة

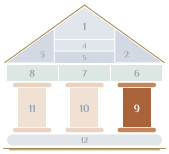
3 مؤشرات النتائج وخط الأساس

4 المؤشرات القيادية ومالكها

5 المستهدفات وتعريفات القياس

6 جسر النموذج إلى الخريطة والمبادرات

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



الخطة الإجرائية السنوية

الخطوة 9 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصل 14 · المثال المعبأ: د–9

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 المبادرات ذات الأولوية

2 الموارد والتكلفة والتمويل

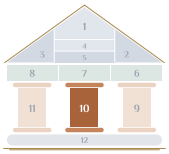
3 قائمة التوقف أو التأجيل

4 المعالم والتواريخ ومالكو التنفيذ

5 بوابات الاعتماد والمخاطر

6 المراجعة والقرارات المعلقة

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

الخطوة 10 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصل 15 · المثال المعبأ: د–10

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 القدرات والهياكل المطلوبة

2 الأدوار وحدود الصلاحيات

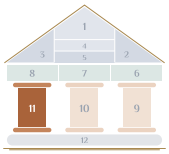
3 مواءمة العمليات والأنظمة

4 الفجوات في المهارات والموارد البشرية

5 الأهداف الفصلية والنتائج الرئيسية

6 المساندة المطلوبة ومواعيدها

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



القيادة الاستراتيجية

الخطوة 11 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصول 2، 16 · المثال المعبأ: د–11

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 الراعي وصاحب القرار

2 الجهات المتأثرة وما قد تخسره

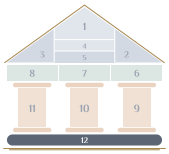
3 رسائل التغيير والمشاركة

4 المقاومة والدعم والتجارب المرحلية

5 قيم لا يجوز التضحية بها

6 إثبات التبني والتعلم

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.



الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

الخطوة 12 من النموذج الأصلي · الشرح: الفصول 18، 19 · المثال المعبأ: د–12

المؤسسة أو الوحدة	النسخة	التاريخ

1 نتائج الأداء والتغير عن المسار

2 جودة المؤشرات وبياناتها

3 حالة الافتراضات الحرجة

4 مؤشرات الإنذار والبيئة

5 تصحيح التنفيذ أم تكييف الاختيار؟

6 صاحب القرار ومحضر المراجعة وموعدها

سجّل مصدر المعلومة وتاريخها واسم من وافق على القرار، وأشر إلى ما يحتاج إلى تحقق بدل ملئه بالتخمين.

الملحق ب: معجم المصطلحات

تُستخدم المصطلحات وفق المعاني التشغيلية المبينة في متن هذا الكتاب. ويُذكر المقابل الإنجليزي للتعرف إلى الأدبيات الأصلية، ولا يعني التطابق التام بين المدارس أو السياقات عند اختلاف استعمال المصطلح.

رُتّبت المصطلحات هجائيًا مع إغفال «ال» التعريف، وأُضيف موضع الشرح الرئيس لتيسير الرجوع؛ وقد يُستخدم المصطلح في أكثر من فصل.

المصطلح	English	المعنى في هذا الكتاب
ابتكار القيمة	Value innovation	السعي إلى قيمة أعلى للمشتري مع إعادة النظر في عناصر التكلفة. الشرح: الفصل 9.
الأثر	Impact	التغير الأهم والأوسع أو الأطول أمدًا لدى المستفيدين أو في أداء المؤسسة؛ يحتاج تقدير إسهام التدخل فيه إلى أدلة تتجاوز اكتمال النشاط. الشرح: القسم 18.2.
الإجراءات الأربعة	Eliminate–Reduce–Raise–Create (ERRC)	أسئلة لاستبعاد عوامل المنافسة أو تقليصها أو رفعها أو إنشاء عوامل جديدة عند إعادة بناء القيمة والتكلفة. الشرح: الفصل 9.
اختبار الحساسية	Sensitivity analysis	فحص أثر تغيير افتراض محدد مع بيان ما يبقى ثابتًا، لا يساوي تلقائيًا سيناريو متكاملًا تتحرك فيه عدة عوامل. الشرح: القسم 11.5.
الإدارة الاستراتيجية	Strategic management	إدارة اختيار الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها والتعلم من نتائجها. الشرح: القسم 1.2.
الاستراتيجية	Strategy	اختيارات مترابطة تحدد ميدان العمل ومنطق خلق القيمة وما يستبعده التركيز، وتترجم إلى أفعال قابلة للمراجعة. الشرح: القسم 1.1.

المصطلح	English	المعنى في هذا الكتاب
الاستشراف الاستراتيجي	Strategic foresight	استكشاف مستقبَلات ممكنة تساعد على فحص متانة الخيارات الحالية. الشرح: الفصل 5.
أصحاب المصلحة	Stakeholders	أفراد أو جهات تؤثر في القرارات المؤسسية أو تتأثر بها. الشرح: الفصل 2.
إطار فحص الموارد	VRIO	أربعة أسئلة عن القيمة والندرة وصعوبة التقليد والتنظيم للاستفادة؛ يحتاج الحكم فيها إلى منافسين ونطاق ودليل. الشرح: الفصل 7.
الافتراضات الحرجة	Critical assumptions	افتراضات يتغير الحكم على الخيار أو جدواه إذا لم تصح. الشرح: القسم 5.8.
بطاقة الأداء المتوازن	Balanced scorecard	إطار لربط الأهداف بمؤشرات متوازنة تساعد على الإدارة والقياس. الشرح: الفصل 13.
تحليل بستل	PESTEL	قراءة المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية. الشرح: الفصل 6.
التركيز	Focus strategy	خدمة نطاق محدود من العملاء أو الاحتياجات بطريقة مناسبة له. الشرح: الفصل 9.
تشريح الفشل المسبق	Pre-mortem	تخيل أن الخيار فشل ثم البحث عن الأسباب التي يمكن الحد منها قبل التنفيذ. الشرح: الفصل 11.
التعلم على مستويين	Single-loop / double-loop learning	الأول يراجع الفعل ضمن الافتراضات القائمة، والثاني يراجع الافتراضات والسياسات التي توجه الفعل نفسه. الشرح: الفصل 19.
التكيف الاستراتيجي	Strategic adaptation	تعديل الاختيار أو أولوياته استنادًا إلى الأدلة مع الحفاظ على حوكمة القرار. الشرح: الفصل 19.
التمايز	Differentiation	تقديم قيمة يقدرها العملاء وتختلف بصورة مؤثرة عن البدائل. الشرح: الفصل 9.

المصطلح	English	المعنى في هذا الكتاب
توز	TOWS	توليد خيارات من الجمع المقصود بين عناصر سوات الداخلية والخارجية. الشرح: القسم 8.4.
حجم التعادل	Break-even quantity	حجم الخدمة الذي يغطي التكاليف ذات الصلة دون ربح أو خسارة، وفق تعريف ثابت للتكلفة وهامش المساهمة ومزيج الخدمة. الشرح: القسم 12.5.
حدود تحمل المخاطر	Risk tolerance	التفاوت المقبول في الأداء بالنسبة إلى هدف محدد، وتُربط به حدود وإجراءات متابعة وتصعيد. الشرح: الفصل 2.
الحزمة الاستراتيجية	Strategic option package	مجموعة اختيارات متوافقة في الميدان وطريقة صنع القيمة والقدرات، تختلف عن المبادرة التي تنفذ جانبًا منها. الشرح: الفصل 11.
الحوكمة	Governance	توجيه المؤسسة والإشراف عليها ومساءلتها، مع وضوح حقوق القرار وحدود التفويض، تختلف ترتيباتها الملزمة بحسب الشكل والنظام المطبق. الشرح: الفصل 2.
خريطة الاستراتيجية	Strategy map	ترجمة الخيار إلى أهداف وعلاقات سببية مفترضة بين القدرات والعمليات والنتائج. الشرح: الفصل 13.
الخيارات الاستراتيجية	Strategic options	بدائل ذات آثار مختلفة على القيمة والموارد والمخاطر. الشرح: الفصل 8.
الخيارات الحقيقية	Real options	حقوق مشروطة في توسيع استثمار أو تأجيله أو تقليصه أو الخروج منه، لا تصبح كل تجربة مرحلية خيارًا ذا قيمة مثبتة دون تحديد الحق والتكلفة والمرونة. الشرح: الفصل 11.
الرؤية	Vision	صورة مستقبلية ترغب المؤسسة في بلوغها أو المساهمة في تحقيقها. الشرح: القسم 4.4.
الرسالة	Mission	ما تقدمه المؤسسة، ولمن، وفي أي نطاق عام. الشرح: القسم 4.5.

المصطلح	English	المعنى في هذا الكتاب
الرقابة والتحكم الاستراتيجيان	Strategic control	فحص النتائج والافتراضات والإشارات لتحديد التصحيح أو التكيف المناسب. الشرح: القسم 18.1.
سلسلة القيمة	Value chain	تحليل أنشطة المؤسسة التي تسهم في خلق القيمة، وتكلفة تنفيذ هذه الأنشطة. الشرح: الفصل 7.
سوات	SWOT	تصنيف نقاط القوة والضعف داخلياً والفرص والتهديدات خارجياً. الشرح: الفصل 8.
السيناريوهات	Scenarios	صور مستقبلية مترابطة تُستخدم لاختبار الخيارات، لا لتأكيد التنبؤ. الشرح: الفصل 5.
شبكة القيمة	Value network	منظور لخلق القيمة بتمكين الاتصال والتبادل بين أطراف متعددة، إلى جانب سلسلة القيمة وورشة القيمة. الشرح: الفصل 7.
شهية المخاطر	Risk appetite	نوع ومستوى المخاطر التي تقبل المؤسسة التعرض لها في سعيها إلى أهدافها. الشرح: الفصل 2.
صافي القيمة الحالية	Net present value (NPV)	مجموع التدفقات النقدية المخصومة بعد الاستثمارات ذات الصلة على أفق معلن؛ يختلف عن الربح المحاسبي وعن رصيد النقد المتاح. راجع القسم 11.5 والجدولين 11-4 و11-4أ.
صافي نقاط الترويج	Net Promoter Score (NPS)	نسبة المروّجين ناقص نسبة المنتقدين وفق السؤال والمقياس المعلنين؛ يختلف عن الإحالات المسجلة فعلياً. الشرح: القسم 13.6.
الغاية	Purpose	القيمة الأساسية التي تبرر وجود المؤسسة واستمرارها. الشرح: القسم 4.3.
غير العملاء	Noncustomers	أطراف لا تستخدم عروض الصناعة الحالية لأسباب تستحق البحث. الشرح: الفصل 9.

المصطلح	English	المعنى في هذا الكتاب
الفائض المنسوب للتسجيل	Surplus after specified registration costs	الإيراد بعد تكاليف الخدمة المحددة في مثال التسجيل؛ لا يُعد صافي ربح، ولا تُستكمل به نقطة التعادل قبل ضبط التكاليف الثابتة والمتغيرة. راجع القسم 12.5 والجدولين 12-2 و12-3.
الفريق الأحمر	Red team	فريق أو دور يُكلَّف باختبار منطق الخيار وكشف مواطن ضعفه من منظور ناقد مستقل. الشرح: الفصل 11.
قائمة التوقف	Stop list	أنشطة أو التزامات تُوقف أو تُؤجل لإتاحة الموارد والأولوية. الشرح: الفصل 14.
القوى التنافسية الخمس	Five competitive forces	إطار لتحليل قوة الموردين والمشترين والبدائل والداخلين والتنافس القائم. الشرح: الفصل 6.
قيادة التكلفة	Cost leadership	سعي المؤسسة إلى موقع تكلفة أقل وفق نطاق سوق واضح. الشرح: الفصل 9.
القيم	Values	مبادئ تضبط السلوك والقرارات حتى حين تترتب عليها تكلفة. الشرح: القسم 4.6.
القيمة المقدمة	Value proposition	المنفعة التي يتعهد عرض المؤسسة بتحقيقها لفئة محددة. الشرح: القسم 12.3.
الكفاءات الأساسية	Core competencies	قدرات تجمع موارد وخبرات المؤسسة وتعينها على صنع قيمة يصعب تقليدها. الشرح: الفصل 7.
لبّ المشكلة	Crux of the challenge	العقدة المركزية التي يغيّر حلها إمكان معالجة مشكلات أخرى. الشرح: الفصل 8.
المؤشر القيادي والمتأخر	Leading / lagging indicator	القيادي يسبق نتيجة محددة أو يصف محركًا لها، والمتأخر يرصد نتيجة حدثت؛ يتحدد الوصف بالنسبة إلى العلاقة والقرار محل الفحص. الشرح: الفصل 13.
مؤشرات الإنذار	Signposts / early warning indicators	إشارات محددة التعريف والعتبة تستدعي المراجعة عند تحققها. الشرح: الفصل 5.

المصطلح	English	المعنى في هذا الكتاب
المبادرات الاستراتيجية	Strategic initiatives	مشروعات أو جهود تغيير محددة تخدم الأهداف الاستراتيجية. الشرح: الفصل 14.
المحاور الاستراتيجية	Strategic themes	رهانات كبرى تنظم الأهداف والموارد حول منطق قيمة متماسك. الشرح: الفصل 8.
المحيط الأزرق	Blue ocean	تصور لتوسيع القيمة والطلب بإعادة رسم عناصر المنافسة. الشرح: الفصل 9.
المخرجات	Outputs	ما أُنجز أو قُدّم مباشرة من مشروع أو نشاط، مثل إطلاق خدمة أو تسليم برنامج. الشرح: القسم 18.2.
مصفوفة النمو والحصة	BCG growth-share matrix	أداة محفظة تقارن نمو السوق بالحصة السوقية النسبية؛ لا تكفي الفئة وحدها للحكم على الربح أو قرار التمويل والخروج. الشرح: الفصل 10.
مصفوفة نمو المنتج والسوق	Ansoff matrix	تقارن العروض والأسواق القائمة والجديدة لتوليد اتجاهات الاختراق وتطوير السوق وتطوير المنتج والتنويع؛ لا تختار البديل وحدها. الشرح: الفصل 10.
المقايضة	Trade-off	القبول بالتخلي عن بديل أو منفعة لتمكين خيار ذي أولوية. الشرح: الفصل 9.
منحنى القيمة	Value curve	عرض تقديري أو مقيس لمستوى تقديم عناصر القيمة مقارنة بالبدائل، مع وجوب بيان مصدر القيم ومقياسها. الشرح: الفصل 9.
منظومة الأهداف والنتائج الرئيسية	Objectives and Key Results (OKRs)	طريقة لترجمة هدف لفترة محددة إلى نتائج رئيسية قابلة للفحص، استعمالها اختياري ولا يحل محل ضوابط الامتثال أو بطاقة الاستراتيجية. الشرح: الفصل 15.
المورد والقدرة المؤسسية	Resource / organisational capability	المورد أصل أو حق أو خبرة متاحة بشروط، والقدرة ما تستطيع المؤسسة إنجازه بصورة منظمة ومتكررة باستخدام مواردها. الشرح: الفصل 7.

المصطلح	English	المعنى في هذا الكتاب
الميزة التنافسية	Competitive advantage	قدرة على صنع قيمة تفوق البدائل ضمن ميدان المنافسة المعني. الشرح: الفصل 9.
النتائج	Outcomes	التغير الذي يظهر لدى المستفيدين أو في الأداء بعد استخدام المخرجات، مثل تحسن جودة الخدمة. الشرح: القسم 18.2.
النتائج الرئيسية	Key results (KRs)	نتائج قابلة للفحص تقيس تقدم الفريق نحو هدف لفترة محددة. الشرح: الفصل 15.
نقاط مئوية	Percentage points	فرق مباشر بين نسبتين: الانتقال من 58% إلى 70% زيادة 12 نقطة مئوية، وليس زيادة 12% من خط الأساس. الشرح: الفصل 6.
نموذج العمل	Business model	منطق خلق القيمة وتقديمها والحصول على مقابلها وتكلفة توفيرها. الشرح: الفصل 12.
نواة الاستراتيجية	Kernel of strategy	عند روملت: تشخيص، وسياسة موجهة، وأفعال متسقة؛ ليست مرادفًا للبّ المشكلة. الشرح: الفصل 8.
الوجهة الاستراتيجية	Strategic direction	الغاية والرؤية والرسالة والقيم وحدود العمل التي توجه الخيارات؛ وهو استعمال جامع خاص بهذا الكتاب. الشرح: القسم 4.2.
ورشة القيمة	Value shop	منظور لأنشطة مؤسسة خدمة تعالج مشكلات العميل بتشخيص وحل وتقييم. الشرح: الفصل 7.

للتمييز بين المخرجات والنتائج والأثر، راجع القسم 18.2؛ وللفصل بين الإنجاز والأثر في عرض المعهد، راجع القسم 12.3. ويرجع في تعريف مؤشر الإنجاز C1.1 إلى القسم 13.6 والجدول 8-13؛ فتعريف المقام والفترة والاستثناءات جزء من معنى المؤشر.

الملحق ج: الرجوع إلى المصادر وتحديث المعلومات

عندما تنتقل من تمرين في هذا الكتاب إلى قرار حقيقي، تصبح جودة المصدر والنسخة والتاريخ وحدود الاستدلال جزءًا من جودة الاستراتيجية. وتساعدك الإجراءات التالية على تجنب تحول الرقم القديم أو المثال التعليمي إلى واقع مفترض.

1. حدد السؤال

اكتب القرار الذي تحتاج المعلومة من أجله، ونوع المعلومة التي قد تغير الحكم. لا تجمع الأرقام لأن الوصول إليها سهل فقط.

2. عُد إلى الوثيقة الأصلية

استعمل التقارير الرسمية والمعايير والعقود والوثائق المصدرية أولًا. إذا كنت تستند إلى نقل ثانوي، فصرح بذلك وحدد ما لم تتحقق منه.

3. ثبت الإصدار والتاريخ والنطاق

دوّن نسخة المصدر، وتاريخ النشر، والفترة والسوق والعينة والتعريف وطريقة الحساب. لا تقارن نسبًا تغير بسطها أو مقامها أو مجتمعها دون الإفصاح عن الفرق.

4. ميّز بين مراحل النظام

في القرارات الحكومية والمهنية افصل بين الاستراتيجية المعلنة، والمعيار المعتمد، والنص النافذ، والقرار التنفيذي المطبق على مؤسستك. لا تفترض أن الإعلان يعني النفاذ.

5. افصل الوصف عن السبب

قد تشير البيانات إلى تزامن تحسن نتيجة مع مبادرة، دون أن تثبت أن المبادرة وحدها سبب التحسن. ابحث عن تفسيرات بديلة واختبرها حيث تتيح البيانات ذلك.

6. تحقق من حقوق البيانات

اسأل من يملك السجلات، ومن يحق له الوصول إليها أو تصديرها، وما القيود على المشاركة وحفظ البيانات واستخدامها في الأدوات الرقمية.

7. راجع أدوات الذكاء الاصطناعي

استعملها لتوسيع المسح وإعداد المسودات والمقارنة، وراجع المصادر الأصلية والنتائج المهمة قبل اعتمادها. لا تنقل إليها بيانات سرية بلا تفويض وضوابط.

8. حدّد موعد إعادة التحقق

سجل المؤشرات المتغيرة والافتراضات ومواعيد المراجعة والمسؤول عنها. لا تجعل تقريرًا صحيحًا في تاريخ إعداده مرجعًا دائمًا بلا تحديث.

المراجع العلمية الأصلية والوثائق التنظيمية مذكورة عند ختام الفصول ذات الصلة. وتوثَّق الأدلة الجديدة التي تجمعها مؤسستك في ملف تطبيق مستقل يذكر مصدرها ونسختها وتاريخها.

بطاقة عملية للتحقق من معلومة

استخدم بطاقة واحدة لكل ادعاء جوهري يتوقف عليه القرار؛ ويمكن جمع المعلومات المتقاربة إذا اشتركت في المصدر والتعريف.

الحقل	ما يُكتب فيه
القرار والادعاء	أي قرار قد يتغير؟ وما العبارة المحددة التي تحتاج إلى إثبات؟
المصدر الأصلي	اسم الجهة أو المؤلف، والعنوان، والرابط أو DOI إن وجد، ورقم الصفحة أو الفقرة الداعمة.
النسخة والتاريخ	الإصدار وتاريخ النشر والاطلاع والفترة التي تصفها البيانات.
النطاق والتعريف	السوق أو العينة والبسط والمقام وطريقة الحساب وما استُبعد.
حالة الادعاء	موثق؛ أو يحتاج إسنادًا أفضل؛ أو يتجاوز الدليل؛ أو غير دقيق؛ أو تعذر التحقق منه.
نتيجة الفحص	ما الذي يدعمه المصدر فعلًا؟ وما التفسير البديل أو الحد الذي يجب ذكره؟
الأثر الإجرائي	اعتماد، أو إعادة صياغة، أو تعليق قرار، أو جمع دليل آخر؛ مع المسؤول وموعد المراجعة.

مثال: إنجاز المعهد 58% في 2025 معطى في الحالة التعليمية، وليس إحصاءً عن سوق التدريب. أما حاصل ضربه في نسبة نجاح أخرى فلا يصير معدلًا فعليًا إلا بعد مطابقة الدفعة والفترة، والتحقق من اكتمال النتائج وصحة المقام الشرطي لنسبة النجاح، كما يوضحه الجدول 2-7 وتفصيل المؤشر C1.2. وفي نظام حقيقي يُرفق سجل الحساب بالبيانات الأصلية.

الملحق د: مثال معبأ — من التشخيص إلى قرار التكيف

تقدم الصفحات التالية خلاصة مجمعة من حالة «معهد التدريب الافتراضي 2030–2026» التي رافقت الفصول، لتساعد القارئ على تتبع منطق القرار في نموذج واحد. جميع الأسماء والأرقام والأحداث افتراضية. ولا يمثل هذا الملحق نتيجة دراسة ميدانية.

دفتر بيانات الحالة

يجمع هذا الدفتر القيم التي تتكرر في المثال ومرجع تفسيرها. «معطى» يعني معلومة مفترضة داخل الحالة، و«محسوب» يعني نتيجة يمكن إعادتها من الأرقام المعروضة، و«مستهدف» يعني نتيجة مطلوبة لم تتحقق بمجرد اعتمادها. وحيث لا يعرض النص بسطًا أو مقامًا أو توقيتًا تفصيليًا، لا نستنتجه من نسبة مقربة ولا نستبدله ببيانات مصنوعة.

بيانات الأداء والاختبارات

البيان	القيمة وصفة الرقم	طريقة القراءة وموضع التفصيل
نمو الإيراد	نحو 2% في 2025 بعد نحو 10% في العام السابق؛ معطيان افتراضيان.	لا تعرض الحالة سلسلة إيراد 2023 و2024 لإعادة اشتقاق النسبتين؛ الفصل الأول وورقة د–2: تحليل المؤسسة داخليًا.
إعلانات الوظائف SG2	62% قبل تصحيح التصنيف و41% بعده؛ وعتبة أقل من 30%.	البسط إعلانات فريدة تشترط المؤهل، والمقام الإعلانات الصالحة في النطاق المحدد. حجم العينة غير معروض؛ القسم 3.4 والجدول 4-5.

البيان	القيمة وصفة الرقم	طريقة القراءة وموضع التفصيل
إفادات العملاء	220 متعلمًا، وإفادة 11 من 14 مؤسسة؛ معطيات ورشة.	لا تمثل مسحًا ممثلًا للسوق، ولا تثبت استعداد المؤسسات للدفع مقابل قياس الأثر؛ القسم 4.10 والفرصة O2.
الإنجاز C1.1	58% خط أساس 2025؛ و42% لم يستوفوا الإكمال والدخول إلى التقييم ضمن المهلة.	المقام بادئو الدفعات المؤهلة بعد استبعاد الانسحاب المسترد خلال سبعة أيام؛ والمهلة نهاية البرنامج مع 60 يومًا إضافيًا؛ القسم 13.6.
H1–سعر	420 متعلمًا دفعوا زيادة 15%؛ دليل طلب أولي.	لا تعرض الحالة عدد من عُرضت عليهم الباقة؛ فلا تُحسب نسبة قبول ولا يُعمم النجاح على السوق؛ الفصل التاسع عشر.
H1–إنجاز	نحو 74% للضمان مقابل نحو 62% لبقية المتعلمين؛ وعتبة 80%.	النتيجة دون العتبة. الفارق نحو 12 نقطة مئوية وصفي، ومقام الإنجاز ليس بالضرورة 420 دافعًا؛ الفصل التاسع عشر.
إشارة السعر SG1	عتبة 25%؛ وفارق معلن 35% في أغسطس 2027.	المقام سعر باقة المعهد، مع إظهار فروق نطاق الخدمة. الإشارة لا تثبت تحقق سيناريو كامل؛ الفصلان الخامس والتاسع عشر.
إشارة استخدام المعلّم الآلي المجاني SG3	18% أساسًا؛ 29% في بيانات مارس المعروضة في يوليو؛ ثم 41% في قرار أكتوبر 2027.	العتبة 30%؛ لم تتجاوزها قراءة 29%، وتجاوزتها قراءة 41%. لا تخلط بين تاريخ البيانات وتاريخ المراجعة؛ الفصلان الثامن عشر والتاسع عشر.

البيانات المالية والقرارات

البيان	القيمة وصفة الرقم	طريقة القراءة وموضع التفصيل
الإيراد والطموح	1.14 مليون ريال في 2025؛ و2.40 مليون مستهدف 2030.	معدل النمو السنوي المركب نحو 16.1% لخمس فترات، ولا يفترض نموًا متساويًا في كل سنة؛ الفصل الثامن.
الهامش الإجمالي	52% في 2022 و41% في 2025؛ انخفاض 11 نقطة مئوية.	3 نقاط للرسوم و3 للخصومات، وتبقى 5 نقاط لم تُعزل محاسبيًا؛ الفصلان السادس والسابع.
ميزانية المبادرات الأصلية	550 ألف ريال: 48 في 2026، و357 في 2027، و145 في 2028.	هذه موازنة I1–I8 في الجدول 4-14 وخط أساسها، ولا تتغير تلقائيًا بقرار إعادة التخصيص في أكتوبر.
مزيج التمويل	220 ألفًا من التشغيل و330 ألفًا بقرض؛ المجموع 550 ألفًا.	تطابق اسمي مشروط، وليس إثباتًا لكفاية النقد أو القدرة على خدمة الدين؛ الفصلان الحادي عشر والرابع عشر.
صافي القيمة الحالية	نحو 84.5+ ألف ريال للفترة 2026–2032 عند خصم 12%؛ ونحو 188.6− ألفًا حتى 2030.	تدفقات إضافية مفترضة، تتضمن تحرير رأس مال عامل في 2032؛ الجدولان 4-11 و4-11أ يبينان الأفق والحساسية.
فائض التسجيل	172 ريالًا للعادي و221 ريالًا للضمان عند تكلفة اكتساب 45 ريالًا، بعد تكاليف محددة.	ليس صافي ربح، ولا يُسمى هامش مساهمة خالصًا قبل فصل التكاليف المتغيرة من الثابتة؛ القسم 12.5.
سقف إعادة التخصيص	حتى 40 ألف ريال؛ قرار مشروط في أكتوبر 2027.	ليس تحويلًا منفذًا أو تمويلًا جديدًا. تُثبت قابلية إلغاء المصدر وتوقيت النقد وموقعه من موازنة المبادرات؛ الفصل 19 وورقة د-9: الخطة الإجرائية السنوية.
مستهدف 2028 المعدل	الإيراد من 1.70 إلى 1.60 مليون ريال؛ مع هامش صافي ربح مستهدف 8%.	انخفض 100 ألف، نحو 5.9%؛ وينتقل الربح المستهدف من 136 إلى 128 ألفًا. لا يستنتج منه أثر نقدي؛ ويُعاد فحص طموح 2030 في يناير 2028.

تُستكمل في التطبيق الحقيقي أحجام الدفعات والعينات، ومواعيد الاستحقاق والتجديد، والسلاسل المالية السنوية، وأجور الموارد وتدفقات القرض والنقد. أما هذه الحالة فتُبقي ما لم تعرضه غير متاح، وتستخدمه لتحديد شرط القرار والاختبار المطلوب. ويظل آخر قرار معروض هو 21 أكتوبر 2027؛ فالجداول لا تسجل نتائج لاحقة لم تقع داخل السرد.

1. نقطة البداية في نهاية 2025

المؤشر	البيان الافتراضي
الإيراد	1.14 مليون ريال عُماني، مع تباطؤ النمو إلى نحو 2%.
هامش صافي الربح	6%.
معدل إنجاز المتعلم	58%، مقارنة بالهدف الذي سيُوضع لاحقًا.
تكلفة اكتساب المتعلم	71 ريالًا عُمانيًا.
الاعتماد على منصة مستأجرة	عقدها ينتهي في ديسمبر 2027؛ بيانات التعلم التفصيلية لا تتاح للتصدير بموجب وصف الحالة.

2. لماذا تغيّر سؤال الاستراتيجية؟

بدل الاكتفاء بزيادة المبيعات، ركّز الفريق على سؤال أعمق: ما القيمة التي يمكن أن يقدمها المعهد عندما يستطيع المتعلم الوصول إلى المحتوى والمساعدة الرقمية خارج المنصة؟ من التحليل برزت نقطة الضعف W2 المتعلقة بانخفاض الإنجاز، ثم خيار WO2 لتقديم ضمان إنجاز قائم على التوجيه البشري المدعوم بالذكاء الاصطناعي، ثم المحور TH1، والهدف C1، والمؤشر C1.1، والمبادرة I1، والنتيجة الرئيسية KR1؛ وبقي الخطر R3 متعلقًا بضوابط المعلّم الآلي.

3. الافتراضات والإشارات التي تتابعها الإدارة

الرمز	موضوع الرصد أو الاختبار
H1–سعر وH1–إنجاز	السعر: قبول علاوة 15% بمقام عرض معلوم وعتبة تجارية مسبقة. الإنجاز: مستهدف 80% وفق مقام C1.1 في دفعات الضمان.
H2	اختبار أثر تقارير التدريب في تجديد عقود المؤسسات عند نهاية 2027.
H3	اختبار القبول والاستقرار ومقارنة نشاط المتعلمين بعد الانتقال في يناير–فبراير 2028؛ الموازاة الأولية قبل الانتقال مشروطة بحق استخدام المنصة القديمة.
H4	اختبار جذب مؤسسات لم تكن تشتري التدريب خلال النصف الأول من 2028.
SG1	إشارة البيع المباشر من جهة اعتماد بفارق سعر 25% أو أكثر.
SG2	هبوط حصة الإعلانات المشروطة بالشهادة إلى أقل من 30%.
SG3	بلوغ استخدام المعلم الآلي المجاني أسبوعيًا 30% من المتعلمين أو أكثر.

4. اجتماع مجلس الإدارة في 21 أكتوبر 2027

ظهرت SG1 بعد طرح جهة الاعتماد «أ» مسارًا مباشرًا بسعر أقل 35% من باقة المعهد، وظهرت SG3 بعدما بلغ الاستخدام الأسبوعي للمعلم الآلي المجاني 41% في الاستبيان. وفي H1–سعر دفع 420 متعلمًا علاوة 15%، وهو طلب أولي مشاهد؛ لكن عدد من عُرض عليهم غير متاح، فلا يمكن حساب معدل قبول العرض أو تعميم الطلب. وفي H1–إنجاز بلغ إنجاز دفعات الضمان نحو 74% مقابل نحو 62% في بقية الدفعات، وبقي دون معيار 80% المحدد مسبقًا. لا يمثل عدد الدافعين تلقائيًا مقام الدفعات المؤهلة لقياس الإنجاز، والمقارنة وصفية ولا تثبت السببية؛ فقد تختلف دوافع المشاركين وتكوين الدفعات.

5. قرارات المجلس الخمسة

- تفعيل استجابة احتياطية مستمدة من SC-B بناءً على إشارة SG1، وتسريع التفاوض مع جهة الاعتماد «أ» على اتفاق «شريك نجاح المتعلم» (ST1).
- اعتماد سقف إعادة تخصيص حتى 40 ألف ريال عُماني من التسويق المدفوع إلى أكاديميات المؤسسات (I2)، بشرط إثبات المصدر والالتزامات وأثر النقد وفق الجدول 4-19أ، خطوةً أولى من الاستجابة للسيناريو SC-D.
- تقديم دمج المعلم الآلي في «محرك نجاح المتعلم» (I1) من منتصف 2028 إلى الربع الأول منه، تحت ضوابط الخطر R3.
- خفض مستهدف إيراد 2028 من 1.70 إلى 1.60 مليون ريال عُماني، مع الإبقاء على مستهدف هامش 8%، وإعادة فحص طموح 2030 في يناير 2028.
- تسجيل H1–سعر بوصفه طلبًا أوليًا مجهول معدل القبول، وH1–إنجاز دون معيار 80%، وتحديد مراجعة في يناير 2028 بعد اختبار تشغيل المنصة.

ما الذي لم يُثبت بعد؟

هذا الملخص لا يفترض نجاح التفاوض مع جهة الاعتماد، ولا نجاح نقل المنصة، ولا صحة الأثر السببي للتوجيه على الإنجاز، ولا تحقق تجديد المؤسسات أو استقطاب غير العملاء مستقبلًا. القرارات التي أصدرها المجلس في أكتوبر تغيّر البرنامج والموارد والافتراضات، لكنها لا تختصر الاختبارات اللاحقة.

6. أوراق الخطوات الاثنتي عشرة معبأة

تجمع الأوراق التالية حقول الملحق أ في تطبيق واحد، مع إحالات إلى الجداول الحاكمة للتفاصيل. الحالة كلها تعليمية متخيلة؛ ويُقرأ كل بند بحسب صفته: معطى أساس، أو هدف، أو فرضية، أو قرار، أو نتيجة اختبار. تبقى أرقام البطاقة في جداول الفصل 13 مرجع القياس، ولا تتحول المستهدفات إلى نتائج متحققة بمجرد إدراجها هنا. آخر قرار

معروض: 21 أكتوبر 2027؛ أما نتائج الاختبارات اللاحقة فليست منجزة في هذا الملحق، وتبقى قيد الاختبار في مواعيدها.

د–1: تحديد الوجهة الاستراتيجية

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–1

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
الغاية والقيمة التي نقدمها	الغاية المنقحة: أن نُمكّن المتعلم من بلوغ كفاءة يظهر أثرها في عمله، ولا تقتصر على شهادته.
الرؤية والطموح المبدئي	طموح يونيو 2026: «الخيار الأول في الخليج لتأهيل مهني عربي يضمن الإنجاز ويقيس الأثر»؛ رؤية مستهدفة لا وصف لواقع متحقق.
الرسالة والعملاء أو المستفيدون	مسارات تأهيل مهني معتمدة، عربية أولًا، تجمع التوجيه البشري والذكاء الاصطناعي؛ تركيز الاستثمار اللاحق على الأفراد والمؤسسات في عُمان والسعودية والإمارات.
القيم وحدود الاستبعاد	التمكين والمرونة والاحترافية والنزاهة؛ لا ضمان لقرار النجاح لدى جهة الاعتماد، ولا توسع مقصود خارج الدول الثلاث قبل الاختبار.
أهم سؤال لم تحسمه الأدلة	هل يقود تشخيص التعثر والتوجيه إلى إنجاز أعلى يقبل العميل تكلفته؟ وهل يمكن الحصول على بيانات التعلم بحقوق واضحة؟
صاحب الاعتماد وموعد مراجعة الوجهة	فبراير 2026 وجهة أولية؛ يونيو تنقيح بعد الأدلة؛ سبتمبر اختيار مبدئي؛ ديسمبر اعتماد إطار التنفيذ والتمويل بشروطه. صاحب الاعتماد مجلس المعهد.

مواضع الرجوع: الفصل 4، القسم 4.10 والجدول 1-4؛ الفصل 8، الأقسام 8.3 و8.6؛ الفصل 11، بيان الاستراتيجية وبوابات القرار.

د–2: تحليل المؤسسة داخليًا

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–2

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
نتائج الأداء المعتمدة وفتراتها	أساس 2025: إيراد 1.14 مليون ر.ع.؛ هامش صافي الربح 6%؛ إنجاز 58%؛ تكلفة اكتساب المتعلم: 71 ر.ع. النجاح من المحاولة الأولى مؤشر بمقامه الخاص، فلا يضرب آليًا في الإنجاز.
الموارد والقدرات الجوهرية	محتوى عربي وثنائي، علاقات أربع جهات اعتماد، و14 عميلًا مؤسسيًا، وتشغيل خفيف؛ أما التوجيه المتسق والسيطرة على البيانات فقدرتان مطلوب بناؤهما.
نقاط القوة المدعومة بدليل	S1 المحتوى؛ S2 علاقات الاعتماد؛ S3 قاعدة المؤسسات؛ S4 التشغيل الخفيف. لا تثبت القائمة وحدها الندرة أو صعوبة التقليد.
نقاط الضعف المدعومة بدليل	W1 تبعية البيانات؛ W2 انخفاض الإنجاز؛ W3 تفاوت التدريس؛ W4 تكلفة اكتساب مرتفعة؛ W5 غياب قياس الأثر المؤسسي.
القيود والاعتماد على أطراف أخرى	عقد المنصة ينتهي في ديسمبر 2027 دون حق ثابت لتصدير السجلات التفصيلية؛ وعدد المدربين المدرجين لا يساوي القدرة المتاحة فعلًا.
المعلومات المفقودة وخطة التحقق	تثبت حقوق التصدير بعقد واختبار؛ وتراجع تعريفات الدفعات والتكاليف وجودة التدريس قبل الحكم على جدوى النموذج.

مواضع الرجوع: الجداول 7-1 و7-2 و7-4 إلى 7-7؛ وتعريفات المؤشرات في الفصل 13.

د–3: تحليل البيئة الخارجية

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–3

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
حدود الصناعة والأسواق	التأهيل المهني للأفراد والمؤسسات، مع تمييز جهة منح المؤهل من المعهد، والعميل الفرد من المؤسسة التي تشتري خدمة لموظفيها.
العوامل الخارجية المؤثرة ومصادرها	O1 ارتباط التأهيل بالمهن افتراض سياقي يُتحقق منه؛ O2 حاجة محتملة إلى قياس الأثر؛ O3 إمكانات الذكاء الاصطناعي؛ O4 فجوة محتوى عربي؛ O5 مؤهلات مصغّرة.
القوى التنافسية والتبعيات	جهات الاعتماد والمزود التقني ووكلاء البيع والعملاء وبدائل التعلم المجانية؛ تختلف القوة التفاوضية والحقوق بين هذه الأطراف.
الفرص ذات الأولوية وأدلتها	الأولوية لطلب المؤسسات على دليل منفعة ولإمكان تحسين خدمة المتعلم بالعربية؛ تبقى التقديرات عن السوق والطلب فرضيات حتى تختبر.
التهديدات ذات الأولوية وأدلتها	T1 البيع المباشر؛ T2 البدائل المجانية؛ T3 تشدد اشتراطات نزاهة التقييم؛ T4 ضغط الأسعار؛ T5 تكلفة الامتثال وقيود نقل البيانات. يتصل كل تهديد بخيار أو قيد محتمل.
مؤشرات الإنذار وحدودها	SG1 بيع مباشر أقل 25% أو أكثر؛ SG2 اشتراط الشهادة أقل 30%؛ SG3 استخدام أسبوعي لمعلم مجاني 30% أو أكثر؛ مع مصدر وتاريخ وتعريف للعينة.

مواضع الرجوع: الجداول 2-6 و3-6 و5-6 و6-6؛ مؤشرات الإنذار في الجدول 4-18.

د–4: تحليل سوات

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–4

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
أهم نقاط القوة الداخلية	S1 محتوى عربي؛ S2 علاقات اعتماد؛ S3 عملاء مؤسسات؛ S4 تشغيل خفيف نسبيًا في 2025.
أهم نقاط الضعف الداخلية	W1 البيانات؛ W2 الإنجاز؛ W3 اتساق التدريس؛ W4 تكلفة الاكتساب؛ W5 قياس الأثر.
أهم الفرص الخارجية	O1–O5، على أن يبقى الربط بالتنظيم والطلب غير المختبر موسومًا بحدود دليله.
أهم التهديدات الخارجية	T1–T5؛ لا يُعاد وصف التهديد الخارجي باعتباره ضعفًا داخليًا إلا إذا حُدد وجه التعرض المختلف.
مصدر الدليل وتاريخ آخر تحقق	سجلا البيئة والقدرات في الفصلين 6 و7 هما مصدر هذه المصفوفة. تعاد مراجعة العامل إذا تغير العقد أو الطلب أو البديل.
العنصر الذي قد يغير التشخيص	قد يغيّر ثبوت تعذر استخراج البيانات أو ظهور بيع مباشر من جهة الاعتماد التشخيص والحزمة؛ ولا يزيل حل التعثر بقية التبعيات.

مواضع الرجوع: الشكل 3-8؛ الجدولان 6-7 و7-7، والجدولان 5-6 و6-6.

د–5: تحليل توز

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–5

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
خيارات SO لتوظيف القوة في الفرص	SO1 مسارات عربية مع معلّم آلي من S1+O3+O4؛ SO2 أكاديميات مؤسسات مع تقرير أثر من S3+O1+O2.
خيارات WO لمعالجة الضعف بالفرص	WO1 استعادة التحكم في المنصة والبيانات؛ WO2 توجيه وضمان إنجاز؛ WO3 بناء هيئة تدريس أساسية. تبقى الفاعلية والتكلفة موضوع اختبار.
خيارات ST لتوظيف القوة أمام التهديدات	ST1 شريك نجاح المتعلم لجهات الاعتماد أمام البيع المباشر؛ ST2 تقييم موثوق ضمن الاشتراطات وحدود الصلاحية.
خيارات WT لتقليل الانكشاف	WT1 خروج من البرامج القصيرة وتقليص الاعتماد على الوكلاء؛ WT2 امتثال ونقل بيانات بحقوق واضحة.
الخيارات المكررة أو المتعارضة	لا تحول كل صف إلى مبادرة مستقلة؛ تجمع الخيارات في رهانات TH1–TH3، وتفحص تعارض زيادة الالتزامات الثابتة مع ميزة التشغيل الخفيف.
أسئلة اختبار أولي قبل المفاضلة	هل سيشتري العميل؟ وهل يصلح التوجيه؟ وهل تتوافر حقوق البيانات والقدرة والتمويل؟ الاختبار سابق لاعتماد الحزمة النهائية.

مواضع الرجوع: الجداول 4-8 و5-8 و6-8، ثم الجدول 6-11 لمقارنة الحزم.

د–6: تحديد الخيارات الاستراتيجية

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–6

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
لبّ المشكلة المستند إلى التشخيص	العقدة القابلة للمعالجة: عجز المعهد عن اكتشاف تعثر المتعلم في الوقت المناسب وتقديم تدخل موثوق يساعده على الإكمال؛ يتصل بذلك قيد البيانات وتشتت المسؤولية.
البدائل الاستراتيجية الجادة	أ: ضمان الإنجاز وقياس الأثر؛ ب: السعر والحجم بخفض الأسعار في النموذج القائم؛ ج: التوسع أولًا قبل إعادة بناء الخدمة؛ د: المؤسسات فقط. تفاصيل الحزم ومعاييرها في الجدول 6-11.
أين نلعب، وأين لا نلعب؟	مهنيون عاملون ومؤسسات في عُمان والسعودية والإمارات؛ لا دخول مقصود إلى دول أخرى قبل اختبار النموذج، ولا توسع لمجرد توافر محتوى.
كيف نفوز ونصنع القيمة؟	توجيه وتشخيص مبكر وضمان مشروط للأفراد، وأكاديميات وتقارير قابلة للفحص للمؤسسات؛ «محيط أزرق» دعوى لم تثبت بعد.
معايير الملاءمة والقبول والجدوى والمخاطر	ملاءمة وقبول وجدوى، وبوابات مخاطر وصمود في السيناريوهات؛ درجات المجلس أحكام تعليمية مفسرة، لا نتيجة علمية تجعل الأعلى واجب الاختيار.
القرار المرشح وما نستبعده واختباره	الحزمة أ مرجحة بشروط الطلب والبيانات والسيولة؛ تبقى د بديلًا معقولًا. يفصل فحص التدفقات حتى 2030 عن امتداد تقييم الاستثمار إلى 2032.

مواضع الرجوع: القسم 8.3؛ الجدول 9-10 والجدول 9-13؛ الجداول 4-11 و6-11 إلى 10-11.

د–7: تصميم نموذج العمل

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–7

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
شرائح العملاء والقيمة المقدمة	الأفراد: دعم الإكمال بتوجيه وضمان مشروط؛ المؤسسات: أكاديمية تساعد على فحص أثر التدريب في العمل. لكل شريحة دليل شراء ونتيجة مختلفة.
القنوات والعلاقة بالعملاء	بيع مؤسسي مباشر وإحالات وقنوات رقمية؛ مرشد للمتعلم ومدير حساب للمؤسسة، بدل الاكتفاء بالخدمة الذاتية.
الموارد والأنشطة والشراكات الرئيسية	موارد: مرشدون وهيئة تدريس وحقوق بيانات؛ أنشطة: تشخيص وتوجيه وتقييم موثوق وقياس؛ شراكات: جهات اعتماد ومحتوى وتقنية بشروط خروج واضحة.
هيكل التكاليف وتدفقات الإيرادات	رسوم مسار وعلاوة اختيارية 15% وعقود سنوية؛ التزامات ثابتة أكبر، ولا يساوي الفائض بعد التكاليف المحددة للتسجيل صافي الربح المحاسبي.
اقتصاديات الوحدة والافتراضات	الفائض التوضيحي بعد البنود المحددة 172 ر.ع. عاديًا، و221 مستهدفًا عند اكتساب 45؛ وعند بقائه 71 يصبح الفائض المنسوب لتسجيل الضمان 195. ليست هذه نتائج محققة لعام 2027.
اختبار الجدوى ومن يعتمد الالتزام	H1–H4 تبقى اختبارات للطلب والإنجاز والأثر والتجديد والنقل والمؤسسات الجديدة؛ لا يفرج عن الالتزام الكبير قبل بوابته وقرار صاحب الصلاحية.

مواضع الرجوع: الجداول 1-12 إلى 5-12؛ الجسر المالي في الجدول 6-12؛ التدفقات والجدوى في الفصل 11.

د–8: إنشاء خريطة الاستراتيجية

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–8

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
المحاور الاستراتيجية المعتمدة	TH1 ضمان الإنجاز؛ TH2 شريك المؤسسات؛ TH3 المحرّك والبيانات. تعبر المحاور منظورات الممكّنات والعمليات والعملاء والمال، ولا تحل محلها.
الأهداف والعلاقات السببية المفترضة	من القدرة والحق في البيانات إلى التشخيص والتوجيه، ثم الإنجاز والرضا والإحالات، فالاستدامة المالية؛ الأسهم فرضيات وليست إثباتات سبب.
مؤشرات النتائج وخط الأساس	C1.1 من 58% في 2025 إلى 70% في 2027 ثم 80% في 2030؛ مقامه من بدأوا الدفعات المؤهلة بعد استثناء انسحابات الأيام السبعة، وفق البطاقة 8-13. وC2.1 من 43% إلى 65% ثم 80% بمقام العقود المؤهلة للتجديد.
المؤشرات القيادية ومالكها	P1.1 التشخيص خلال 7 أيام وP1.2 النشاط الأسبوعي: وحدة نجاح المتعلم. L1.1 السيطرة الفعلية على السجلات المؤهلة: وحدة التقنية والبيانات. تراجع تعريفاتها ودورياتها في بطاقات الفصل الثالث عشر.
المستهدفات وتعريفات القياس	F1.1: 1.40 مليون في 2027 و2.40 في 2030؛ F2.2: 60 ثم 45 ر.ع. في نهاية 2027 يبقى مستهدف L1.1 الرقمي 0% ومعلم إثبات الحق منفصلاً عن التشغيل المستهدف في 2028.
جسر النموذج إلى الخريطة والمبادرات	جسر اللبنات التسع ← الأهداف ← المؤشرات ← المبادرات مثبت في الجدول 3-13؛ مثال العلاقة مع العميل يصل P1 إلى C1 عبر I1، ولا يكتفي بتغيير اسم اللبنة.

مواضع الرجوع: الجدول 3-13، والشكل 2-13، والجداول 4-13 إلى 9-13.

د-9: الخطة الإجرائية السنوية

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ-9

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
المبادرات ذات الأولوية	I1 نجاح المتعلم؛ I2 المؤسسات؛ I3 المنصة والبيانات؛ I4 هيئة التدريس؛ I5 التقييم؛ I6 الإحالات؛ I7 المحتوى العربي؛ I8 الحوكمة والامتثال.
الموارد والتكلفة والتمويل	محفظة 550=2028–2026 ألف ر.ع.، موزعة 48/357/145. مصادر مخططة 220 تشغيليًا و330 قرضًا؛ تطابق المجموعين لا يثبت السحب أو السيولة أو خدمة الدين.
قائمة التوقف أو التأجيل	خروج من البرامج القصيرة في يونيو 2027؛ وقف العمولات المفتوحة وتقليص الوكلاء؛ تأجيل التوسع المقصود خارج الدول الثلاث.
المعالم والتواريخ ومالكو التنفيذ	تملك الوحدات المبادرات كما في الخطة: نجاح المتعلم I1، المؤسسات I2، التقنية I3/I8، المحتوى I4/I5/I7، النمو I6. التشغيل الكامل مستهدف بعد قبول الانتقال.
بوابات الاعتماد والمخاطر	حقوق تصدير واختبار عينة وخطة رجوع مشروعة قبل النقل؛ أرضية نقد تعادل مصروفات ثلاثة أشهر؛ لا التزام جديد يتجاوز التفويض أو التمويل الموثق.
المراجعة والقرارات المعلقة	تتابع معالم 2027 شهريًا وتراجع الفرضيات فصليًا. قرار أكتوبر سقف نقل مشروط حتى 40 ألفًا إلى I2؛ يبقى إجمالي 550 موازنة أصلية، ويحدد الجسر في الجدول 4-19أ أثر المصدر في الإجمالي المعدل.

مواضع الرجوع: الجداول 2-14 إلى 7-14؛ وقرارات التكيف في الجدول 4-19، وجسر الموازنة المشروط في الجدول 4-19أ، وخطة الانتقال في الجدول 6-19. تبين هذه الإحالات الموازنة الأصلية وشروط تعديلها، ولا يقوم الملخص مقام سجل الالتزامات والنقد.

د–10: تشكيل هيكل المؤسسة وبيئتها

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–10

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
القدرات والهياكل المطلوبة	وحدات نجاح المتعلم والمؤسسات والمحتوى والتقنية والنمو والمالية؛ 18 موظفًا في تصور 2027، ويُفصلون عن أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين.
الأدوار وحدود الصلاحيات	مالك نتيجة ومالك مبادرة وصاحب اعتماد، مع نقطة تسليم معلومة بين الوحدات؛ امتلاك التنفيذ لا يمنح سلطة تعديل الحزمة أو تمويلها.
مواءمة العمليات والأنظمة	تنقل المبيعات بيانات التعهد بالخدمة إلى نجاح المتعلم؛ ويوصل التوجيه دلائل التعثر إلى المحتوى؛ وتحمي التقنية والمالية الحقوق والنقد.
الفجوات في المهارات والموارد البشرية	تشخيص وتوجيه وتقارير أثر وإدارة سجلات وقدرة تقييم؛ يُختبر الإتقان في العمل، لا بالحضور التدريبي وحده.
الأهداف الفصلية والنتائج الرئيسية	الربع الأول 2027: هدف تسرب 15% مقابل أساس 22% ومحقق 17%؛ تشخيص 90% ومحقق 86%؛ نشاط 55% ومحقق 52%. هذه نتائج فصلية وليست مستهدف 2030.
المساندة المطلوبة ومواعيدها	دعم المحتوى والتقنية والتقييم قبل توسيع التسجيل؛ تصعد فجوة السعة أو الصلاحية إلى المسؤول المختص. يمكن الاستغناء عن OKRs إذا كفت بطاقة الأداء والخطة.

مواضع الرجوع: الجداول 1-15 إلى 7-15، ولا سيما الجداول 2-15 و3-15 و6-15.

د–11: القيادة الاستراتيجية

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–11

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
الراعي وصاحب القرار	مجلس يرعى الاتجاه ويعتمد ما يقع ضمن صلاحياته؛ رئيس تنفيذي يقود الانتقال؛ ومسؤولو الوحدات يملكون العمل والقدرات المتصلة به.
الجهات المتأثرة وما قد تخسره	فرق النمو قد تفقد حوافز الحجم والعمولات؛ المدربون قد يواجهون معايير واتفاقات جديدة؛ والمتعلم يريد مساعدة موثوقة وضمانًا محدد الشروط.
رسائل التغيير والمشاركة	تشرح القيادة لماذا لم تعد إتاحة المحتوى وحدها كافية، وتستمع لاعتراضات التكلفة والسعة والنزاهة، وتبين ما يتغير ومتى وبأي دليل.
المقاومة والدعم والتجارب المرحلية	تشخّص الاعتراض قبل اختيار الاستجابة؛ تعالج نقص القدرة والتعارض في الحوافز، وتجرّب انتقالًا محدودًا؛ لا تجعل التخويف أو التضليل إجراءً معتادًا.
قيم لا يجوز التضحية بها	لا تغيير لمعيار التقييم مقابل وعد الضمان؛ ولا نقل لبيانات دون حق وضوابط؛ ولا إخفاء لتعثر اختبار كي يبدو التغيير ناجحًا.
إثبات التبني والتعلم	نتائج الربع الأول قرائن تشغيلية؛ يبدأ ضمان محدود في الربع الثاني؛ وتراجع القيادة التبني وجودة الخدمة والقدرة، لا عدد الرسائل وورش التدريب فقط.

مواضع الرجوع: الفصل 2؛ الجداول 1-16 إلى 7-16؛ القيم في الجدول 1-4.

د–12: الرقابة والتحكم الاستراتيجيان

الورقة الفارغة: ورقة العمل أ–12

حقل ورقة العمل	التعبئة المرجعية في حالة المعهد
نتائج الأداء والتغير عن المسار	يوليو 2027: قراءة SG3 من استبيان مارس تبلغ 29%، دون عتبة 30%، مع طلب إعداد بدائل. أكتوبر: فارق SG1 يبلغ 35%، وSG3 يبلغ 41%؛ وH1–إنجاز نحو 74% دون معيار 80%.
جودة المؤشرات وبياناتها	يظهر تاريخ القياس والمقام والبيانات المعلقة. في H1–سعر دفع 420 العلاوة دون مقام عرض متاح؛ ولا يمثل العدد مقام الإنجاز تلقائيًا. وتظل مقارنة 74% و62% وصفية، لا أثرًا سببيًا مثبتًا.
حالة الافتراضات الحرجة	H1–سعر: طلب أولي ومعدل قبول مجهول؛ H1–إنجاز: دون 80%. H2 يُراجع عند تجديدات نهاية 2027؛ H3 في قبول واستقرار يناير–فبراير 2028؛ H4 اختبار عشر مؤسسات وهدف عقدين في النصف الأول من 2028، لا عقود متحققة.
مؤشرات الإنذار والبيئة	SG1 وSG3 متحققتان وفق تعريف وقياس الحالة؛ وهذا يفعّل مراجعة الاستجابات ولا يثبت تحقق عالَمَي السيناريو كاملين. لا تسجل SG2 متحققة لمجرد ظهور الإشارتين الأخريين. تُتابع المخاطر R1–R6 مع الصلاحيات والحدود.
تصحيح التنفيذ أم تكييف الاختيار؟	قرارات أكتوبر: تفاوض ST1؛ وسقف نقل مشروط حتى 40 ألفًا إلى I2 وفق الجدول 4-19أ؛ وتقديم دمج I1 إلى الربع الأول من 2028؛ وخفض مستهدف إيراد 2028 إلى 1.60 مليون بهامش 8%؛ وتسجيل حكمي H1–سعر وH1–إنجاز.
صاحب القرار ومحضر المراجعة وموعدها	آخر قرار معروض: 21 أكتوبر 2027، وصاحبه المجلس. يناير 2028 موعد مراجعة الطموح والانتقال والاختبارات، والنتائج اللاحقة قيد الاختبار. تُحدّث الأدلة الجديدة التقييم والوجهة والاختيار عند الحاجة.

مواضع الرجوع: الجداول 3-18 إلى 7-18؛ والجداول 4-19 إلى 7-19؛ لا يُعد قرار 2027 إثباتًا لنتيجة 2028.

في التطبيق الحقيقي يحتفظ كل مخرج برقم إصدار وتاريخ وصاحب اعتماد. وإذا غيرت مراجعة لاحقة الرقم أو الفرضية أو المبادرة، تُحدث أوراقها المرتبطة معًا؛ فلا تبقى خريطة الاستراتيجية في إصدار والميزانية أو سجل المخاطر في إصدار آخر.

الملحق هـ: المسار المختصر للمؤسسات الصغيرة

يمكن لفريق صغير أن يصوغ استراتيجية واضحة في ورشتي عمل، مدة كل منهما يوم، إذا جمع بياناته الأساسية قبل اللقاء. الزمن للورشة لا لجمع الأدلة أو مراجعة عقد أو تمويل. لا يُختصر القرار الكبير أو الالتزام النظامي لمجرد أن المؤسسة صغيرة؛ نوسع التحليل حيث قد يغير القرار، ونستبقي بساطة الوثيقة حيث تكفي.

قبل الورشتين: ملف أدلة خفيف

اجمع ما تعرفه عن دخل المؤسسة ونقدها، ورحلة العميل، والقدرات والتبعيات، وثلاثة تغيرات خارجية قد تؤثر في القيمة. ويمكن استعادة فائدة المسح المبسط للمؤسسة والعملاء والبدائل التنافسية والشركاء والسياق (5Cs) من الطبعة الأولى بخمسة أسئلة: ماذا نقدم ونجيد؟ من العميل وما مشكلته؟ ما البدائل التي يقارننا بها؟ على من نعتمد من شركاء وموردين؟ وما الذي يتغير في البيئة؟ إنها أسئلة تنظيمية للمسح، لا بديل عن تحقق خاص حين تتوقف الجدوى على معلومة حاسمة (الشكل هـ-1).

الورشة	العمل	المخرج المقبول
الأولى: التشخيص والاختيار	شرط البدء: اكتمال الحد الأدنى من الأدلة، وتحديد العقود والالتزامات الكبيرة التي تحتاج فحصًا مستقلًا. افحص الوجهة والأدلة؛ صغ التحدي؛ قارن بديلين أو أكثر؛ حدد أين تركز وما الذي تتوقف عنه.	وجهة منقحة، ولبّ مشكلة مفسر، واختيار له مبرر واستبعاد، وفرضيات قد تغيره.
الثانية: الترجمة والمراجعة	شرط البدء: مخرجات الورشة الأولى وأدلة القيمة والتكلفة والحقوق؛ لا يختصر اليوم فحص التزام كبير. اختر نحو ثلاثة مؤشرات وثلاث مبادرات بمالكين وموارد؛ حدد إشارات إنذار وتاريخ مراجعة.	نموذج جامع معبأ، وقائمة توقف، وحدود نقد وصلاحيات، وخطة عمل ومسؤول مراجعة.

أسئلة تنظّم المسح الأولي، ولا تغني عن تحقق خاص حين تتوقف الجدوى على معلومة حاسمة.

الشكل هـ-1: المسح المبسّط بخمسة أسئلة (5Cs)

مثال مختصر من حالة المعهد — القرار المبدئي في 2026

البند	التعبئة المختصرة
الغاية والتحدي	تمكين المتعلم من كفاءة يظهر أثرها في عمله؛ العقدة هي ضعف اكتشاف التعثر والتدخل الموثوق، مع قيد البيانات.
التركيز والقيمة	أفراد ومؤسسات في عُمان والسعودية والإمارات؛ توجيه وضمان إنجاز مشروط وأكاديميات مؤسسات؛ اختبارات الطلب والجدوى لم تكتمل.
المؤشرات القليلة	إنجاز C1.1: 70%، وتجديد C2.1: 65%، واكتساب F2.2: 60 ر.ع.، مستهدفات 2027؛ مع رقابة النقد والنزاهة والحقوق خارج المفاضلة.
المبادرات الأولى	I1 نجاح المتعلم، وI3 حقوق المنصة والبيانات ونقلها، وI2 أكاديميات المؤسسات؛ لكل منها مالك وبوابة وموارد في الفصل 14.

البند	التعبئة المختصرة
قائمة التوقف	البرامج القصيرة غير المعتمدة والعمولات المفتوحة، والتوسع المقصود خارج الدول الثلاث قبل اختبار النموذج.
الإشارتان الأوضح	SG1 بيع مباشر أقل 25% أو أكثر؛ SG3 استخدام معلّم مجاني أسبوعيًا 30% أو أكثر. تبقى SG2 ضمن الرصد إذا كانت مؤثرة في القرار.
المراجعة	موعد فصلي واضح يبدأ بالبيئة والافتراضات، ثم النتائج والمبادرات؛ وعند اختراق حد جوهري يُصعّد القرار دون انتظار الموعد.

إذا لم تُحسم حقوق البيانات أو التمويل أو سلامة العميل، فالنتيجة قرار مشروط أو تجربة محدودة أو طلب دليل. استكمل القرار وضبط النقد والقدرة بالنموذج الجامع وأوراق الملحق أ.

الملحق و: التطبيق الحكومي المتصل — خدمة الترخيص المهني

هذا تطبيق تعليمي للهيئة الافتراضية لخدمات المهارات والتراخيص المهنية نفسها التي مرت في الفصول. لا يصف جهة عُمانية قائمة أو اختصاصًا أو معيار خدمة ملزمًا. نفترض هنا أن الهيئة تراجع خدمة ترخيص مهني ضمن خطة 2026–2030؛ وأرقام بطاقة الخدمة التالية افتراضات أُنشئت لهذا التمرين وحده، وليست مأخوذة من إحصاءات حكومية.

الخطوات الاثنتا عشرة في خدمة عامة

الخطوة	القرار والمخرج في الحالة الحكومية
1. الوجهة	الغاية إتاحة ترخيص موثوق وعادل؛ الرؤية خدمة واضحة وأيسر وصولًا؛ الرسالة استقبال الطلب والتحقق والبت ضمن الاختصاص؛ القيم الإنصاف والنزاهة والخصوصية. يعتمد صاحب الصلاحية ما يدخل ضمن تفويضه.
2. الداخل	يفحص الفريق رحلة الطلب وإعادة العمل والسجلات والمهارات ونقاط التسليم؛ لا يبدأ بشراء بوابة قبل معرفة سبب التأخر. خط الأساس مفترض في البطاقة أدناه.
3. الخارج	يفحص تغير حاجة المستفيدين والمتطلبات التنظيمية وتبعيات الربط ومخاطر الانقطاع والفجوة الرقمية. كل تعديل نظامي محتمل يظل احتمالًا حتى يثبت النص والنفاذ والنطاق.
4. سوات	قوة: معرفة الموظفين بالاشتراطات؛ ضعف: طلبات ناقصة وإعادة إدخال؛ فرصة: تحقق وربط مشروعان؛ تهديد: انقطاع مزود أو تسرب بيانات أو اتساع حاجات مستفيدين يصعب وصولهم رقميًا.

الخطوة	القرار والمخرج في الحالة الحكومية
5. توز	توظيف الخبرة والربط لتقليل إعادة العمل؛ استخدام تحقق مبكر لمعالجة نقص بيانات طلب الترخيص أو مستنداته؛ وتوفير بديل مساعد يحمي الوصول عند تعطل القناة. لا تسقط ضمانة لازمة لتحسين مؤشر السرعة.
6. الاختيار	يقارن الفريق تبسيط الإجراء والمساعدة الموجهة والبوابة المتكاملة وفتح مراكز إضافية. يُرجح تجريب التبسيط والتحقق المبكر مع مساعدة حضورية؛ يعلق عقد التوسع المكلف حتى يتوافر دليل الحاجة والتمويل والموافقات.
7. نموذج الخدمة	المستفيد طالب الترخيص؛ التمويل من الاعتماد العام المسموح، وليس بالضرورة من المستفيد. القيمة قرار صحيح وواضح بجهد أقل؛ الأنشطة تحقق وبت وتواصل؛ الموارد موظفون وحقوق بيانات؛ الشركاء جهات الربط؛ والتكلفة وقت خدمة ونظم ودعم.
8. الخريطة والقياس	مهارات وسجلات محمية ← تحقق مبكر وتسليم واضح ← طلب مكتمل وقرار صحيح أسرع ← خدمة عامة أيسر وأكثر موثوقية. الروابط فرضيات، وتظل الموازنة والعدالة قيوداً وممكنات؛ لا يستبدل الإيراد الأثر العام.
9. الخطة السنوية	مبادرات محددة لتبسيط الطلب، وتوحيد التحقق، وتدريب موظفي الواجهة الأمامية، وتجريب الربط والبديل. لكل منها مسؤول ومعلم وتكلفة معتمدة؛ لا ينشئ الملحق اعتماداً مالياً أو استثناءً من إجراءات الشراء.
10. المواءمة	مالك خدمة واحد يتابع الرحلة؛ وحدة الترخيص تملك سلامة البت، والتقنية تملك التشغيل، والواجهة تملك المساندة، والمالية تتحقق من الاعتماد. يصعد التعارض الذي يتجاوز التفويض إلى صاحبه.
11. القيادة	تشرح القيادة للموظف والمستفيد سبب التغيير وحقوقهما وقنوات التظلم؛ تعالج الخوف ونقص القدرة وتختبر التبني. لا تُصنف ضمانات النزاهة أو اعتراضات الحقوق عوائق ينبغي تجاوزها.
12. الرقابة والتكيف	تراجع النتائج بحسب القناة والفئة، والتظلمات وإعادة العمل والنقد والمخاطر. تصحح التنفيذ داخل الصلاحية؛ وترفع تغيير الرسوم أو شروط الاستحقاق أو الاختصاص إلى مساره النظامي. ثم تحدث التشخيص والخطة في الدورة التالية.

بطاقة خدمة تعليمية معبأة

المؤشر	الأساس 2026	مستهدف 2027	قراءة تعليمية بنهاية 2027
وسيط الأيام من اكتمال الطلب إلى البت	30	15	18؛ تحسن دون بلوغ المستهدف
الطلبات المستوفاة من أول تقديم	65%	90%	78%؛ ما زالت أسباب النقص تحتاج تحليلًا
القرارات المعادة بسبب خطأ في المعالجة	12%	6%	8%؛ لا تكفي السرعة إن بقي الخطأ مرتفعًا
إتمام الخدمة لمن يحتاج مساعدة حضورية	85%	95%	90%؛ تُراجع الفئات التي لم تستفد

تُعرَّف الأيام في بطاقة القياس أيامًا تقويمية بين اكتمال الطلب والبت، ويُعلن عدد الحالات المكتملة وما بقي معلقًا؛ ويراقب زمن ما قبل اكتمال الطلب منفصلًا حتى لا يخفي التأخير عن المستفيد. وتحسب نسبة الاستيفاء من الطلبات المقدمة لأول مرة، والإعادة من القرارات المكتملة، وإتمام الخدمة المساعدة من الطلبات التي احتاج أصحابها فعلًا تلك المساعدة. تمثل القيم قراءة تدريبية مفترضة، ولا تُستنتج منها سببية البوابة أو التبسيط دون مقارنة مناسبة. وعند التطبيق تُثبت فترة القياس وتاريخ القطع لكل مؤشر، وتُعرّف الحالات الخاصة والاستثناءات قبل الحساب مع إعلان أعدادها وأسباب استبعادها. ويُربط كل بسط ومقام بسجل الطلبات والقرارات أو سجل الخدمة المساعدة، مع بيان صاحب السجل ونسخته، ولا يُملأ حقل مفقود بتقدير غير معلن.

محضر المراجعة: أي قرار تسنده هذه النتائج؟

يعتمد صاحب الصلاحية استمرار التجربة مع تصحيح أسباب نقص بيانات الطلب أو مستنداته وإعادة العمل، والإبقاء على القناة المساعدة ومراجعة من لم يستفيدوا منها. ولا تكفي قراءة 18 يومًا لإعلان تحقق هدف 15، كما لا تبرر وحدها فتح مراكز أو تغيير

اشتراط نظامي. يطلب الفريق تحليلًا بحسب نوع الطلب والقناة والفئة وحالة السجل، ثم يقارن بدائل التنفيذ وتكلفتها في المراجعة التالية. وإذا ثبت أن قيدًا نظاميًا يمنع النتيجة، يُرفع ملف موثق إلى الجهة المختصة بدل تجاوزه عمليًا.

للمقارنة مع المتن: الغاية والاختصاص في القسم 4.9؛ تقييم البدائل في الفصل 11؛ منطق الخريطة في الفصل 13؛ الموارد والتفويض في الفصلين 14 و15؛ قراءة النتائج في الفصل 18؛ وحدود التكيف في الفصل 19. يحفظ هذا التطبيق منطق المنهج نفسه، مع اختلاف من يدفع ومن يستفيد وما الذي يجوز تغييره.

الملحق ز: بناء ملف تعلم وتطوير مهني

يمكن استخدام مخرجات الكتاب أدلة تعلم وتطبيق عند إعداد خطة تطوير مهني. يختار المتعلم أولًا الإطار المهني وإصداره ومستوى الممارسة الذي يناسب دوره، ثم يقارن المتطلبات بممارسة موثقة من عمله، لا بمجرد قراءة الفصل أو تعبئة الحالة المتخيلة. ويعرض معيار CMI المهني، مثلًا، مجالات للفاعلية الشخصية والعلاقات والأداء المؤسسي، مع القيادة الأخلاقية والشاملة؛ لكن خريطة التعلم التالية إعداد تعليمي لهذا الكتاب، وليست مواءمة رسمية أو اعتمادًا صادرًا عن CMI.

مجال الممارسة	أدلة يمكن إعدادها من تطبيق الكتاب	مواضع التعلم
تحديد الاتجاه واتخاذ القرار	تشخيص مع مصادر، وبدائل ومقايضات، وقرار معتمد يشرح حدود الدليل.	الفصول 1 و2 و4–11؛ الأوراق أ–1 إلى أ–6.
قيادة التغيير وتطوير القدرة	خريطة أثر على المعنيين، وتجربة تبني، ودليل أداء قبل تطوير القدرة وبعده مع حدود المقارنة.	الفصول 15 و16؛ الورقتان أ–10 وأ–11.
إدارة الموارد والمخاطر	خطة موارد ونقد ومبادرات، وسجل مخاطر، واختبار استمرارية وصلاحيات معلومة.	الفصول 12 و14 و17؛ الأوراق أ–7 وأ–9 وأ–12.
تحقيق النتائج والتعلم	بطاقات قياس صحيحة، ومحضر مراجعة يميز التنفيذ من الافتراض، وقرار تعديل موثق.	الفصول 13 و18 و19؛ الورقتان أ–8 وأ–12.

دوّن في ملفك ما فعلته أنت، وما تعلمته، وما لم ينجح، وما الدليل الذي فحصه شخص آخر، وكيف تغير سلوكك أو حكمك. ولا تمنح هذه الأوراق وحدها مؤهلًا أو عضوية أو لقبًا مهنيًا؛ تُراجع شروط الجهة المختصة وإصدارها الساري عند التقديم.

مرجع للاطلاع: Chartered Management Institute. Professional Standard for Management and Leadership؛ وصف المجالات ومصفوفة مستويات الممارسة. https://www.managers.org.uk/education-and-learning/professional-standards/professional-standard/ (اطلاع 17 أكتوبر 2026).

دليل المصادر والمراجع

تُعرض المراجع والقراءات الأصلية في نهاية كل فصل، قرب الأدوات والادعاءات التي تسندها. ويساعدك هذا الدليل على الوصول إلى فصولها دون تكرارها؛ وتُذكر مصادر الأدوات الإضافية في ملاحقها. عند الاقتباس من مرجع خارجي ارجع إلى الأصل والطبعة المذكورين، وميّز بين قراءة الصفحة التعريفية والاطلاع على النص الكامل.

الفصل 1: الاستراتيجية ونظام إدارتها — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 2: من يقود الاستراتيجية؟ الحوكمة والقيادة الاستراتيجية — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 3: الذكاء الاصطناعي والبيانات في العمل الاستراتيجي — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 4: الوجهة الاستراتيجية — الغاية والرؤية والرسالة والقيم — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 5: الاستشراف والسيناريوهات والافتراضات الحرجة — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 6: تحليل البيئة الخارجية والمنظومة — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 7: تحليل المؤسسة ومواردها وقدراتها — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 8: من التحليل إلى لبّ المشكلة والخيارات الاستراتيجية — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 9: الخيارات التنافسية والمحيط الأزرق — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 10: خيارات النمو ومحفظة الأعمال — المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 11: تقييم الخيارات والاختيار وبيان الاستراتيجية – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 12: تصميم نموذج العمل واختبار جدواه – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 13: خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 14: منظومة التنفيذ والخطة الإجرائية السنوية – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 15: مواءمة المؤسسة – الهيكل والأنظمة والقدرات والأهداف الفصلية – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 16: قيادة التغيير الاستراتيجي – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 17: المخاطر الاستراتيجية والمرونة المؤسسية – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 18: منظومة القياس والمراجعة الاستراتيجية – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

الفصل 19: التكيف الاستراتيجي – متى وكيف نغيّر الاستراتيجية؟ – المصادر والمراجع في نهاية الفصل

عن المؤلف

عباس بن علي بن محمود آل حميد

عباس آل حميد كاتب ومستشار إداري واستراتيجي عُماني، وعضو مجلس الدولة بسلطنة عُمان وعضو لجنته الاقتصادية والمالية، والمؤسس والرئيس التنفيذي لأكاديمية مريت. انصب جانب كبير من عمله وتأليفه على مساعدة المؤسسات في فهم واقعها، وتحديد خياراتها، وتحويل الاستراتيجية إلى عمل منظم ونتائج قابلة للقياس والمراجعة.

تمتد خبرته المهنية لأكثر من ثلاثة عقود، تولى خلالها مناصب قيادية وتنفيذية في مؤسسات حكومية ومجموعات أعمال وشركات مهنية دولية. شغل منصب الرئيس التنفيذي للاستراتيجية في شركة الزبير، وأسهم في تمكين قيادات عشرات وحدات أعمالها من تطوير استراتيجياتها وربطها بالاستراتيجية المؤسسية. كما تولى إدارة الشراكة في مازارز عُمان وبيكر تيلي عُمان، وانتُخب شريكًا في مجموعة مازارز العالمية.

وقاد أعمالًا في التحول والتطوير المؤسسي والحوكمة وإعادة الهيكلة لدى جهات مختلفة في سلطنة عُمان ودول مجلس التعاون، من بينها حكومة عجمان ومؤسسة الخدمات الاجتماعية والمباني التجارية في أبوظبي. وفي عُمان أسهم في إعداد استراتيجيات ومشروعات تطوير لجهات حكومية وشركات، من بينها الاستراتيجية الشاملة لمحافظة ظفار، وأعمال التخطيط الاستراتيجي والحوكمة وبناء القدرات على مستوى المؤسسات ومجموعات الأعمال. كما ترأس اللجنة الخاصة بمجلس الدولة التي أعدّت دراسة «تحليل بيئة الأعمال في سلطنة عُمان: خطوات عملية لتعزيز ريادة الأعمال»، التي اعتمدها المجلس عام 2026.

طوّر منهجية «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» (Strategic Management Process) التي تربط التقييم الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة والتحكم فيها عبر اثنتي عشرة خطوة. واستُخدمت المنهجية في تصميم برامج تعليم تنفيذي وتطوير قيادات؛ وتذكر وثائق الإصدار السابق أن الكتاب والبرنامج التدريبي المبني عليه حظيا باعتراف مهني من معهد

الإدارة المعتمد بالمملكة المتحدة (CMI)؛ وهذه إشارة تاريخية إلى الطبعة الأولى وبرنامجها، وليست اعتمادًا لهذا الإصدار. ويأتي «من الاستراتيجية إلى الأثر» إعادة بناء وتوسيعًا لذلك المؤلف، في ضوء الخبرة العملية وتطور بيئة الأعمال وأدوات الإدارة.

يحمل مؤهلات أكاديمية في الاقتصاد والمحاسبة وإدارة الأعمال، ومجموعة من الاعتمادات المهنية الدولية في المحاسبة والاستشارات والإدارة، منها CPA وCFE وCMC وCMgr، وهو زميل معتمد في معهد الإدارة المعتمد بلقب FCMI. وقد صمم وقاد برامج تطوير مهني وقيادي لمسؤولين ومديرين تنفيذيين، وأسهم في إعداد معايير ومؤهلات مهنية وأدوات للتقييم والتعليم التطبيقي.

تشمل مؤلفاته في الإدارة والاقتصاد كتاب «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، و«الاستراتيجية الإسلامية»، و«استراتيجية مقترحة للتحول إلى اقتصاد المعرفة في سلطنة عُمان»، إلى جانب أعمال في التخطيط المهني وتطوير الذات. ويتيح عددًا من مؤلفاته للقارئ عبر مكتبته الإلكترونية:
https://abbasalhumaid.com/library/، إيمانًا بأهمية تداول المعرفة والاستفادة منها في الحياة والعمل.

شهادتان مهنيتان من وثائق سابقة

نتناول الشهادتان التاليتان خبرة المؤلف وممارسته المهنية، وقد وردتا في الطبعة العربية السابقة. وهما لا تمثلان مراجعة علمية أو تزكية لهذا الإصدار المنقح لعام 2026.

الدكتور نيك كليفورد

«إن ميزة عباس هي في قدرته على التوازن في الحفاظ على وتيرة التغيير والتطور، ولكن من دون إثقال كاهل المؤسسة بأعباء أكثر من اللازم. إنه ماهر بشكل خاص في ملاحظة أهمية ثقافة المؤسسة في تسريع أو عرقلة عملية التغيير والابتكار في المؤسسات الكبيرة. إنه يدرك تمامًا الحاجة للعمل في سياق الثقافة المؤسسية بدلًا من العمل بشكل مضاد لها.

يمتلك عباس رصيدًا تعليميًا واسعًا أمدّه بالمعرفة الأكاديمية والنظرية اللازمة لإدارة الاستراتيجية، ومكّنه من تقديم آراء موثوقة. إنه على دراية جيدة في النظرية الاستراتيجية وصياغتها... كما أنه مبتكر وكاتب في موضوع الاستراتيجية والحاجة لتفكير استراتيجي أفضل في عالم الشركات.

يملك عباس خبرة كبيرة في حل الصعوبات والتحديات عند تنفيذ استراتيجية فاعلة في المؤسسات الكبيرة. إن الحاجة إلى مهارات عالية في بناء الثقة بين فريق الاستراتيجية بالشركة وكبار المسؤولين التنفيذيين أمرٍ حيوي وقد أظهر عباس قدرة عالية في هذا المجال، لديه القدرة على تحليل الموقف كاملًا في نفس الوقت الذي يدرك فيه الحاجة للتدقيق بالتفاصيل المهمة، قدراته في الإدارة بشكل عام متطورة جدًا.»

الدكتور نيك كليفورد، PhD, MBA, MCMI, FRSA — أستاذ محاضر بجامعة مانشستر للأعمال، المملكة المتحدة؛ بالصفة التي وردت في الطبعة العربية السابقة.

مصدر النص: «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، النسخة العربية السابقة، ص 10. ويؤرَّخ خطاب التزكية في السيرة المهنية للمؤلف بـ15 أبريل 2015.

ريتشارد لوبلي

«يمتلك عباس مزيجًا فريدًا من الحدس الريادي والقدرات في الأعمال بالإضافة إلى مهارات الاستشارات والخبرات من النوعية الممتازة، يُقبل عباس على مشروعاته بطاقة عالية وحماس كبير ويستفيد من شبكته الواسعة بأفضل طريقة لتحقيق النجاح في الأعمال.»

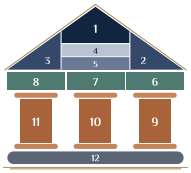
ريتشارد لوبلي — نائب الرئيس للاستراتيجيات والمشاريع والرقابة، مؤسسة الإمارات للطاقة النووية؛ بالصفة التي وردت في الطبعة العربية السابقة.

مصدر النص: «إجراءات الإدارة الاستراتيجية»، النسخة العربية السابقة، ص 11. لا يُذكر تاريخ التزكية في المصدر المنشور.

إفصاح مهني واستقلالية الرأي

المؤلف مؤسس أكاديمية مريت ورئيسها التنفيذي، وتقدم الأكاديمية برامج في الإدارة الاستراتيجية والقيادة تستفيد من المنهجية التي يتناولها هذا الكتاب. ولا تُعد الإشارات التعليمية إلى برامج أو مؤسسات أو أطر مهنية توصيات تجارية أو ضمانًا لنتيجة مهنية أو تنظيمية. كما أن الحالة المتصلة لمعهد التدريب الافتراضي حالة تعليمية متخيلة، وليست وصفًا لمؤسسة حقيقية أو إفصاحًا عن بيانات عميل.

الآراء والاستنتاجات والتطبيقات الواردة في هذا الكتاب مسؤولية المؤلف، ولا تمثل بالضرورة موقف مجلس الدولة أو أي جهة حكومية أو مهنية أو أكاديمية يرتبط بها. وعند اتخاذ قرارات فعلية ينبغي الرجوع إلى الأنظمة والسياسات والمعايير والمعلومات المعتمدة التي تنطبق على كل مؤسسة في وقت القرار.



من كتاب «من الاستراتيجية إلى الأثر»

«لقد نفذنا ما كتبناه في الخطة؛ فهل أحدثنا التغيير الذي وضعنا الخطة من أجله؟»

الاستراتيجية لا تُقاس بجمال عباراتها، ولا بعدد المبادرات التي تعلن المؤسسة إكمالها، وإنما بسلامة اختياراتها وما تحدثه من نتائج ذات قيمة.

يقدّم عباس آل حميد منهجًا عمليًا من أربع مراحل واثنتي عشرة خطوة مترابطة، يخرج القارئ من كل خطوة بمادة يستخدمها في التالية: من تقييم الواقع واستشراف التغيرات، إلى صياغة الخيارات وتنفيذها، ثم مراقبة نتائجها ومراجعة صلاحيتها. وترافقه حالة متصلة من أول البيانات حتى قرار المراجعة، مع ورقة عمل ومثال معبأ لكل خطوة.

«من الاستراتيجية إلى الأثر» دليل عملي لكل من يريد أن يصل التحليل بالاختيار، والاختيار بالتنفيذ، ثم يتحقق من الأثر بالأدلة.

◇

عباس آل حميد كاتب ومستشار إداري واستراتيجي عُماني، وعضو مجلس الدولة. تمتد خبرته لأكثر من ثلاثة عقود في الاستراتيجية والتطوير المؤسسي، وطوّر منهجية «إجراءات الإدارة الاستراتيجية» التي يعيد بناءها وتطويرها في هذا الكتاب.