

#إيماضة\_تنموية

# المصفوفة المبسطة للقرار التنموي

توظيف مصفوفة بوسطن الاستشارية  
في العمل التنموي

الإيماضة هي البارقة السريعة  
وفي هذه السلسلة سنستعرض بعض الإيماضات التنموية  
يُسعدني بكل تأكيد أي استدراك أو تصحيح أو إضافة

أخوكم عبدالعزيز



لا شك أن القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ينمو بوتيرة متسارعة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهذا النمو المتسارع يسير بالقطاع في رحلة تنموية قل نظيرها، ومما تتطلبه هذه الرحلة استصحاب الأدوات اللازمة لقياس المسيرة ومراقبة الجهود وتجويد العمل وتحقيق الأثر.

سأتحدث في هذه الورقة عن مصفوفة بارزة في مجال الأعمال تهدف إلى مساعدة الشركات على اتخاذ قرارات استثمارية حول وحدات الأعمال المختلفة أو المنتجات داخل محفظة أعمال الشركة، وهي مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix)، وسأحول من خلالها استنباط مصفوفة أخرى مستوحاة منها تكون ملائمة لاتخاذ القرارات في العمل التنموي، مبنية على نفس المبدأ الذي بنيت عليه مصفوفة بوسطن ولكن **بمنظار تنموي يتلاءم مع القطاع غير الربحي**.

## مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix):



مصفوفة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group Matrix)، والمعروفة أيضًا باسم مصفوفة النمو/الحصة السوقية، هي أداة تحليل استراتيجي طوّرتها مجموعة بوسطن الاستشارية في سبعينيات القرن الماضي. تهدف هذه المصفوفة إلى مساعدة الشركات على اتخاذ قرارات استثمارية حول وحدات الأعمال المختلفة أو المنتجات داخل محفظة أعمال الشركة، تعتمد المصفوفة على

محورين رئيسيين هما: **معدل نمو السوق** و **الحصة السوقية النسبية**، وتساعد في تحديد استراتيجيات مثل التوسع أو التخارج أو الاستثمار بشكل أكبر.



ملخص مصفوفة بوسطن الاستشارية باختصار شديد أنه في حال نمو السوق وزيادة الحصة السوقية للمنظمة فالاستراتيجية المناسبة هي الاستثمار بشكل أكبر، والتخارج في حال العكس، أما في حالة نمو السوق وانخفاض حصة الشركة فالأفضل دراسة الخيارات بشكل متأن، وفي حال انخفاض نمو السوق وارتفاع حصة الشركة فهذا يعتبر مصدر مدر بالأرباح يجب الحفاظ عليه ومحاولة الاستقرار.

من خلال استخدام هذه المصفوفة، يمكن للشركات تحقيق توازن بين وحدات الأعمال التي تحقق أرباحًا ثابتة (الأبقار الحلوب) وتلك التي تحتاج إلى استثمارات للنمو (النجوم وعلامات الاستفهام).

## المصفوفة المبسطة للقرار التنموي

في القطاع غير الربحي سنستبدل المصطلحات وسنحاول إسقاط ذات الأفكار على منظمات القطاع، فنمو السوق التجاري يقابله في العمل التنموي زيادة الاحتياج، وزيادة الحصة السوقية للشركات يقابله زيادة حجم الأعمال. في مصفوفة بوسطن هناك أربع مربعات: النجوم، علامات الاستفهام، الأبقار الحلوب، والكلاب، وذلك كناية عن دلالات كل مربع، استبدلتها في مصفوفتنا الجديدة - والتي أسميتها "المصفوفة المبسطة للقرار التنموي" - بالمفردات التالية: النجوم، علامات الاستفهام، النخيل، والرماد، وهي ذات دلالات مشابهة لمفردات مصفوفة بوسطن ولكن بمنظار تنموي.



بناء على ذلك نقول إن المصفوفة المبسطة للقرار التنموي توفر للمنظمات التنموية طريقة بسيطة ومرئية لتقييم ذاتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحديد كيفية تخصيص وتوجيه الموارد بدلاً من اتخاذ قرارات عشوائية، لتمكن المنظمات من تحليل وضعها ووضع منتجاتها وخدماتها بناءً على بيانات دقيقة حول المجال التنموي والقدرة على البذل فيه، وعلى ذلك فالمصفوفة الجديدة تعتمد على محورين أساسيين:

## محاور المصفوفة المبسطة للقرار التنموي

### حجم الأعمال

#### حجم الأعمال في المجال التنموي:

تقيس مدى قوة موقف المنظمة وذلك بالنظر إلى حجم أعمال المنظمة التنموية أو المنتج أو الخدمة التي تقدمها مقارنةً بالجهات الأخرى العاملة في ذات المجال التنموي، إذا كان حجم الأعمال كبير، فهذا يعني أن المنظمة تمتلك موقعًا قويًا في المجال التنموي مقارنةً بالجهات الأخرى.

### معدل الاحتياج

#### معدل الاحتياج في المجال التنموي:

يقيس مدى زيادة الاحتياج في المجال التنموي الذي تعمل فيه المنظمة غير الربحية أو المنتج أو الخدمة التي تقدمها، يشير معدل الاحتياج المرتفع إلى فرص أكبر للتدخلات التنموية، ولكنه يتطلب أيضًا ضخ أعلى وعمل أكبر للحفاظ على التأثير.



## تصنيفات المصفوفة

سنقسم المصفوفة إلى أربعة أقسام رئيسية تعتمد على تقاطع المحورين (معدل الاحتياج في المجال التنموي وحجم الأعمال في المجال التنموي):



## النجوم

- معدل الاحتياج في المجال التنموي: مرتفع
- حجم الأعمال في المجال التنموي: مرتفع

تمثل النجوم المنظمات التنموية أو المنتجات والخدمات التي لها معدلات احتياج تنموي عالية وحجم أعمال كبير للمنظمة أو المنتج أو الخدمة، هذه الوحدات تتطلب ضخ مالي وجهود كبيرة للحفاظ على موقعها في المجال التنموي، ولكنها تحقق نتائج كبيرة وتعتبر من الأصول الهامة للمنظمة.



### الاستراتيجية: الاستمرار

زيادة العمل والضح المالي ومواصلة العطاء، ولطبيعة القطاع غير الربحي نقول أنه يجب التأكد من عدم تكرار الجهود وعدم إهمال مناطق تدخل أخرى تتطلب العمل والبذل.

### النخيل



- معدل الاحتياج في المجال التنموي: **منخفض**
- حجم الأعمال في المجال التنموي: **مرتفع**

يشير النخيل إلى المنظمات التنموية أو المنتجات والخدمات التي تحقق نتائج مستقرة وكبيرة بسبب حجم أعمالها الكبير، ولكنها تعمل في مجال تنموي ذي احتياج منخفض، هذه الوحدات لا تحتاج إلى جهود كبيرة وضخ مالي ضخم ويمكن استخدامها لتحسين التجربة ومن ثم الاستفادة من تلك التجربة في مجالات تنموية أخرى.

### الاستراتيجية: الاستقرار

الحفاظ على الوضع الحالي وحصد المزيد من النتائج، ولطبيعة القطاع غير الربحي نقول أنه من المهم التأكد من سلامة التوجه والتوافق مع الأولويات التنموية، وعدم إهمال مناطق تدخل أخرى تتطلب العمل والبذل.

### علامات الاستفهام

- معدل الاحتياج في المجال التنموي: **مرتفع**
- حجم الأعمال في المجال التنموي: **منخفض**

تمثل علامات الاستفهام المنظمات التنموية أو المنتجات والخدمات التي تعمل في مجالات تنموية ذات احتياج عالي ولكن حجم أعمالها في المجال بسيط جدا وتواجه تحدي كبير في تنميتها، قد يكون لهذه الوحدات إمكانية للنمو الكبير وتحقيق نتائج أكبر، لكنها تتطلب مزيد من الجهود والضح المالي الكبير جدا لتحسين وضعها في تحقيق نتائج وأثر ملموس.



### الاستراتيجية: الاختيار

تحديد ما إذا كان يجب العمل والضح لزيادة حجم الأعمال أو التخرج من المجال، ولطبيعة القطاع غير الربحي نقول أنه من المهم جعل الأولوية لاحتياجات المجتمع، ويجب أن يكون قرار التخرج من المجال مراعى فيه حاجة المستفيدين ولو قلوا، لأن العمل التنموي والخيري لا ينظر لحجم الأعمال فقط لكنه يستحضر الجانب الإنساني المتمثل في احتياج المجتمع والمستفيد.

### الرماد

- معدل الاحتياج في المجال التنموي: **منخفض**
- حجم الأعمال في المجال التنموي: **منخفض**

يشير الرماد إلى المنظمات التنموية أو المنتجات والخدمات التي تعمل في مجال تنموي ذي احتياج منخفض وتمتلك حجم أعمال بسيط جداً، غالباً ما تكون هذه الوحدات غير محققة للنتائج ولا تقدم فرصاً كبيرة للتأثير.

### الاستراتيجية: الفرار

التخرج وتصفية الأعمال، ولطبيعة القطاع غير الربحي نقول أنه من المهم جعل الأولوية لاحتياجات المجتمع، ويجب أن يكون قرار التخرج من المجال مراعى فيه حاجة المستفيدين ولو قلوا، لأن العمل التنموي والخيري لا ينظر لحجم الأعمال فقط لكنه يستحضر الجانب الإنساني المتمثل في احتياج المجتمع والمستفيد، ومن الممكن في هذه الحالة تسكين العمل لدى جهة أخرى كأحد الخيارات.



## دلالات تسميات مربعات المصفوفة

المربع	الدلالة
النجوم	ترمز إلى الجهود والأعمال التي تحقق أداءً جيدًا وتستقطب دعم كبير بسبب إمكاناتها العالية للنمو والتأثير، تُعتبر "النجوم" عادةً من الأعمال الواعدة التي تحتاج إلى دعم واستثمار مستمر للحفاظ على مكانتها وتعزيز نموها في المجال التنموي.
علامات الاستفهام	ترمز إلى الجهود والأعمال التي تمتلك إمكانات نمو كبيرة، ولكن لم تحقق بعد مكانة قوية في المجال التنموي، تُعتبر "علامات الاستفهام" غير مؤكدة من الناحية الاستراتيجية؛ فهي تحتاج إلى دعم كبير لزيادة أعمالها في المجال التنموي أو قد تُفكر في الخروج منها إذا لم تحقق النجاح المرجو.
النخيل	يرمز إلى الجهود والأعمال التي تولد نتائج ثابتة، النخيل يشير إلى شجرة تُعطي ثمارًا بشكل مستمر لفترة طويلة دون حاجة إلى الكثير من الصيانة، مما يجعله رمزًا مناسبًا للأعمال التي توفر نتائج مستمرة ومستقرة.
الرماد	يرمز إلى بقايا شيء كان نافعًا في السابق، ولكنه الآن لم يعد يقدم أي فائدة، مما يعبر عن الجهود والأعمال التي فقدت قيمتها وتستهلك الموارد دون عائد ملموس.

## شجرة المصفوفة المبسطة للقرار التنموي





## كيفية استخدام المصفوفة في التخطيط الاستراتيجي

يتم استخدام المصفوفة المبسطة للقرار التنموي لمساعدة المنظمات غير الربحية في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد والضح المالي، الخطوات الرئيسية لاستخدام المصفوفة تشمل:

04 تحديد الاستراتيجية.	03 وضع المنظمات التنموية أو المنتجات أو الخدمات في المصفوفة.	02 تقييم حجم الأعمال في المجال التنموي.	01 تقييم معدل الاحتياج في المجال التنموي.
------------------------	--	---	---

## تحديات استخدام المصفوفة



رغم فوائد المصفوفة المبسطة للقرار التنموي - والمصفوفة الأصل "مصفوفة بوسطن" -، إلا أنها تأتي مع بعض التحديات:

### التبسيط المفرط:

تعتمد المصفوفة على متغيرين فقط (معدل الاحتياج وحجم أعمال المنظمة)، مما قد يكون تبسيطاً مفرطاً. في بعض الأحيان، قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء المنظمة أو المنتج أو الخدمة مثل التغييرات التكنولوجية أو الابتكارات أو ظهور فئات مستفيدة مختلفة أو تغيير في الأولويات التنموية.

### عدم الأخذ في الاعتبار التفاعلات بين المنظمات التنموية أو الخدمات والمنتجات:

قد تعتمد المنظمة على منظمة أخرى، أو المنتج والخدمة على منتج وخدمة أخرى في المنظمة، لكن المصفوفة لا تأخذ في الاعتبار هذا التفاعل بين الوحدات المختلفة.

### عدم التركيز على التأثير الفعلي:

رغم أن حجم الأعمال قد يكون مؤشراً جيداً على مدى التأثير، إلا أنه لا يعكس دائماً النتائج المرجوة، قد تكون بعض الأعمال ذات الحجم الكبير غير مؤثرة، في حين أن الوحدات ذات حجم الأعمال القليل قد تكون مؤثرة للغاية.



# البريد الإلكتروني

Eng. Abdulaziz Alamri

- ماجستير، طالب دكتوراه في الإدارة الهندسية
- فـيـر وممارس في القطاع غير الربحي
- متخصص في إدارة العمل التنموي
- مستشار التخطيط الاستراتيجي

0 5 6 4 4 6 6 3 5 5

✉ [abdulazizalamri690@gmail.com](mailto:abdulazizalamri690@gmail.com)