MERCURY

# دورة تخطيط السيناريوهات وتصميم الخطة الاستراتيجية لكبار القادة

21 يونيو – 2 يوليو 2027

الدار البيضاء (المغرب)

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

# دورة تخطيط السيناريوهات وتصميم الخطة الاستراتيجية لكبار القادة

**المرجع:** 179262_121554 **التاريخ:** 21 يونيو – 2 يوليو 2027 **المكان:** الدار البيضاء (المغرب) **الرسوم:** Euro 6800

دورة تخطيط السيناريوهات وتصميم الخطة الاستراتيجية لكبار القادة دورة متقدمة مدتها أسبوعين، تتعلم فيها بناء سيناريوهات بديلة من القوى الدافعة وأوجه عدم اليقين الحرجة، ثم تحويلها إلى خطة استراتيجية تحمل خيارات بديلة ومؤشرات إنذار مبكر. وهي موجهة إلى أعضاء الإدارة التنفيذية ومديري الاستراتيجية ومن يقودون قرارات طويلة الأجل. وتعود منها بملف الخطة الاستراتيجية المبنية على السيناريوهات. وتقدم هذه الدورة من ميركوري للتدريب.

## نبذة عن الدورة

تبني مؤسسات كثيرة خططها على توقع واحد للمستقبل، فتتعطل الخطة عند أول تحول في السوق أو التقنية أو التمويل. لمتابعة الدورة يجب أن تكون ممن يشاركون في إعداد الخطة الاستراتيجية أو اعتمادها. وتتدرب على بناء أربعة سيناريوهات لمؤسسة واقعية، واختبار الخيارات في كل منها، ثم صياغة خطة واحدة تصمد أمامها جميعا.

## لمن هذه الدورة

- المسؤولون عن توجيه المؤسسة واعتماد خياراتها الكبرى وتخصيص مواردها
- المسؤولون عن قيادة وحدات الاستراتيجية وإعداد الخطة ومراجعتها الدورية
- المسؤولون عن إدارة قطاعات أعمال تتأثر نتائجها بتقلبات السوق والتقنية
- المسؤولون عن إدارة المخاطر المؤسسية وربطها بقرارات الاستثمار والتوسع
- المسؤولون عن تحويل الاستراتيجية إلى مبادرات ومحافظ مشاريع ومتابعة تنفيذها

لا تناسب هذه الدورة من يحتاجون إلى مدخل أولي في مفاهيم التخطيط وأدوات التحليل الأساسية، فالأنسب لهم دورة تأسيسية في التخطيط الاستراتيجي، ولا من يبحثون عن أساليب التنبؤ الكمي والنمذجة الإحصائية، فالأنسب لهم دورة متخصصة في التحليل الكمي والتنبؤ.

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

## الكفاءات المستهدفة

- قراءة البيئة الخارجية: ترصد القوى الدافعة والإشارات الضعيفة وتفرز المؤكد عن غير المؤكد
- بناء السيناريوهات: تصوغ مع فريقك أربعة مستقبلات معقولة ومتمايزة لمؤسستك وتسرد كلا منها بوضوح
- اختبار الخيارات: تقيس متانة كل خيار عبر السيناريوهات وتستبعد الخيارات الهشة قبل اعتمادها
- تصميم الخطة: تجمع الاتجاه والأهداف والمبادرات في خطة واحدة تحمل بدائل جاهزة
- الإنذار المبكر: تحدد مؤشرات تكشف أي سيناريو يتحقق وتربطها بنقاط قرار محددة
- إدارة الحوار الاستراتيجي: تقود نقاش مجلس الإدارة والفريق التنفيذي حول عدم اليقين حتى الوصول إلى قرار

## ما ستتمكن من إنجازه

بنهاية الدورة ستتمكن من:

- انطلاقا من مسح بيئي لقطاعك، إعداد خريطة للقوى الدافعة مرتبة حسب الأثر ودرجة عدم اليقين
- باستخدام مصفوفة عدم اليقين الحرجة، اختيار محورين وبناء أربعة سيناريوهات مسماة لمؤسستك
- بالنظر إلى خيارات مطروحة على الإدارة، اختبار كل خيار في السيناريوهات الأربعة وتصنيفه بين متين ومشروط وهش
- باستخدام تقنية دلفي مع مجموعة من الخبراء، تقدير اتجاه التحولات الرئيسية وتوقيتها المحتمل
- انطلاقا من الخيارات المتينة، صياغة خطة بأهداف ومبادرات وخطة طوارئ لكل سيناريو غير مرغوب
- بالنظر إلى مؤشرات الإنذار المبكر، تصميم لوحة متابعة تحدد متى تراجع الخطة ومن يملك القرار

## محتوى الدورة

### اليوم 1: التخطيط في ظروف عدم اليقين

- حدود التخطيط القائم على توقع واحد وأثره على قرارات الاستثمار
- الفرق بين التنبؤ وتخطيط السيناريوهات في تحديد اتجاه المؤسسة
- السيناريوهات الاستكشافية والمعيارية ومواضع استخدام كل منها
- تحديد السؤال الاستراتيجي المحوري والأفق الزمني للخطة
- تشكيل فريق السيناريوهات وتحديد دور الراعي وأصحاب المصلحة

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

## اليوم 2: المسح البيئي ورصد القوى الدافعة

- المسح البيئي المنظم للعوامل الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والتنظيمية
- رصد الإشارات الضعيفة والاتجاهات الناشئة في القطاع
- مقابلات الخبراء وقادة الرأي لكشف الافتراضات الضمنية
- فرز العوامل إلى عناصر محددة سلفا وأوجه عدم يقين حرجة
- ترتيب القوى الدافعة حسب شدة الأثر ودرجة عدم اليقين

## اليوم 3: بناء منطق السيناريوهات

- اختيار محوري عدم اليقين وبناء مصفوفة السيناريوهات الرباعية
- اختبار استقلال المحورين ومعقولية المستقبلات الناتجة
- تقنية دلفي لاستطلاع آراء الخبراء على جولات متتالية
- تسمية السيناريوهات وصياغة منطقها الداخلي
- تجنب أخطاء السيناريو المفضل والسيناريو الوسط

## اليوم 4: سرد السيناريوهات وتعميقها

- كتابة سردية لكل سيناريو من الحاضر حتى أفق الخطة
- رسم المسارات والأحداث المفصلية داخل كل سيناريو
- تحليل آثار كل سيناريو على العملاء والمنافسين والموردين
- تقدير أثر كل سيناريو على الإيرادات والتكاليف والقدرات
- عرض السيناريوهات على الفريق التنفيذي وإدارة النقاش حولها

## اليوم 5: تشخيص وضع المؤسسة في كل سيناريو

- تحليل SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ضوء كل سيناريو
- تقييم القدرات الجوهرية ومدى ملاءمتها لكل مستقبل
- تحليل أصحاب المصلحة وتوقع مواقفهم في السيناريوهات المختلفة
- مراجعة الرسالة والقيم والاتجاه الحالي للمؤسسة
- تحديد الفجوات بين القدرات الحالية ومتطلبات السيناريوهات

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

## اليوم 6: توليد الخيارات واختبار متانتها

- توليد الخيارات الاستراتيجية من تحديات كل سيناريو
- اختبار متانة الخيارات عبر السيناريوهات الأربعة
- تصنيف الخيارات إلى متينة ومشروطة ورهانات عالية المخاطر
- مصفوفة المفاضلة بين الخيارات حسب القيمة والمخاطرة والموارد
- جلسة قرار الاتجاه الاستراتيجي مع الفريق التنفيذي

## اليوم 7: تصميم الخطة الاستراتيجية

- صياغة الاتجاه الاستراتيجي المختار وبيان الرؤية
- بناء الأهداف الاستراتيجية وشبكة الأهداف المترابطة
- تحديد المبادرات الاستراتيجية وترتيب أولوياتها
- ربط الخطة الاستراتيجية بالخطة التشغيلية والموازنة
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف

## اليوم 8: الخطط البديلة والإنذار المبكر

- تصميم خطط طوارئ للسيناريوهات غير المرغوبة
- تحديد مؤشرات الإنذار المبكر لكل سيناريو
- ربط المؤشرات بنقاط قرار ومحفزات تفعيل الخطط البديلة
- إدراج المخاطر الاستراتيجية في سجل الخطة ومعالجتها
- الاستثمارات المرحلية والخيارات المرنة لتأجيل الالتزامات الكبيرة

## اليوم 9: حوكمة التنفيذ والمراجعة

- توزيع مسؤوليات تنفيذ المبادرات ومصفوفة الصلاحيات
- لوحة متابعة الخطة ومؤشرات الإنذار للإدارة العليا
- دورة المراجعة الاستراتيجية وتحديث السيناريوهات
- معالجة الانحرافات وإعادة توجيه الموارد
- إيصال الخطة إلى العاملين وأصحاب المصلحة

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

## اليوم 10: تطبيق عملي لتخطيط السيناريوهات

- تمرين بناء مصفوفة السيناريوهات لقطاع المشارك
- تمرين اختبار الخيارات الاستراتيجية عبر السيناريوهات
- تمرين صياغة مؤشرات الإنذار المبكر ونقاط القرار
- عرض الخطة أمام لجنة تمثل مجلس الإدارة ومناقشتها
- استكمال ملف الخطة الاستراتيجية المبنية على السيناريوهات

## دراسات الحالة والتمارين

فيما يلي أنشطة مقترحة خلال الدورة.

- دراسة حالة: شركة طاقة تواجه عدم يقين في الطلب وفي التقنيات البديلة، فتبني أربعة سيناريوهات وتقرر أي استثمار يصمد فيها جميعا.
- دراسة حالة: مستشفى خاص يخطط للتوسع مع تغير نماذج التمويل الصحي، فتختبر خيارات التوسع وتحدد خطة بديلة.
- تمرين: جامعة تراجع خطتها مع تحول الطلب نحو التعلم المرن، فتحدد مؤشرات الإنذار المبكر ونقاط القرار.
- تمرين: شركة لوجستية تعتمد على مسارات شحن محدودة، فتصمم خطة طوارئ لسيناريو انقطاع الإمداد.

## ما ستعود به إلى عملك

تعود بملف الخطة الاستراتيجية المبنية على السيناريوهات، معدا لمؤسستك أو للقطاع الذي تقوده. وتستخدمه خلال شهرك الأول للعودة إلى العمل لعرض السيناريوهات على الفريق التنفيذي، وإطلاق مراجعة للخطة الحالية في ضوئها، وتكليف المسؤولين بمتابعة مؤشرات الإنذار المبكر، وتحديد موعد أول مراجعة للسيناريوهات مع فريق الاستراتيجية.

- خريطة القوى الدافعة ومصفوفة السيناريوهات الأربعة
- سجل الخيارات الاستراتيجية ونتائج اختبار متانتها
- الخطة الاستراتيجية بأهدافها ومبادراتها وخطط الطوارئ
- لوحة مؤشرات الإنذار المبكر ونقاط القرار

## إجابات سريعة عن الأسئلة الشائعة

### ما الذي أحتاج إلى معرفته قبل دورة تخطيط السيناريوهات وتصميم الخطة الاستراتيجية؟

يجب أن تكون ممن يشاركون في إعداد الخطة الاستراتيجية أو اعتمادها، وأن تكون معتادا على تحليل البيئة الخارجية وقراءة مؤشرات الأداء. ولا يلزم إلمام سابق بأساليب بناء السيناريوهات، إذ تبنى خطوة بخطوة قبل تطبيقها على مؤسستك.

Dubai - UAE: +971 4 450 5697
Istanbul - Türkiye: +90 539 599 1206
Amman - Jordan: +962 79 712 3347

MERCURY

## بم تختلف دورة تخطيط السيناريوهات عن دورات التفكير الاستراتيجي العامة؟

تعرض دورات التفكير الاستراتيجي العامة المفاهيم والأدوات في نظرة واسعة. أما هذه الدورة فتمتد أسبوعين وتتعمق في بناء السيناريوهات واختبار الخيارات عبرها، وتنتهي بخطة مكتملة تحمل خطط طوارئ ومؤشرات إنذار.

## كيف يساعد تخطيط السيناريوهات القادة على اتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين؟

ينقل تخطيط السيناريوهات التركيز من محاولة توقع مستقبل واحد إلى فهم القوى التي تشكل عدة مستقبلات ممكنة، فيختار القائد الخيارات التي تصمد في أكثرها، ويجهز بدائل يفعلها عند ظهور مؤشرات محددة.

## ماذا أعود به من دورة تخطيط السيناريوهات وتصميم الخطة الاستراتيجية؟

تعود بملف الخطة الاستراتيجية المبنية على السيناريوهات، ويضم مصفوفة السيناريوهات وسجل الخيارات المختبرة والخطة بأهدافها ومبادراتها وخطط الطوارئ ولوحة مؤشرات الإنذار المبكر.

## لمديرك

بعد الدورة سيتمكن الموظف من قيادة فريق لبناء سيناريوهات مستقبلية للمؤسسة، واختبار الخيارات الاستراتيجية عبرها، وصياغة خطة بأهداف ومبادرات وبدائل مرتبطة بمؤشرات إنذار مبكر. ويعود بملف الخطة الاستراتيجية المبنية على السيناريوهات، ويستخدمه أولا لعرض السيناريوهات على الفريق التنفيذي وبدء مراجعة الخطة الحالية في ضوئها، ثم لتكليف الإدارات المعنية بمتابعة مؤشرات الإنذار المبكر ورفعها إلى الإدارة العليا بانتظام.

training@mercury-training.com
www.mercury-training.com