

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج



السنة السادسة  
العدد السادس عشر  
أغسطس  
(أب)  
١٩٩٨

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

# الإدارة بالسيناريوهات

## السفر إلى المستقبل

تأليف: ليام فاهي - روبرت راندال

### المستقبل بين المزارع والمستثمر:

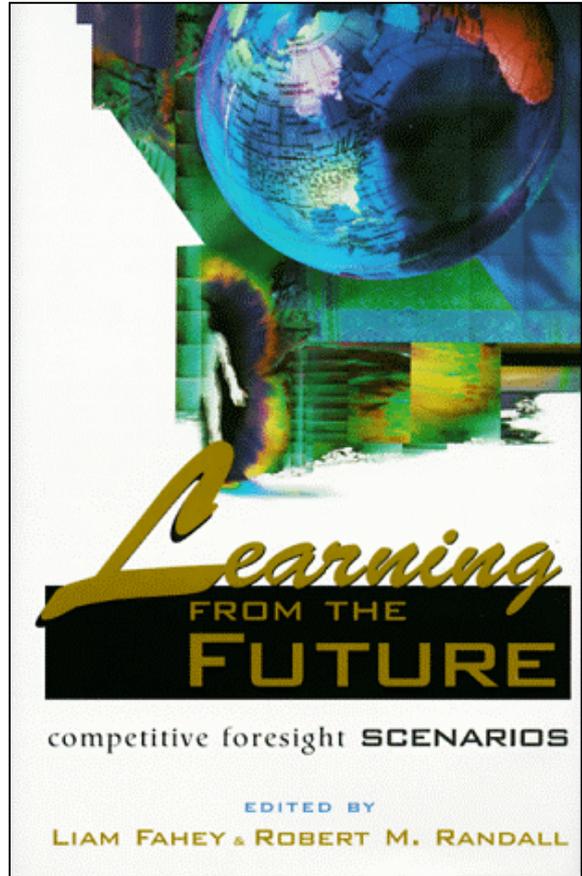
لقد تعلم المزارعون البسطاء كيف أنهم عندما يركزون على زراعة نوع واحد من المحاصيل فإنهم يعرضون أرباحهم للخطر. فإذا ما حدث تغيير مفاجئ بالمناخ أو حل بالحقل أحد الأوبئة التي تقضي على هذا النوع، وهكذا يقومون بتتويع المحاصيل التي يزرعونها في الموسم الواحد، كما يقوم المستثمر بتتويع محفظة أوراقه المالية. فكل من المزارعين والمستثمرين يبحثون عن وسائل لتأمين المستقبل.

### سيناريوهات الإستراتيجية:

ليست الإستراتيجية سوى رهان على المستقبل: فرجل الأعمال يغامر بموارد الوقت والجهد والمال لتحقيق أرباح بعد ٥ أو ١٠ أو حتى ٢٠ عاماً. وتدور الإستراتيجية دائماً حول شيء واحد: المفاضلة بين البدائل.

- ما هي السلع / الخدمات التي سنقدمها؟
- من هم العملاء الذين سنركز عليهم؟
- ما هو السوق الذي سنغزوه؟

وهكذا نجد أن هناك عديداً من السيناريوهات التي يمكن تصورها لإستراتيجية الشركة. أما الشيء الذي يركز عليه خبراء الإدارة فهو أن تكون لدى كل شركة إستراتيجية واضحة، لكنهم لا يخبروننا قط كيف



نختار بين السيناريوهات المختلفة للإستراتيجيات الممكنة. تلك هي مهمة الخلاصة التي بين يديك.

## السيناريو:

السيناريو هو الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع. وعندما نتكلم عن سيناريوهات المستقبل فإننا نقصد بها ذلك الوصف التمثيلي لأبعاد المستقبل الممكنة، بدءاً من الوضع الراهن، وبلوغاً إلى نقطة محددة في المستقبل.

تعتبر السيناريوهات من أدوات التخطيط الإستراتيجي التي يستخدمها كل من:

- قادة المؤسسات الذين يسعون لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض اتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد.

- مديري أقسام وأنشطة التسويق والاستثمار في الأوراق المالية والأبحاث والتطوير وكل من لهم علاقة باتخاذ قرارات ذات آثار مستقبلية بعيدة المدى.

- الوزراء والمستشارين الإداريين الذين يساهمون في وضع الخطط الاقتصادية الخمسية والخطط المتوسطة والطويلة الأجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية للمؤسسات والشركات الوطنية.

- الباحثين الإداريين والخبراء المهتمين أكاديمياً بمفهوم الإدارة بالسيناريوهات ودراسة الأبعاد المحتملة للمستقبل.

## المساحة العمياء

### BLIND SPOT

لا أحد يجرؤ على القول بأن الغد سيكون مشابهاً لليوم، بدليل أن اليوم يختلف كثيراً عن أمس. ورغم ذلك يغرق المديرون في التبسيط أثناء وضع إستراتيجية الشركة، فيفترضون أن الغد لن يكون أكثر من امتداد للخط الواصل من أمس إلى اليوم. وهم يتمسكون بهذا الظن، ولا يفيقون منه إلا عندما يلقنون درسا قاسياً.

لفترة طويلة من الزمن ظلت "أمريكان أكسبريس" تضع إستراتيجيتها بناء على الظن بأن هناك علاقة طردية بين الأرباح والحملات التسويقية التي تقوم بها، فقد كان الجمهور شديد التأثر بوسائل الإعلام والإعلان، لدرجة رفعت الأرباح عقب كل حملة إعلانية، مما جعل المديرين يتوقعون بإمكان استمرار نفس الوضع في المستقبل، وذلك حتى بدأت

المؤسسات المنافسة تكسب السوق بالتركيز على توفير خدمات أكثر سهولة وسرعة وتنوعاً.

كذلك أتى على بعض الشركات حين من الدهر ظنت فيه أن المصدر الوحيد للأرباح هو زيادة مبيعات منتجاتها الحالية، مما دفعها للاهتمام بتوسيع وتدريب قطاع المبيعات إلى درجة أثرت على الاهتمام بقطاعي الإنتاج والبحوث والتطوير. وهكذا حارت هذه الشركات في أمرها عندما فاجأتها المنافسة بطرح منتجات جديدة اكتسحت الأسواق.

تخبرنا هذه التجارب بأنه توجد في كل خطة إستراتيجية "مساحة عمياء". وهي تلك المساحة التي تتجنب الخطة التفكير فيها أو حتى التعرض لها.

وتزيد هذه المساحة العمياء بزيادة تحيزات واضع الخطة وشدة نقص معلوماته ومحدودية التجارب التي تعرض لها. ومن الطبيعي أن تختلف المساحة العمياء باختلاف المؤسسة اعتماداً على ثقافتها وحالتها في الحاضر والماضي. وتشكل المساحات العمياء داخل كل خطة إستراتيجية نقاط ضعفها الأساسية بحيث يمكن للمنافسين - إذا اكتشفوها - أن يسحقوا الشركة ويدمروها.

## عيوب الإستراتيجية:

أحد أسباب تزايد المساحات العمياء داخل الخطط الإستراتيجية - ومن ثم المنظمات - هو طريقة وضع الخطة الإستراتيجية للشركة.

فالخطة الإستراتيجية التي تصدر عن الإدارة العليا تكتسب قدراً من المصداقية يجعلها تتحدى كل الاجتهادات وتقاوم كل التعديلات لفترة طويلة من الوقت. فهي تقترض شكلاً محدداً للمستقبل وتقترض هذا الشكل على الشركة بأكملها، وتستبعد كل الرؤى والافتراضات البديلة عن المستقبل.

لذلك فكثيراً ما تتحول الخطة الإستراتيجية إلى عائق يحول دون التغيير والتقدم بدلاً من أن تسهل السبيل إليهما. ومن هنا تتبع الحاجة للانتقال إلى الإدارة بالسيناريوهات.

## من الاستراتيجية إلى السيناريو:

بينما تقترض الإستراتيجية تصوراتها الخاصة عن المستقبل، وتدفع الشركة للسير في اتجاه واحد لا تحيد عنه، تقترض السيناريوهات أن المستقبل مفتوح لجميع الاحتمالات الممكنة. فداخل السيناريوهات تتراص جميع المتغيرات ذات التأثير المحتمل على الشركة مما يفتح أفق التصور أمام المدير لاستعراض

بتنظيم ودراسة المتغيرات الهامة وعزلها واحداً تلو الآخر لدراسة أثرها واستشفاف أهميتها.

## عناصر السيناريو:

يتكون السيناريو من أربعة عناصر، هي:

### ١- الأحداث المحركة:

وهي الأحداث أو القوى الدافعة لحدوث التغيير بين الحاضر والمستقبل، وتنقسم بدورها إلى نوعين:

#### أ- محركات خارجية لا يمكن السيطرة عليها:

وتتضمن التغيرات السياسية والاقتصادية القومية. وبعض تحركات الشركات المنافسة - وإن كان بعض خبراء الإدارة يرون أن إمكانية مراقبة تحركات المنافسة والاستجابة لها ومفاجأتها تجعل من الممكن السيطرة عليها.

ويوصي الخبراء بتضمين أكبر عدد من هذه الأحداث المحركة داخل السيناريو.

#### ب- محركات داخلية تقع تحت سيطرة الشركة:

وتتضمن تغيرات المناصب ومعدل دوران العمالة والتعطيل المفاجئ للأجهزة .. الخ.

ويجب تحجيم أثر هذه الأحداث على سير السيناريو، لأنها تقع داخل نطاق إدارة الأزمات، وهو مجال يضيق عن نطاق الإدارة بالسيناريوهات.

ويعتبر تحديد الأحداث المحركة الأساسية ذات التأثير المباشر على الشركة واختيار العدد المناسب منها هو أهم خطوات وضع السيناريو على الإطلاق.

### ٢- المنطق:

إذا كانت الأحداث المحركة تحجب عن سؤال: "ما الذي يتغير؟ وكيف يتغير؟"، فإن منطق الأحداث و تدفقها هو الذي يجيب عن سؤال: "ماذا يحدث التغيير؟".

جميع الاحتمالات، بما يسمح بالمفاضلة بينها في غياب التحيزات والأحكام المسبقة.

على ذلك تكمن أهمية السيناريوهات في أنها تمكن المدير من التمرن وإجراء البروفات على عدد من الأحداث المستقبلية الممكنة.

وبهذا يمكننا اعتبار الخطة الإستراتيجية نفسها واحداً من السيناريوهات المحتملة، أو ما يطلق عليه "السيناريو الرسمي". وبهذا المعنى يكون السيناريو الرسمي (= الخطة الاستراتيجية) هو ذلك الذي يقع عليه اختيار الإدارة من ضمن إجمالي السيناريوهات. مما يعني أن السيناريوهات أكثر اتساعاً من الخطة الإستراتيجية، فهي تشملها، بحيث تصبح عملية وضع الخطة الإستراتيجية دون كتابة السيناريوهات المستقبلية بمثابة الولوج إلى الفرع دون المرور بالأصل.

## السيناريوهات .. احتمالات لا تنبؤات:

يخطئ من يعتقد بأن السيناريو هو نوع من التنبؤ بالمستقبل، فهو بالأحرى استعراض لكل الاحتمالات والتنبؤات الممكنة للمستقبل. بل يمكننا القول بأن الإستراتيجية، من هذا المنطلق، هي مجرد تنبؤ بالمستقبل يحتمل التصديق أو التكذيب اعتماداً على التطور الحقيقي للأحداث الواقعية.

ينفر عديد من المديرين من مفهوم "استشراف المستقبل"، وذلك نتيجة لاعتقادهم بعجز مؤشرات الحاضر عن إبراز أي من اتجاهات المستقبل. لكن يمكننا أن نقول بشيء من التأكد أن عملية بناء سيناريوهات المستقبل تخرج من هذه الدائرة الضيقة.

تحدد تصوراتنا عن المستقبل بحدود خيالنا ومعلوماتنا عنه. وبهذا تكون السيناريوهات أفضل وسيلة للتفكير في المستقبل دون السقوط في شرك التنبؤات المتحيزة والضيقة.

فالسيناريوهات تسمح للمديرين

## ليس المستقبل سوى واحد من الاحتمالات

### (التي لم تُدرس بعد)

يرتكز السيناريو على دراسة القرارات المحتملة للقيادة السياسية، فالقرارات الصادرة عن شخصيات مثل "تاتشر" و"ريجان"، تختلف كثيراً عن مثيلاتها الصادرة عن "توني بلير". لكن حذار من أن تجعل جميع السيناريوهات تدور حول شخصية واحدة. فذات مرة قامت إحدى شركات التي تريد الاستثمار في المكسيك بوضع سيناريوهين فقط للسياسة الاقتصادية بالمكسيك. كان ذلك خلال الانتخابات التي تنبأت باقتراب "كلوزيو" من إحراز الأغلبية. قامت الشركة بصياغة سيناريوهين يدور أولاهما حول فوز "كلوزيو" بينما يدور الثاني حول خسارة "كلوزيو". وبعد أن تم إرسال السيناريوهين بالبريد إلى الشركة الأم صباح يوم الجمعة، جاءت أخبار السبب تحمل نبأ اغتيال "كلوزيو"، وانتهت الأقتصاد المكسيكي.

و بذلك يعني المنطق بتفسير اتجاه الحركة الناتجة عن القوى المحركة، وهي الحركة القادرة على كشف عدم التناسق في اتجاهات السيناريو وحركته المستقبلية.

### ٣- القصة:

وهي بمثابة الخط الواصل من نقطة البداية إلى نقطة النهاية، وهي النسيج الذي يغلف العلاقة بين المقدمات والنتائج ويصف تطورها.

وفي بنائك لقصص السيناريوهات ركز على سمات الشخصيات التي تلعب دوراً هاماً في الاقتصاد وقائدي الشركات المنافسة.

يجب التعامل مع السيناريو وكأنه يشبه فيلم سينمائي عن المستقبل، نهتم فيه بالأحداث والبناء الدرامي أكثر مما نهتم بأخذ لقطات جامدة وسريعة للوضع المستقبلي. ويجب أن تدور القصة حول الأسئلة الحرجة التي يجب أن يطرحها كل مدير ورجل أعمال على نفسه، مثل:

- "ما هي أخطر الأشياء التي تهدد الشركة؟"

- "كيف أتخيل مستقبل شركتي بعد ١٠ سنوات من الآن؟"

### ٤- النهايات:

يجب أن تكون هناك نهاية واحدة محددة وواضحة لكل سيناريو، إلا أنه يجب الاحتراس من التعامل مع النهايات على أنها تنبؤات بأحداث مستقبلية، فما هي

سوى تأملات منطقية تبنى على أساس علمي من دراسة الماضي والحاضر.

### ٥- البدايات:

يجب أن يتخذ السيناريو نقطة بداية محددة في الزمن.

و قد اختلف الخبراء في تحديد نقاط البداية للسيناريو. فمنهم من يرى البدء بالنقطة الحالية من الحاضر. و منهم من يفضل العودة قليلاً إلى الوراء ليضمن أفضل ملاحظة للتطور الزمني للظواهر موضع البحث. و هنا يرى خبراء السيناريوهات أن يمتد السيناريو إلى الخلف (في الماضي) ضعف المسافة الزمنية التي يتقدم بها (إلى المستقبل).

صحيح أن البدايات تمثل نقاط واقعية في تاريخ الشركة، إلا أن معظم الشركات تقع في مصيدة "الذاكرة الانتقائية"، حيث تتحيز لاختيار أحداث بعينها دون أخرى بطريقة تؤثر على الدراسة الموضوعية. لذا حاول ألا تختار بداية متحيزة للسيناريو، مثل اختيار سنة إعلان اسم الشركة ضمن قائمة أسهم التعامل في البورصة، أو سنة تولي الرئيس الحالي لمجلس الإدارة... الخ.

يعتبر تحديد المدى الزمني للمشروعات والقرارات من أكثر الوظائف حساسية لصانع القرار، فقد تم اكتشاف البترول في حقل "ترول" النرويجي عام ١٩٧٩ ومع ذلك لم يبدأ أول إنتاج له إلا بعد ١٥ عاماً من هذا التاريخ، وهذا يعني أن المدى الزمني في صناعة البترول قد يصل إلى ١٥ عاماً. أما المدى الزمني في سيناريوهات صناعة النسيج، مثلاً، فيجب

## التحدي والاستجابة:

هناك عديد من نماذج وأمثلة السيناريوهات التي تصادفنا يومياً. فمثلاً عندما نسمع أن نسبة مبيعات "كوكا كولا" قد تراجعت نتوقع أن مبيعات "بيبسي" قد زادت، والعكس بالعكس. يدلنا هذا على أن التغيير الحادث لدى أي طرف يستتبع تغييراً موازياً لدى طرف آخر. لذا تذكر أنه عند كتابة السيناريو يمثل توقع التغيير نصف المهمة. أما النصف الآخر فهو كتابة الاستجابة التي يقوم بها الطرف الآخر للتكيف مع هذا التغيير.

لقد توقع اليابانيون أنهم سيبيعون المزيد والمزيد من السيارات داخل الولايات المتحدة طالما استمروا في إنتاج سيارات رخيصة. لكنهم تناسوا أن لكل نظام - حتى الاقتصاد الأمريكي - قدرة عجيبة على الاستجابة للتغيير والتكيف. فتساعد أسعار البترول يشجع الاكتشافات البترولية الجديدة مما يدفع أسعار البترول لأسفل مرة أخرى. كما أن زيادة دخل الفرد تدفعه إلى التكاثر عن العمل، فيقل دخله مرة أخرى ليعود إلى العمل، وهكذا.

التغيير لا يعود تغييراً بعد فترة من الزمن بل يتحول إلى تقليد جديد ثم إلى تقليد عتيق.

هذه الحالة يصبح من الضروري طرح عدد من الأسئلة الاستراتيجية الحرجة و التي تدور كلها حول الموضوعات الكبرى، مثل:

هل نوسع طاقة المصنع بنفس الآلات القديمة أم نتحول إلى إنتاج سلعة جديدة ونتخلص من الآلات القديمة؟

يجب أن تهدف موضوعات السيناريوهات إلى تعزيز القرارات الاستراتيجية والمستقبلية للشركة. إذ لم تستطع أن تكتشف البؤرة التي تتجمع عندها الأسئلة الاستراتيجية لشركتك فلن تستطيع بالتالي أن تكمل صياغة سيناريوهات المستقبل أو حتى أن تضع لشركتك خطة استراتيجية ملائمة.

### - تحديد الأحداث المحركة:

١- يتم التعرف على محركات السيناريو وتحديدتها خلال اجتماعات وجلسات العصف الذهني. وأحد عوامل نجاح هذه الاجتماعات هو ألا يتم نبذ أي فكرة أو استبعاد أي اقتراح - مهما كان - بأسلوب مباشر. كما يمنع منعاً باتاً انتقاد أي فكرة أو السخرية من أي اقتراح، على أن تطرح جميعها للبحث والاختبار، دون أي لوم أو عتاب. فجو الثقة وحرية طرح الأفكار وسهولة الحوار هي أهم شروط نجاح جلسات العصف الذهني.

٢- تأكد من التعرف على تأثير خمسة أنواع من الأحداث المحركة هي: الأحداث الاجتماعية - التقنية - الاقتصادية - البيئية - السياسية.

لفرض مثلاً أنك ضمن فريق سيناريوهات المستقبل

أن يكون أقصر، كما يجب أن يكون المدى الزمني في مجال صناعة الإلكترونيات أقصر من ذلك .. وهكذا.

### الخطوات العملية لتكوين سيناريو:

لوضع سيناريو مفيد يجب مراعاة عدد من الاعتبارات العملية، منها:

### - تحديد فريق واضعي سيناريوهات المستقبل:

يتم اختيار أعضاء فريق واضعي السيناريوهات بعناية، بحيث تتوفر فيهم الشروط التالية:

- معرفة تامة بالشركة وظروفها.

- معرفة جيدة بالسوق.

- خبرة طويلة بشئون العمل داخلياً وخارجياً.

- قدرة على التفكير الابتكاري وغير التقليدي.

### - تحديد بؤرة السيناريوهات:

في اليوم الأول لوضع سيناريوهات المستقبل يقوم فريق واضعي السيناريو بتحديد القرارات المصيرية (الإستراتيجية) للشركة. و يتم تحديد البؤرة التي تصب فيها هذه القرارات و المركز الذي تدور حوله. بعد ذلك يتم تحديد العوامل التي تؤثر عليها، والتي تعتبر بمثابة الأحداث المحركة للسيناريوهات. في

مرتفع	أحداث حرجة للسيناريو	أحداث هامة للسيناريو	أحداث حرجة للخطة الإستراتيجية
	أحداث هامة للسيناريو	أحداث هامة للخطة الإستراتيجية	أحداث هامة للخطة الإستراتيجية
	راقب وانتبه	اكتف بالمراقبة	راقب
متوسط			
منخفض			
	منخفض	متوسط	مرتفع
	درجة التأكد		

الشكل رقم ١

يجب تصنيف الأحداث المحركة تبعاً لدرجة تأثيرها على اتجاهات المستقبل.

## ٢- درجة التأكد:

وهي تصف قدرتك على التنبؤ بسير الحدث المحرك وتطوره، وذلك بغض النظر عن تأثيره أو عدم تأثيره على السيناريو. فكلما تمكنت من التنبؤ باتجاه تأثير الحدث على المستقبل كلما تأكدت من اتجاه سيره والعكس صحيح أيضاً.

وبتصنيف الأحداث المحركة تبعاً لهذين المحورين ينتج (الشكل رقم ١ أسفل الصفحة ٥)

ينتج من هذا الشكل التصنيفي أن الأحداث المحركة التي يركز عليها السيناريو تختلف عن تلك التي تستخدم في وضع الخطة الإستراتيجية.

فبينما تتحيز الخطة الاستراتيجية للأحداث التي تتميز بدرجة تأكد مرتفعة بجانب تمتعها بدرجة تأثير مرتفعة، تركز الأحداث المحركة للسيناريو على قلة درجة التأكد مع ارتفاع درجة التأثير. وهذه الأحداث تتدرج داخل المربعات الثلاثة في أعلى الشكل رقم ١.

## طرق كتابة السيناريو:

هناك مدخلان أساسيان لوضع سيناريوهات المستقبل، وهما كالتالي:

### ١- طريقة القصة:

وفيها يقوم أفراد فريق السيناريوهات بتحديد بعض الأحداث المستقبلية الممكنة، ثم يربطون بينها بقصة منطقية، ليدرسوا استجابة الشركة وبصورتها النهائية

بمؤسسة "وال مارت"، فمن الأحداث الاجتماعية المحركة التي يجب دراسة تأثيرها: الجريمة؛ ذلك أن تصاعد معدلات الجريمة في الشوارع قد يمنع جمهور عملائك من النزول إلى الشارع للتسوق لديك.

كذلك يصبح من الأحداث المحركة التقنية السائدة: فانتشار استخدام الإنترنت؛ يسهل التسوق الإلكتروني، وهو ما يمكن أن يؤثر على مبيعات "وال مارت"، مما يجعلها تطرح موضوع الانضمام لهذه الشبكة كأحد الاستراتيجيات المستقبلية، وهو ما يستدعي تغييراً استراتيجياً شاملاً في القرارات الحالية.

## نقاط الترجيح:

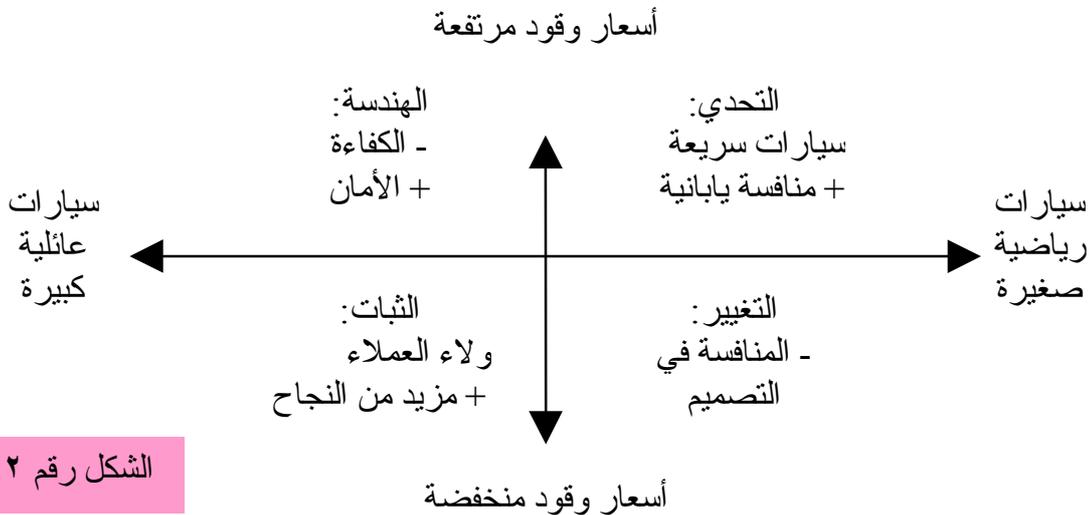
يلجأ بعض المديرين إلى أسلوب الترجيح للاختيار من بين محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية، وذلك بمنح كل من أعضاء الفريق عدداً متساوياً من النقاط التي يوزعها كل مشارك على الأحداث المحركة تبعاً لرؤيته الشخصية لأهمية الحدث المحرك. وفي النهاية يتم جمع النقاط التي يحصل عليها كل محرك، يلي ذلك ترتيب محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية.

## مصفوفة التأثير و التأكد:

يجب أن تكون هناك معايير محددة تُصنّف الأحداث المحركة على أساسها بغرض إزالة التعقيد، مما يمكن واضعي السيناريو من التركيز على القليل الهام منها. وهناك محوران أساسيان لتصنيف الأحداث المحركة:

### ١- درجة التأثير:

فمن المفترض أن يكون لكل الأحداث تأثير ما على المستقبل. لكن يكون لبعضها أثر أكبر من غيره. إذن



الشكل رقم ٢

المحتملة.

إذا كنت تدير مستشفى متخصصاً في إجراء جراحات القلب، فيمكنك أن تضع الخبر الصحفي الذي يقول بقرب اكتشاف دواء غير جراحي لعلاج أمراض القلب محل الدراسة، بأن تحاول - مع باقي أعضاء الفريق - أن تنسج القصص حول هذا الخبر إذا ما أصبح حقيقة، وتتصور الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتغلب على أثره السلبي - بالنسبة للمستشفى الذي تديره.

وهناك حيلة طريفة يمكن إتباعها لهذا الغرض وهي أن تطلب إلى أعضاء فريق السيناريوهات كتابة عناوين الأخبار التي تصف تطور محركات السيناريو، مثل: "انهيار أسعار الأسهم في البورصة"؛ "إغلاق الشارع لاستكمال الحفر لمетро الأنفاق" .. وهكذا.

## ٢- مصفوفة السيناريوهات:

تعتبر هذه الطريقة أكثر تعقيداً واعتماداً على المنهج الرياضي، ففيها تترص الأحداث المحركة في مصفوفتين ويتم جمع كل محرك من المصفوفة الأولى مع محرك من المصفوفة الثانية داخل سيناريو، وذلك كما في المثال الآتي:

- في دراسة أجرتها "ديترويت" على السيناريوهات المستقبلية لصناعة السيارات، اتفق على اعتبار محركي سعر الوقود؛ وذوق المستهلكين أهم محركات السيناريو. وبالنسبة لمحرك سعر الوقود تم تحديد نوعين من التحركات لهما:

١. ارتفاع أسعار الوقود أو انخفاضها.

٢. تقضيل السيارات الرياضية الصغيرة أو العائلية الكبيرة.

- تم رسم محورين لتمثيل محركي السيناريو (كما بالشكل رقم ٢ أسفل الصفحة رقم ٦)

- بهذه الطريقة حصلت (ديترويت) على مصفوفتين وأربعة سيناريوهات مستقبلية عن صناعة السيارات بعد عام ألفين.

تفضل هذه الطريقة غيرها من طرق كتابة السيناريو، لكن يجب التركيز فيها على تقليل عدد الأحداث المحركة إلى اثنين فقط، فإذا زادت الأحداث المحركة إلى ثلاثة مثلاً أصبح لديك ثمانية سيناريوهات على الأقل، مما يجعل دراستها عملاً مضيئاً ومعقداً.

## خطط لتخطط:

كثيرة هي الأفكار الإدارية الجيدة التي لم تتجاوز قط صفحات الخلاصة إلى التطبيق الفعلي. وكثيرون هم المديرون الذين يكتفون من الفكرة بالقراءة عنها. لكن إذا أردت أن تستفيد بما تقرأه من الأفكار الإدارية الجديدة فعليك أن تخطط لأن تخطط.

فقد تحتاج شهراً كاملاً لكي تختار أعضاء فريق السيناريوهات وكي تقرأ المزيد عن هذا الموضوع وتتناول فيه مع زملائك، وتجري بخصوصه بعض المقابلات والاجتماعات لتشرح لهم معنى الإدارة بالسيناريوهات.

لذا خطط لكل خطواتك التحضيرية كما تخطط السيناريو نفسه.

## فائدة السيناريو:

وصلنا الآن إلى السؤال الهام: "ما هي الأهمية الإستراتيجية للسيناريوهات؟" تقول الإجابة عن هذا السؤال بأن السيناريوهات تتضمن الآتي:

### - تحليل العائد / التكلفة:

يمكنك السيناريو من استعراض التهديدات والفرص الكامنة في المستقبل.

### - أنابيب اختبار:

تعتبر السيناريوهات أنابيب اختبار لإستراتيجية الشركة وقدرتها على النجاة والبقاء على قيد الحياة.

### - أسئلة حرجة وإجابات تجريبية:

تطرح السيناريوهات الأسئلة الحرجة التالية:

١- أين نريد أن تكون شركتنا؟ وأي مستقبل هو ذلك الذي نحلم به؟

٢- ما هي الأحداث التي تقود مستقبلنا؟

٣- ما هو المنطق الذي يحكم الأحداث التي تقود مستقبل الشركة؟

٤- ما هي الحلول المتاحة؟

٥- ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا؟

٦- أي مستقبل يمثل كابوساً بالنسبة لنا؟ وماذا سنفعل عندما يحل؟

## فهرس الخلاصة

- المستقبل بين المزارع والمستثمر: ..... ١  
 سيناريوهات الإستراتيجية: ..... ٢  
 عيوب الإستراتيجية: ..... ٢  
 من الاستراتيجية إلى السيناريو: ..... ٢  
 السيناريوهات .. احتمالات لا تنبؤات: ..... ٣  
 عناصر السيناريو: ..... ٣  
 ١- الأحداث المحركة: ..... ٣  
 أ- محركات خارجية لا يمكن السيطرة عليها: ..... ٣  
 ب- محركات داخلية تقع تحت سيطرة الشركة: ..... ٣  
 ..... ٣  
 ٢- المنطق: ..... ٣  
 ٣- القصة: ..... ٤  
 ٤- النهايات: ..... ٤  
 ٥- البدايات: ..... ٤  
 الخطوات العملية لتكوين سيناريو: ..... ٥  
 - تحديد فريق واضعي سيناريوهات المستقبل: ..... ٥  
 - تحديد بؤرة السيناريوهات: ..... ٥  
 - تحديد الأحداث المحركة: ..... ٥  
 مصفوفة التأثير و التأكد: ..... ٦  
 ١- درجة التأثير: ..... ٦  
 ٢- درجة التأكد: ..... ٦  
 طرق كتابة السيناريو: ..... ٦  
 ١- طريقة القص: ..... ٦  
 ٢- مصفوفة السيناريوهات: ..... ٧  
 خطط لتخطط: ..... ٧  
 فائدة السيناريو: ..... ٧  
 - تحليل العائد / التكلفة: ..... ٧  
 - أنابيب اختبار: ..... ٧  
 - أسئلة حرجة وإجابات تجريبية: ..... ٧  
 - توحيد الرؤية: ..... ٨

## بيانات الكتاب

**Title:** Learning From the Future.  
**Author:** Liam Fahey & Robert Randall.  
**Publisher:** Wiley.  
**Pages:** 446.  
**ISBN:** 0-471-30352-6.  
**Date:** 1998.

## - توحيد الرؤية:

يتيح السيناريو إمكانية توحيد الرؤية داخل الشركة، حيث يتم إشراك العاملين والمستويات الإدارية والتنفيذية الأخرى في عمل السيناريوهات، ذلك بجانب سهولة فهمها، على النقيض من الخطة الإستراتيجية التي يصممها أعضاء الإدارة العليا وتظل حبيسة الأدرج تحتاج لمن يفسرها ويبسطها لما دون ذلك من المستويات التنظيمية.

## نصائح عملية:

- يمكن اعتبار السيناريو بمثابة طيران اختباري لقدرة العقل الاستراتيجي للشركة على التعامل مع الأجواء المستقبلية المختلفة. وعلى المديرين أن يتعلموا التمتع بها.

- لا توصف السيناريوهات بالكذب والصدق في تمثيل المستقبل. فالهدف من كتابة سيناريوهات المستقبل ليس هو التنبؤ بالمستقبل بقدر ما هو التعلم من المستقبل.

- لا تضع خطتك الإستراتيجية قبل وضع سيناريوهات المستقبل.

- خلال مباحثات وضع السيناريوهات لا تركز على الحديث بقدر تركيزك على الاستماع، ولا تهتم بالإقناع أكثر مما تهتم بالمناقشة والحوار.

- لا تستمر في وضع عدد لا نهائي من السيناريوهات، بغرض استعراض قدراتك. فيجب ألا يزيد عدد السيناريوهات عن أربعة أو خمسة سيناريوهات على الأكثر. بحيث يسمح كل سيناريو باستعراض أهم الاحتمالات المستقبلية إقناعاً وبشرط أن تكون مختلفة عن بعضها.

- الهدف الحقيقي من وضع السيناريوهات ليس هو محاولة التنبؤ بالمستقبل أو التحسب له. بل هو التعلم من المستقبل، وإكساب المدير المرونة الذهنية اللازمة للتعامل مع المستقبل ومع الأزمات ومع الخيارات المصيرية للشركة.

- يجب أن تركز السيناريوهات الموضوع على تحدي الأفكار و وجهات النظر الإدارية المستقرة في الشركة بقدر ما تركز على صياغة استراتيجية ذات رؤية موحدة. وهذا يعني انه الوضع الأمثل هو أن تعمل على صياغة سيناريوهين تقليديين، و سيناريوهين غير تقليديين.

- تخير أسماء قصيرة بليغة لوصف السيناريوهات المختلفة، وذلك حتى يسهل تفهمها وحفظ قصصها.