CORE CONCEPT

دورة التنبؤ وتخطيط السيناريوهات للقيادات التنفيذية: قراءة النماذج وعدم اليقين والمخاطر

دورة التنبؤ وتخطيط السيناريوهات للقيادات التنفيذية: قراءة النماذج وعدم اليقين والمخاطر

مقدمة:

دورة التنبؤ وتخطيط السيناريوهات للقيادات التنفيذية دورة تمتد أسبوع في قراءة النماذج وعدم اليقين والمخاطر، موجهة إلى كبار التنفيذيين ورؤساء الاستراتيجية والتخطيط وقيادات المالية والأداء، وتنتهي بإعداد موجز تحويل التوقعات إلى قرار لقرار قائم في مؤسسة المشارك. فكثير من فرق القيادة تقبل توقعا برقم واحد دون أن تسأل عن درجة عدم اليقين فيه أو الافتراضات التي تحركه أو ما الذي قد يغير القرار. ويعتمد المشاركون أصلا خططا وموازنات واستثمارات مبنية على تحليلات يعدها غيرهم، ويتدربون عبر دراسات حالة على توقعات وتقارير نماذج ومجموعات سيناريوهات حقيقية. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة للقيادات التنفيذية.

أهداف الدورة:

- التمييز بين التوقع النقطي والتوقع بفترة والتوقع الاحتمالي، والحكم على ما يمكن أن يدعمه كل منها في القرار
- مساءلة الافتراضات والبيانات وأدلة التحقق التي يقوم عليها النموذج التنبؤي قبل الاعتماد على مخرجاته
- بناء سيناريوهات القرار من محركات التغيير وربط كل سيناريو بمؤشرات قيادية ونقاط تفعيل
- رصد التحيزات المعرفية ومخاطر النماذج في التوقعات وتطبيق أساليب المراجعة مثل التحليل الاستباقي للإخفاق والفريق الأحمر
- تكليف فرق التحليلات بالعمل وفق صياغة واضحة للمشكلة وفحص لجاهزية البيانات ومعايير قبول محددة
- إعداد موجز تحويل التوقعات إلى قرار يترجم التوقع إلى قواعد قرار ومستهدفات ومؤشرات أداء

الفئة المستهدفة:

- أعضاء اللجان التنفيذية المسؤولون عن اعتماد قرارات الاستراتيجية والاستثمار والموازنة
- رؤساء الاستراتيجية والتخطيط المسؤولون عن الخطط بعيدة المدى وأعمال السيناريوهات
- قيادات المالية والأداء المسؤولة عن التوقعات والمستهدفات ومراجعات الأداء
- رعاة التحول والبرامج المسؤولون عن توقعات المنافع والتنفيذ
- قيادات المخاطر والحوكمة المسؤولة عن مساءلة الافتراضات التي تقوم عليها القرارات الكبرى

محاور الدورة:

اليوم 1: التوقعات في القرارات التنفيذية

- استخدامات التوقعات في قرارات الاستراتيجية والموازنة والاستثمار
- الفروق بين التحليلات الوصفية والتنبؤية والتوجيهية للقيادات
- مقارنة صيغ التوقع النقطي والتوقع بفترة والتوقع الاحتمالي
- مقاييس دقة التوقعات ومراجعة السجل التاريخي للتوقع
- تقييم الوضع الحالي لاستخدام التوقعات في مؤسسة المشارك

اليوم 2: النماذج التنبؤية وأساليب السيناريوهات

- قراءة نماذج السلاسل الزمنية والنماذج السببية ونماذج تعلم الآلة
- التنبؤ القائم على المحركات وسجل الافتراضات
- تخطيط السيناريوهات بمحركات التغيير ومصفوفة 2x2
- اختيار المؤشرات القيادية والمتأخرة لكل سيناريو
- مبادئ التنبؤ الفائق في المعايرة والحكم الاحتمالي

اليوم 3: قراءة التحليلات ومساءلتها والتكليف بها

- أسئلة مراجعة مخرجات النماذج في الإحاطات التنفيذية
- تفسير فترات التنبؤ وإيصال درجة الثقة
- موجز تكليف فريق التحليلات مع فحص جاهزية البيانات
- معايير القبول وأدلة التحقق من مخرجات النماذج
- قواعد تحويل التوقع إلى قرار وحدوده ونقاط تفعيله

اليوم 4: التحيز ومخاطر النماذج وإخفاقات التوقع

- تحيز الارتساء والثقة المفرطة والتأكيد في مراجعة التوقعات
- مصادر مخاطر النماذج من الافتراضات والبيانات والاعتماد المفرط
- التحليل الاستباقي للإخفاق ومراجعة الفريق الأحمر للتوقعات الكبرى
- حالات إخفاق التوقع في قطاعات الطاقة والقطاع العام والمال
- أدوار حوكمة التوقعات واعتمادها ومسارات التصعيد

اليوم 5: دراسات الحالة وإعداد موجز تحويل التوقعات إلى قرار

- دراسة حالة لتوقع الطلب مع مراجعة الفترات والسيناريوهات
- دراسة حالة لقرار استثماري بسيناريوهات قائمة على المحركات
- حالة مساءلة تقرير نموذج بفحوص التحقق والتحيز
- نقاط تفعيل القرار ومجموعة مؤشرات الأداء للقرار المختار
- استكمال موجز تحويل التوقعات إلى قرار ومراجعته من الزملاء

المهارات التي ستكتسبها:

- تفسير التوقعات
- إيصال عدم اليقين
- تخطيط السيناريوهات
- تصميم المؤشرات القيادية
- مساءلة مخاطر النماذج
- الحد من التحيز
- التكليف بأعمال التحليلات
- تحديد نقاط تفعيل القرار

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تسليم موجز تحويل التوقعات إلى قرار إلى اللجنة التنفيذية أو راعي القرار في مجلس الإدارة لقرار مطروح حاليا
- تحديد متى يكون التوقع كافيا للتصرف، ومتى ينتظر مزيد من الأدلة، ومتى يوزع الرهان على عدة سيناريوهات
- تجنب القرارات المكلفة المبنية على توقعات برقم واحد وافتراضات خفية ونماذج غير مختبرة
- توجيه فرق التخطيط والمالية والتحليلات في أسئلة المراجعة وأساليب السيناريوهات ومعايير القبول التي تناولتها الدورة

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يعرض المشارك موجز تحويل التوقعات إلى قرار على اللجنة التنفيذية أو راعي القرار المعني. ويعتمد عليه القادة في الاتفاق على السيناريو الذي تخطط له المؤسسة، والمؤشرات القيادية التي ستتابع، ونقاط التفعيل التي تستدعي تغيير المسار. وبعد أول دورة مراجعة تقارن المؤسسة النتائج الفعلية بنطاق التوقع، وتتحقق من تفعيل النقاط كما كان متوقعا، وتحسن الأسئلة التي توجهها إلى فرق التحليلات لديها.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاجه المشارك قبل دورة التنبؤ وتخطيط السيناريوهات للقيادات التنفيذية؟

لا تشترط الدورة خلفية تقنية أو إحصائية. ويحتاج المشارك إلى خبرة في اتخاذ قرارات مبنية على التوقعات أو اعتمادها، ويفيده إحضار توقع حديث أو تقرير نموذج أو خطة لتطبيق دراسات الحالة على قرار حقيقي.

بم تختلف دورة التنبؤ وتخطيط السيناريوهات للقيادات التنفيذية عن دورات بناء نماذج التنبؤ؟

تعلم دورات بناء نماذج التنبؤ المحللين إنشاء التوقعات الإحصائية وبرمجتها. أما هذه الدورة فتعلم التنفيذيين قراءة التوقعات ومساءلتها والتكليف بها وتحويلها إلى قرارات، فتتناول عدم اليقين والسيناريوهات والتحيز ومخاطر النماذج بدلا من بناء النماذج.

لماذا يعتمد التنبؤ وتخطيط السيناريوهات للقيادات التنفيذية على النطاقات بدلا من الرقم الواحد؟

لأن كل توقع يحمل قدرا من عدم اليقين. وتكشف النطاقات والسيناريوهات مقدار الخطأ المحتمل وما الذي قد يغير القرار، فيضع القادة نقاط تفعيل وخطط طوارئ بدلا من المفاجأة حين يخطئ الرقم الواحد.

ماذا يعود به المشارك من دورة التنبؤ وتخطيط السيناريوهات للقيادات التنفيذية؟

يعود المشارك بموجز تحويل التوقعات إلى قرار لقرار قائم، يضم نطاق التوقع والسيناريوهات والافتراضات الرئيسة والمؤشرات القيادية ونقاط التفعيل ومؤشرات الأداء، إضافة إلى مجموعة أسئلة لمراجعة تقارير التحليلات مستقبلا.