

برنامه ریزی سناریو، پیوند بین آینده و استراتژی

مریم مکارم مسجدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام

Email: moder.karafaren.1391@gmail.com

دکتر محمد تابان

عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام

دکتر علی یاسینی

عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام

بهار ۱۳۹۵

چکیده :

سازمان های پیشروی امروزی ، نه تنها با شناخت آینده و تبیین ابعاد آن به شناسایی مهم ترین محرک های شکل گیری آینده اقدام می کنند، بلکه خود نیز به عنوان عاملی فعال و پویا در شکل دهی به آن فعالانه حضور یافته و ایفای نقش می کنند. از این رو، به زعم ما، باید آینده را ساخت و اسیر پیش بینی های کلی، غامض و بعضاً منفی گرایانه نشد.(امیران و همکاران، ۱۳۸۴) سناریوها در حقیقت راههای ممکن به سوی آینده هستند؛ به بیان دیگر، سناریوها ترتیب و توالی فرضی رویدادهایی هستند که به منظور تمرکز بر فرایندهای سببی و نقاط تصمیم گیری ساخته شده اند . خلق سناریو راهی برای اندیشیدن پیرامون مسائل مهم و فرآیندهای سببی آنها، یافتن راه های ممکن تحقق این مسائل و کشف تأثیراتی است که می تواند بر صنعت یا سازمان داشته و پیش بینی برنامه هایی است که می توانند برای حل این مسائل مفید واقع شوند.(همان منبع) در این مقاله، ما به بررسی نگرش سناریویی و برنامه ریزی استراتژیک پرداخته ایم، همچنین ویژگی ها و تمایزات آن با برنامه ریزی استراتژیک بیان شده است .

واژگان کلید: شکل گیری آینده، نگرش سناریویی، برنامه ریزی استراتژیک.

مقدمه :

با وجود اینکه آینده اساساً غیر قابل پیش بینی است، ولی نمی توان گفت کاملاً نامشخص است و نباید درباره آن صحبت کرد. (Jacob Cohn, Andrew krepinevich, ۲۰۱۶) برنامه ریزی بر پایه سناریو روشی برای کمک به رهبران و مدیران هنگام تفکر درباره آینده، و یا بهتر بگوییم آینده های مختلف، می باشد. به کمک برنامه ریزی بر پایه سناریو عدم قطعیت های بحرانی، یعنی رویداد هایی که شاید در آینده باعث دگرگونی و تحول اساسی دولت، سازمان و کسب و کار شوند، در کانون توجه رهبران و مدیران قرار می گیرد. این روش برای شناخت و درک محدودیت های ادراکی رهبران و مدیران هنگام شناخت محیط پیرامونی، تفکر درباره آینده های بدیل و نهایتاً تصمیم گیری استراتژیک مفید واقع می شود. با استفاده از روش برنامه ریزی بر پایه سناریو می توان واکنش های انعطاف پذیری برای کاهش و یا حذف خسارتهای احتمالی آینده تدارک دید و برای مواجهه با عدم قطعیت ها و موضوعات مبهم آینده مجهز و آماده شد. (علیزاده، وحیدی مطلق، ۱۳۸۷)

مدیران در عصر نبود اطمینان آخرین تلاش های مدیریتی خود را برای بیان این مشکل کرده اند، تکنیک های مختلف آن ها پر شمار است: برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلند مدت، برنامه ریزی کوتاه مدت، مدیریت بحران، مهندسی مجدد، طراحی مجدد، چارچوب بندی مجدد. مدیران موفق بخش هایی از تکنیک های گوناگون مدیریت را برمی گزینند که در محیط آن ها قابل اجرا است و رویکرد های دشوار متون مدیریتی را نادیده می گیرند. (پورشهریاری، ۱۳۹۲) یکی از مهمترین تکنیک های مربوط به تحلیل آینده، تکنیک « سناریو پردازی » می باشد^۱، در این تکنیک مدیران با استفاده از روش های پیش بینی، آینده های ممکن را تعیین کرده و برای هر یک از حالت های احتمالی برنامه ریزی می کنند. این پیش بینی ها بطور کلی به سه دسته: خوش بینانه، واقع بینانه و بدبینانه تقسیم می شوند و پس از مشخص شدن تمام گزینه های ممکن، برای مواجهه با هر حالت، برنامه ریزی کاملی انجام می شود. (همان منبع)

سناریونگاری، دولت ها، سازمان ها و شرکت ها را به فراسوی روش های سنتی برنامه ریزی برده و آن ها را برای مواجهه با رویداد های بالقوه آینده آماده می سازد. این نگرش بلند مدت در تصمیم های مربوط به سرمایه گذاری، توسعه، ثبات، پایداری و امنیت تا ثیر به سزایی دارد. (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۵) اغلب شرکت هایی که از سناریوها برای درک بهتر فرصت ها و تهدیدها استفاده می کنند، تصمیم گیری در دنیای واقعی بر اساس داستان هایی که خود تصور کرده اند را بسیار دشوار می یابند. سناریوها به صورت نموداری و به صورت پو یا و متحرک، جریان تحول و پیدایش دنیای آینده را نمایش می دهند. سناریوها موجب تمرکز توجه ما بر روی نقاط انشعاب مسیر آینده و رویدادهای بالقوه در این مسیر می شوند. در این حالت تصمیم های اتخاذ شده در برابر اکثر رویداد های آینده، که شاید برخی از آن ها دور از تصور باشند، انعطاف پذیری زیادی خواهند داشت. (همان منبع: ۴۱) از سناریوها، برای اندیشیدن به چالش های مختلف سیاست درازمدت از جمله چالش های مربوط به پایداری در قرن بیست و یکم نیز استفاده شده است. گزارش ویژه درباره ی سناریوهای انتشار آلودگی که توسط انجمن بین المللی تغییر آب و هوا در سازمان ملل متحد نوشته شده است، یکی از مثال هایی است که نشان می دهد چگونه می توان، میان اقدامات کشورهای مختلف، به کمک مدل های شبیه سازی پیوند برقرار کرد. در این گزارش از شش مدل ارزیابی یکپارچه استفاده شده است. این مدل ها برای بررسی ۴۰ سناریو که هر یک با توجه به دامنه ی نیروهای پیش ران اقتصادی، جمعیت شناختی، و فناوری ساخته و پرداخته شده بودند، استفاده شده اند. (همان منبع، ۱۳۸۷)

در برنامه ریزی بر پایه سناریو، مدیران برای بیان تصورات ذهنی خود راجع به آینده، از مدل ها استفاده می کنند و این باعث می شود، فرآیند تصمیم گیری، بهتر صورت گیرد. برنامه ریزی سناریو معمولاً برای هر بازه زمانی به کار می رود، اما در صورتی که برای بازه زمانی طولانی تری به کار رود، مفید تر خواهد بود. سناریوها در سطح گسترده در شرکت ها قابل اجر هستند و البته در سطح سازمان های دولتی نیز در مواردی موفق آمیز عمل کرده اند. از سناریو ها، هم در سازمان های خصوصی و هم

^۱ Scenario planning

عمومی برای انجام برنامه ریزی استفاده می شود به خصوص در شرایطی که معیارهای تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان، مشخص شده باشد. (Amer, M. U. Daim, T. Jetter, A. ۲۰۱۳)

مدیران سازمان ها می بایست هنگام تدوین برنامه استراتژیک، توجه زیادی به تغییرات محیط خود داشته باشند، اما علاوه بر آن لازم است بینش مناسبی نسبت به آینده و شرایط احتمالی آن وجود داشته باشد. مطالعه آینده، شناسایی و تعیین آینده های ممکن انتخاب آینده مطلوب و تدوین برنامه برای حرکت پایدار جامعه در راه دستیابی به اهداف به عنوان روشی کارآمد در مدیریت جامعه مقبولیت همگانی یافته است. درک شرایط و پیش بینی روندهای اصلی آنها تنها راهی است که سازمانها می توانند با استفاده از آن برای قرار گرفتن در جایگاهی بهتر نسبت به رقبا سود برند و این میسر نمی شود مگر در سایه استفاده از مدیرانی که دارای سطح بالایی مهارت تفکر استراتژیک هستند. (حسین پورشهریاری، ۱۳۹۲)

در این مقاله ما به توصیف برنامه ریزی سناریو می پردازیم و به دنبال کشف روابط و پیوندهای سناریو با برنامه ریزی استراتژیک خصوصیات آن را بررسی می کنیم. حوزه مطالعه این مقاله، منابع علمی مورد استفاده شامل مقالات، مجلات، کتاب ها و گزارش های آینده نگاری کشورها بوده است. در این راستا با توجه به اینکه اسناد علمی پژوهشی به کار رفته منابعی غنی از اطلاعات هستند که در موارد بسیاری، جامع تر از سایر منابع اطلاعاتی هستند که پژوهشگران می توانند استفاده کنند، از این دست منابع، به همراه سایر منابع استفاده شده است.

ادبیات تحقیق :

سازمان های برتر و موفق ، تاثیرات رویداد های بالقوه ی آینده را تشخیص داده و درباره نحوه ی آمادگی بهتر در برابر این رویداد ها تفکر و برنامه ریزی می کنند. با استفاده از روش سناریونگاری می توان واکنش های انعطاف پذیری برای کاهش یا حذف خسارت های احتمالی آینده تدارک دید، و برای مواجهه با عدم قطعیت ها و موضوعات مبهم آینده مجهز و آماده شد. (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷) در پارادایم نوظهور، تنها یک آینده وجود ندارد، آینده های متفاوت و بدیلی وجود دارند، که هر یک از آن ها می تواند محقق گردد. این امر بعدها به عنوان یکی از اصول مهم آینده اندیشی در آمد. در پارادایم نوظهور می توان به آینده های متفاوتی فکر کرد که هر یک از احتمالی از وقوع بهره می برند. احتمال از جمله مفاهیمی بود که در آینده اندیشی به شدت از آن بهره گرفته شد. نظریه ی احتمال این امکان را به آینده اندیشان می داد که برای هر یک از آینده های بدیل درجه ای از احتمال را تعیین کنند. (همان منبع)

تاریخچه سناریونویسی را می توان در چند مقطع مرور نمود: تکنیک سناریو نگاری بعد از جنگ جهانی دوم و طی دهه ی ۱۹۵۰ و توسط موسسه رند به عنوان روشی برای برنامه ریزی در بخش دفاعی - نظامی مطرح شد. در دهه ی ۱۹۶۰ "هرمان کان" که خود در پروژه های آینده نگری نیروی هوایی آمریکا نقش ایفا کرده بود، بعد از تأسیس موسسه هادسون، سناریو نگاری را به عنوان یک روش نوین برنامه ریزی به بخش غیر نظامی معرفی کرد (حاجیانی، ۱۳۹۰: ۲۶۰)

هرمان کان در ۱۹۶۰ کتاب "درباره جنگ گرما هسته ای" را نوشت. این کتاب که در واقع بذر روش برنامه ریزی بر پایه سناریو را در خود داشت، مقامات سیاسی و نظامی آمریکا و شوروی را عمیقاً تحت تأثیر قرار داد. کان در نظریه پردازی های خود به دو اصل اشاره کرده بود، اول آن که هر دو کشور زرادخانه های بزرگ هسته ای داشتند که این احتمال بروز یک جنگ خونبار را زیاد می کرد و اقدامات تلافی جویانه از طرف هر یک از دو کشور، قابل انتظار بود، چنین ایده ای باعث به وجود آمدن دکترین "تخریب قطعی متقابل" شد. تحلیل دوم آن که این جنگ مانند هر جنگ دیگری می توانست برنده و بازنده داشته باشد. این تحلیل او خود می توانست محرک جنگ باشد و تأثیر مثبت تحلیل اول را از بین ببرد. (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲) کان در ۱۹۶۷ کتابی را به همراه آنتونی وینر با نام "به سوی سال ۲۰۰۰" نوشت که عمده توجه خود را به روابط میان آمریکا و شوروی متمرکز نموده است، کان در سال ۱۹۷۶ کتاب معروف خود با نام ۲۰۰ سال آینده " را به رشته تحریر درآورد. در این کتاب کان بازه زمانی ۴۰۰ سال را از دهه ۱۷۷۰ تا ۲۱۷۰ را مورد ارزیابی قرار می دهد. (همان منبع: ۲۴). در حوزه تجاری پیر واک رئیس گروه برنامه ریزی شرکت نفتی رویال داچ شل در ادامه کارهای هرمان کان،

به همراه همکارانش از جمله پیتر شوارتز به دنبال راهی برای تأثیر بر قیمت نفت بود و توانست ابعاد جدیدی به سناریو نگاری بیافزاید (حاجیانی، ۱۳۹۱).

در کشور ایران، پس از نزدیک به شصت سال برنامه ریزی های بلند مدت توسعه، در اوایل دهه ۸۰ شمسی با بهره گیری از مفاهیم و ابزارهای سیاستگذاری نوین کلان، تلاش هایی برای ترسیم آینده مطلوب کشور صورت پذیرفت که نتیجه آن تدوین و ابلاغ سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در آفریق ۱۴۰۴ هجری شمسی است. دستیابی به آرمان هایی که در سند چشم انداز ۱۴۰۴ آمده است، منوط به شناسایی نقاط اصلی عزیمت و تعیین مسیر راه برای تحقق آن اهداف است. برابر با سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴، جمهوری اسلامی ایران کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در میان کشورهای منطقه خواهد بود. (عبدالملکی، حیدری، اللهبارزاده و میرزازاده، ۱۳۹۳: ۲، به نقل از یار احمد زهی و سید زاده، ۱۳۹۲)

برنامه ریزی سناریوی چیست

از نظر شوماخر سناریو نویسی ابزار تأیید شده ایست که فرآیند آن شبیه تفکر استراتژیک است زیرا برنامه ریزی بر پایه سناریو فراتر از رویکرد های سنتی و مبتنی بر پیش بینی صرف است. (ایران زاده، ۱۳۹۱، به نقل از Graetz، ۲۰۰۲) در برنامه ریزی بر اساس سناریو به کمک اطلاعات موجود و واقعیت های علمی، چند سناریو منطقی درباره آینده نوشته شده و با استفاده از آن ها می توان استراتژی های پایداری را پیدا کرد. این استراتژی ها صرف نظر از این که کدام سناریو در آینده رخ خواهد داد، عملکرد رضایت بخشی را ارائه خواهد داد. (ایران زاده، ۱۳۹۱، به نقل از many world، ۲۰۰۱) به کمک سناریو های اساساً متفاوت و مکمل، می توان به پیش بینی خوبی از آینده متفاوت دست یافت. استراتژی ها زمانی پایدار خواهند بود که سناریو ها با هم تفاوت چشم گیری داشته باشند. در هر سناریو عوامل ثابت و نامعین، هم زمان در نظر گرفته می شوند، اما به عوامل نامعین توجه ویژه ای می شود. نکته دیگر اینکه نباید تنها به تصمیمات اولیه تمرکز کنیم، باید تصمیمات خود را به طور مستمر با شرایط تغییر یافته محیطی تطبیق دهیم. (همان منبع)

در واقع سناریوها یکی از ابزارهای پر کاربرد و مفید در پروژه های آینده پژوهی و برنامه ریزی های استراتژیک درباره آینده می باشند. برای بعضی ها سناریوها حاوی پیش بینی هایی از آینده بوده و برای بعضی دیگر نشان دهنده و آشکار کننده آینده های بدیل می باشند. (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷) سناریونگاری بر خلاف برخی روش های آینده پژوهی هیچ ادعایی درباره پیش بینی قطعی و مطمئن آینده نمی کند. در عوض در این روش با استفاده از اطلاعات موجود و همچنین واقعیت های برگرفته از علوم طبیعی، جامعه شناسی، اقتصاد و غیره چندین داستان منطقی و منسجم درباره ی جهان آینده تدوین می شود. (همان منبع)

به گفته واندروورف (۲۰۰۳) سناریو سازی به همان اندازه که به علم نیاز دارد، به هنر، قوه تخیل و شم آینده نگری نیز نیاز دارد. بنابراین یک سلسله گام های مشخص، که همه از آن تبعیت کنند، وجود ندارد، اما گام هایی که واندروورف خود استفاده کرده به ترتیب زیر می باشد:

- ۱- مشخص کردن مقولات اصلی و تصمیمات کلیدی که سازمان یا بنگاه با آن روبه رو می شود،
- ۲- مشخص کردن نیروهای کلیدی که سازمان یا بنگاه را تحت تأثیر قرار می دهد،
- ۳- تعیین سه عامل مهم تر که با عدم اطمینان بیشتری روبه رو هستند،
- ۴- نوشتن داستان های کوتاه ضمن رعایت انسجام درونی آن ها،
- ۵- دادن نام مشخص به هر یک از سناریو ها،
- ۶- تعیین محدودیت های هر یک از سناریو ها با توجه به عوامل کلیدی آن ها،
- ۷- با توجه به محدودیت هایی که مشخص شده، واکنش های مختلف نسبت به سناریو ها، مورد بحث قرار می گیرد. (حاجیانی، ۱۳۹۱)

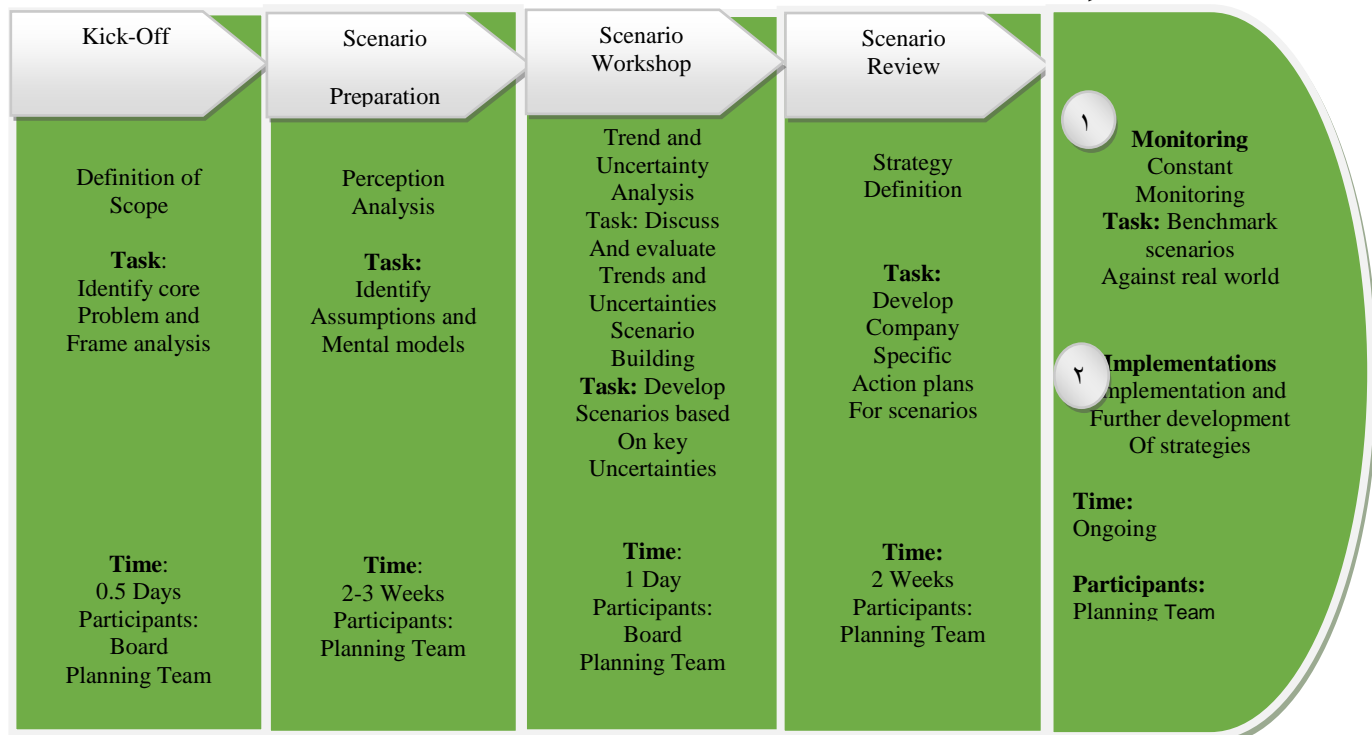
ایده اصلی نهفته در سناریونگاری، برنامه ریزی برای آینده است به گونه ای که شگفتی ها و شوک های احتمالی در آن کاهش یافته و تفکر مدیران گسترش بیشتری نسبت به رویدادهای ممکن یابد. تعاریف متعدد و متفاوتی درباره ی سناریو و سناریونگاری وجود دارند. (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷) سناریونگاری روشی برای بهبود تصمیم گیری در برابر آینده های ممکن و محتمل است. تمرکز اصلی سناریونگاری چگونگی توسعه محیط فعالیت بیرونی یک سازمان با توجه به محیط درونی آن در آینده می باشد. همچنین درک دیگری از سناریونگاری در بین آینده پژوهان وجود دارد، مبنی بر اینکه یک سازمان ممکن است گستره ی وسیعی از سناریوها را درباره ی زمان آینده توسعه دهد، که در این سناریوها یک نوع مفهوم بخشی به عوامل غیرمرتبط در محیط فعالیت بیرونی سازمان ایجاد شده و طرز رفتار و عکس العمل سازمان را در برابر عدم قطعیت های هر بحران مشخص می سازد. (همان منبع)

نتیجه نهایی برنامه ریزی بر پایه سناریو ترسیم یک نقشه درست و دقیق از آینده نیست بلکه هدف آن اصلاح و بهبود نظام مند تصمیم های مربوط به آینده است. (علیزاده و وحیدی مطلق، ۱۳۹۲) هدف سناریوها گسترش شفاف تفکر و غلبه بر محدودیت های الگوهای ذهنی درباره ی آینده است؛ به همین دلیل فرایند توسعه ی سناریوها اهمیت یکسانی در مقایسه با خود سناریوها دارد. سناریوها زمانی که محیط فعالیت بیرونی برای یک سازمان پیچیده و توأم با عدم قطعیت بوده و تصمیم های کلیدی با پیامدهای بلندمدت در میان باشد، بیشترین کارایی را دارد. به طور معمول محیط های پیچیده شامل عوامل غیرقابل تعیین هستند که تغییرات ساختاری جزء عدم قطعیت ها بوده و سیستم حلقه های بازخورد پیچیده و بغرنج دارد. (همان منبع)

با توجه به اهدافی که صاحب نظران و فعالین حوزه ی سناریونگاری برای این روش عنوان کرده اند، می توان دو هدف عمده یا به عبارت بهتر دو نوع کاربرد عمده برای سناریوها در نظر گرفت:

- ۱- سناریوها به عنوان ابزاری برای یادگیری (فردی یا سازمانی)
- ۲- سناریوها به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی (همان منبع)

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بر پایه سناریو



شکل ۱: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بر پایه سناریو

(Wulf & Meibner, 2010)

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، توسط تیم برنامه ریزی که هماهنگ کننده اصلی برنامه ها و مسئول انجام آن هاست، انجام می شود. حضور هیئت مدیره شرکت یا یک تیم مدیریت ارشد، در رأس کار، برای شروع کارگاه برنامه ریزی سناریو ضرورت دارد، تا تصمیمات اساسی گرفته شود، نهایتاً این تیم برنامه ریزی است که سناریو ها را جمع بندی و نتایج مربوط به آن ها را آماده می کند تا سناریوها به بحث گذاشته شوند. بعد از آن تیم استراتژیک بر اساس اولویت ها استراتژیهای اصلی را تعریف و آن ها را به طور خلاصه بیان می کنند. و دوباره استراتژیهای پیشنهادی ارائه می شوند تا هیئت مدیره درباره استراتژی لازم و اقداماتی که قبل از سایر مراحل باید انجام داد، تصمیم بگیرد و بعد تحلیل نهایی استراتژی هایی متناسب با موقعیت های موجود، ارائه می شود. (همان)

با نگاهی ساده به موقعیت هایی که یک دولت، شرکت یا سازمان شاید در آینده با آنها روبرو شود، می توان پنج نوع سناریوی متمایز را شناسایی کرد. در نوع اول فرض می شود که روندهای جاری بدون تغییرات مهم به "مسیر عادی" خود ادامه خواهند داد و آن را "سناریوی بدون شگفتی" می نامند. در نوع دوم فرض می شود که آینده "بهبتر" از گذشته خواهد بود و آن را "سناریوی خوش بینانه" می نامند. در نقطه مقابل این سناریو، "سناریوی بدبینانه" قرار دارد که برای موضوع مورد نظر آینده "بدتری" را نسبت به حال و گذشته لحاظ می کند. دو نوع دیگر از سناریوها عبارتند از "سناریوی فاجعه" که در آن حوادث و "بحران های غیر منتظره" برای سازمان رخ خواهند داد و همچنین "سناریوی معجزه" که در آن رویداد های "بسیار خوب" باور نکردنی در آینده به وقوع می پیوندند. (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۲) زمانی که سه سناریوی خوش بینانه، بدبینانه و محتمل ساخته شدند معمولاً گفته می شود برنامه ریزی ها و اقدامات بر اساس شرایط بدبینانه صورت گیرد تا در صورت وقوع سایر، ضربه و آسیبی به سیستم وارد نشود. مثلاً فرض کنید برنامه ریزی برای ظرفیت سازی برق کشور است و رشد مصرف تا ۵ سال آینده در حالت خوش بینانه، بدبینانه و محتمل به ۴۵، ۵۰ و ۶۰ هزار مگاوات خواهد رسید. بنابراین اقدامات و تلاش ها و تامین منابع مالی و .. تماماً باید بر اساس ایجاد ظرفیت ۶۰ هزار مگاواتی باشد. یا مثلاً فرض کنید قرار است کشور بودجه را بر اساس قیمت نفت تنظیم کند. قیمت متوسط نفت در سه سناریوی مذکور ۹۰، ۷۵ و ۶۰ دلار خواهد بود. با این حساب بودجه باید بر اساس قیمت بدبینانه یعنی ۶۰ دلار نوشته شود. (اردستانی رستمی، ۱۳۸۷)

ویژگی سناریوهای برتر

یک گروه از سناریوهای برتر دارای ویژگی های زیر است:

۱. یک سناریو غیب گویی، فال گیری، پیش گویی یا پیش بینی نیست بلکه زنجیره ای منطقی و مستدل از رویدادهایی است که از استمرار روندهای مشخص و یا تحقق واقعیت های مشخص ناشی می شوند.
۲. در هر تمرین برنامه ریزی برپایه سناریو لزوماً باید چندین سناریوی مختلف و متمایز تهیه شوند تا بدین ترتیب دامنه ای گسترده از آینده های مختلف پوشش داده شده و تقریبی قابل اطمینان از روندها و واقعیت های آینده به دست آید. محدودیت های موجود درباره تعداد سناریوها بیشتر به خاطر محدودیت های ادراکی، تحلیلی و شناختی انسان است و نه محدودیت های مربوط به پیچیدگی های دنیای واقعی.
۳. سناریوها همیشه حاوی بعضی مطالب هستند که جهان بینی و ساختار ذهنی ما را به چالش می کشند. در غیر این صورت در همان ساختار ذهنی قدیمی محبوس خواهیم ماند و باید با پیامدهای ناگوار آن روبرو شویم. جابجایی و تغییر ساختار ذهنی بر توانایی ما برای درک و تفسیر علائمی که از محیط پیرامونی دریافت می کنیم، تاثیر ژرفی می گذارد. (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۲)

برنامه ریزی مبتنی بر سناریو یک ابزار کیفی تصمیم گیری و برنامه ریزی برای آینده محتمل است و شاید بزرگترین عیبی که این روش دارد کیفیت بودن تصمیم گیری است. در این روش، اعداد و ارقام جایگاه زیادی ندارند پس تصمیم گیری ها نیز آن قدر دقیق نیست و شاید توانمند کردن مدیران با ابزاری که بیشتر دید کلان به آنها بدهد، در درازمدت کار صحیحی نباشد، بنابراین توصیه می شود از این روش با ابزارهای کمی تصمیم گیری به صورت یکپارچه استفاده شود. (توکلی و کوچکیان، ۱۳۹۳)

چرا با وجود این که سناریو ها ابزاری قدرتمند هستند، به طور گسترده کاربرد ندارند؟

از مطالب گفته شده چند دلیل مشخص می شود که چرا سناریو ها قوی هستند، آن ها را به طور خلاصه بیان می کنیم:

- سازگاری درونی شکل و ساختار اصلی^۱
- فضای باز و بستر تفکر چندگانه(واگرا)^۲
- ساختار پیچیده-ساده^۳
- ساختاری با ارتباطات درونی^۴
- عدم قطعیت در نتایج^۵
- در تضاد با مدیریت ساده انگارانه^۶
- دارای روش ها و پاسخ ها با ریز بینی^۷
- تفاوت در ساختار^۸
- پایا بودن و ماندگاری^۹
- رقابت طلبی^{۱۰} (Lindgren, Bandhold,2009)

برنامه ریزی استراتژیک

با استفاده از آرای "آلسن و ایدی" برنامه ریزی استراتژیک را می توان تلاشی منظم و سازمان یافته برای اتخاذ تصمیمات و انجام اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن، اینکه یک سازمان چیست، چه می کند و چرا آن را انجام می دهد را مشخص خواهد کرد.(برایسون، ۱۳۸۶) برنامه ریزی استراتژیک یک روش سیستماتیک است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می نماید، برنامه ریزی استراتژیک تلاشی منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی است که سمت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهادها را در چهارچوبی قانونی شکل می دهد.(موسویان، ۱۳۹۳) یک برنامه ریزی استراتژیک بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردد.(همان منبع)

ارکان برنامه ریزی

برای تهیه و تنظیم برنامه باید به سه سؤال زیر پاسخ دهیم:

- هدف های برنامه چیست؟ چه مقصدی داریم، و چه می خواهیم؟
 - به چه وسایل و منابعی نیاز داریم و با چه محدودیت ها و موانعی روبه رو هستیم؟
 - از چه تدابیر و راهبردهایی برای استفاده از منابع و رسیدن به هدف ها می توانیم استفاده کنیم؟
- پاسخ بدین سؤالات مبین سه رکن برنامه ریزی است که عبارتند از:
- هدفها

-وسایل و منابع (پیش نگری)

-تدابیر و راهبردها(خط مشی ها). (خدری و کریمی وکیل، ۱۳۹۴)

1. Brain-compatible format
2. Opening-up of divergent thinking
- 3 Complexity-reducing format
- 4 Communicative format.
- 5 Uncertainty in conclusions
- 6 Counterintuitive to managerial simplicity
- 7 Soft methods and soft answers
- 8 Differentiation
- 9 Memorability
- 10 Challenge.

برنامه ریزی استراتژیک، با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و رفع ضعفها، از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. (آقازاده، ۱۳۹۵) چرخه های برنامه ریزی استراتژیک با تأیید و مفصل بندی تهدید آغاز می شود؛ ولی فرصت ها نیز می تواند توجه افراد را جلب کند. یک برنامه ریزی استراتژیک خوب آن است که پیوستگی فرصت ها را تقویت می کند. برای آن که هم برنامه ریزی استراتژیک و هم اجرای آن موفقیت آمیز باشند، سازمان ها باید دو جانبه عمل کنند، هم در تولید اندیشه ها و هم در اجرای آن ها خوب عمل کنند. (برایسون، ۱۳۸۶)

یک برنامه استراتژیک می تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لایه لای کارهای وظیفه ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می شود و در نهایت این که، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که:

- به عمل ختم شود؛

- بینش مشترکی بر مبنای ارزشها ایجاد کند؛

- فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند؛

- مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد؛

- نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد؛

- بر مبنای داده های با کیفیت بالا طرح ریزی می شود؛

- بخش کلیدی مدیریت اثربخش است. (آقازاده، ۱۳۹۵)

برنامه ریزی استراتژیک مدیران را در دستیابی به اهداف زیر کمک می کند:

۱- شکل گرفتن تفکر و اندیشه استراتژیک در سازمان

۲- تشخیص جهت گیری آینده سازمان

۳- تأثیر پذیری تصمیمات حال از نتایج و باز خورد های تصمیمات آتی

۴- تدوین مبانی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری

۵- توجه به عاقبت اندیشی در قلمرو تحت کنترل سازمان

۶- توجه به حل مشکلات اساسی

۷- بهبود عملکرد، معیارها و راههای سنجش اهداف

۸- کسب آمادگی برای مواجهه با محیط متغیر

۹- تشکیل گروه های برنامه ریز و رعایت بیشتر اصول کارشناسی (کمالی، ۱۳۹۴)

سناریو و برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی سناریو مشابه تفکر استراتژیک است و با ارائه چندین شکل متفاوت از آینده بر محدودیت های تفکر، غالب می آید. (M. Amer et al, ۲۰۱۳) برنامه ریزی سناریو معمولاً یک فرآیند تفکر تحلیلی است، آن هم در محدوده پارامترهای از پیش تعیین شده، اما هیچ گاه این پارامترها را به صراحت مورد سوال قرار نمی دهد و به چرخه یادگیری تک حلقه ای شباهت بیشتری دارد، به این معنی که هیچ گاه وضعیت موجود، اهداف تعیین شده، پیش فرض های صنعت و... را به چالش جدی

نمی‌کشد. برنامه ریزی استراتژیک اغلب توافق موجود مبتنی بر جهت گیری های جاری را مبنا قرار می‌دهد به همین دلیل می‌توان گفت که بیش از حد، گذشته و حال را مبنا قرار می‌دهد که این موضوع با باز آفرینی آینده در تضاد است. به واسطه تأکید بیش از حد بر تحلیل و تعمیم، به جای خلاقیت و ابتکار، در دنیایی که قطعیت وجود ندارد، برنامه ریزی استراتژیک تصور غلطی از قطعیت به دست می‌دهد. (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵)

سناریونگاری روشی برای به چالش کشیدن آینده ی مرسوم از طریق ایجاد آینده های متعدد و بدیل به صورت مشروح و با جزئیات کامل است. حتی اگر هیچ کدام از سناریوهای نوشته شده به واقعیت نپیوندند، این نوع برنامه ریزی، مشوق هوشمندی استراتژیک و تمرکز بر ریسک های پیش روی سازمان در محیط متغیر اقتصادی، سیاسی، یا فناورانه ی مختص خود است. (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷) عقل حکم می‌کند که همیشه باید تولید سناریو های مختلف برای آینده را در دست اقدام داشت. همه سیستم ها و مکانیسم ها، مثل موجودات زنده و سازمان ها به بازخور نیاز دارند تا راجع به نحوه عملکردشان آگاهی پیدا کنند. اما برای آن که قادر باشیم، مسیر درست آینده را انتخاب کنیم، باید اطلاعات کاملی از آینده داشته باشیم، که به آن سیستم پیش نگر می‌گویند. اغلب در برنامه ریزی سناریو، تلاش در جهت فراهم آوردن جایگزین های تصمیم گیری است. (Lindgren & bandhold, 2009)

میسون سه هدف عمده برای استفاده از سناریونگاری در سازمان ها قائل است. این سه هدف شامل موارد زیر می‌شود:

۱- تدوین استراتژی های جهت دهنده،

۲- برنامه ریزی اقتضایی،

۳- یادگیری و تشکیل تیم های کاری.

کاترین فولتون نیز که از اعضای اصلی سناریونگاری در شبکه جهانی کسب و کار است، یکی از اهداف این نوع پروژه ها را، تدوین یک جهت استراتژیک در سازمان می‌داند. (همان منبع)

زمانی که سه سناریوی خوش بینانه، بدبینانه و محتمل ساخته شدند معمولاً گفته می‌شود برنامه ریزی ها و اقدامات بر اساس شرایط بدبینانه صورت گیرد تا در صورت وقوع سایر، ضربه و آسیبی به سیستم وارد نشود. مثلاً فرض کنید برنامه ریزی برای ظرفیت سازی برق کشور است و رشد مصرف تا ۵ سال آینده در حالت خوش بینانه، بدبینانه و محتمل به ۴۵، ۵۰ و ۶۰ هزار مگاوات خواهد رسید. بنابراین اقدامات و تلاش ها و تامین منابع مالی و .. تماماً باید بر اساس ایجاد ظرفیت ۶۰ هزار مگاواتی باشد. یا مثلاً فرض کنید قرار است کشور بودجه را بر اساس قیمت نفت تنظیم کند. قیمت متوسط نفت در سه سناریوی مذکور ۹۰، ۷۵ و ۶۰ دلار خواهد بود. با این حساب بودجه باید بر اساس قیمت بدبینانه یعنی ۶۰ دلار نوشته شود. (اردستانی رستمی، ۱۳۸۷)

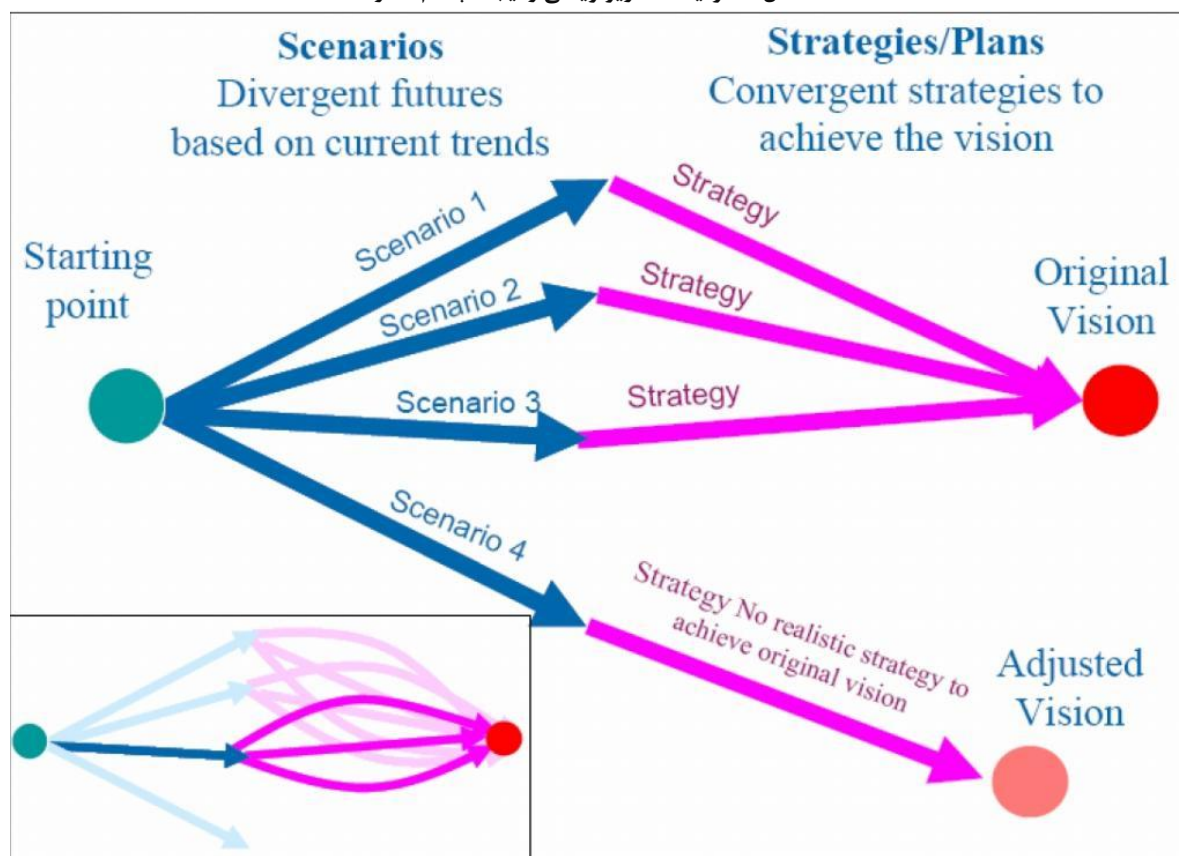
آینده پژوهی، نگاه تک خطی برنامه ریزی استراتژیک را به نگاه چندخطی تغییر داده است. به طور خلاصه، در برنامه ریزی استراتژیک، ابتدا چشم انداز و ماموریت سازمان مشخص می‌شود؛ سپس اهداف کلان، اهداف میان مدت و اهداف کوتاه مدت مشخص می‌شوند؛ و در نهایت اهداف کوتاه مدت به اهداف و برنامه های عملیاتی ترجمه می‌شوند، اما در آینده پژوهی، ابتدا یک تصمیم حیاتی در سازمان مشخص می‌شود؛ سپس متغیرهای اساسی تاثیرگذار بر این تصمیم کشف می‌شوند؛ سپس شیوه تغییر این متغیرها در آینده بررسی/پیش بینی می‌شود؛ سپس از برهم کنش متغیرهای محوری، سناریوهایی استخراج می‌گردد؛ بعد برای هر سناریو، راهبرد/راهبردهایی تدوین می‌گردد؛ و در نهایت، با استفاده از علائم راهنما، زمان به کارگیری راهبردهای خاص هر سناریو معلوم خواهد شد. (ناصری، ۱۳۹۴)

تفکر استراتژیک یعنی شناسایی پارادایم ها و شرایط محتمل آینده و برنامه ریزی مناسب جهت رویارویی با آنها. سناریویسی مدیران را وادار می‌کند تا با ملاحظه آنچه باید بشود، نه آنچه هست، فرآیند برنامه ریزی را آغاز کنند. آنان الگوهای متفاوت کسب و کار آینده را جست و جو کرده و به تصویر می‌کشند، نه برون یابی رفتار گذشته را. برنامه ریزی سناریو نوعی از برنامه

ریزی استراتژیک کارآمد است که در شرایط عدم اطمینان به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی، از میان مدت تا بلند مدت است. این برنامه ریزی کمک می کند تا استراتژی ها شکل گیرند، برنامه ها ی دور از تصور ترسیم کنیم و چشم انداز را، در مسیر درست و در ارتباط با مسائل، ترسیم کنیم. (Lindgren, Bandhold, ۲۰۰۹)

گاهی اوقات سناریو ها، ممکن است باعث ارائه چشم اندازهای جدید شوند؛ این چشم اندازها حاصل بازنگری چشم اندازهای پیشین هستند که وضعیت مطلوب را برای سازمان ایجاد می کند. طیف گسترده ای از سناریوها با استراتژی های چند گانه منجر به ایجاد چشم انداز می شود. هنگامی که چشم انداز های چندگانه، سناریو ها و استراتژی ها تدوین شدند، به وسیله تکنیک های تجزیه و تحلیل یا مدل سازی، با هدف ارزیابی منطق درونی آن ها یا امکان تحقق چشم اندازها، توسط متخصصین ارزیابی می شوند. نتایج تحلیل ها به ذینفعان گزارش می شود و منجر به بازسازی و ایجاد چشم اندازهای مجدد می شود. شکل ۲ کل فرآیند سناریونویسی و ایجاد چشم انداز را شرح می دهد:

شکل ۲: فرآیند سناریونویسی و ایجاد چشم انداز



(Moriarty et al, 2007)

سناریو ها (و چشم اندازها) آغاز هر فرآیند برنامه ریزی هستند. سناریو های تدوین شده، به عنوان پایه و اساسی برای شناخت استراتژی های بالقوه و برنامه ها مورد استفاده قرار می گیرند، تا بتوانیم به چشم اندازهای معقول و ممکن دست پیدا کنیم و در عین حال رضایت ذینفعان، کارایی اقتصادی و ثبات محیطی را نیز در نظر بگیریم. (همان منبع)

تفاوت های رویکرد سنتی برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی سناریو در جدول زیر شرح داده شده است :

جدول ۱: تفاوت های رویکرد های برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی سناریو

	برنامه ریزی سنتی	رویکرد برنامه ریزی سناریو
دورنما	Partial, 'Everything else being equal	Overall, 'Nothing else equal' equal
متغیرها	Quantitative, objective, known	Qualitative, not necessarily quantitative, subjective, known or hidden
روابط	Statistical, stable structures	Dynamic, emerging structures
تعریف	The past explains the present	The future is the <i>raison d'être</i> of the present
تصویر آینده	Simple and certain	Multiple and uncertain
روش	Determinist and quantitative models (economic, mathematical)	Intention analysis, qualitative and stochastic models (cross-impact and systems analysis)
نگرش به آینده	Passive or adaptive <i>the future</i> (the future will be)	Active and creative (the future is created)

یک برنامه ریزی سناریو شامل دو مرحله است که با وضعیت های موجود مرتبط است، هر مرحله شامل چند فاز است که برخی متفاوت تر یا بصری اند. (Lindgren, Bandhold, 2009:27)

بحث و نتیجه گیری :

با مباحث مطرح شده می توان این موضوع را به خوبی دریافت که چه چیز هایی برنامه ریزی سناریو را متمایز می کند و چه موقع برنامه ریزی سناریو به عنوان ابزار برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد؟ هنگامی که یک دلیل وجود دارد، و آن این است که وقتی که میزان قابل توجهی از عدم قطعیت در فرآیند تصمیم گیری وجود داشته باشد، سناریو ها مورد استفاده قرار می گیرند. سناریو ها به ویژه زمانی ارزشمندند که با پارادایم ها و یا تغییرات غیر خطی همراه باشند، زمانی که برنامه های قبلی به حداکثر بلوغ و کمال خود برسند و نیاز به جایگزینی با انواع ساختارهای جدید، برای پاسخ گویی با نیاز های جدید، داشته باشد یا زمانی که هنجارشکنی های رقابتی، منطق جدیدی را در کسب و کار ایجاد کرده باشند، از این رویکرد برنامه ریزی استفاده می شود. بنابر این می توانیم به این نتیجه برسیم که در شرایط عدم اطمینان نیاز به ارتقاء سطح تفکر استراتژیک است که از ترکیب تفکر آینده مبتنی بر عدم اطمینان (سناریو) با روش های سنتی برنامه ریزی استراتژیک و به منظور برخورد با چالش های محیط کسب و کار به وجود آمده و این رویکرد قادر به بهره برداری از فرصت های ایجاد شده، بهتر و کارآمدتر، می باشد. (Lindgren et al, ۲۰۰۹) در واقع تدوین سناریو، حیات خود را جدا از برنامه ریزی استراتژیک نمی داند، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک نوعی از تفکر آینده با عمل صرفاً فکری است و در درون پارادایم های موجود ایجاد می شود؛ که گاهی این کافی است ولی اغلب این طور نیست و به شکل پیچیده تری از برنامه ریزی برای تصمیم گیری درباره آینده نیاز است. (همان منبع)

منابع فارسی :

- ۱) عبدالملکی، حسین. حیدری، فاطمه. اللهیاری، محبوبه و میرزاده، زهرا (۱۳۹۳). آینده منابع انسانی در سازمان های ورزشی با استفاده از روش سناریو نویسی. فصلنامه مطالعات آیند ه پژوهی، سال سوم، شماره نهم، ص ۱۹۱-۲۰۹.
- ۲) موسویان، سید مرتضی (۱۳۹۳). مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران: دسترسی از سایت www.mousavian.ir.
- ۳) حسین پور شهریاری، مهدیه (۱۳۹۲). نقش آینده پژوهی در برنامه ریزی استراتژیک. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، دسترسی از سایت www.hajarian.com.

- ۴) علیزاده، عزیز. وحیدی مطلق، وحید و ناظمی، امیر (۱۳۸۷). سناریو نگاری یا برنامه ریزی بر پایه سناریو. موسسه مطالعات بین المللی انرژی، تهران: اندیشگاه آتی نگار، دسترسی از سایت . www.atinegaar.com
- ۵) ایران زاده، سلیمان. صباحی، عیسی و عماری، حسین (۱۳۹۱). تفکر استراتژیک. تبریز: انتشارات فروزش.
- ۶) لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۵). فنون و فرامین تفکر استراتژیک. ویراست دوم تهران: موسسه علمی فرهنگی نص.
- ۷) حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۱). مبانی، اصول و روش های آینده پژوهی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
- ۸) برایسون، جان. ام (۱۳۸۶). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی. ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۹) اردستانی رستمی، احسان (۱۳۸۷، آبان ۱۶). برنامه ریزی بر پایه سناریو. [یادداشت وبلاگ] . بازیابی شده از vitrineafkar.blogfa.com/post-39.aspx
- ۱۰) ناصحی، مصطفی (۱۳۹۴، خرداد ۱۰). تفاوت کلیدی آینده پژوهی با برنامه ریزی استراتژیک. [یادداشت وبلاگ] . بازیابی شده از <http://ayandepajoooh.ir/>
- ۱۱) توکلی، ابوالفضل. کوچکیان، میلاد (۱۳۹۳). تسلط بر آینده بر پایه سناریوسازی. [یادداشت وبلاگ] . بازیابی شده از <http://donya-e-qtasad.com/news/793644>
- ۱۲) علیزاده، عزیز. وحیدی مطلق، وحید (۱۳۹۲). برنامه ریزی بر پایه سناریو. [یادداشت وبلاگ] . بازیابی شده از <http://www.modiryar.com/index-management/general/planning/5514-1392-07-30-.html>
- ۱۳) آقازاده، هاشم (۱۳۹۵، اردیبهشت ۲۷). تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها. [یادداشت وبلاگ] . بازیابی شده از <http://vista.ir/article/229836>
- ۱۴) خدری، عبدالرضا و علیرضا کریمی وکیل، ۱۳۹۴، برنامه ریزی و جایگاه آن در مدیریت اسلامی، همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر، ۱-۴-MANAGMA01-Paper- <http://www.civilica.com/Paper-MANAGMA01-4-MANAGMA01-Paper->
- ۱۵) کمالی، محسن، ۱۳۹۴، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر، -MNGTCONF02- http://www.civilica.com/Paper-MNGTCONF02-4-MNGTCONF02_496.html .

منابع انگلیسی :

- 1) Krepinevich, A. Cohn, J. (2016). Rethinking Armageddon planning scenarios for the Second Nuclear. Age.
- 2) Heriot-Watt University. (2015). Harvard style citing & referencing Gide. The time (8 September) available from: www.hw.ac.uk/is/is-guides.htm [accessed 21, April 2016].
- 3) Wolf, torstan. Meibner, Philip. Stubner, Stephan (2010). A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy. HHL Leipzig graduate school of management, No98, Issn1864-4562 (online version), available from: www.HHL.de/publications.
- 4) Lindgren, mats. Bandhold, Hans (2009). Scenario planning. The link between future and strategy. England: Published by Palgrave Macmilan.
- 5) MORIARTY, P. BATCHELOR, C. ABD-ALHADI, F. LABAN, P. FAHMY, H (2007). Scenario Building, INWRDAM. Available from: <http://www.sswm.info/es/category/planning-process-tools/decision-making>. [Accessed 16, May 2016]
- 6) Amer, Muhammad. Daim, Tugrul. Jetter, Antonie J. A review of scenario planning. Futures. Article in Futures · February 2013

Surf and download all data from SID.ir: www.SID.ir

Translate via STRS.ir: www.STRS.ir

Follow our scientific posts via our Blog: www.sid.ir/blog

Use our educational service (Courses, Workshops, Videos and etc.) via Workshop: www.sid.ir/workshop