

## استفاده از QSPM در برنامه ریزی سناریو به عنوان ابزاری در مدیریت استراتژیک

مژده رضائیان

دانشجوی کارشناسی ارشد MBA دانشگاه علوم و فنون بابل  
Mozhdeh.rezaeian@gmail.com

سید علی حدیقی

عضو هیئت علمی آموزش مرکزی نفت محمودآباد  
ahadighi@gmail.com

### چکیده

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم های وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. فرایند مدیریت استراتژیک سه مرحله را شامل می شود: تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی. با توجه به تغییرات سریع و پیچیده تر شدن محیط سازمان ها نسبت به گذشته، مدیران نیازمند برنامه ای هستند که این تغییرات را درک کرده و از آنها به نفع توسعه و بهبود خود استفاده کنند. برنامه ریزی سناریو به عنوان ابزاری مهم در برنامه ریزی استراتژیک به توسعه و بهبود عملکرد سازمان ها در آینده کمک کرده و طیف گسترده ای از عوامل را با جزئیات کامل در نظر می گیرد. با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می توان برای مقایسه و اولویت بندی گزینه های استراتژیک بدست آمده در مرحله سناریونویسی استفاده کرد. در واقع با استفاده از این ابزار می توان این اطمینان را بدست آورد که از میان استراتژی های مختلف با اهمیت ترین گزینه ها انتخاب شوند. بنابراین با توجه به تغییرات سریع در محیط سازمان ها، برنامه ریزی سناریو به عنوان ابزاری منعطف در جهت پوشش دادن این تغییرات معرفی شده و ابزار QSPM در جهت اولویت بندی گزینه های استراتژیک تشریح می گردد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی سناریو، QSPM

## مقدمه

جای تعجب نیست که پیچیدگی و عدم اطمینان در جهان امروزی افزایش یافته است و رهبران کسب و کار به دنبال پیش بینی این تغییرات در جهت بقای سازمان خود هستند. در تلاش برای انجام این کار، رهبران کسب و کار بر ابزارهای استراتژیک تمرکز بیشتری کرده اند (Chermack, 2004). در دهه های گذشته فعالیت سازمان ها اغلب در محیطی مطمئن و با ثبات نسبتا بالا انجام می گرفت. اما امروزه محیط سازمان ها دستخوش تغییر و تحولات بسیار جدی شده است. یکی از مهمترین وجوه تمایز محیط کنونی با محیط سازمان در گذشته، ظهور و رشد روزافزون پدیده عدم اطمینان در محیط است. در چنین محیطی تصمیم گیرندگان در مورد عوامل محیطی اطلاعات مناسبی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارج از محیط سازمان با مشکل مواجه هستند (رادفر، ۱۳۹۱). از آنجاییکه بیشتر مدیران، محیطی با تغییرات غیرقابل پیش بینی را تجربه کرده اند و برنامه ریزی های کوتاه مدت در جهت مقابله با این عدم قطعیت ها با شکست مواجه شده است، بنابراین برای تدوین برنامه ای موثر در جهت رفع این مشکل مدیران از برنامه ریزی سناریو به عنوان تکنیک پیش بینی آینده استفاده می کنند (Blood and postma, 2000). از میان ابزارهای بسیاری که مدیران می توانند برای برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند، برنامه ریزی سناریو به دلیل در نظر گرفتن طیف گسترده ای از عوامل با جزئیات کامل مورد استقبال قرار گرفته است. با شناسایی روندهای معمول و عدم قطعیت ها، مدیران می توانند یک سری از سناریوهایی که خطاهای معمول در تصمیم گیری را جبران می کند شکل دهند (Schoemaker, 1995). امروزه برنامه ریزی سناریو به عنوان ابزاری مهم برای کمک به دولت، صنایع و جوامع مختلف در جهت آماده سازی برای آینده، مدیریت ریسک و مهار فرصت ها تبدیل شده است. مدیران صنایع مختلف می دانند که به ابزاری مناسب برای پوشش ریسک موجود در بازار نیاز دارند تا بتوانند در مقابل رقبا ایستادگی کرده و همچنین به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند (Greiner et al, 2014). یکی از تکنیک ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت بین استراتژی هایی که در مرحله تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می باشد (هاشمی و محبوب فر، ۱۳۹۲). QSPM یک نگرش مدیریت استراتژیک سطح بالا برای ارزیابی استراتژی های ممکن است. روش QSPM تلاش می نماید تا به طور واقعی، بهترین استراتژی ای را که از روش های مدیریت دیگر به دست آمده است را انتخاب نماید. QSPM می تواند برای هر نوع سازمانی - بزرگ، کوچک، انتفاعی و غیرانتفاعی - مفید باشد (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱). ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی یکی از رایج ترین ابزارهای ارزیابی گزینه های استراتژیک است. این ماتریس بهترین استراتژی های مناسب را در مرحله تصمیم گیری انتخاب می کند و در واقع این استراتژی های انتخاب شده را اولویت بندی می کند (Taslami et al. 2014). به طور کلی برنامه ریزی استراتژیک این امکان را برای سازمان فراهم می کند که سازمان در آینده به کجا خواهد رفت و چگونه به آنجا می رسد. بنابراین برای هرچه بهتر شدن این فرایند و در نظر گرفتن تغییرات محیط سازمان ها نیازمند ابزارهایی هستیم تا به بهترین نحو پاسخگوی نیازهای سازمان باشد. در این مقاله تکنیک سناریونویسی با توجه به توانایی آن در نظر گرفتن آینده نامعلوم و طیف وسیعی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان تشریح شده و سپس از ابزار QSPM برای اولویت بندی گزینه های استراتژیک که در مرحله سناریونویسی تدوین شدند استفاده می کنیم. با این امید که نهایتا عملکرد کل سازمان بهبود یافته و در محیط به شدت رقابتی امروز بتواند به حیات خود ادامه دهد.

## تاریخچه ادبیات

برنامه ریزی سناریو تکنیکی است که در پنج دهه گذشته در سازمان های تجاری، دولتی و نظامی شهرت زیادی بدست آورده است. در دهه ۷۰ شرکت نفتی شل از آن برای غلبه بر بحران نفت استفاده کرد. مطالعات نشان می دهد که این ابزار استراتژیک ریشه در برنامه ریزی نظامی دارد جاییکه هرمن کاهن در دهه ۵۰ میلادی در موسسه رند در این زمینه کار کرد. او سناریو را برای نیروهای مسلح آمریکا و تهدیداتی که آنها فراروی خود داشتند ترسیم کرد. ایده اصلی نهفته در برنامه ریزی سناریو این است که در تیم های استراتژیک و برای توسعه تفکر استراتژیک و در نظر گرفتن عدم قطعیت های محیط خارجی از آن استفاده کنند (Tapinos, 2009).

واژه سناریو که از دنیای هنر و نمایش وارد عرصه مدیریت و سپس آینده پژوهی گردید با مفهوم جدید خود، بعد از جنگ جهانی دوم در نیروی هوایی آمریکا بکار گرفته شد. رواج و توسعه سناریو در بالاترین سطوح تصمیم گیری دنیای امروز را شاید بتوان به تلاش هرمن کاهن و سایر همکارانش در اندیشگاه رند ارتباط داد (نصرتی و همکاران ۱۳۹۰).

برنامه ریزی سناریو ابتدا در ارتش مورد استفاده قرار گرفت. سپس در کسب و کار و بسیاری از حوزه های دیگر مشکلاتی پیش آمد که نیازمند تدابیر مدیریتی بود. بسیاری از راه حل های پیشنهادی خارج از محدوده مدیریت بود و باعث گمراه شدن تیم مدیریت شد. بنابراین در جهت رفع مشکلات و پیچیدگی های محیط، برنامه ریزی سناریو به میدان آمد (A. Gregory and Timothy, 2006).

ابزار QSPM یک ابزار تحلیلی است که تقریباً دو دهه است توسط مدیران استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد. یک اصل اساسی در QSPM این است که شرکت باید به طور سیستماتیک محیط داخلی و خارجی خود را ارزیابی کند، به دقت جوانب مثبت و منفی گزینه ها را بررسی کرده و سپس پس از یک دوره خاص تصمیم گیری نماید (Ghosiyani et al, 2015). یکی از روش ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت های نسبی استراتژی های که در مرحله تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی است (مهرمنش و همکاران ۱۳۹۱).

### سناریونویسی

برنامه ریزی استراتژی مبتنی بر سناریو می تواند به عنوان یک نوآوری در مدیریت در نظر گرفته شود که به مدیران در به چالش کشیدن مفروضات موجود و آماده سازی برای تحولات احتمالی آینده کمک می کند و تصویری از آینده شرکت را با توجه به عدم قطعیت های کلیدی نمایان می کند (Zahradníková and Vacík, 2013). در این مقاله ما به تشریح روش استاندارد شده برنامه ریزی سناریو می پردازیم که در آن با استفاده از ابزارهایی که در هر مرحله مورد استفاده قرار می گیرند باعث افزایش عملکرد مدیریت و همچنین صرفه جویی در زمان و دیگر منابع می شود.

برنامه ریزی سناریو روشی برای توسعه و تفکر در مورد موقعیت های احتمالی آینده است نه پیش بینی دقیق آینده، بنابراین گزینه های مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته و از بین آنها سناریوهای احتمالی که بتواند به خوبی نشان دهنده آینده سازمان باشد استخراج می شود. در حقیقت، این روش به عنوان زیربنایی جهت یکپارچه سازی دو مکتب فرآیندی و طراحی شناخته شده است که میتواند جایگزین مناسبی برای سایر ابزارهای سنتی پیش بینی واقع شود. روش مورد نظر به شش گام روشن و مشخص سازماندهی شده و هر گامی به یک ابزار استاندارد مربوط می شود که در ادامه به تشریح آنها می پردازیم (Monnavarian et al, 2011 و Wulf et al, 2010).

### گام اول - تعریف دامنه

در این مرحله با پاسخ دادن به ۵ سوال اساسی که در شکل زیر بدانها اشاره شده، یک چارچوب کلی از آنچه باید برای آن برنامه ریزی استراتژیک با دیدگاه سناریو انجام شود را ارائه می دهیم. برای این منظور از ابزاری با نام «چک لیست چارچوب» استفاده می کنیم. شکل ۱ نمونه ای از یک چک لیست را ارائه می کند.

(۱) تعیین هدف : ارائه تعریفی از اصلی ترین سوالی که باید بر روی آن متمرکز شد و به دنبال راه حلی برای آن بود.	
(۲) تعیین سطح استراتژیک تحلیل ✓ در سطح شرکت ✓ در سطح تجاری	(۳) تعیین ذینفعان کلیدی حاضر در جلسات ۳۶۰
(۴) تعیین ترکیب شرکت کنندگان در جلسات ✓ سطح درگیری مدیریت ارشد ✓ تعیین اعضای دپارتمانهای مرتبط که شرکت خواهند داشت	(۵) تعیین افق زمانی که پروژه باید طی آن به سرانجام برسد

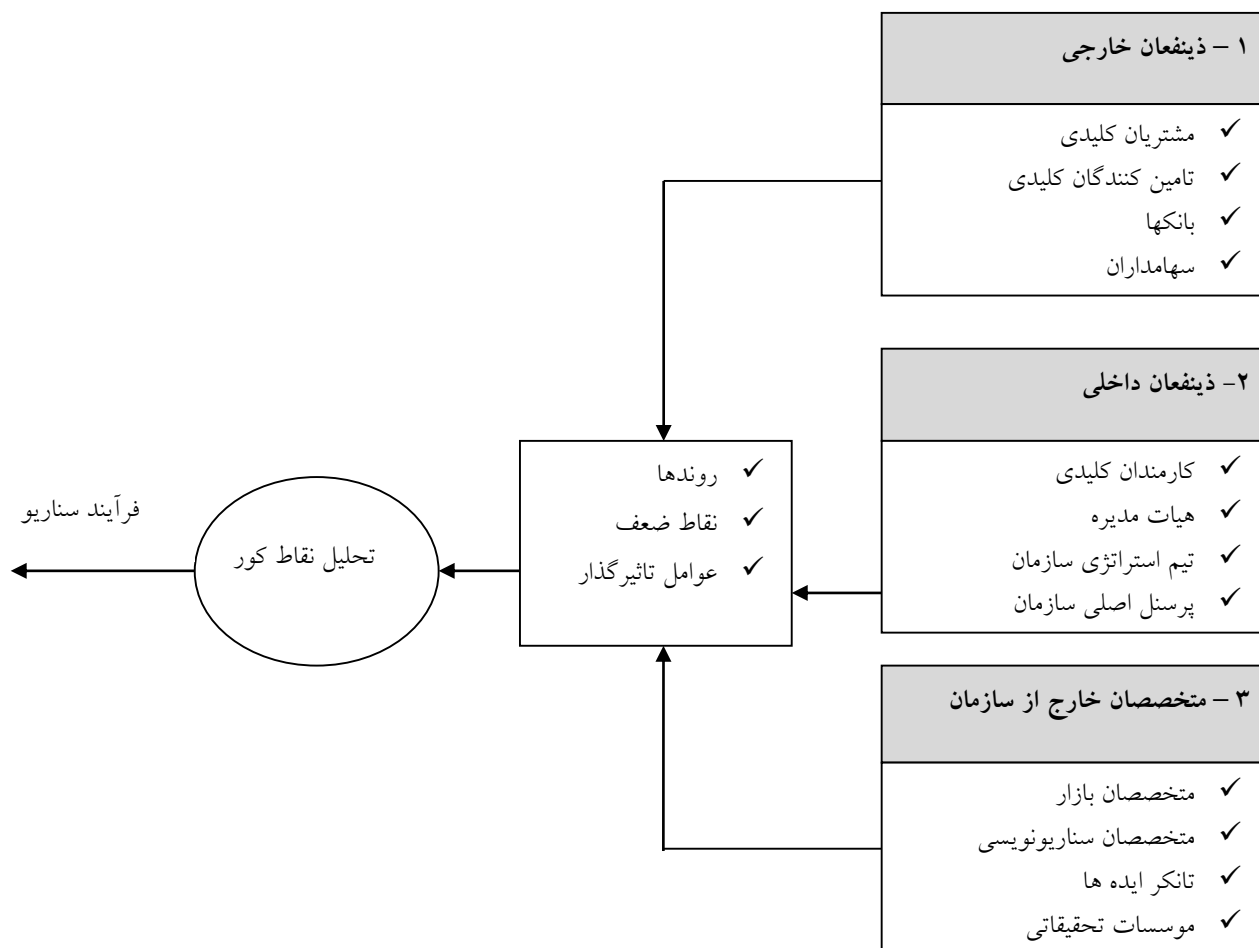
شکل ۱ - نمونه ای از یک چک لیست

**گام دوم - تجزیه تحلیل ادراک**

هدف اصلی این گام شناسایی و به چالش کشیدن ادراک یعنی مفروضات و مدل‌های ذهنی شرکت کنندگان درگیر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. این مرحله سه هدف کلی را دربردارد:

- ایجاد لیستی جامع از فاکتورهای موثر بر آینده شرکت
- ارزیابی این فاکتورها با توجه به اهمیت و درجه عدم قطعیتشان و
- محک زدن دیدگاههای مختلف گروههای ذینفع در ارتباط با این فاکتورهای تاثیرگذار.

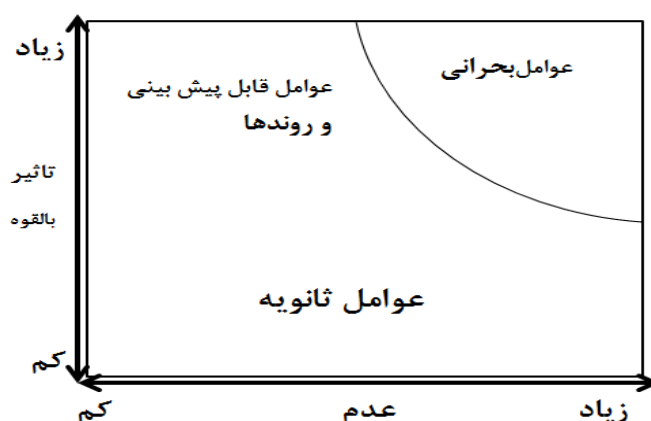
به منظور دستیابی به این اهداف ابزاری به نام « بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان » را توسعه میدهم. ابزاری که شامل سوالاتی مربوط به عوامل تاثیرگذار روی آینده شرکت هستند. در این مرحله گروههای ذینفع مختلفی انتخاب شده و به سوالات پرسش کنندگان پاسخ می دهند. در شکل ۲ با اشاره به سه گروه عمده از ذینفعان به چگونگی سازوکار این ابزار میپردازیم.



شکل ۲- گروه ذینفعان

**گام سوم - تحلیل عدم قطعیت و روند**

این مرحله به این پرسش می پردازد: روندهای مهم و عدم قطعیت های بحرانی که به طور بالقوه روی آینده شرکت تاثیرگذارند کدام هستند؟ شبکه «تاثیر/عدم قطعیت» به عنوان ابزاری برای تسهیل این مرحله همانگونه که در شکل ۳ نشان داده شده مورد استفاده قرار می گیرد.

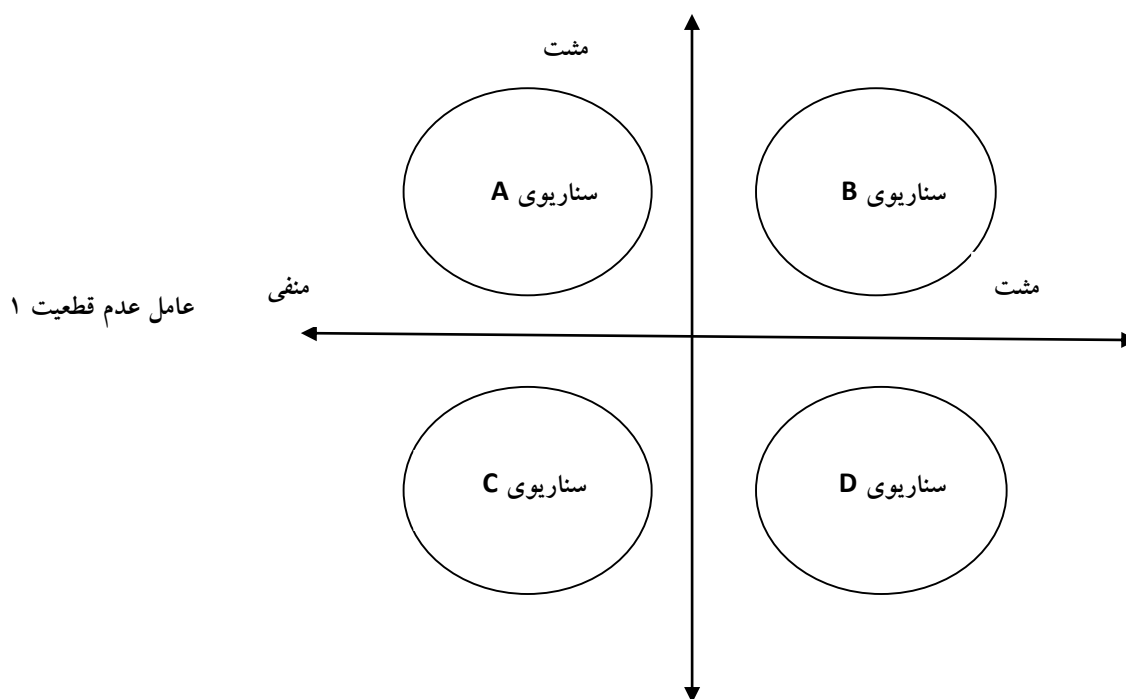


شکل ۳- تحلیل عدم قطعیت و روند

### گام چهارم-ساخت سناریو

هدف گام چهارم، توسعه و شرح سناریوهای خاص یک شرکت یا صنعت است. ابزار اصلی که برای این گام از فرایند پیشنهاد میکنیم «ماتریس سناریو» نامیده می شود. ماتریس سناریو یک چارچوب کلی برای استخراج سناریوهاست. عدم قطعیت های کلیدی که در مرحله قبلی شناسایی شدند به عنوان ابعاد این ماتریس در نظر گرفته می شوند. در ابتدا از فاکتورهای اساسی که در مرحله قبلی شناسایی کردیم، دو تا از مهمترین عوامل را به عنوان ابعاد ماتریس سناریو انتخاب و مقادیر حد بالا و پایین را برای هر یک از عوامل تعیین و نامگذاری مینماییم. سپس ۴ سناریو را برای هر یک از ۴ ناحیه این ماتریس تعریف میکنیم. در گام بعدی، برای غنی سازی این چهار سناریو با استفاده از نمودار تاثیر، روندها و عدم قطعیت های شناسایی شده را یکپارچه سازی میکنیم. در آخر نیز یک شرح توصیفی با ذکر تمام جزئیات برای هر چهار سناریو ارائه میدهیم تا در نهایت، چهار سناریوی استوار و قابل اعتماد در مورد وقایع آینده شرکت داشته باشیم.

### عامل عدم قطعیت ۲



شکل ۴- نمودار تاثیر، روندها و عدم قطعیت های شناسایی شده

**گام پنجم - تعریف استراتژی**

هدف گام پنجم، آزمایش استراتژی های کنونی شرکت در مواجهه با سناریوهای نوشته شده و همچنین توسعه استراتژی های جدیدی است که با سناریوهای ما سازگار باشد. در این مرحله با استفاده از ابزاری با نام "دستورالعمل استراتژی" و طی کردن سه فرآیند ذیل، گام بزرگی در جهت اقدامات عملیاتی برمی داریم.

در گام اول، هریک از سناریوهای طراحی شده در مرحله قبل را از لحاظ عوامل کلان محیطی، رفتار بالقوه مشتریان و رقبا، موضع یابی و استراتژی رقابتی شرکتها و چگونگی طراحی زنجیره ارزش شرکت و طرحهای اقدامی مورد بررسی قرار میدهم. در گام دوم، در ابتدا عوامل مشترک در تمام سناریوها را شناسایی و از آنها برای ایجاد "استراتژی استوار" شرکت استفاده میکنیم. با توجه به اینکه، این عوامل مستقل از توسعه و تغییرات احتمالی آینده هستند، استراتژی استوار ایجاد شده علاوه بر سازگاری با تمام سناریوها، در هر زمان مورد نیاز شرکت میتواند به سرعت اجرا شود. سپس، آن دسته از عوامل را که در سناریوهای مختلف، متفاوت هستند را شناسایی و از آنها برای ایجاد "گزینه های استراتژیک" استفاده میکنیم. این گزینه ها، ضمن همراهی و تکمیل استراتژی پایدار شرکت، دارای mile stone هایی برای اجرا نیز هستند.

در گام سوم، باید مطمئن شویم که استراتژی استوار و گزینه های استراتژیک آن با ذکر تمام جزئیات لازم توصیف شده باشند. به طور خلاصه، میتوان گفت خروجی این مرحله، ایجاد یک استراتژی استوار و قابل استفاده در تمام موقعیتهای احتمالی آینده است که به کمک گزینه های استراتژیک متفاوتی همراهی میشود. چنین رویکردی از ایجاد استراتژی بازاریابی برای یک شرکت، موجبات تغییر نگرش مدیران از فضای یک بعدی استراتژیک به فضای چند بعدی با چندین گزینه استراتژیک را فراهم میکند و این تغییر، زمینه ساز محیطی پویا، منعطف و سازگار با تغییرات اتی، خواهد بود.

**گام ششم - monitoring**

هدف آخرین گام این فرایند ارزیابی مستمر سناریوهای ایجاد شده در مقابل تحولات دنیای واقعی است. در واقع این مرحله یک سیستم هشداردهنده را پیشنهاد می دهد که شرکت را قادر می سازد تا حرکت یک سناریوی خاص به سمت مقصد مشخص را تحلیل کند و همچنین نشان دهنده این مطلب است که کدام یک از گزینه های استراتژیک نیاز به اجرا شدن دارند. برای این گام از ابزاری به نام «سناریوی کابین خلبان» استفاده می کنیم. این مرحله شامل یک رویکرد ۳ مرحله ای است: ابتدا شاخص های مهم برای هر سناریو تعریف می شود. سپس دامنه ارزشی برای این شاخص ها تعیین می شود. با ارزیابی این دامنه ها در مقابل ارزشهای واقعی شاخص ها می توان مشخص کرد کدام سناریو به توسعه دنیای واقعی نزدیک است. مرحله سوم شامل ارزیابی مستمر شاخص های تعریف شده است. این مرحله توسط تیم برنامه ریزی انجام می شود و سپس نتایج به تصمیم گیرندگان ارائه می شود. در واقع ابزار کابین خلبان کمک می کند تا لزوم اینکه یک سناریو قابل قبول و معتبر است و یا اینکه نیاز به تمدید و یا تجدید نظر داریم را مشخص کنیم.

**ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)**

تاکنون بیشتر پژوهش های انجام شده در مورد QSPM به ابزار SWOT اشاره می نمود. یعنی ابتدا با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT مهمترین عوامل شناسایی و به کمک آنها استراتژی ها تدوین شده و سپس با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی گزینه های مختلف مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و از بین آنها مناسب ترین گزینه انتخاب می شود. در واقع اساس کار این روش به این صورت بود که به هر یک از عواملی که با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی و ماتریس ارزیابی خارجی بدست آمده بودند امتیازهای داده می شود. ضریب جذابیت هر عامل، بر اساس نقش آن در فرایند انتخاب استراتژی مورد نظر داده شده و سپس با ضرب این نمره جذابیت در در امتیاز آن عامل، نمره هر عامل بدست می آید. در ماتریس QSPM هیچ گاه به عوامل یاد شده، ضریب جذابیت یکسان در یک ردیف داده نمی شود بلکه این مقدار باید برای گزینه متفاوت از دیگری باشد (شجاعی، محمدرضا و سیاهپوش، مصطفی، ۱۳۹۰). اما با توجه به اینکه تکنیک معرفی شده در این مقاله سناریونویسی است، تصمیم گرفتیم از QSPM در سناریونویسی استفاده کنیم. به این صورت که در گام های معرفی شده

در بالا که نهایتاً منجر به تدوین چند سناریوی مختلف می شود با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی به اولویت بندی گزینه های بدست آمده می پردازیم. در واقع در گام سوم سناریونویسی که به تحلیل عدم قطعیت و روند پرداختیم، با استفاده از نظر خبرگان و متخصصین حوزه مربوطه به عوامل بدست آمده امتیاز می دهیم و جذابیت هر عامل را تعیین می کنیم. بعد از اینکه سناریوها تدوین شدند، از امتیازهای داده شده در مرحله قبل برای اولویت بندی گزینه های استراتژیک مورد نظر استفاده می کنیم. به این صورت توانسته ایم اطلاعات اولیه برای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی را به جای تجزیه و تحلیل SWOT از تکنیک سناریونویسی بدست آوریم.

### نتیجه گیری

با توجه به آنچه گفته شد، می توان ادعا کرد تدوین استراتژی و اولویت بندی آنها برای هر سازمان یا صنعتی از اهمیت بالایی برخوردار بوده و مدیران و متولیان، باید تلاش زیادی در راستای پیاده سازی استراتژی های مدون از خود نشان دهند. همچنین با توجه به تغییرات مداوم محیطی، انتخاب مهمترین استراتژی ها و پیاده سازی آنها از اهمیت بسزایی در دنیای امروز برخوردار است. بنابراین با توجه به محیط پویا و متوحد امروز، سازمان هایی به موفقیت دست می یابند که توانایی تطبیق با این تغییرات را داشته باشند و این امر از طریق بکارگیری راهکارهای مدیریت کاربردی میسر می شود. بنابراین در این مقاله ابزار سناریونویسی در مرحله تدوین استراتژی معرفی شد. این ابزار به عنوان یک نوآوری در مدیریت در نظر گرفته می شود که مدیران را برای تحولات احتمالی در آینده آماده می کند و تصویری از آینده شرکت را با توجه به عدم قطعیت های کلیدی نمایان می کند. با توجه به اینکه اولویت بندی استراتژی ها کمک شایانی به مدیران در مدیریت برنامه هایی که انجام آنها ضرورت بیشتری دارد، می کند ابزار QSPM را معرفی کردیم تا به صورت کمی و قابل لمس تر سناریوهای تدوین شده را بررسی کنیم. با این امید که استفاده از این تکنیک ها در فضای رقابتی که سازمان ها در آن قرار دارند موجب کسب مزیت رقابتی شده و مدیران بتوانند با استفاده از آنها به حیات خود در بین رقبا ادامه دهند.

### منابع

۱. رادفر، رضا، ۱۳۹۱. تدوین استراتژی پایدار با استفاده از برنامه ریزی سناریوها با رویکرد منطق فازی جهت ارزیابی بقاء سازمان ها، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، شماره چهارم
۲. شجاعی، محمدرضا و سیاهپوش، مصطفی. ۱۳۹۰. تدوین راهبرد برای شرکت تولید تجهیزات پزشکی گوهرفشا با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM). فرایند مدیریت و توسعه. شماره ۷۵. بهار ۱۳۹۰.
۳. موحدی، محمد مهدی. ابوبی مهریزی، محمدحسین و حسینی، علی محمد. ۱۳۹۱. استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: گروه خودروسازی سایپا). فصلنامه مدیریت، سال نهم، شماره ۲۸
۴. مهرمنش، حسن، سعیدی، نیما، لسانی، پدram و بایرامی لاطران، الیاس. ۱۳۹۱. تدوین استراتژی و اولویت بندی استراتژی های شرکت بهنوش ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. سال دوم، شماره سوم، شماره پیاپی (۶) پاییز ۱۳۹۱.
۵. نصرتی، علیرضا؛ پورصادق، ناصر و احمدلو مهدی، ۱۳۹۰. تدوین و ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو؛ دومین کنفرانس مدیریت اجرایی، تیرماه ۱۳۹۰
۶. هاشمی سیدسعید و محبوب فر، محمدرضا. ۱۳۹۲. برنامه ریزی استراتژیک توسعه گردشگری کاشان، فصلنامه گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ.

7. A. Gregory Stone and Timothy A. O. Redmer, 2006, The Case Study Approach to Scenario Planning, *Journal of Practical Consulting*, Vol. 1 Iss. 1, 2006, pp. 7-18
8. Asghar Ghosiyani<sup>1</sup>, Mahsa Ebadi<sup>1</sup>, Asma Shojazadeh. 2015. The Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Applied to Sport in West Azerbaijan Province. *International Journal of Sport Studies*. Vol., 5 (1), 124-128, 2015
9. Blood, Robert p and postma, theo j.b.m, 2000. scenario analysis as a strategic management tool, Chermack, Thomas. 2004.
10. The Role of System Theory in Scenario Planning, University of Minnesota, USA, *Journal of Futures Studies*, May 2004, 8(4): 15 – 30
11. Monnavarian, Abbas; Farmani, Gita and Yajam, Hajar, 2011. Strategic thinking in Benetton; *Business Strategy Series*, Vol. 12; 2011
12. Romy Greiner, Javier Puig, Cindy Huchery, Neil Collier, Stephen T. Garnett, 2014. Scenario modelling to support industry strategic planning and decision making, *Environmental Modelling & Software*, 55 (2014) 120-131
13. Schoemaker, Paul J.H. 1995 "Scenario planning: a tool for strategic thinking" from *Sloan Management Review* 36 (2) pp.25-40, Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology
14. Tapinos, Efstathios. 2009. Scenario Planning. Teaching how to anticipate Perceived Environmental Uncertainty within Strategy Development
15. Taslimi, Mohammad Saeed. Kaab Omeyr, Ali and Arabkoohsar, Sakineh. 2014. Formulating a strategy through quantitative strategic planning matrix (QSPM) based on SWOT framework (Case study: industrial group of Barez Tires). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. Vol (3), No (8), August, 2014. pp. 451-457
16. Wulf, Torsten; Meißner, Philip and Stubner, Stephan, 2010. A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy
17. Zahradníková, Lenka and Vacík, Emil, 2013. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning, 24th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation, 2013. *Procedia Engineering* 69 (2014) 665 – 669