

برنامه ریزی سناریو : رویکردی نوآورانه به توسعه استراتژی

محسن شفیعی نیک آبادی

مقدمه :

برنامه ریزی استراتژیک به دنبال برنامه ریزی به صورت استراتژیک نیست بلکه به دنبال توسعه یک برنامه برای اجرا و انجام استراتژی است. بنا به گفته مینتزرگ، برنامه ریزی استراتژیک، میتواند به صورت مجموعه کلمات متضادی به کار برده شود. نیاز سازمانها به برنامه ریزی و نظارت بر فعالیتهای آنها به منظور تمرکز بر منابع و فعالیتهای آنها و اطمینان یافتن از بقا و رشد آتی سازمان، باعث توسعه رو به رشد مجموعه فعالیتهایی از جمله مشاوره و برنامه ریزی آموزشی در این زمینه شده است. برنامه ریزان¹ انجمن حرفه ای خاصی برای خود دارند و دارای یک نقش اطلاعاتی مهمی در سازمانها هستند. مشاورین طیف گسترده ای از رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک و ابزارهای آنها را به عرصه فروش می گذارند، و در برنامه های آموزشی به عنوان یک جزء اساسی در دوره های درسی دانشکده های مدیریت محسوب می شود.

برنامه ریزی استراتژیک یک بخش روتین از فعالیتهای کسب و کاری است که با کمک مجموعه ای از اعتقادات و پروتکلها از فعالیتهای روزانه سازمان حمایت می کند. بنا به گفته مینتزرگ، " برنامه ریزی مانند یک تعریف روشن از جایگاه خود در سازمانها است". نیاز به برنامه ریزی امری مورد قبول است، اما خود آنها منتج به اجرای موفقیت آمیز استراتژی سازمان نمی شوند. در حقیقت، در حالیکه نیاز به برنامه ریزی در یک سازمان، همیشه وجود دارد، تاکید بر سیستمهای برنامه ریزی و ابزارهای آنها بسیار روبه رشد و به امری حیاتی در سازمانها تبدیل شده است.

مدلهای سنتی برنامه ریزی استراتژیک معمولاً برای برنامه ریزی و ایجاد استراتژی برای محیط هایی با پیچیدگی، عدم قطعیت و تغییرات سریع در محیط خارجی مناسب نیستند. در حالیکه درک محیط محیط خارجی و سپس تعیین استراتژی که با آن محیط متناسب باشد به عنوان اولین دلیل برای برنامه ریزی مطرح می شود و در این کار، مدل های سنتی دارای اثر بخشی کمی هستند. شکست در استراتژیهای کلان سازمان حتی بعد از یک برنامه ریزی جامع و عدم توانایی آنها در بررسی و خواندن نشانه ها² در محیط خارجی، میتواند به این دلیل باشد که در این مدل های موجود، توجه به بعضی از موارد مورد غفلت واقع شده است. پس می توان گفت که اکنون یک برنامه ریزی استراتژیک معمولی، بر اساس یک بنیانی رسمی و قاعده مند اداره و هدایت شده و بر اساس داده هایی کم تهیه می شود که مفهوم استراتژی و آن چیزیکه در تفکر استراتژیک است را از دست داده است.

¹ Planning practioners

² signals

اکنون شناختی وجود دارد که این از دست دادن عناصر ، نیازمند ایجاد ، توسعه و حفظ یک دیدگاه سیستماتیک به آینده است (مانند ظرفیت پیش بینی شده). برنامه ریزی سناریو یک روش آینده محور است که اکنون به صورت گسترده ای در سازمانها و دولتها برای رسیدن به یک نگاه به آینده در برنامه ریزیها مورد استفاده قرار می گیرد. در حالیکه به کارگیری برنامه ریزی سناریو به دنبال نشان دادن ارزش جستجو و بررسی آینده به سازمانها است. انتخاب یک متدلوژی تنها بخشی از انسجام و یکپارچگی یک رویکرد جامع تر آینده محور به شکل دهی استراتژی ، تصمیم گیری و اجرای آن است. این امر به معنای توسعه و حفظ یک ظرفیت سازمانی برای پیش بینی می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک ، معمولا در قالب سه گام تعریف می شود که عبارتند از ؛ شکل دهی استراتژی ، تصمیم گیری و اجرا (تفکر در مورد گزینه های استراتژی در آینده ، تصمیم گیری در مورد گزینه ها و اجرای آن گزینه ها) . رویکردهای آینده محور ، طبیعتا متعلق به مرحله تفکر است و این امر زمانی آشکار می شود که مراحل برنامه ریزی استراتژیک ، هرکدام ، به صورت مجزا تعریف شده باشند. اما این مراحل به هم مرتبط بوده و هم پوشانی دارند. همانطوریکه مینتزرگ می گوید ، جدا سازی و تفکیک مراحل از طریق تعیین مرز و محدوده برای هر عنصر از فرآیند و شفاف سازی نقش و هدف برنامه ریزی به عنوان یک فعالیت مجزا و ارزشمند ، امکان پذیر می باشد. تلفیق رویکردهای آینده محور و مدل‌های سنتی برنامه ریزی استراتژیک برای دستیابی به یک ظرفیت پیش بینی شده ، علاوه بر اینکه نیازمند درک واقعی یک رویکرد آینده محور است (تحلیل روشهایی همچون برنامه ریزی سناریو) به یک مفهومی سازی مجدد بنیادین نیز در مورد خود این مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک نیازمند می باشد. در این مقاله ابتدا به بررسی مفهومی سازی مجدد با هدف توسعه یک مدل جایگزین برنامه ریزی می پردازیم. سپس به نحوه به کارگیری برنامه ریزی سناریو در ایجاد یک رویکرد نوآورانه در مرحله توسعه استراتژی در این مدل برنامه ریزی خواهیم پرداخت.

برنامه ریزی و استراتژی

رابطه بین استراتژی و برنامه ریزی ، رابطه ای پیچیده و به هم وابسته است. اما تحقیقات عمیق روی این رابطه در برنامه ریزی استراتژیک خیلی کم است. بسیاری از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک ، بر این فرض استوار هستند که ایجاد استراتژی تنها یک گام از یک فرآیندی تعریف شده و مشخص به نام برنامه ریزی است که به ایجاد برنامه هایی مکتوب که توسط ستاد سازمان در سطح سازمان اجرا می شود ، منتج می شود. هدف و نقش هر مرحله در کل فرآیند برنامه ریزی ، بالاخص در مرحله ایجاد و توسعه استراتژی ، غالبا واضح و مشخص نیست. رسیدن به اهمیت ایجاد و توسعه استراتژی به این دلیل مهم است که اگر سازمانها ، در استراتژی خود شکست بخورند و یا به نشانه های تغییر در محیط خارجی توجه نکنند ، در خطر خواهند بود. مینتزرگ میگوید که هدف شکل دهی

استراتژی غالباً مفهوم نیست و بیان می کند که چگونه اسراتژی در طرق مختلفی و در مکاتب برنامه ریزی متفاوتی به عنوان " یک برنامه " ، " یک الگو " ، " جایگاه " ، " منظر " یا " تمحید یا اقدام " ^۳ تعریف شده است. بنا به تعریف Hodgson (2004) ، اسراتژی به معنای " راهی می باشد که رهبر آن سازمان بوسیله آن رسالت و بیانیه هدف سازمان را در محیطی که آنها خودشان آنرا پیدا کرده اند ، محقق میکند " . او نیز در ادامه می گوید ، " محیط شامل همه عواملی است که نیاز به توجه دارند (عوامل فنی ، اجتماعی ، سیاسی ، بومی) و این محیط در برگیرنده آینده می باشد. زیرا که رسالت سازمان در یک دوره زمانی بلند مدتی تحقق می یابد " . وندر هیجن (۱۹۹۴) نیز بیان میکند که " اسراتژی امری است در مورد آینده و بنابراین مشخصه ، شامل عدم قطعیت خواهد شد " .

موضوع مهم این است که بخشی که مربوط به درک و فهم آینده است (واژه عناصر کلیدی محسوب می شود) به عنوان عنصری است که در فرآیند برنامه ریزی اسراتژیک کمترین توجه و تحلیل را به خود می گیرد. درحالیکه شامل توجه به آینده و جهت دهی در بلند مدت می باشد. فرآیندهای سنتی برنامه ریزی بیشتر تمرکز بر ایجاد و توسعه برنامه ها ، اجرای آنها و هزینه های گامهای اولیه ایجاد و توسعه اسراتژی و تصمیم گیری دارند. با تنها تمرکز بر مستند سازی و اجرا و توجه به گزینه های موجود در آینده به عنوان ورودی ، شکل دهی اسراتژی در یک شیوه ای سیستماتیک در گذر زمان اتفاق نخواهد افتاد. مرز میان عناصر برنامه ریزی مبهم است . پس طبق نظر مینتزربرگ ؛

"فرض اصلی ادبیات برنامه ریزی اسراتژیک این است که همه اصطلاحات ضرورتاً با هم جمع شوند ، یعنی اینکه شکل دهی اسراتژی یک فرآیند برنامه ریزی است که توسط برنامه ریزان طراحی و حمایت می شود تا برنامه ریزی مشخصی برای تولید برنامه ها ، طراحی شود."

تعاریف فوق از برنامه ریزی اسراتژیک شامل لغاتی است که همگی به آینده به عنوان جزیی از فرآیند توجه میکنند و فرض را بر این قرار می دهند که ماهیت و وجود یک برنامه دلیلی برای توجه به همان آینده مورد نظر است. در حقیقت ، چیزیکه اتفاق افتاده است ، این است که آینده در مورد آن نوشته شده است ، اما به صورت نظام یافته ای مورد شناسایی و اکتشاف قرار نگرفته است.

اسراتژی پدیدار شده از چنین فرآیندهای سنتی برنامه ریزی نسبت به تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی در محیط خارجی آسیب پذیر خواهد بود و سازمان نمی تواند برای برخورد با این تغییرات مجهز شود. در حالیکه نگاه به آینده در مکتوبات ما به عنوان یک گام در فرآیند برنامه ریزی ، مورد توجه قرار گرفته است . نتایج حاصله از رویکرد مدیریت بحران نشان می دهد که موشکافی اندکی از آینده وجود دارد و اثرات بالقوه آن بر سازمان به صورت کافی مورد توجه واقع نشده است.

³ ploy

Hodgson (2004) پیشنهاد می دهد که بدون چنین شناسایی و اکتشافی در آینده برای سر و کار داشتن با عدم قطعیت‌های محتمل ، برنامه ریزی استراتژیک یک سناریوی پیش فرض می سازد : " آینده ای که برنامه را معتبر کرده و نگاه به آینده را برای تصمیم گیریها ، مسلط می سازد". این موضوع یک عبارت قانع کننده از امور می باشد تا زمانیکه حوادث غیر مترقبه و نامستمر در محیط خارجی به دنبال تحلیل بردن برنامه به صورت کامل هستند.

Hodgson (2004) می گوید که ما باید به یک معنی تازه ای برای استراتژی دست پیدا کنیم. در این مقاله در مورد نیاز به آغاز برای یک مفهومی سازی مجدد در مورد مدل‌های جاری برنامه ریزی استراتژیک در جهت درک بهتر نحوه توسعه استراتژی و نحوه توجه به آینده در فرآیند بحث خواهد شد.

چرا آینده؟؟؟

سازمانهای امروزی در محیطی با پیچیدگی زیاد و تغییرات سریع زندگی می کنند . روشهای سنتی در تعبیر و درک این محیطها زمانی مناسب خواهد بود که محیط دنیا نسبتا ثابت بماند و آینده براساس قطعیتی مشخص ، قابل پیش بینی باشد. برنامه بر اساس سناریو ، پیش فرضی است که نتایج این فرآیندها را می سازد و زمانیکه این سناریوی پیش فرض شکست می خورد ، شرکت به سمت بحران رفته و انفعالی و واکنشی می شود. تفکر هر چه بیشتر سیستماتیک در مورد آینده و برنامه ریزی برای مواجهه با تغییرات محتمل در محیط به معنای این است که سازمان به استراتژی های جایگزین از قبل توجه داشته و بر سر آنها به توافق رسیده است و در نهایت برای مواجهه و برخورد با این تغییرات مجهزتر خواهد بود.

همانطوریکه قبلا بحث شد ، اصطلاح " آینده " در تعاریف و نظامنامه ها و برنامه ریزی ها ظاهر می شود. بحث متناسب خیلی کمی در مورد اینکه آینده چگونه مورد بررسی و اکتشاف قرار میگیرد و یا چه ابزارها و روشهایی برای استفاده در این فرآیند وجود دارد تا بتوان از طریق خروجیهای آنها برای توسعه گزینه های استراتژیک و انتخاب آنها به کار گرفته شوند ، وجود دارد. با اینکه برای تغییرات در آینده ، نیاز به انعطاف پذیری امری محسوس است ، بحث خاصی در مورد رسیدن به این انعطاف پذیری صورت نگرفته است و همچنین مطالعات مناسبی در مورد اکتشاف و شناسایی تغییراتی که در آینده رخ خواهد داد ، انجام نشده است. انعطاف پذیری در ظاهر به عنوان اطمینان یافتن از اینکه یک برنامه میتواند به سرعت در مواجهه با حوادث خارجی غیر منتظره مجددا نوشته شود ، تعریف می شود. این ایده که برنامه میتواند شامل ارزیابی در مورد اینکه چه حوادث غیر منتظره ای احتمال دارد رخ دهد و چگونه سازمان به آنها پاسخ می دهد و سازمان به چه اطلاعاتی برای قضاوت در مورد این حوادث نیاز دارد به عنوان یک واقعیت خود را نمایان می سازد و متحد کردن این استراتژیها در ایجاد برنامه از آغاز به عنوان بخشی از نگاه جهانی برنامه ریزی سنتی استراتژیک نمی باشد.

اکثر چارچوبهای برنامه ریزیهای سازمانی و دانشگاهی بسیار شبیه هم می باشند . به عنوان مثال HEFCE⁴ ایجاد کننده یک راهنمای عملی خوبی برای برنامه ریزی استراتژیک برای دانشگاههای U.K در ژوئن سال ۲۰۰۰ بود. در آن ، برنامه ریزی استراتژیک به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک که به دنبال تعیین جهت در یک زمان برای موسسه می باشد ، معرفی شده که فعالیتی مستمر ، چرخه ای و با سه مرحله یا فاز عمده می باشد ؛

۱. برنامه ریزی : تحقیق و تجزیه و تحلیل استراتژی و برنامه ها ، تولید ایده ها و انتخاب

۲. مستند سازی : مستند سازی برنامه ها

۳. اجرا و نظارت : رسیدن به توافق بر سر اهداف و نظارت بر پیشرفت در کارها یا عدم دستیابی به منظور بهبود و

تعدیل استراتژی در آینده

زمانیکه HEFCE تمرکز بر بلند مدت را بیان کرد ، هیچ رهنمود عملی مناسبی برای توسعه یک نگاه بلند مدت و آینده محور برای سازمان وجود نداشت. نیاز به تولید و تکثیر آزاد ایده ها و گزینه ها مورد تاکید واقع شده است ، اما فرآیند برنامه ریزی هیچ تفاوتی با دیگر مواردی که در حال ایجاد هستند ، ندارند :

- برنامه بلند مدت : برنامه استراتژیک یا سطح کلان شرکت که شامل استراتژیهای کلی و تعیین اهداف بلند مدت و چگونگی دستیابی به آنها است.
- برنامه عملیاتی : یا بیانیه ای که فعالیتهای مورد نیاز در سال پیش رو را مشخص می کند.
- فعالیتهای ضروری که بر اجرا اثر می گذارند. و
- نظارت بر گزارشات و اطلاعاتیکه نشان دهنده پیشرفت ، پس رفت و یا کمبود در مواردی هستند.

HEFCE به دنبال بازنگریهای مجدد فراوان بر روی جهت دهی دانشگاه هستند ، زیرا که تغییرات غیر قابل پیش بینی در محیط داخلی و خارجی ، غیر قابل اجتناب بوده و ممکن است نیاز به بازنگری اهداف احساس شود. آنها مرتباً به موسسات این پیشنهاد را میکنند که برای تعدیل در تغییرات محیطی ، انعطاف پذیری خود را حفظ کنند تا بتوانند از فرصتهای غیر منتظره محیطی بهره برداری نمایند و بهترین پاسخ را به تهدیدات پیش بینی نشده بدهند. این امر بدین معنا است که باید همیشه برای تغییر " برنامه " در صورت بروز حوادث غیر منتظره آماده و مجهز بود و نه اینکه برای این عوامل غیر منتظره در طول " فرآیند برنامه ریزی " مجهز باشید. به عبارتی بهتر مجهز بودن برای تغییر خود برنامه و نه فرآیند برنامه ریزی.

مثال دیگر این است که دانشگاه بین المللی فلوریدا (FIU) که برنامه ریزی را به عنوان " فرآیند تعیین آینده مطلوب برای دانشگاه و تعیین اینکه چه نیازهایی برای دستیابی به این آینده لازم است " تعریف نموده است. فرآیند آنها شامل سه مرحله است. مرحله کشف و شناسایی که در آن رسالت و هدف ، ارزشهای بنیادین ، چشم انداز و عواملی که در

⁴ Higher Education Funding Council for England

محیطهای خارجی و داخلی بر موفقیت آتی سازمان اثر می گذارند ، تعریف می شوند. مرحله تحلیل که تمرکز بر مواردی دارد که تعیین کننده آینده مطلوب ، اهداف رسمی و استراتژیهای لازم برای آن آینده ، می باشند. و مرحله عملیاتی که تمرکز بر نحوه حل و بررسی موارد بحرانی و دستیابی به اهداف دارد. مستندات در ادامه بیان می کنند که :

" ساختار برای ایجاد محصولات مورد نیاز برای پاسخگویی به سوالات مشخص شده در فرآیند ، طراحی شده است. ما کار را با ایجاد اهداف دانشگاه ، فلسفه ، زمینه ها و چالشهای آن آغاز می کنیم. این رویکرد به دنبال حداکثر سازی توانایی ما برای جمع آوری و تحلیل داده ها و تولید بینش مربوط به حوادث جاری دانشگاه و تعیین مواردی است که دانشگاه در قرن ۲۱ با آن مواجه خواهد شد ، می باشد. این نگرشها و بینشها و بصیرتها پایه هایی برای اتخاذ تصمیماتی راجع به اهداف آینده دانشگاه فراهم می آورد."

با وجود مرحله کشف و شناسایی در فرآیند برنامه ریزی ، تصمیمات راجع به آینده دانشگاه بر اساس آنالیز و تحلیل گذشته و حال اتخاذ می شوند. این فرآیند داده محور است ، اما داده ها مربوط به گذشته و حال هستند و نه آینده. و هیچ مجموعه داده ای راجع به آینده وجود ندارد. نفوذ و اعتبار گذشته بیشتر است. بصیرت‌های مربوط به آینده ، حاصل داده هایی هستند که در مورد گذشته و حال بوده و هیچ توجهی به اتفاقات احتمالی آینده ندارند و فقط به هر آنچه که اتفاق افتاده و یا در حال اتفاق افتادن می باشد ، معطوف می شوند. وجود این شکاف (که مربوط به عدم توجه به آینده است) از مهمترین نواقص و رویکردهای جاری برنامه ریزی است.

داده های به کار رفته در برنامه ریزی ، مقادیر کمی(نه کیفی) هستند ، سپس بر اساس آنها فرضیه ای ارائه می شود ، بعد تحلیل صورت گرفته و در نهایت تعبیر و تفسیری برای آن ارائه میشود و نتیجه ، آینده ای مطلوب ، مورد ترجیح با پیش فرضی است که از مجموعه سیستماتیکی از داده های کیفی ، همچون احساس کارمندان ، اعتقادات و ارزشهای راجع به آینده ، بی بهره است. کارمندان و اعضای سازمان نقش مهمی در طراحی یک برنامه دارند و میتوانند داده هایی با ارزش همچون شاخصهای عملکرد و یا معیارهای حیاتی موفقیت را برای طراحی برنامه ارائه دهند، اما معمولاً در ایجاد داده های رسمی برای تعیین آینده محتمل در دانشگاه مشارکت ندارند. در نهایت آینده مطلوب از یک مجموعه ملاحظات متفکرانه ای راجع به یک طیف گسترده ای از آینده های جایگزین بدست نمی آید ، بلکه داده ها فقط یک نوع آینده را پیشنهاد میدهند. تمرکز برنامه ریزی بیشتر بر بعد داخلی است و دانشگاه را در یک جایگاه جهانی و گسترده قرار نمیدهد و برنامه ها معمولاً به صورت داخلی برآینده دانشگاه متمرکز هستند و با برنامه های بسیار کمی که مطرح کننده مسئولیتهای بزرگتر اجتماعی دانشگاه هستند ، کمک به پایداری و توسعه آتی به شیوه ای رسمی می نمایند.

تمرکز قدرتمند روی گذشته و حال ، برای تعیین استراتژی آینده در فرآیندهای جاری برنامه ریزی ، در زمانیکه پیش فرض ویلسون بیان میکند که " همه تصمیمات ما در مورد آینده است اما همه دانش ما راجع به گذشته است " ، قوی تر می شود. این امر توجه به آینده را به اندازه توجه به گذشته و حال ، مهم می داند. Slaughter (2004) بیان می کند ،

با اینکه سازمان ها به دنبال این هستند تا فرآیندهایشان شامل رویکردها و روشهای آینده محور شود. همچنین به دنبال این هستند که رویکردهای کلان شرکت به آینده ، متمایل به سادگی و به صورت معرفت شناختی و ایدئولوژیک باشد.

نیاز به توجه به آینده به عنوان محیط خارجی یکی از امور اساسی در ربع آخر قرن ۲۰ تبدیل شد. کشف اینکه چه چیزی احتمال دارد اتفاق بیافتد ، زمانیکه با چنین عدم قطعیت هایی مواجه میشویم ، امری ضروری خواهد بود. رویکردهای جاری که تنها توجه به گذشته و حال دارند ، نمی توانند رویکرد ، ابزار یا روشهایی مناسب برای درک آینده فراهم آورند. چالش عمده برنامه ریزان در امروزه ، تعیین رویکردها ، ابزارها و روشهایی برای یکپارچگی مرحله هایی مجزا و مشخص از آینده در فرآیند برنامه ریزی حال حاضر می باشد. این چالش هنوز هم در سازمانهای امروزی وجود دارد و در دانشگاهها به حداقل رسیده است. جمله Slaughter مبنی بر اینکه برنامه ریزی استراتژیک در اواخر قرن ۲۰ راهی برای اینکه چه چیزی اکنون به صورت رایج پیش بینی و دور اندیشی استراتژیک نام نهاده شده است ، تا حدی خوشبینانه ، به نظر میرسد.

ظهور پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک

پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک به معنای " خلق یک کیفیت بالا و حفظ آن و یک رویکرد کارکردی و منسجم رو به آینده و به کارگیری بینشهایی برخاسته از روشهایی سودمند به صورت سازماندهی شده " می باشد. یک رویکرد مشترک رو به آینده ، به سازمان این اجازه را میدهد که بتواند یک یا چند مورد زیر را پیگیری کند ؛

" شناسایی شرایط ناسازگار ، هدایت سیاستها ، شکل دهی استراتژی ، کشف بازار جدید ، محصولات جدید و یا خدمات نو "

همانطوریکه قبلا بحث شد، مدل سنتی برنامه ریزی استراتژیک غالبا شامل لغاتی راجع به آینده در فرآیندهای آن می باشد ، اما توسعه پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک به عنوان عامل جدانشدنی و حیاتی در آن فرآیند می باشد که به منظور توسعه یک درک و فهم بهتر از آینده ای است که هنوز به آن دست یافته نشده است. به عبارتی دیگر ، نیاز به ایجاد و توسعه پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک به عنوان یک ظرفیت هسته ای سازمانی و نیاز به ایجاد این ظرفیت در گذر زمان ، شناسایی نشده است.

غربالگری و تحلیل محیط خارجی گذشته و حال به عنوان گامهایی مجزا در برنامه ریزی تعریف شده اند. تحلیل در بررسی نیازهای آینده به عنوان یک گام مجزا تعریف شده است و ابزارها و روشهایی که برای تسهیل سازی آن غربالگری می باشد بایستی مشخص و تعیین شوند. یک راه برای تغییر جهت از برنامه ریزی استراتژیک به سمت پیش

بینی و دوراندیشی استراتژیک ، مفهومی سازی مجدد مدل سنتی برنامه ریزی به عنوان یک فرآیند سلسله مراتبی می باشد.

- تفکر استراتژیک
- تصمیم گیری استراتژیک
- برنامه ریزی استراتژیک

متخصصان مدیریت استراتژیک همچون مینتزبرگ ، تفاوت‌های اساسی میان برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک قائلند. در واقع مینتزبرگ میگوید " برنامه ریزی استراتژیک همیشه راجع به تحلیل است ، یک هدف یا مجموعه ای از مقاصد را خرد کرده و سپس گامهایی را برای اجرای آنها شکل می دهد و پیامدهای پیش بینی شده از هرگام را به صراحت می گوید ". این امر اساسا نیازمند نوعی تفکر قدرتمند تحلیلی ، منطقی ، قیاسی ، و واقع بین به منظور اطمینان داشتن از اینکه آن چیزها همچنان در حال پیگیری هستند ، می باشد.

در مقابل تفکر استراتژیک " به دنبال ترکیب و تلفیق است و شامل شهود و خلاقیت است " تا بتواند یک منظر ، رویکرد یا چشم اندازی منسجم از جایگاه یک سازمان به حالت رهبر در بازار میرسد ، شکل دهد. این امر اساسا شهودی ، آزمایشی- تجربی و از هم گسیخته می باشد و تلاش بر این است که فراتر از تفکر کاملا محض منطقی گام بردارد. زیرا اطلاعات راجع به آینده بالقوه ، همیشه ناقص است و تفکر مورد نیاز برای موفقیت در این فعالیت نیاز به حالت ترکیبی و استقرایی دارد به جای اینکه تحلیلی و قیاسی باشد. پیش بینی در یک زمینه سازمانی ، به بهترین نحو به عنوان یک جنبه از تفکر استراتژیک که وسیله ای برای آشکار سازی طیف گسترده ای از ادراکات در مورد گزینه های استراتژیک در دسترس است ، درک شده و جای خود را پیدا می کند. به طوریکه استراتژی سازی بالقوه ، خردمندانه تر است. تفکر استراتژیک بیشتر به دنبال اکتشاف و شناسایی است و غالبا مبتنی بر گزینه ها و اطلاعاتی محدود و مختلف است و نه گامهای مورد نیاز برای اجرای فعالیتها که این موضوع تحت قلمروی برنامه ریزی استراتژیک است.

برخورد میان این دو فعالیت ، توسعه یا ایجاد استراتژی است. جایی که یک هدف یا مقصد ویژه تعیین شده و یا تصمیمی اتخاذ می شود. مینتزبرگ ، السترنند و لامپل (۱۹۹۸) ده مورد از مکاتب کلیدی در زمینه استراتژی و تفاوت میان مفروضات و رویکردهایشان به بحث پرداخته اند. مکتب شناختی در ارتباط با " فرآیند مبهم و مرموز " ایجاد واقعی استراتژی است و تمرکز بر ارزیابی گزینه ها ، بررسی و آزمون انتخابها ، تصمیم گیری و/یا تعیین یک مقصد و هدف را دارد.

بنابراین تفکر استراتژیک به دنبال کشف و شناسایی گزینه ها است. ایجاد و توسعه استراتژی نیز به تصمیم گیری و تعیین جهات توجه دارد. برنامه ریزی استراتژیک راجع به اجرای فعالیتها می باشد. هر سه مورد فوق برای مواجهه موفق با یک محیط استراتژیک امری ضروری و حیاتی هستند.

بنا به گفته ویلسون (۲۰۰۴) " از ایجاد و توسعه تنها یک برنامه ، چیز خاصی بدست نمی آید ، اما توسط تفکری مبتنی بر فراتر از برنامه و فعالیتهایی در ارائه این تفکر ، میتوان به همه چیز دست یافت " .

چارچوب سه سطحی ارائه شده توسط Voros و Conway (۲۰۰۲) ، می تواند به عنوان یک چارچوبی برای اجرای پیش بینی استراتژیک نگریسته شود (شکل ۱). این چارچوب شامل همه عناصر فرآیند برنامه ریزی است و رویکردهای آینده محور در مرحله تفکر استراتژیک را یکپارچه و منسجم می کند. در این شکل ، برنامه ریز استراتژیک نه به عنوان یک فرآیند دربرگیرنده به همان نحویکه اکنون می باشد ، نگریسته شود ، بلکه به عنوان مرحله اجرای تفکر استراتژیک نگاه می شود.

شکل ۱ : چارچوب سه سطحی

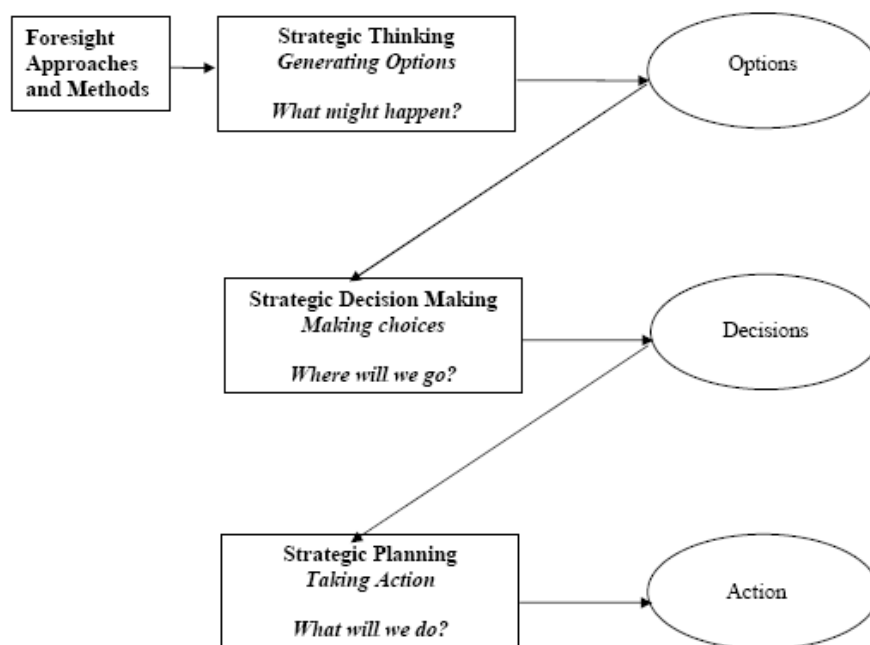


Figure 1: Three Level 'Strategic Foresight' Framework

پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک

این مفهومی سازی ، یک تعبیر و تفسیر نسبتا ساده از پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک در سازمانها است و باعث واضح سازی و شفاف سازی برنامه ریزی استراتژیک می شود و به عنوان یک عنصر حیاتی در یک چارچوب گسترده تر که شامل یک گام برای لحاظ کردن آینده به عنوان یک عنصر جدانشدنی در شکل دهی استراتژی می شود ، تلقی خواهد شد. پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک می تواند در یک سازمان " یک عنصری از تفکر استراتژیک که باعث آگاه سازی در ساخت استراتژی و جهت دهی برنامه ریزی استراتژیک و فعالیتهای می شود " معرفی شود. بایستی مراقب

بود که تاکید برنامه ریزی استراتژیک جایگزین غنی سازی محتوا و زمینه ای که در آن استراتژی ایجاد و برنامه ریزی خواهد شد ، نشود. بنابراین ، فرآیند پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک در یک سازمان چگونه توسعه می یابد ؟ یا بهتر است که بگوییم ، شکل دهی استراتژی چگونه می تواند برای دربرگیری پیش بینی ، مجددا مفهومی سازی شود؟ Slaughter (1996) ، یک فرآیند ۵ مرحله ای برای توسعه پیش بینی اجتماعی که در برگزیده ایجاد و توسعه پیش بینی به عنوان یک شایستگی هسته ای در میان سازمانها است ، معرفی کرده است. ۵ سطح توسعه عبارتند از :

سطح (۱) شناسایی پیش بینی به عنوان یک ظرفیت درونی در انسانها : هر فردی ظرفیتی برای پیش بینی و دوراندیشی دارد.

سطح (۲) غوطه ور شدن در مفاهیم پیش بینی و دوراندیشی : به کارگیری مفاهیم پیش بینی و دوراندیشی و ایده هایی برای ایجاد یک استدلال و برهان برای آینده

سطح (۳) به کارگیری متدولوژیهای پیش بینی : استفاده از روشهایی برای انجام پیش بینی و دور اندیشی به صورت حقیقی

سطح (۴) ایجاد جایگاههای سازمانی : رسیدن به جایگاهی پایدار و دائم از طریق قرار دادن تمرکز بر نواحی خاص

سطح (۵) پیش بینی در سطح اجتماعی : جایی که یک تفکر بلند مدت یک هنجار می شود.

Slaughter ، پیش بینی و دوراندیشی را یک ظرفیت درونی برای مغز انسان نشان میدهد و اینکه هر کس میتواند در مورد آینده فکر کند. زمانیکه این شناخت بدست می آید ، افراد می توانند به عمق مفاهیم ، روشها و ابزارهای مرتبط به آینده رفته تا قبل از اینکه آنها آغاز به استفاده از آینده یا متدولوژیهای پیش بینی بکنند. جایگاههای سازمانی برای پرورش پیش بینی و دوراندیشی در سازمان خلق میشوند ، به طوریکه این امر به صورت داخلی یک هنجار می شود. و در نهایت ، پیش بینی و دوراندیشی اجتماعی در زمانی که تعداد کافی از سازمانها در جامعه ، از پیش بینی و دوراندیشی استفاده می کنند ، بدست خواهد آمد.

شناسایی اینکه پیش بینی و دوراندیشی ، یک ظرفیت درونی انسانی در همه اعضای یک سازمان است ، بدین معنا است که در زمینه و قالب برنامه ریزی ، همه کارمندان و نه فقط مدیران اجرایی در تفکر استراتژیک توانمند هستند. این موضوع با رویکرد سنتی ها که می گفتند ، تفکر استراتژیک ، فرآیندی است که در ذهن رهبر یک سازمان اتفاق می افتد، متفاوت است. در این نوع تفکر متفاوت از مشاوره افراد سازمان برای ایجاد و انجام استراتژی در جهت ارتقای امنیت در استراتژی استفاده میشود ، سپس استراتژیها در برنامه ها به ثبت میرسند و توسط کارمندان به اجرا گذاشته و بوسیله معیارهای عملکرد ، ارزیابی می شوند. در اینجا یک فرض وجود دارد که شامل فعالیتهایی خاص و معیارهایی در برنامه های عملکردی کارمندان است که به دنبال مطمئن شدن از اجرای موفقیت آمیز است که الزاما همیشه به این منوال نیست.

سازمانها و کارمندانی که نسبت به آینده فکر می کنند ، در برنامه ریزیهای روتین خود نیازمند آشکار سازی و معلوم کردن فرآیندهایی هستند که در مورد تفکرات سطحی افراد واقع شده اند و سپس اجازه یک توجه جمعی را به همه آن دیدگاهها و نقطه نظرات می دهند. Voros (2002) بیان میکند که پیش بینی و دوراندیشی سازمانی نیازمند تفکری است که از مغز افراد به سمت تفکری مشترک میان اکثریت ، حالت غیر صریح و ضمنی به حالتی صریح و آشکار ، از جالتی فردی به حالتی گروهی و جمعی ، از جالتی ناخودآگاه به حالتی آگاهانه حرکت کند، قبل از اینکه سازمان نسبت به آینده به صورت نظام یافته ای تفکر کند و از بینشها و بصیرتهای متعاقب آن در شکل دهی آن بهره جوید.

با توجه به این نکته ، رسیدن به اینکه همه کارمندان در سازمان نگاه خاصی به جهان پیرامون خود دارند ، امری مهم است که این موضوع در گذر زمان توسعه و شکل می گیرد. اگر کارمندان نوعی دید و نقطه نظر جهانی نداشته باشند و مایل به چالش کشیدن آنها نباشند ، حرکت به سمت یک فعالیت شفاف و صریح در سازمان برای انجام پیش بینی و دوراندیشی بسیار سخت خواهد بود. بر اساس گفته Snowden (2003) اثر وجود عامل انسانی در ایجاد و توسعه استراتژی علی رغم وجود ظواهر و فراوانی داده ها ، منطقی نیست.

" انسانها تصمیماتی منطقی و قانونی بر مبنای اطلاعات ورودی نمیگیرند ، در عوض آنها با تجارب شخصی یا گروهی خود مطابقت می کنند . مغز انسان بیشتر بر اساس عادات خود عمل می کند ، یعنی چیزهایی که آنها را زیاد انجام میدهند و بر اساس آن سبکی بر مبنای عادت می سازند که علاوه بر تصمیم گیری سریع ، رفتارهایی را به دنبال می کشد که ما آنها را که باعث عدم تناسب میان سبکهای تجربیات ما می شوند ، به صورت واقعی نمی بینیم."

شناسایی و کشف مفهوم نگاه جهانی و اثر آن بر تصمیم گیری استراتژیک ، چیزی فراتر از حد این مقاله است . تعامل میان قدرت سازمانی ، خود شخصی و پادشاهی سازمانی در مورد تصمیم گیری ، می تواند هم اثر مثبت و هم اثر منفی روی کار پیش بینی داشته باشد ، با این حال ، نمی توان آنها را دست کم گرفت.

تفکر راجع به آینده نیازمند یک درک از مفاهیم آینده است. زمانیکه چنین مفهومی وجود نداشته باشد ، می تواند متدلوژیهای آینده را در یک سازمان به صراحت تعریف کرد که یکی از این متدلوژیها ، برنامه ریزی سناریو است. فرآیندهای سنتی برنامه ریزی استراتژیک ، هنوز به دنبال تحلیل و درک گذشته و حال هستند و این تحلیل بسیار مهم است ، زیرا که باعث تهیه یک مبنا برای درک آینده می شود. همانطوریکه بل (۲۰۰۰) اشاره دارد " فعالیتی که در زمان حال روی می دهد ، چیزی است که آینده را شکل خواهد داد " و " درک زمان حال به افراد این اجازه را میدهد که جهت دهی رویکرد خود را به سمت آینده و رو به جلو قرار دهند ". در حالیکه درک زمان حال ، نیازمند دانشی از گذشته می باشد. با این حال بایستی با آینده در ارتباط باشد.

"دو فرآیند وجود دارد که به صورت بنیادینی در ساخت زمان حال مشارکت دارند: یکی از آنها تعبیر و تفسیر گذشته است و دیگری پیش بینی آینده محتمل می باشد. این دو فرآیند مخالف همدیگر نیستند بلکه به صورت متقابل همدیگر را تقویت می کنند."

درک آینده نیازمند مجموعه ای از ابزارهای تحلیلی است. چونکه اهمیت ارتباط میان سه زمان گذشته، حال و آینده امری مورد تصدیق و تایید می باشد. سازمانها میتوانند طیف گسترده ای از ابزارها و روشها را برای شناسایی و کشف آینده به کار گیرند. این کشف و شناسایی می تواند شامل ملاحظه سطح عمقی باشد که آنها می خواهند عمل کنند (واقعیت گرایانه^۵، تهاجمی^۶، تمدن گرایانه^۷) و نوع روشهایی که آنها می خواهند استفاده کنند (ورودی محور، پارادایم گرا^۸، تحلیلی، تکراری^۹) باشد.

بسیاری از سازمانها در سطح واقع گرایانه کار می کنند و متمرکز بر امور جاری هستند. انتخاب متدلوژیها، بستگی به میزان کارایی سازمانهایی دارد که به استدلال و برهان در مورد آینده ها می پردازند و بستگی به میزان شایستگی روشهایی دارند که برای تحلیل سازمان و محیطش به کار میبرند.

بحث بیشتر در این مقاله در مورد متدلوژیهایی برای اجرای پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک متمرکز بر برنامه ریزی سناریو می باشد، اما اشاره به شکل ۲ که توسط Voros (2003) ارائه شده است برای درک بهتر چارچوب فرآیند کلی پیش بینی و دوراندیشی و تناسب آن با شکل دهی استراتژی و فرآیندهای برنامه ریزی کمک کننده خواهند بود.

شکل ۲: فرآیند عمومی پیش بینی و دوراندیشی

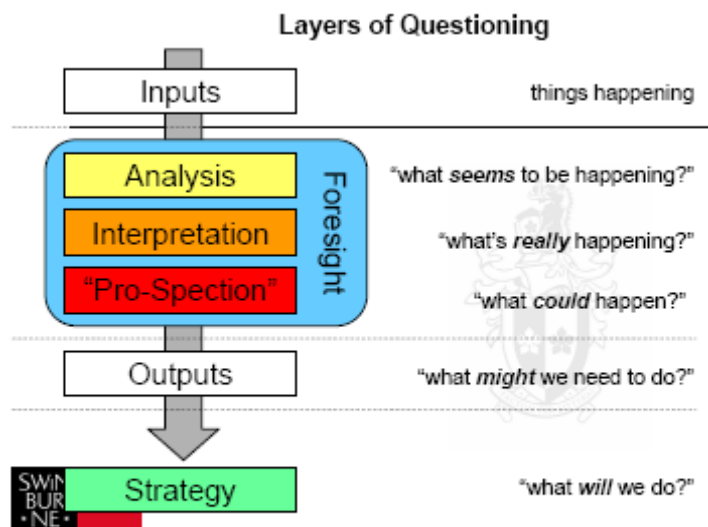


Figure 2: Generic Foresight Process

⁵ pragmatic
⁶ progressive
⁷ civilizational
⁸ paradigmatic
⁹ iterative

روشهای سنتی در برنامه ریزی استراتژیک معمولاً متمرکز بر مرحله تحلیل، تعبیر و تفسیر پیش بینی هستند و شامل انجام مرحله اکتشاف نمی باشند. به این روشها، مرحله اکتشاف اضافه می شود و در گذر زمان حفظ می شوند و باعث توسعه و ایجاد توانمندی پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک در سازمان ها میشوند. برنامه ریزی سناریو، متدلوژی است که در مرحله اکتشاف به فعالیت می پردازد.

برنامه ریزی سناریو و توسعه استراتژی

ادبیات تحقیق گسترده ای در مورد به کارگیری برنامه ریزی سناریو در سازمانها وجود دارد. شرکت بین المللی Shell، به عنوان پیشقدم در این کار در دهه های ۶۰ و ۷۰ شناخته شده است و شرکت GBN¹⁰ واقع در کالیفرنیا از شاخصهای رهبر در این متدلوژی هستند. برنامه ریزی سناریو مانند هر روش دیگر، بی نقص نخواهد بود و دارای بعضی از شرایط خاص می باشد، اما ارائه دهنده یک رویکرد نظام یافته، ساختارمند و قابل فهم برای شناسایی آینده است.

هدف برنامه ریزی سناریو، مانند هر روش آینده محور دیگر، پیش گویی آینده نیست، چرا که این عمل غیر ممکن است. برنامه ریزی سناریو، یکپارچه کننده اطلاعات گذشته و حال بوده و با کمک کارمندان برای تعبیر و تفسیر آن اطلاعات به منظور شناسایی و کشف احتمالات استراتژیک آینده برای سازمانها، کار می کند. فرآیند تولید سناریو، داستانهای مربوط به آینده بالقوه که زمینه ای برای تحلیل، تعبیر و تفسیر اطلاعات توسط کارمندان بوده و توافق راجع به محرکهای کلیدی خارجی تغییر برای سازمان، موضوعی حیاتی و بحرانی می باشد.

با وجود قدرت بالای برنامه ریزی سناریو، این برنامه ریزی به نحو زیادی صریح و کیفی نیست و چون واکنشهای افراد به فرآیند از طریق نقطه نظرات جهانی افراد تحت تاثیر قرار میگیرد، پذیرش آن به عنوان یک فرآیند ارزشمند در ایجاد و توسعه استراتژی به صورت گسترده ای متفاوت است. تمرکز کنونی سازمانها بر روی " داده های مشتق شده از تصمیم گیری " باعث خلق یک محیط نسبتاً متخاصم برای رویکرد کیفی برنامه ریزی سناریو می شود.

برنامه ریزی سناریو یا تفکر سناریو همانطوریکه در شرکت GBN مصطلح است، میتواند در رویکردشان هم کیفی و هنم کمی باشد. این امر به نوع خاص سازمان و نگاه جهانی رهبر و یا طراح برنامه که به معرفی آن می پردازد، وابسته است. از آنجا که خروجی مرحله اول برنامه ریزی سناریو، داستانها می باشد. با این حال این داستانها در سازمانهایی که افراد به آنها متعهد بوده و با آن آشنا هستند، داده ها و ورودیهای کمی(نه کیفی) به فرآیند های برنامه ریزی، داستانهایی را پیدا خواهند کرد که هم پذیرش و هم به کارگیری برای آگاه سازی تفکراتشان راجع به استراتژیهای بالقوه، سخت خواهد بود.

¹⁰ Global Business Network(=GBN)

اشتباه رایجی که باعث کاهش و تقلیل درجه سودمندی برنامه ریزی سناریو می شوند این است که فرآیند با خود سناریو ها به پایان میرسد. این امر جواب به سؤالی همچون " خوب ، جذاب ، اما چه " یا " پرحجم و غیر مرتبط " را موجب می سازد و تشویق می کند. سناریو ها تنها زمانی مناسب خواهند بود که باعث افزایش مباحثات در مورد آینده شود. این امر با سؤالی همچون " چه میشود اگر؟ " و یا " اگر ما این را انجام میدادیم ، چی چیزی در یکی از دنیاهای سناریو گسترده می شد؟ " یا " آیا این قدرت در طول همه دنیاهای سناریو وجود دارد؟ " انجام میشود. سناریو به دنبال پیشگویی آینده برای یک سازمان نیست ، اما به دنبال آشکار سازی مباحثاتی است که منتج به تشویق تصمیم گیری در مورد استراتژیهای آینده می شود. سناریو ها ، آن مباحثات را غنی کرده و به چالش می کشند و غالباً فرضیه های منسوخ و قدیمی راجع به آینده سازمان ، منتج به تعیین و شناسایی گزینه های بالقوه ای است که احتمالاً در گذشته قابل مشاهده نبوده اند.

عدم پذیرش ریسک سناریو به این دلیل است که آنها به صورت جدی فرضیه ها را به چالش کشیده و متکی بر تمایلات سهامداران یا شرکا در آزمون اعتبار نگاه جهانشان در یک دنیای متغیر هستند. زمانیکه یک مدیر اجرایی بدین گونه جواب می دهد ؛ " لازم نیست که بگویم چگونه به آینده فکر می کنم " یا " من در مورد آینده ، هر روز فکر می کنم و این فرآیند یک توهین تلقی میشود " یا " من در مورد کیفیت تفکر استراتژیک خودم خوشحالم " ، پس می تواند به صورت معقولی مطمئن باشد که واکنش و عکس العمل راجع به آمادگی فرد برای به چالش کشیدن ذهن جهان محور خود می باشد و نه اعتبار روشها . نکته اینجا است که واکنش افراد به برنامه ریزی سناریو ، منحصر به فرد است و رویکردهای آینده محور در کل ، بسته به واکنشهای افراد ، معتبر هستند. سناریو ها با امور جمعی و گروهی و نه فردی ، و مرتبط به آینده سازمان و نه آینده هیچ یک از افراد سر و کار دارد. بنابراین افراد سازمان بایستی مایل به اشتراک گذاری اعتقادات شخصی خود راجع به آینده و ارتقای واکنشهای فردی خود در جهت شناسایی آینده های سازمانی و ایجاد یک نگاه مشترک رو به آینده برای غنی سازی تصمیمات استراتژیک باشند. بر طراحان الزامی است که برنامه ریزی سناریو خود را معرفی کرده ، سپس حداکثر مراقبت را از همان مرحله کار با تصمیم گیرندگان تا توسعه و اجرای فرآیندها در سازمان ، از آنها صورت می گیرد. مکان برنامه ریزی سناریو و پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک در فرآیند توسعه استراتژی بایستی از همان آغاز مشخص باشد.

فرآیند برنامه ریزی سناریو

شکل ۳ ، پنج مرحله اساسی در فرآیند برنامه ریزی سناریو را نشان میدهد که توسط GBN توسعه یافته است. این بخش بر اساس رویکرد GBN و بخش غیر انتفاعی طراحی شده است. همانطوریکه قبلاً اشاره شد ، ایجاد و توسعه

¹¹ Well, that is interesting , but so what

¹² Fluggy & irrelevant

برنامه ریزی سناریو در سه مرحله اتفاق می افتد. بنابراین ختم برنامه ریزی سناریو در این مرحله ، مناسب نخواهد بود و به بلوغ کافی نخواهد رسید و اثر دو مرحله آخر را که بر فعالیت و اجرا تمرکز دارند ، خنثی می کند.

شکل ۳ : فرآیند پایه ای در برنامه ریزی سناریو

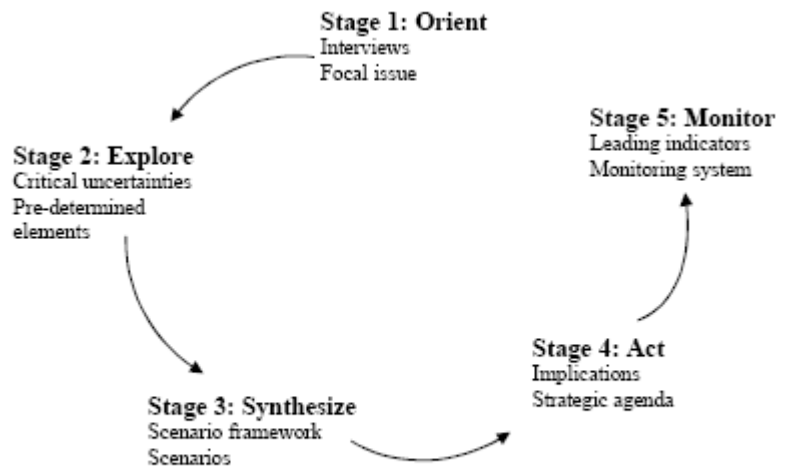


Figure 3: The Basic Scenario Planning Process
(developed by GBN, 2004)

مرحله یک با یک سری مصاحبه های ساختار یافته و مباحثاتی با اعضای ستادی کلیدی برای یافتن چالشهایی که سازمان با آن مواجه است و مفروضاتی که این افراد نسبت به این چالشها دارند ، شروع می شود. بهتر است که این مرحله در برگیرنده " رهبران تفکر "۱۳" خارجی نیز باشد تا بتوان به یک منظر خارجی نسبت به چالشها دست یافت. در پایان این مرحله ، بایستی شفافیت زیادی راجع به موارد مرکزی و یا سوالاتی که ادامه فرآیند سناریو نویسی به آن وابسته است ، ایجاد شود. مثالی از موارد کانونی و مرکزی برای دانشگاهها به صورت زیر می باشد؛

✓ در ۱۰ سال آتی ، آیا این موسسه آموزشی باید برای بزرگتر شدن ، کوچکتر می شوند؟

✓ در زمان ۱۰ ساله ، خدمات اداری دانشجویان ، چگونه ارائه خواهد شد؟

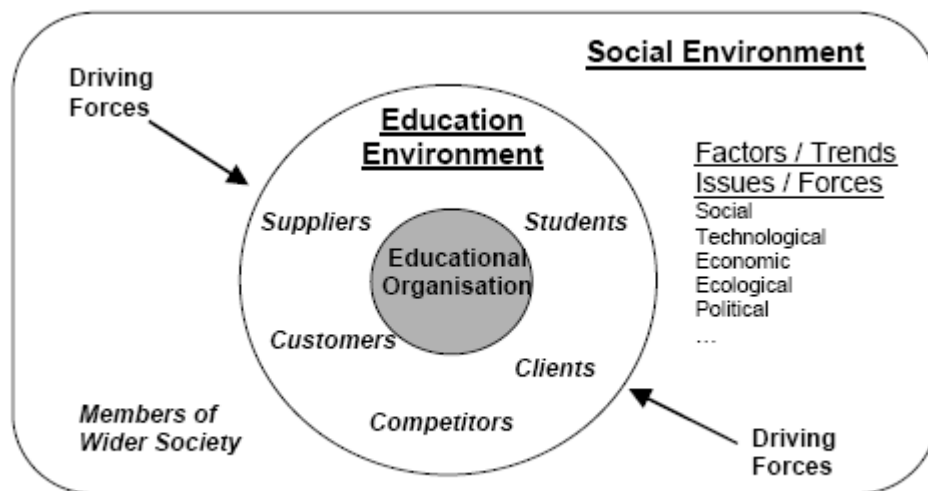
✓ در دوره ۲۰ ساله آتی ، دانشجویان دوره کارشناسی برای یادگیری تغییرات در این دوره ، چه انتظاراتی خواهند

داشت و بر اساس چه راهی برای این کار باید عمل کرد؟

مرحله دوم شامل شناسایی و اکتشاف محرکین تغییر در محیط خارجی است که بر موارد کلیدی و کانونی تاثیر خواهند داشت. محرکهای تغییر که مرتبط با محیط آموزشی یا محیط خارجی هر سازمان دیگر و محیطهای گسترده تر اجتماعی می باشند در شکل ۴ نشان داده شده اند.

¹³ Thought leaders

شکل ۴: محیط اجتماعی سازمان



Adapted from K. van der Heijden

Figure 4: The Environments of an Educational Organisation

هدف این مرحله ، تفکری گسترده تر و فراتر از اضطرار و فوریتی است که در اینجا وجود دارد. این مرحله به جستجو و تعیین نیروهای خارجی می پردازد که ممکن است اثری غیر منتظره بر سازمان در آینده داشته باشند. چنین نیروهایی می توانند از پیش تعیین شوند و اثر آنها به صورت نسبی در یک چارچوب زمانی ، درک شوند(نیروهایی همچون تغییرات در وضعیت آماري کشور و یا قطع مخارج دولتي). دیگر نیروهای محرکه غیر قابل پیش بینی هستند. این گونه عدم قطعیت های بحرانی و کلیدی ، میتوانند اثری مهم و برجسته روی آینده سازمانها داشته باشند ولی نمیتوان به مقدار زیادی اثر آنها را در یک چارچوب زمانی خاص شناخت.

مرحله سوم به دنبال ترکیب و یکپارچه سازی اطلاعات کمی و کیفی است که میتوان از آنها در ایجاد سناریو استفاده کرد. نیروهای محرکه بر حسب این موارد اولویت بندی می شوند ؛

۱. درجه اهمیت

۲. درجه عدم قطعیت نیروها

دو یا سه نیروی کلیدی جزء عدم قطعیت های بحرانی می باشند که در توسعه سناریوها بسیار موثر هستند. نکته کلیدی اینجا است که ، سناریوها بر مبنای محرکه هایی که اثر آینده در آنها نامطمئن و غیر حتمی است ، توسعه می یابد و نه محرکه هایی که اثر آنها به صورت معقول یا شناخته شده ای که با زمان حال نیز در ارتباط می باشند، حتمی است.

ارزش سناریو نشات گرفته از شناسایی و اکتشاف عامل ناشناخته ای است اثر آن بر شناخته شده ها را تعیین میکند. مرحله سوم ، مرحله ای متمرکز و تکراری است که شامل توسعه یک ماتریس سناریو است که جهت دنیاهای

آینده را به عنوان یک نتیجه ، مشخص می کند و داستانی را می سازد که نحوه بازی هر یک از موارد کانونی در هر یک از این دنیا ها را تشریح می نماید.

مرحله چهارم ، مرحله عمل است. " ارزیابی و آزمون یک مجموعه خوبی از سناریو ها ، تنها عاملی برای مجسم کردن دقیق آینده نیست ، بلکه سازمان را قادر به یادگیری ، سازگاری و انجام اقدامات اثر بخش می نماید ". این مرحله شامل لحاظ کردن سوالاتی همچون این موارد می باشد؛

✓ اگر این سناریو ، آینده ما باشد ، چه می شود؟

✓ برای مهیا شدن چه اقداماتی را باید امروز انجام داد؟

✓ آیا اقداماتی وجود دارد که بوسیله آنها آینده مطلوب را بسازم و یا اینکه از آینده نا مطلوب دورتر شد؟

جواب به این سوالات به عنوان " ادله های سناریو " مصطلحند و برای جستجوی دلایلی که در همه دنیاهای سناریو ارائه شده اند و یا در میان دنیاها متفاوت هستند ، به کار می روند. این سوالات به دنبال این هستند که آیا تفاوتها ، بر انتخابهای استراتژیک که نیازمند تحقیقات گسترده می باشند ، تاکید دارد یا خیر. همانطوریکه دنیاهای سناریو در گذر زمان شناسایی می شوند ، الگوها و بینشهایی از اصول مباحثات راجع به دستورالعملهای استراتژیک سازمانی حاصل می شود. این اولویتهای بر اقدامات بلند مدت تمرکز دارند. عناصر از پیش تعیین شده در طول مرحله ایجاد و توسعه سناریو شناخته شده و می توانند برای تمرکز بر استراتژی به کار روند. نتایج مرحله چهارم عبارتند از تعیین استدلالهایی که درستی همه دنیا های سناریو را تایید می کنند و شناسایی عناصر از پیش تعیین شده که در ایجاد و توسعه استراتژی نمیتوان به سادگی از آنها غفلت کرد. گاهی اوقات به این مرحله " تونل پر فشار باد"¹⁴ نیز می گویند ، چرا که استراتژیهای محتمل در اینجا توسعه یافته و هر دنیای سناریو در اینجا مورد آزمون قرار میگیرد.

در طول این مرحله می توان از مواردی با عنوان wild card (= w.c) برای ایجاد یک ضربه برای تفکر و تولید گزینه های بیشتر استراتژیک بهره جست. یک w.c یک حادثه پر اثر و با احتمال کم است که میخواهند دنیا (یا یک سازمان) را به صورت ناگهانی تغییر دهند. یک مثال از w.c ، یک حمله تروریستی به شهرهای ایالات متحده است . این w.c ، بخشی از بسته w.c به کار رفته شده در محل کارگاه سناریو نویسنده ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ بود. تفاوت زمانی به این معنا است که افراد شرکت کننده در این محل کار، در شب به خانه رفته و سقوط برجهای دوقلوی نیویورک را در تلویزیون تماشا کردند و جهان به ناگاه تغییر یافت. این حادثه تاسف بار یک مثال خوب از بنیاد منطقی توجه w.c ها در ایجاد و توسعه استراتژی است.

مرحله پنجم که آخرین مرحله است ، به دنبال نظارت مستمر محرکهای خارجی و روند آنها برای تسهیل در تعدیل برای رسیدن به توافق بر سر استراتژی است. یک سیستم نظارت و ارزیابی نیازمند مجموعه ای از شاخصها است که میتوانند

¹⁴ Wind-tunneling

عمل قضاوت خود را در مورد اینکه آیا یک دنیای سناریوی خاصی در حال شکل گیری است ، انجام می دهد. این موضوع بدین معنا است که استدلالها از دیگر موارد مهمتر هستند و بسیاری از عدم قطعیتها با از پیش تعیین شده ها آغاز می شوند. چنین شاخصها ، سیگنال و نشانه ای از محتمل الوقوع بودن تغییرات مهم می باشند و نشانه ای واضح هستند که نشان میدهند که استراتژیهای سازمانی بایستی مورد تجدید نظر واقع شوند. فرآیندهای دیگری برای برنامه ریزی سناریو وجود دارد و همچنین سناریو ها میتوانند در ارتباط با دیگر برنامه ریزیها و ابزارها و روشهای بیشتری به کار گرفته شود. همه سناریو ها با اطلاعات کار میکنند و همگی آنها به دنبال یکپارچه سازی و ادغام اطلاعات راجع به محیط خارجی با دانش و تخصص اعضای سازمان که میتواند شامل طیف خاصی از اطلاعات ، نگرشها و دانشهای متفاوت باشد ، می باشند.

زمان تصمیم

همیشه مناسب نیست که از برنامه ریزی سناریو برای رسیدن و آگاه شدن از ایجاد استراتژی استفاده کرد. به کارگیری سناریو ها در یک سازمان که " آماده برای آینده ها"¹⁵ نیست ، یک فرآیند جالب است ولی دارای نتایج اندکی است ، حتی اگر تغییرات عمده ای در تفکر استراتژیک ایجاد نمایند. همه متدلوژیهای آینده محور نیازمند مشارکت کنندگانی است که دارای یک ذهن باز باشند و مایل به رها کردن هرگونه بی اعتقادی برای هر آنچه که از مباحثات پدیدار می شود، هستند. برنامه ریزی سناریو دارای رویکردی بسیار متفاوت از راهی است که استراتژیها به صورت سنتی ایجاد ، توسعه و برنامه ریزی می شوند. درخت تصمیم موجود در شکل ۵ ، که از کار GBN حاصل شده است، یک شیوه ساده برای تصمیم گیری در مورد این است که آیا برنامه ریزی سناریو یک ابزار مناسب برای سازمان است یا خیر. توجه به این نکته مهم است که شاید بهتر باشد که برنامه ریزی سناریو تنها در صورتی انجام شود که جواب به سوالات در درخت تصمیم " بله " باشد. ریسک انحراف مشارکت کنندگان از فرآیند آینده محور در صورتیکه آنها به عنوان افراد سازمان به عنوان یک کل برای آینده آماده نباشند ، وجود دارد.

ایجاد پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک

اینکه فرآیندهای واضح پیش بینی چگونه بوسیله برنامه ریزی استراتژیک برای خلق پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک پدیدار میشوند و در نتیجه خلق یک فرآیند که در آن متدلوژیهای آینده محوری همچون برنامه ریزی سناریو لحاظ می شوند ، امری ارزشمند است. بعضی از پیشنهادات برگرفته شده از ادبیات تحقیق به صورت زیر است؛

¹⁵ Futures ready

- ❖ کار ابتدایی بایستی با اعضای سازمان باشد. اگر همه کارمندان ظرفیت برای تفکر به صورت استراتژیک را داشته باشند ، سازمانها بوسیله این افراد که از این توانایی برای ایجاد مباحثات آینده محور استفاده میکنند ، برای توسعه آگاهی و هوشیاری راجع به تفکر در مورد آینده در فرآیندهای برنامه ریزی استفاده میکنند. بدون وجود این هوشیاری ، کار با روشها و ابزارهای آینده محور ، شانس کمتری برای موفقیت خواهند داشت.
- ❖ سازمان نیازمند درک کلی از نقش خود در امر پایداری دارد. یعنی اینکه میزانی از مسئولیت پذیری برای سیاره خود و نسلهای آینده قائل باشد.
- ❖ رسیدن به یک درکی از ناحیه و قلمرویی که استراتژی سازمان در آن توسعه خواهد یافت. واقع بینی ، یا روند رو به رشد و یا تمدن گرایی یک گام مهم است. آیا سازمان قصد دارد که برای مشارکت در چالش تمدن گرایانه تلاش کند ؟ یا اینکه آیا این امر واقع گرایانه است ؟ به صورت یک امر حقیقی و واقعی ، بسیاری از برنامه ریزیها در ناحیه ای واقع گرایانه رخ خواهد داد اما در گذر زمان ، سازمان میتواند چشم انداز خود را وسیعتر قرار دهد و دستورالعملهای خود را نیز جهانی تر کند.
- ❖ سازمان نیازمند تمرکز بر کار پیش بینی و دوراندیشی است. آیا این مورد به دنبال کمک به سازمان در جهت توسعه آینده مورد ترجیح خود و مستند سازی آن در یک برنامه است یا اینکه به دنبال لحاظ کردن همه آینده های بالقوه (خواه ممکن ، پذیرفتنی یا باور کردنی باشد یا خیر؟) میباشد.
- ❖ به کارگیری طیفی از متدلوژیها، کمی یا کیفی ، در گذر زمان ، بسیار مهم است. همانطوریکه سازمان " آگاه از آینده " میشود ، پیچیده تر شده و ایجاد چالش برای متدلوژیها قابل استفاده می باشد. به عنوان مثال ، شروع با برنامه ریزی سناریو همانطوریکه در بسیاری از موارد ارزشمند است در بعضی از موارد نیز نمیتواند تنها متدلوژی باشد که به کار می رود. همه روشها دارای ضعفهایی خاص هستند و استفاده از ترکیبی از روشها برای اطمینان از خروجیهای مطلوب ، کمک کننده خواهد بود.

شکل ۵: درخت تصمیم برای برنامه ریزی سناریو

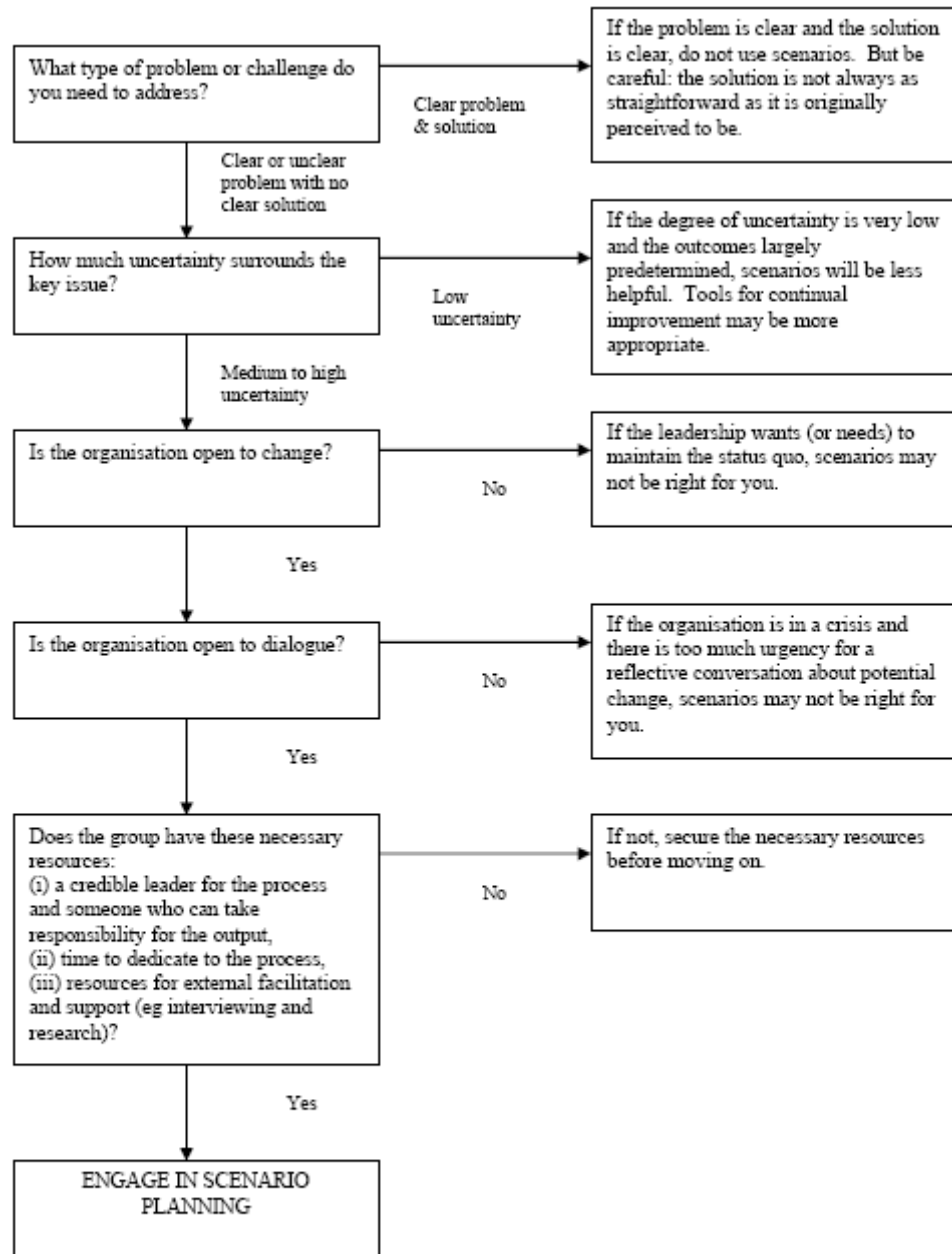


Figure 5: Decision Tree for Scenario Planning
Adapted from GBN, 2004

❖ ترکیب یک رویکرد انسانی با برنامه ریزی باعث افزایش قدرتمندی پیامدها و خروجیها می شود. عامل انسانی یک عامل کلیدی برای اجرا است. و وجود هر دو عامل برای رسیدن به موفقیت الزامی است و عدم وجود هر کدام می تواند در اجرای برنامه ها موانعی ایجاد نماید. مشارکت کارمندان در شکل دهی استراتژی به مانند مشارکتشان در فرآیند اجرا ، میتواند شانس و موفقیت در اجرای برنامه ها را افزایش دهد. Hines (2002) بیان میکند که " استفاده از ابزارها و تفکر آینده محور باعث بهبود در تصمیم گیریها و زندگیمان در سطح فردی ، اجتماعی و حتی جهانی خواهد شد ". اما اینکه تغییر در کل یک سازمان و تبدیل به آینده به شکل استراتژی نیازمند یک سطح مدیریت عالی و ارشد روشن فکر می باشد که این نیاز به این نوع تفکر را میتوانند ببینند. متأسفانه این موضوع در کمترین مواقع وجود داشته و این امر از مهمترین چالشهای طراحی است که به دنبال ادغام و یکپارچه سازی یک رویکرد آینده محور در داخل فرآیندهایشان می باشند. بنا به گفته Hines ، گذشته ، شناخته شده و آشنا است. زمان حال راجع به مسائل و موارد جاری است ، در حالیکه آینده ناشناخته و غیر قابل شناخت است.

نتیجه گیری

این مقاله به بررسی نیاز مفهومی سازی مجدد مدل سنتی برنامه ریزی استراتژیک به عنوان پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک در جهت تفکر استراتژیک پرداخته است ، که هر دوی آنها فعالیت‌هایی مجزا بوده و به عنوان " منزلگاه " پیش بینی سازمانی مطرح می شوند. ایجاد یکپارچگی و ادغام رویکردهای آینده محور با برنامه ریزی بدین معنا است که ظرفیت پیش بینی در گذر زمان میتواند توسعه یابد ، به طوریکه سازمانها میتوانند به جای استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در ایجاد استراتژی از پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک استفاده کنند. سپس مقاله به بررسی متدلوژیهای آینده محور در فرآیند برنامه ریزی سناریو می پردازد و به کاربرد آن در سازمانها اشاره دارد. رسیدن به تصمیماتی بهتر و عاقلانه تر راجع به جهت گیری های آینده و استراتژی امروزی ، هدف اساسی پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک است. افزایش عمق دانش موجود برای تایید و حمایت از تصمیمات مربوط به گزینه های استراتژی از طریق تحلیل ترکیب اطلاعات گذشته ، حال و آینده ، باعث تقویت هرچه بیشتر پایه های استراتژی ساخته شده ، در سازمان می شود. شواهد نشان می دهد که سازمانهایی که از پیش بینی و دوراندیشی استقبال می کنند دارای استراتژی موفق تری هستند. در حالیکه فقدان پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک مهمترین عامل شکست سازمان شناخته شده است. جمله پایانی مقاله ، جمله است از Slaughter (1999) که ارائه دهنده بنیاد و پایه ای برای پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک در سازمانها می باشد ؛

" اصطلاح آشنای آینده میتواند به راحتی و به وضوح از طریق توسعه ظرفیتهای صحیح ، پرسیدن سوالاتی صحیح و تامین نیروی انسانی مناسب ، درک شود. استفاده با دقت از چنین منابعی ، دسترسی سازمانی برای ایجاد یک نگاه کلی ساختاری به دو دهه آینده را فراهم می آورد... سازمانهاییکه به صورت اثر بخش در این فرآیند مشارکت دارند ، طیفی از پیامدهای ارزشمند را بدست خواهند آورد. آنها خیلی به ندرت از طریق تغییر ، پیشرفت میکنند ، آنها مایل به استفاده حداکثر از فرصتها و دوری از مشکلات هستند. آنها به دنبال توسعه چشم انداز بلند مدت خود بوده و میخواهند نوعی آگاهی از پیش در مورد آینده را برای خودشان ایجاد نمایند... پیش بینی و دوراندیشی استراتژیک باعث ایجاد یک نگاه منسجم رو به آینده خواهد شد که همان اهرم اصلی و کلیدی موفقیت سازمانی در قرن ۲۱ خواهد بود."