

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سناریو (فرنامه)
ابزار یادگیری، ادراک و تصمیم سازی در
سازمان های دانش بینان

توافقات اولیه

- ۱- تلفن های همراه خاموش یا در حال سکوت
- ۲- حضور به موقع در کلاس
- ۳- مشارکت در مباحث کلاسیک
- ۴- پرسیدن سئوالات و رفع ابهامات در کلاس



برنامه ریزی سناریو

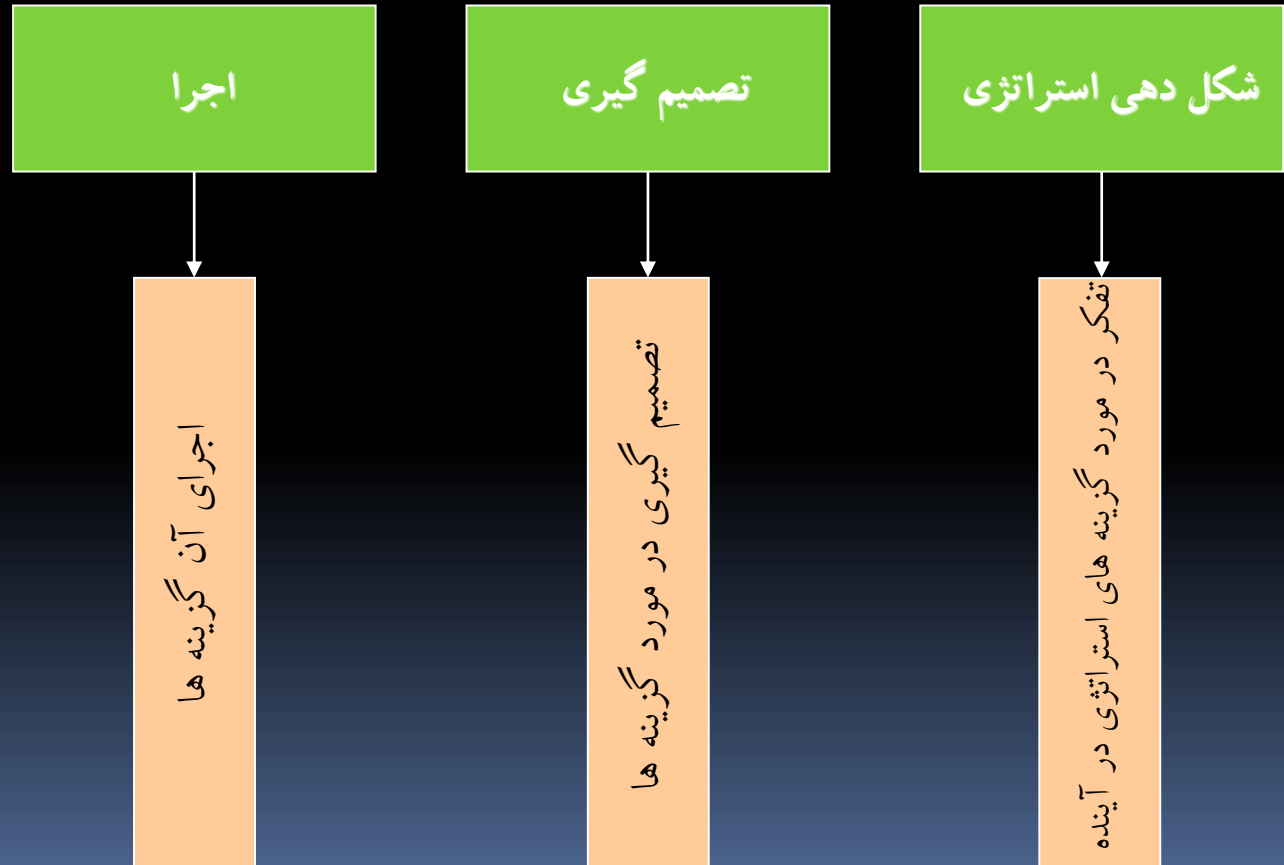
رویکردی نوآورانه به توسعه استراتژی



مقدمه :

برنامه ریزی استراتژیک به دنبال برنامه ریزی به صورت استراتژیک نیست بلکه به دنبال توسعه یک برنامه برای اجرا و انجام استراتژی است .

مراحل برنامه ریزی استراتژیک



سناریو چیست؟

ابزاری برای تحلیل سیاست و شناخت شرایط، تهدیدها، فرصتها، نیازها و ارزش‌های برتر آینده

“انسان صاحب خرد، حیوانی سناریونویس است.”

دیوید اینگوار (عصب‌شناس)

تفسیر علایم محیطی و بازسازی آنها در قالب تصاویر معنادار و مسیرهایی برای آینده

تعریف سناریو

- ✓ واژه سناریو از دنیای تئاتر و سینما گرفته شده است
- ✓ در مبحث برنامه ریزی بر پایه سناریوها می توان آن را بصورت داستان های مربوط به آینده های ممکن و متعدد که یک سازمان احتمالا" با آنها مواجه خواهد شد تعریف کرد.
- ✓ سناریوها دسته ای از روش های نظام مند هستند که با آنها می توانیم درباره آینده خود یا سازمان به طور موثر تفکر و تجسم کنیم
- ✓ سناریوها پیشگوئی آینده نیستند
- ✓ سناریوها ابزاری برای نظم بخشیدن به درک مدیران نسبت به آینده های بدیل و مختلف مربوط به محیط فعالیت سازمان است.
- ✓ تصمیم های مدیران در این محیط های متفاوت و مختلف شکل می گیرند.

چه زمانی سناریوها بسیار مفید هستند؟

- ✓ زمانی که محیط فعالیت بیرونی برای یک سازمان پیچیده و توأم با **عدم قطعیت** بوده و تصمیم‌های کلیدی با پیامدهای بلند مدت در میان باشد.
- ✓ محیط‌های پیچیده شامل عوامل غیر قابل تعیین هستند که تغییرات ساختاری و حلقه‌های بازخورد پیچیده و بغرنج دارند.
- ✓ زمانی که تغییر حتمی به نظر می‌رسد و جهت تغییرات مشخص نیست.

برای موقعیت‌هایی که متغیرها، قابل شناسایی و تعیین بوده و تصمیم‌ها با پیامدهای کوتاه مدت مد نظر است، سناریوها خیلی مفید نیستند.

سناریونویسی و کولاژ

❖ رویدادها

❖ روندها

❖ تصورات

❖ اقدامات

خاستگاه سناریو

- ۱- ریشه در آینده‌گرایی (چه خواهد شد؟) دهه ۴۰
- ۲- ریشه در راهبردننگاری (چه باید کرد؟) دهه ۷۰
- ۳- ریشه در یادگیری و توسعه‌ی زمانی (چه باید شد؟) دهه ۹۰

سناریو پیش‌بینی آینده‌ای جبری نیست،

بلکه

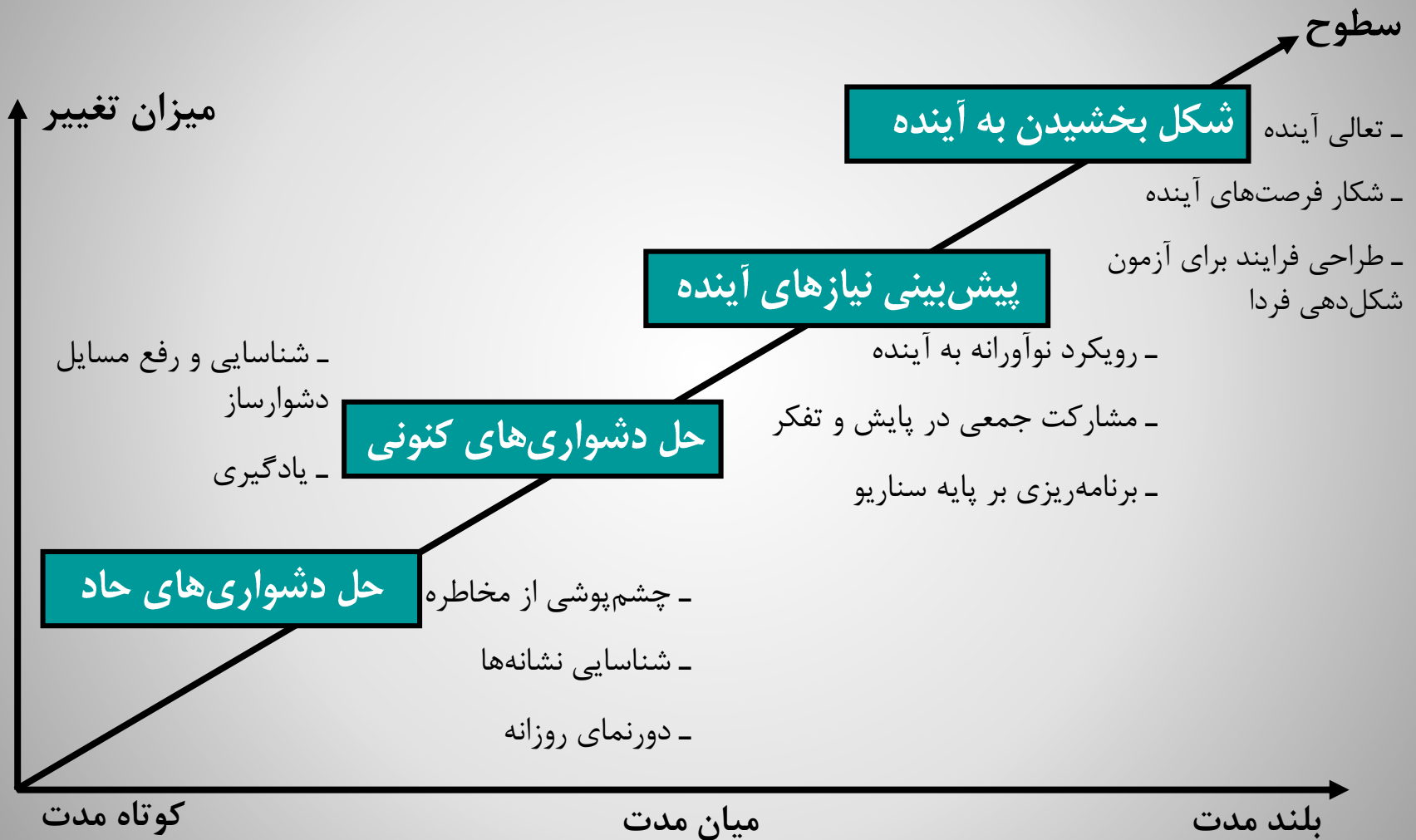
توصیف تمامی احتمالات است.

(تصویری از آینده‌های ممکن و محتمل)

ذهن سالم و سازمان پویا

همواره

در حال سناریوپردازی هستند.



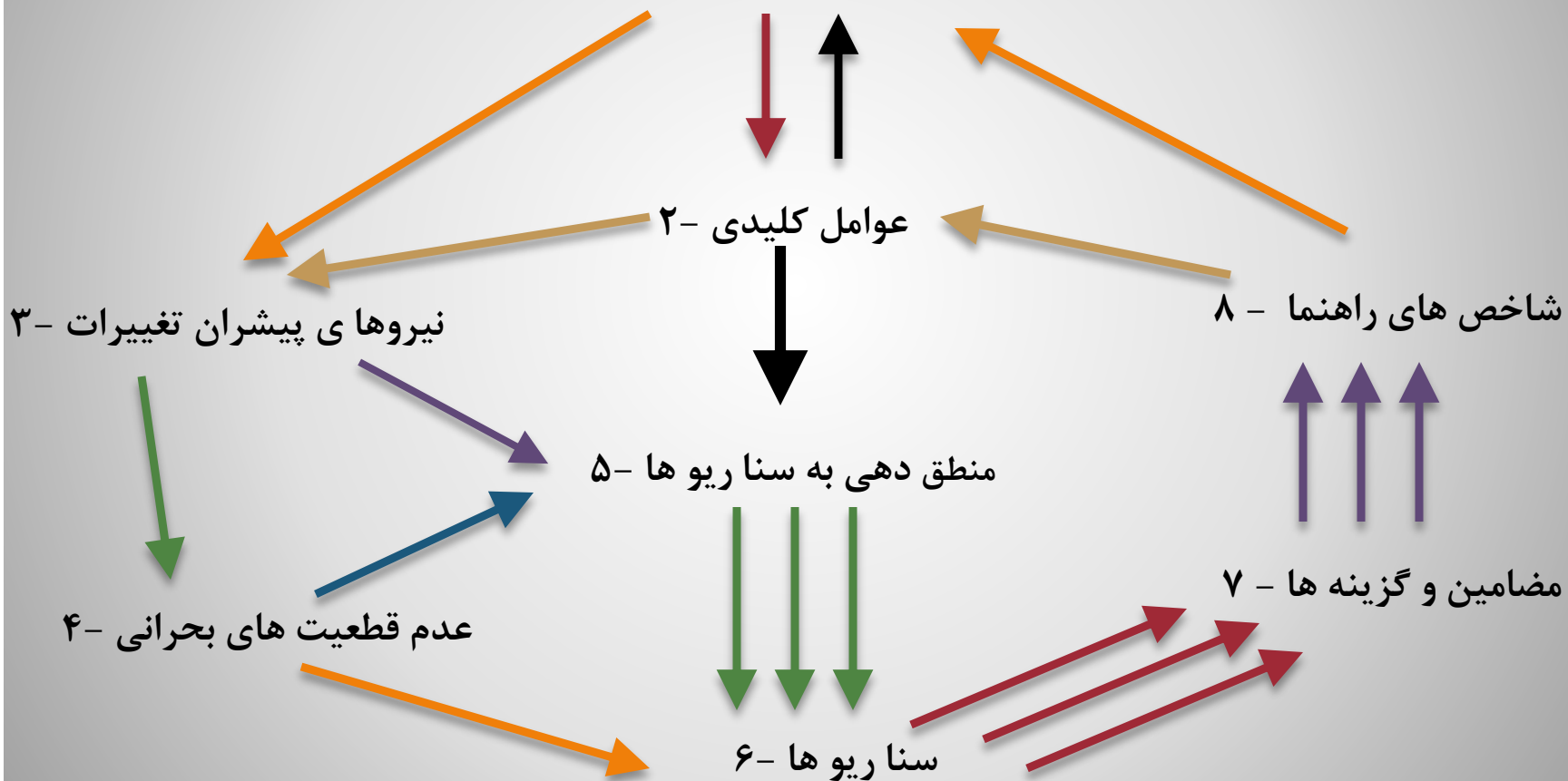
موضوعات اساسی در شروع سناریو نویسی

سناریوها باید با تغییرات و تصمیمهای استراتژیکی که سازمان در برابر چالشها و فرصتها اتخاذ می کند و باعث بوجود آمدن جهان بینی و دیدگاه خاصی در آن سازمان می شود سروکار داشته باشد.



فرآیند برنامه ریزی بر پایه سناریو ها در یک نگاه

آشکار سازی موضوع یا سوال اصلی - ۱



گام اول - شناسائی موضوع یا تصمیم اصلی

❖ طرح پرسش های مناسب با توجه به ارزش ها، چشم انداز، اهداف و مأموریت سازمان.

➤ سوالهای مشخص:

➤ آیا ما باید در تکنولوژی خاصی سرمایه گذاری کنیم؟

➤ آیا باید کارخانه خاصی را بخریم یا بنا کنیم؟

➤ سوالهای غیر مشخص و بی انتها:

➤ آیا خطرات بالقوه ای که استراتژی کنونی ما را به چالش بکشد؛ وجود دارد؟

➤ چه رویدادهایی ممکن است در توسعه و رشد صنعت و یا کسب و کار ما موثر بوده و

ما را به اعمال تغییرات وادار کنند؟

● مسئله یا موضوع باید چالش های پیشروی سازمان را در برداشته باشد.

● عدم قطعیت موضوع یا مسئله باید بالا باشد.

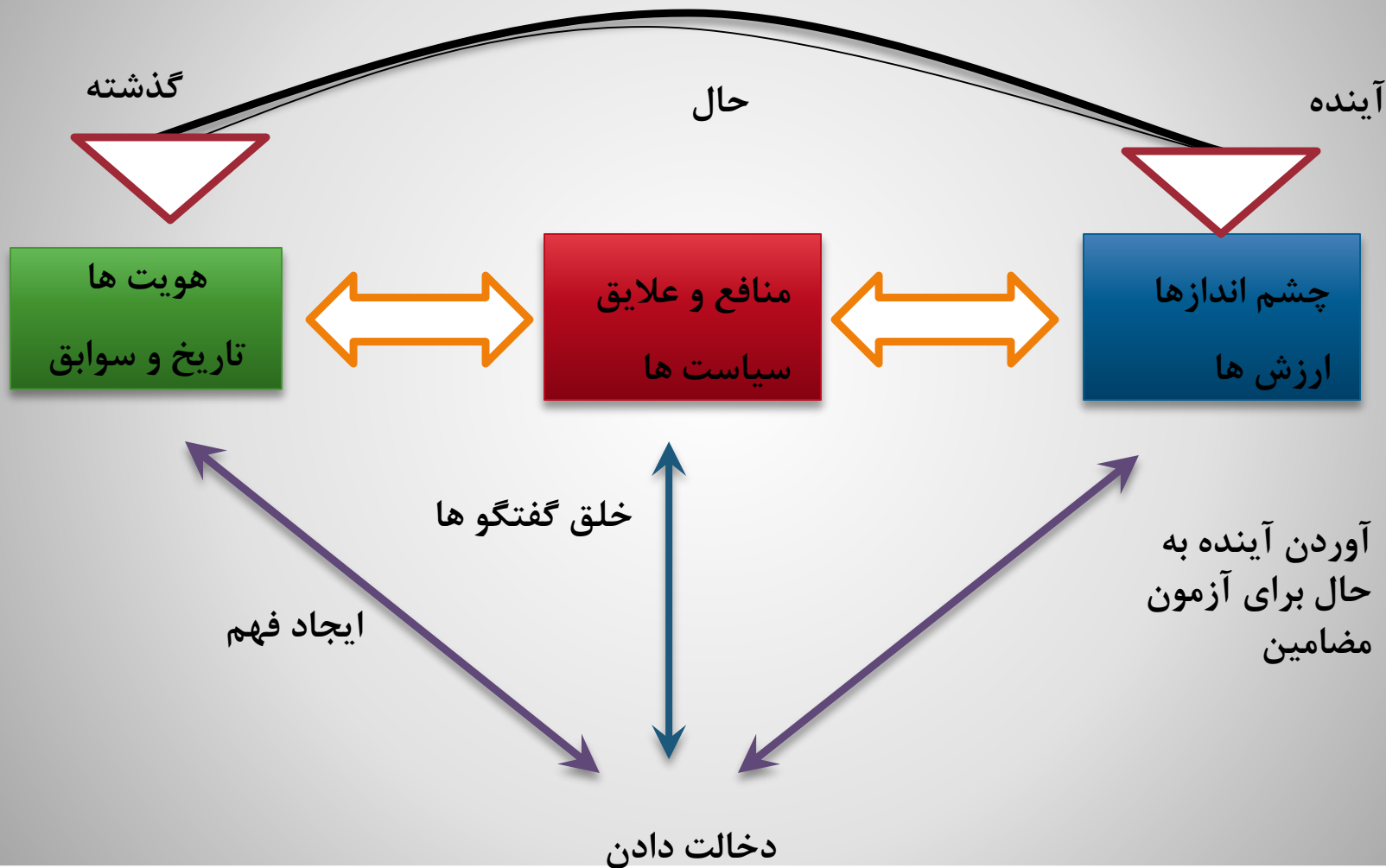
گام دوم - شناسائی عوامل کلیدی

- تهیه لیست عوامل موثر در موضوع یا تصمیم اصلی در جلسات طوفان فکری - رقبا؛ تکنولوژیهای جدید؛ منابع انسانی؛ و غیره.
 - حضور افراد مختلف با مهارتها و تحصیلات گوناگون از عوامل بسیار تاثیر گذار در این مرحله است.
 - گستره سنی افراد از ۱۸ ساله تا ۷۵ سال؛ حضور زن و مرد در جلسات بسیار مفید است.
- پس از تهیه لیست ۳۰-۴۰ عامل موثر؛ فرآیند طوفان فکری به سمت احتمالات که در ابتدا آشکار نبودند؛ کشیده شده و سوالات ذیل پرسیده می شود:**
- چه می شود اگر رقیب جدیدی به حوزه فعالیت سازمان وارد شود؟
 - چه می شود اگر تکنولوژی ای با قدرت در هم گسیختگی بالا توسعه یابد؟

گام سوم - شناسائی نیروی پیشران تغییرات

- شناسایی نیروهای پیشران کلیدی لزوما باید به صورت گروهی انجام شود
 - نیروهای پیشران را می توان به مولفه های اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی، اقتصادی، و زیست محیطی تقسیم بندی کرد.
 - عموماً " سازمانها کنترل کمتری بر نیروهای پیشران دارند و تنها اهرم موثری که برای برخورد با آنها در اختیار دارند، شناسایی و فهم تاثیرات آنهاست.
- مثال: الگوهای مهاجرت ؛ نوسان ارزش ارز های بین المللی ؛ مسائل زیست محیطی؛ اپیدمی ها (SARS, AIDS)

رهیافت درهم کنشی دخالت دادن سناریو ها



انواع سناریو

- ۱- روند بنیان (Trend base) مناسب برای کسب و کار (محتمل)
- ۲- تقابلی (Contrasted) بررسی بافت تصمیم‌گیری (ممکن)
- ۳- هنجاری (Normative) برای خلق چشم‌انداز و سناریو چالشی (مطلوب)

اصول تفکر سناریویی

۱- داشتن جعبه ابزار (تکنیک‌ها و روش‌ها)

- جمع‌آوری اطلاعات (شهود)
- تحلیل اطلاعات (منطق)
- مدل‌سازی آینده (خلاقیت)
- ✓ روش رسانه‌ای
- ✓ روش مصاحبه‌ای
- ✓ روش شهودی - زایشی
- ✓ روش بازیگر محور
- ✓ روش سامانه‌ای

اصول تفکر سناریویی

۲- اداره مغز

- پارادایم‌ها
- خیال‌پردازی

۳- تفکر نمایشنامه‌ای

- بازیگران (افراد اصلی نمایش) چه کسی؟
- رویدادها (چه چیزی در حال وقوع است؟) چه چیزی؟
- زمان (حوادث چه زمانی روی می‌دهند؟) چه زمانی؟
- صحنه (حوادث کجا روی می‌دهند؟) کجا؟
- پشتوانه‌ها (چه زمینه‌هایی لازم است و فعالیت‌ها چگونه انجام می‌شوند؟) چگونه؟
- انگیزه‌ها (چرا این حوادث روی می‌دهند؟) چرا؟

اصول تفکر سناریویی

۴- تفکر در آینده‌ها

۵- تفکر پیرامون عدم قطعیت

۶- تفکر سامانه‌ای

۷- تفکر پیرامون بازیگران

انواع سناریو

- ۱- بدون شگفتی (ادامه روند کنونی)
- ۲- خوش بینانه (روند بهبود)
- ۳- بدبینانه (روند تخریب)
- ۴- سناریو فاجعه (بحران‌های پیش‌بینی نشده)
- ۵- سناریو معجزه (بهبودهای پیش‌بینی نشده)

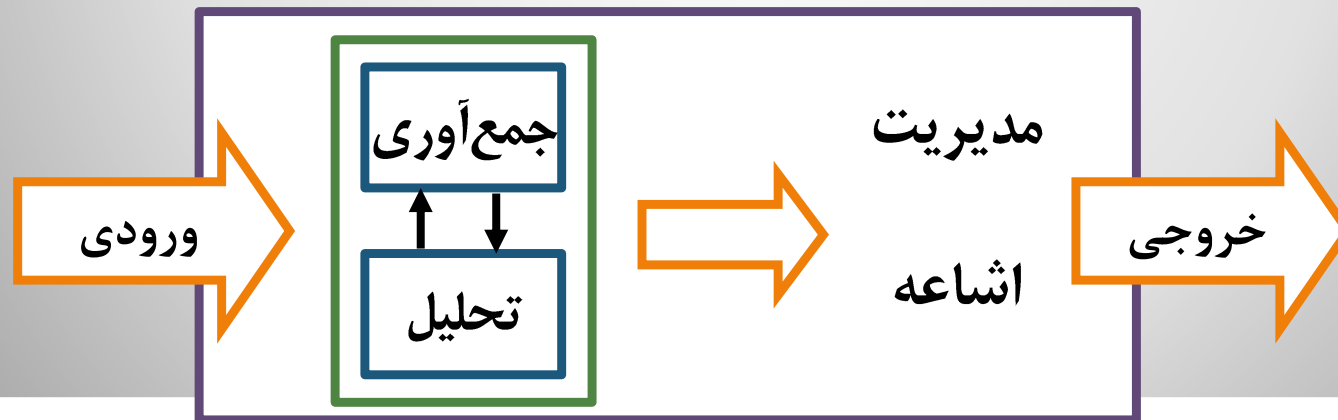
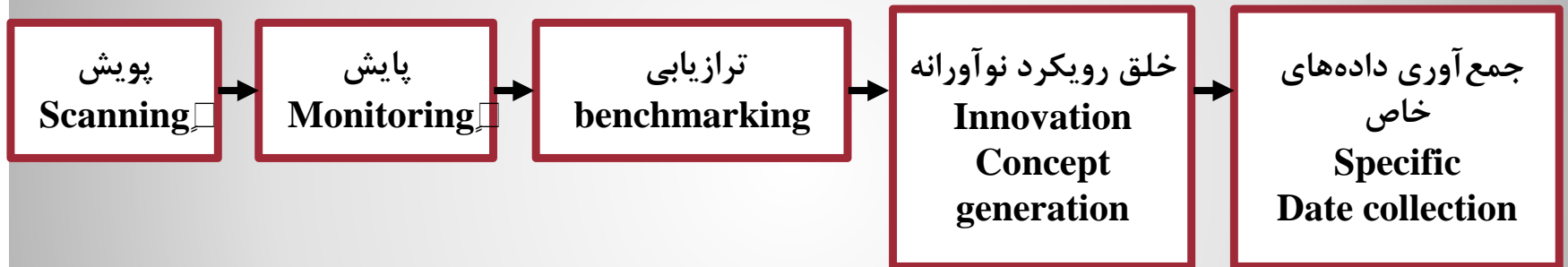
ساده‌سازی گام‌های سناریو

گام یک: آشکارسازی تصمیم

- نگاه به چشم‌انداز (ارزش، چشم‌انداز اهداف، مأموریت)
- به کدام سو در حال حرکت هستیم؟
- مسیر رشد و توسعه ما چیست؟
- عوامل موثر بر ما چیست؟
- چه عواملی برای موفقیت بیشتر ضروری است؟
- چه شرایطی مخاطره‌آمیز است؟

ساده‌سازی گام‌های سناریو

گام ۲: گردآوری اطلاعات



ساده‌سازی گام‌های سناریو

گام ۳: شناسایی نیروهای پیشران کلیدی (STEEP)



ساده‌سازی گام‌های سناریو

گام ۴: آشکارسازی مولفه‌های پیش معین

گام ۵: شناسایی عدم قطعیت‌ها

گام ۶: تدوین سناریوها

۱/۶- نیروهای پیشران کلیدی کدام است؟

۲/۶- چه مسایلی نامشخص و مبهم هستند؟

۳/۶- چه آینده‌هایی قطعی هستند؟

گام ۷: تصمیم (بازگشت به گام نخست)

گام ۸: گزینش شاخص‌های راهنما

یافتن شاخص برای پیمایش مسیرهای آینده

منابع برای مطالعه بیشتر:

- Peter Schwartz, *The Art of the Long View*, Doubleday Currency, 1996.
- Arie De Geus, *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 1997.
- Kees van der Heijden, *Scenarios, the Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons, 1997.
- Roger C. Schank, *Tell Me a Story : Narrative and Intelligence*, Northwestern University Press, 1996.
- Stephen Denning, *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth-Heinemann, 2000.
- Jay Ogilvy, *Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*, Oxford University Press, 2002,

- خلاصه‌ای از نحوه برگزاری مانور
- امکانات مورد نیاز برای برگزاری مانور
- اطلاعات مورد نیاز برای انجام مانور
- اقداماتی که در مانور صورت می‌پذیرد
- توضیحاتی در مورد چگونگی تعامل
- سامانه فرماندهی حادثه (ICS) و اتاق بحران (EOC).

○ سامانه فرماندهی حادثه (ICS)

- ستاد فرماندهی
- اتاق بحران (EOC)
- فرماندهی اتاق بحران
- گروه مشاورین
- تجزیه و تحلیل حادثه
- مدیریت پشتیبانی منابع
- هدایت و هماهنگی عملیات پاسخ
- تعامل اتاق بحران و سامانه فرماندهی حادثه
- ترکیب اعضای «اتاق بحران» و «سامانه فرماندهی حادثه»
- اعضای اتاق بحران
- اعضای سامانه فرماندهی حادثه

روند آغاز عملیات

- سناریوی مانور در اختیار کمیته اجرایی قرار می گیرد.
- به تناسب شرایط و وضعیت اضطراری اعلام می شود.
- اعلام آماده باش، فعال سازی «سامانه فرماندهی حادثه» (ICS) و «اتاق بحران» (EOC).
- پاسخگویی گام به گام به وضعیت های سناریو
- به تبع شرایط ترسیم شده در سناریو، حادثه ممکن است گروه های مرتبط و زیرمجموعه را در ادارات مختلف و مراکز سایبری مرتبط نیز درگیر کند.

روند آغاز عملیات

- بررسی انجام سناریوها و امکان عملی سازی آن ها در نشست ستادی (رزمایش دور میزی)
- تعیین برنامه زمانبندی
- تهیه و واگذاری ابزار ارتباطی رزمایش
- دعوت از ارزیابان رزمایش
- تعیین جداول کد برای واحدها و افراد شرکت کننده در عملیات.
- تهیه گزارشات قسمتی از آمادگی واحدها(جداگانه)
- انجام هماهنگی های درون و برون سازمانی

روند آغاز عملیات

ردیف	امکانات مورد نیاز
۱	محل مناسب برای برگزاری مانور
۲	میز کنفرانس و میکروفن
۳	کامپیوتر، چاپگر و اسکنر
۴	دوربین مدار بسته
۵	تجهیزات ویدیو کنفرانس شامل: ✓ اینترنت ADSL با خط مستقل و سرعت ۵۱۲ کیلو بیت بر ثانیه ✓ لپ تاپ ✓ WEB CAM
۶	سیستم ضبط صدا
۷	دستگاه فتوکپی
۸	دستگاه فکس
۹	بی سیم به تعداد ۵ عدد
۱۰	کاور در ۶ رنگ آبی، سبز، قرمز، زرد، سفید و نارنجی به تعداد ۵ عدد از هر رنگ
۱۱	تجهیزات ارتباطی (۲ خط مستقیم برای ارتباط با سازمان های مرتبط در استان و نیز اتاق بحران تهران در روز مانور)
۱۲	برق اضطراری
۱۳	LCD برای ارتباط تصویری با دوربین فیلم برداری و پخش تصویر مانور برای اعضای اتاق بحران
۱۴	پروژکتور و پرده برای انعکاس خبر و عملیات
۱۵	نقشه حراستی واحد صنعتی
۱۶	وایت برد
۱۷	تجهیزات اداری (مداد، خودکار، گیره کاغذ و غیره)
۱۸	تجهیزات و امکانات کمک های اولیه و کپسول اطفای حریق
۱۹	دوربین فیلم برداری جهت ضبط کل مانور (بعد از اتمام مانور، فیلم آن در قالب DVD ارسال شود)
۲۰	تهیه گزارش تصویری (تدوین فیلم مانور) به همراه مصاحبه با رئیس اتاق بحران (EOC)، ارشدهای اتاق بحران و مدعوین از سازمان های شرکت کننده در مانور

روند آغاز عملیات - اطلاعات مورد نیاز

ردیف	عنوان
۱	خلاصه ای از رویداد
۲	سطح وضعیت اضطراری
۳	ریسک های ناشی از رویداد
۴	سطح تهدید
۵	میزان آسیب پذیری از تهدید در زیر ساخت
۶	راه های کاهش یا کنترل ریسک
۷	اطلاعات مربوط به انواع اطلاعات مشابه که از افشا اطلاعات قبلی صدمه خواهند دید
۸	فهرست اسامی و اطلاعات مربوط به کارکنان و کارگران شاغل در کلیه بخشها
۹	چک لیست های مربوط به ارزیابی
۱۰	اطلاعات مربوط به منابع مورد نیاز در اختیار
۱۱	اطلاعات امنیتی و حراستی منطقه مانور
۱۲	دیگر اطلاعات مورد نیاز - برای وضعیت های پیش بینی نشده

وضعیت مانور

◉ اعلام فرضیه اصلی:

گم شدن سند سری به یکی از روش های ذیل:

- سرقت
- آتش سوزی
- جابجایی (پیک - نامه رسان)
- فقدان (گم شدن)
- تهاجم تروریستی به واحد (اشغال عدوانی)
- اشغال به وسیله نیروهای کشور خارجی
- نافرمانی مدنی
- افشا غیر مجاز (توسط کارمند)

مقابله:

- تعیین واحدهایی که از افشای سند ضربه می بینند (عملیاتی)
- تعیین اطلاعاتی که از افشای سند از اعتبار می افتند (ستادی)
- کاهش طبقه بندی با مشارکت:

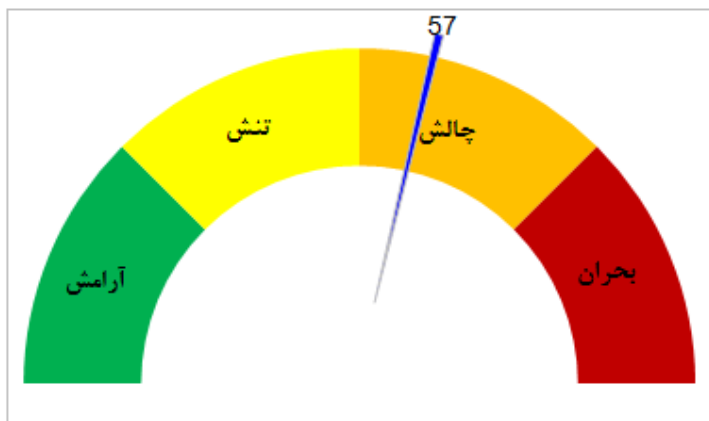
❖ واحد صادر کننده سند

❖ واحدهای دریافت کننده سند

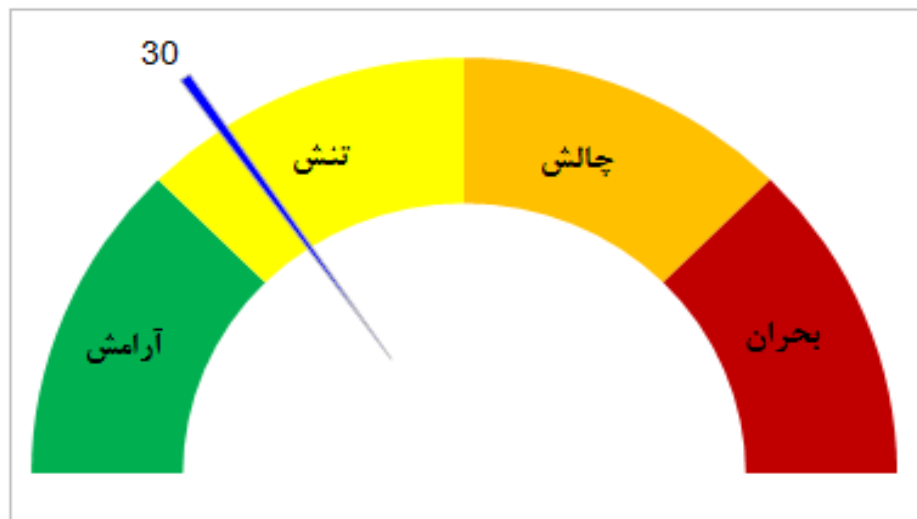
❖ بهره برداران سند

❖ اسناد مرتبط

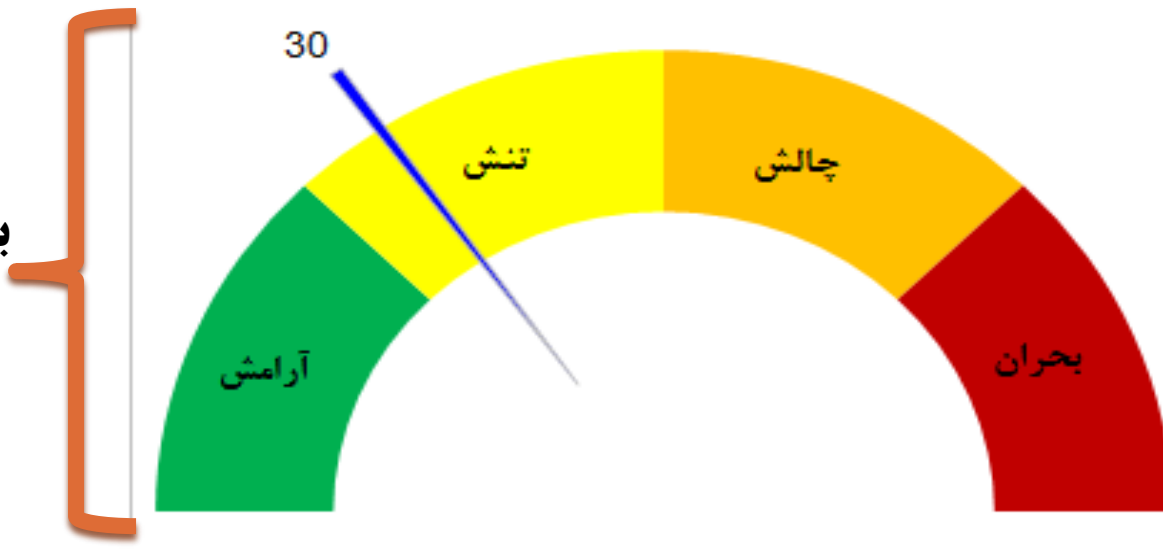
ریسک اولیه مجموعه پیش از اصلاحات



ریسک اولیه مجموعه پس از اعمال راهکارها



بحران
ثبات



بحران
بقا

روش طوفان ذهنی

روش های ارائه راهکار

روش تجربی - اخذ دستورات

- ✓ قبل از وقوع بحران
- ✓ حین وقوع بحران
- ✓ پس از وقوع و بازگشت به حالت عادی

زمان اجرا

- ✓ کاهش خطر
- ✓ اجتناب از ریسک
- ✓ انتقال خطر
- ✓ پذیرش ریسک

استراتژی

- ✓ Process
- ✓ Utility
- ✓ Building

کاربرد

دسته بندی راهکارها :

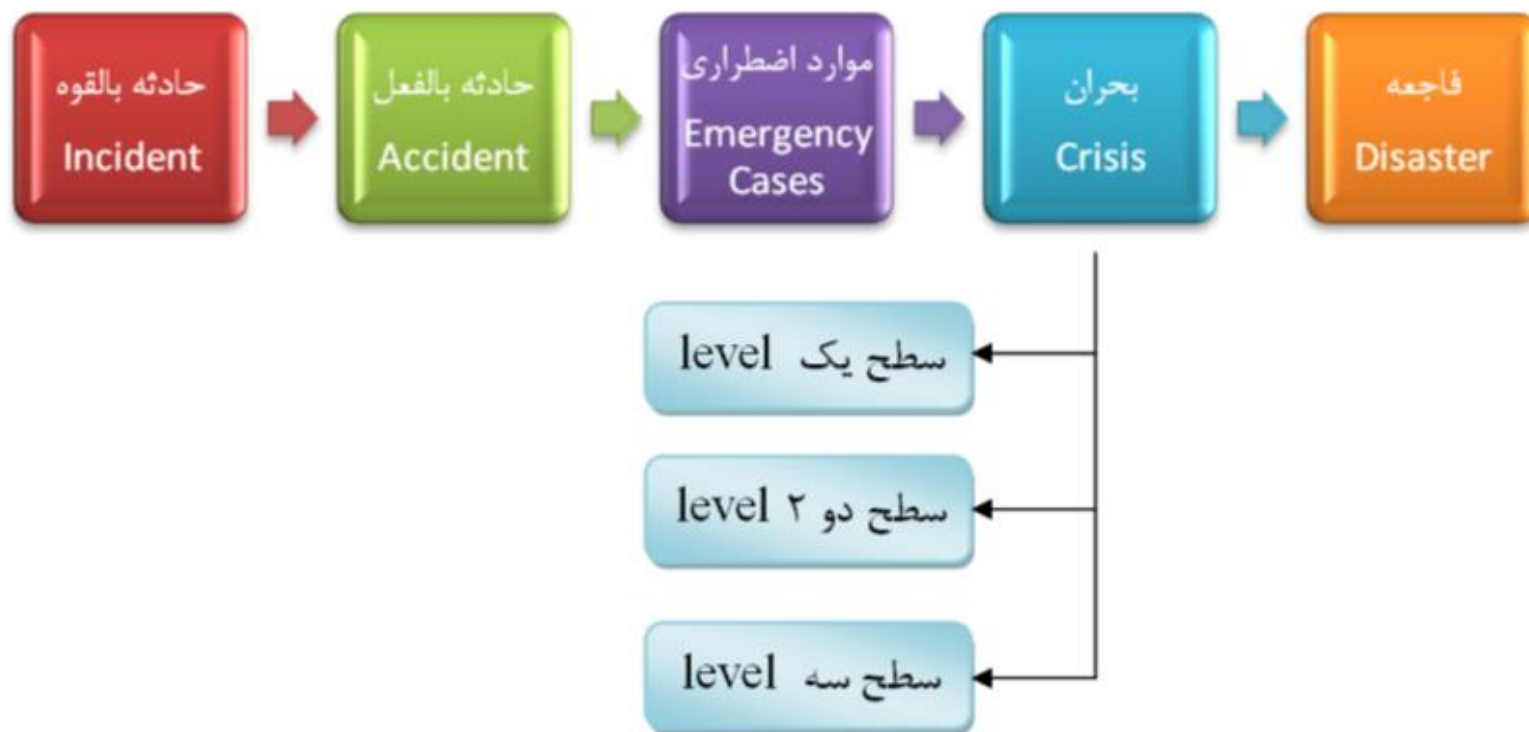
تهیه سناریو - هشدار اولیه

- تعیین فرضیه اصلی
- تعیین وضعیت های منتج از فرضیه
- تعیین آسیب پذیری های حوزه خودی
- تعیین تاثیر مخاطرات بر اطلاعات ستادی خودی به عنوان فرضیه های فرعی
- روش مقابله با هر رویداد از فرضیه های فرعی به عنوان یک رویداد معمولی
- راه های پیشگیری از گسترش رویداد ناگوار
- راه های بازسازی قسمت های آسیب دیده
- ارزیابی آسیب های وارده با گزارش گرفتن از رده های پایین تر
- تهیه گزارش برای ارائه به رده بالاتر

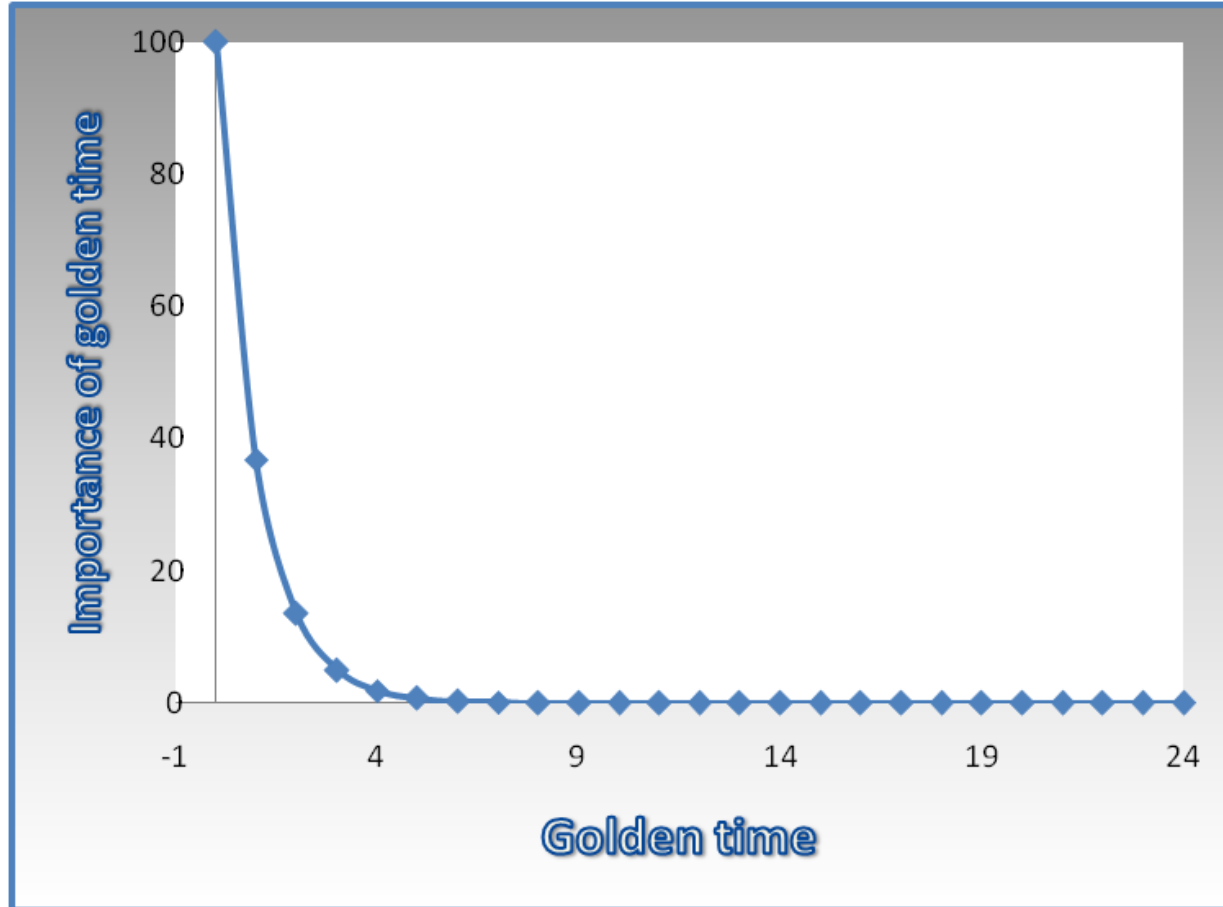
تهیه سناریو - راهکارهای مقابله

- احضار نیروهای مدیریت بحران
- اعلام هشدار اولیه به صادرکننده و مشتریان سند
- تعطیلی موقت دبیرخانه و مسدود کردن ارتباطات اسنادی
- هماهنگی با نیروهای انتظامی - حراستی و امنیتی
- ابلاغ دستورات مدیریت بحران
- پیگیری وضعیت تا بازگشت به حالت عادی
- آماده باش ارتباط اسنادی
- تعیین پست های جایگزین
- بررسی میزان خسارات ناشی از افشای غیر مجاز
- استفاده از تجارب قبلی
- آرام سازی محیط برای بازگشت به وضع عادی

زنجیره حادثه



قانون پارتو



زمان و رسالت رزمایش

○ زمان اقدام:

از اعلام خبر اولیه تا انتهای عملیات ۳ ساعت

○ رسالت رزمایش:

بیشترین کارکرد عاقلانه در کمترین زمان اولیه