



مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار

# برنامه ریزی راهبردی در شرایط عدم اطمینان

گردآوری و تدوین:  
مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار

سری کتاب‌های سازمانی / کاربردی

سری کتاب‌های سازمانی - کاربردی، براساس سیاست تحول علمی و تعالی سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) چاپ و منتشر می‌شود که پاسخگویی و مسئولیت محتوای علمی کتاب به عهده مراغه می‌باشد.

دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
مؤسسه چاپ و انتشارات

|                     |                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان و پدیدآور     | برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط عدم اطمینان / گردآوری و تدوین: مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار |
| مشخصات نشر          | تهران: دانشگاه جامع امام حسین(ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۹۸                                |
| مشخصات ظاهری        | شانه، ۸۷ ص.                                                                                  |
| فروست               | دانشگاه جامع امام حسین(ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۷۸۵، سری علوم بانکداری - ۲۸                 |
| شابک                | سری کتاب‌های سازمانی/کاربردی<br>۹۷۸-۹۶۴-۴۵۲-۸۱۲-۵                                            |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | فیفا                                                                                         |
| موضوع               | برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic planning)                                                     |
| موضوع               | عدم یقین (Uncertainty)                                                                       |
| موضوع               | تکمیل‌گیری با معیارهای چندگانه (Multiple criteria decision making)                           |
| شناسه افزودن        | دانشگاه جامع امام حسین(ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات                                             |
| رده‌بندی کنگره      | HD ۳۸۱.۱۳۸                                                                                   |
| رده‌بندی دیویی      | ۶۵۸.۰۱۲                                                                                      |
| شماره کتابشناسی ملی | ۸۸۴۱۰۸                                                                                       |

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه‌برداری، ترجمه و اقتباس برای دانشگاه جامع امام حسین(ع) محفوظ است.

• عنوان: برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط عدم اطمینان

• گردآوری و تدوین: مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار

• صفحه‌آرایی: ناهید اقامیرزایی

• ناظر فنی چاپ: سید محمدباقر موسوی

• لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ سپاه

• نوبت چاپ: اول (خرداد ماه ۱۳۹۸)

• شمارگان: ۲۰۰ نسخه

• قیمت: ۱۳۰,۰۰۰ ریال

• نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، معاونت پژوهش و فناوری، مؤسسه چاپ و انتشارات، تلفن: ۷۴۱۸۸۲۶۰ دورنگار: ۷۴۱۸۸۲۷۴

• مرکز بخش: تهران، میدان فردوسی، فروشگاه و نمایشگاه مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ترنجستان امام حسین(ع)، تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷

بسم الله الرحمن الرحيم

«يرفع الله الذين امنوا منكم والذين او توالعلم درجات»

خداوند مقام اهل ایمان و دانشمندان عالم را (در دو جهان) رفیع می گرداند.

(سوره مبارکه مجادله - آیه ۱۱)

ارزش و جایگاه علم و دانش اندوژی در اسلام تا آن پایه است که خداوند کریم در قرآن مجید، ابلاغ رسالت رسول خود را، ای هدایت بشریت، به اقرار آغاز نمود.

هدایت بشر، تکامل معادیه و تربیت به ذات اقدس الهی در گرو کسب معرفت و تحصیل علم و دانش است، علمی که به تعبیر استاد شهید مطهری، زیبایی عقل است و انسان خداجوی، معبود خود را در آن می یابد.

یکی از مسئولیت های مهم هر دانشگاه در آثار تعلیم و تربیت، نشر کتب و آثار علمی است. معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه جامع امام حسین (ع) نیز به منظور مشارکت فعال در بالندگی و رشد فرهنگی و علمی جامعه، دستیابی به مرجعیت علمی در حوزه های مأموریتی و ایفای رسالت خطیر خود در تولید دانش و انتشار یافته های علمی، افتخار و تلاش دارد تا زمینه و بستر لازم را جهت تشویق پژوهشگران و اساتید محترم در عرصه تولید علم، فراهم و تسهیل نماید. امید است در سایه الطاف بیکران الهی و با گسترش فعالیت های انتشاراتی مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)، این رسالت خطیر تحقق یابد.

در پایان بر روح تابناک امام راحل (ره) و شهدای گرانقدر انقلاب اسلامی دفاع مقدس درود می فرستیم و با آرزوی توفیقات هر چه بیشتر مقام معظم رهبری و خدمتگزاران اسلام و کشور، از اساتید، فرهیختگان و اهل نقد و نظر تقاضا داریم با ارائه نظرات و پیشنهادات خود ما را یاری فرمایند.

و من الله التوفیق و علیه التکلان

معاونت پژوهش و فناوری

دانشگاه جامع امام حسین (ع)

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

مقدمه ..... (پانزده)

فصل ۱: مفاهیم مدیریت راهبردی ..... ۱

□ مدیریت راهبردی ..... ۱

⊙ عنصر کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی ..... ۲

⊙ دوره فرایند مدیریت ..... ۵

⊙ دیدگاه چندبعدی ..... ۶

□ روش‌ها و رویکردهای تصمیم‌گیری ..... ۸

فصل ۲: عدم اطمینان در سازمان‌ها ..... ۱۳

□ تاریخچه مواجهه با بی‌اطمینانی ..... ۱۳

□ برنامه‌ریزی در محیط نامطمئن ..... ۱۸

□ دیدگاه منبع‌بنیان و بازاربنیان به راهبرد ..... ۱۹

□ گونه‌های آینده و سطوح بی‌اطمینانی ..... ۲۰

⊙ گونه‌های آینده و کاربردپذیری آن‌ها ..... ۲۱

⊙ سطوح مختلف بی‌اطمینانی ..... ۲۵

□ سرچشمه‌های بی‌اطمینانی و عملیاتی کردن بی‌اطمینانی ..... ۳۰

⊙ سنجه‌های ساده و پیچیده بی‌اطمینانی محیطی ..... ۳۰

\* بویایی، پیچیدگی و بخشندگی ..... ۳۲

\* نامطمئن بودن حالت و تأثیر و پاسخ ..... ۳۳

\* بی‌ثباتی ..... ۳۴

\* پیچیدگی ..... ۳۶

فصل ۳: روش‌های برنامه‌ریزی در شرایط عدم اطمینان..... ۴۱

□ روش‌ها و ابزارهای مواجهه‌شدن با بی‌اطمینانی..... ۴۱

⊙ مناسب‌سازی تجربه و تحلیل‌ها برای سطوح‌های چهارگانه بی‌اطمینانی..... ۴۲

⊙ جعبه‌ابزاری کامل برای فهم آینده..... ۴۶

⊙ فنونی برای پیش‌بینی آینده..... ۴۷

⊙ روش‌های رایج‌تر برای مواجهه با بی‌اطمینانی..... ۴۸

⊙ برنامه‌ریزی سناریو برای مواجهه با بی‌اطمینانی..... ۵۰

\* کاربردهای برنامه‌ریزی سناریو..... ۵۰

\* نوع‌شناسی سناریو..... ۵۲

\* فوایدی برای ایجاد سناریو..... ۵۶

□ مکتب‌های مدیریت راهبردی از برنامه‌ریزی تا تفکر راهبردی..... ۵۸

□ ترکیب تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی..... ۶۰

□ مواجهه با بی‌اطمینانی در دوران کنونی..... ۶۴

فصل ۴: مدل پیشنهادی برنامه‌ریزی در شرایط عدم اطمینان..... ۶۷

□ کاربرد سناریو برای برنامه‌ریزی راهبردی در وضعیت نامطمئن..... ۶۷

□ مزیت‌های برنامه‌ریزی سناریو..... ۶۹

□ فرایندهای پیشنهادی برای برنامه‌ریزی سناریو..... ۷۰

□ مرتبط‌کردن کارت امتیازی متوازن و نقشه راه با برنامه‌ریزی سناریو..... ۷۲

□ تعیین هدف‌های راهبردی و بسط و پرورش راهبرد..... ۷۵

⊙ شناسایی اهداف راهبردی..... ۷۵

⊙ مرتبط‌کردن فرموله‌سازی راهبرد و اجرای راهبرد: الهام از برنامه‌ریزی شی، گرا..... ۷۷

⊙ کاربرد مدل هفت S مکتبی برای بسط و پرورش راهبرد..... ۸۱

منابع و مآخذ..... ۸۳

□ منابع فارسی..... ۸۳

□ منابع لاتین..... ۸۴