

برنامه ریزی سناریو محور پیوند میان آینده و راهبرد

نویسندگان:

ماتس لیندگرن

هانس بندولد

مترجمان:

محمّد یوسفی خرایم

زهرا امین افشار

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

مرکز انتشارات راهبردی

تهران - تابستان ۱۳۹۹

سرشناسه	: لیندگرن، متس، ۱۹۵۹ - م. Lindgren, Mats
عنوان و نام پدیدآور	: برنامه‌ریزی سناریومحور: پیوند میان آینده و راهبرد/ نویسندگان ماتس لیندگرن، هانس بندولد؛ مترجمان محمد یوسفی خرایم، زهرا امین‌افشار؛ ویراستار علمی احمدرضا میرزایی.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، مرکز انتشارات راهبردی، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۵ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۲۴۸-۱۸۸-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Scenario planning : the link between future and strategy,c2009.
عنوان دیگر	: طراحی سناریو: پیوند بین آینده و راهبرد.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	: Strategic planning
موضوع	: تصمیم‌گیری
موضوع	: Decision making
شناسه افزوده	: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی. مرکز انتشارات راهبردی
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۱۰۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۳۶۸۸۷



برنامه‌ریزی سناریومحور: پیوند میان آینده و راهبرد

نویسندگان: ماتس لیندگرن و هانس بندولد
 ترجمه: محمد یوسفی خرایم- زهرا امین افشار
 ویراستار علمی: احمدرضا میرزایی
 ویراستار ادبی: اعظم اصلی- معصومه اشتري ماهنی
 ناظر ویراستار: مرتضی چشمه‌نور
 صفحه‌آرا: علی مهدی‌زاده
 طراح جلد: زهرا مهدوی
 نوبت چاپ: اول- تابستان ۱۳۹۹
 ناشر: انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه -
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۴۸-۱۸۸-۹
 قیمت: ۵۰۰۰۰۰ ریال

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است.

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

مرکز انتشارات راهبردی

نشانی انتشارات: تهران، ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام،
 دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

تلفن ۲۲۹۷۰۳۴۳ نشانی اینترنتی: www.sndu.ac.ir

سخن ناشر

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی به عنوان سازوکاری علمی و سازمانی در توسعه ادبیات راهبردی و آموزش مدیران عالی کشور در حوزه مسائل راهبردی، دفاعی و امنیتی، با بهره گیری از بنیان‌ها و نظریه‌های بومی، در صدد تدوین راهبردهای تعالی بخش به منظور تحقق اهداف منبث از رسالت و مأموریت علمی خویش است.

این دانشگاه و پژوهشگاه از مراکز علمی کلیدی و حساس در عرصه مسائل راهبردی است که از ... و تشکیل و راه اندازی آن پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در صحنه آموزش مسائل دفاعی - امنیتی به منظور کادر سازی متناسب با اهداف مقدس جمهوری اسلامی در سطوح مدیران عالی کشوری و لشکری پیش قدم بوده و وظیفه خطیر خود در جهت آموزش فرماندهان ... و ... را سرلوحه تمامی برنامه‌ها قرار داده است.

این امر هنگامی مهم تر می نماید که نگاه پشیمانی و عمیق به پیرامون کشور، منطقه و جهان داشته باشیم؛ چراکه با ظهور تهدیدات نوین در مرصه بین الملل، لزوم داشتن چنین کانونی برای به هنگام نگاه داشتن مدیران عالی و فرماندهان نظامی کاملاً ملموس خواهد بود. از سوی دیگر ایده ایجاد تمدنی بزرگ موجب می شود تا این تلاش و تعهد موجب توسعه همکاری‌ها و ترغیب سازمان‌هایی گردد که برای پیروی از اهداف تعالی و ایجاد تحول در برنامه‌ها و فعالیت‌ها تولید و توزیع ادبیات راهبردی را یار و یارانه نماید.

با نگرش به این رویکرد و اهمیت موضوع، لزوم تولید و توزیع ادبیات راهبردی در دانشگاه و پژوهشگاه که ماحصل تلاش اساتید و فرهیختگان متخصص در علوم راهبردی و دانش‌آموختگانی است که با نهایت تلاش و کوشش مدت زمان مفیدی از دوران زندگی خود را جهت فراگیری مفاهیم و اصول علوم راهبردی و تدوین رساله دکتری در دانشگاه و پژوهشگاه طی نموده‌اند، نمایان می گردد.

در این راستا مرکز انتشارات راهبردی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی در سه حوزه مدیریت راهبردی، دفاع ملی و امنیت ملی با اهتمام به برنامه‌ها و در چارچوب اهداف و مفاهیم عالیه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و تدابیر رهبر معظم انقلاب اسلامی و فرماندهی کل قوا حضرت امام خامنه‌ای ^{مدظله العالی}، سعی در انتقال مفاهیم و آموزه‌های خود به سطوح مختلف مدیران و ارکان جامعه داشته و در این بستر دست‌های پرتوانی که نیل به این اهداف را تسهیل می‌نمایند به گرمی می‌فشارد.

و ما توفیقنا اِلَّا بِاللّٰهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْنَا وَاِلَيْهِ نُنِيبُ
دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۷
مقدمه.....	۱۹
فصل اول: چرا برنامه‌ریزی سناریو لازم است؟ دلایلی از حوزه تحقیق استراتژی.....	۲۳
جستجو برای انعطاف‌پذیری استراتژیک: یک خیزش پویایی استراتژیک.....	۲۷
کارها، سرعت-یادگیری.....	۲۸
قابلیت پاسخگویی استراتژیک.....	۲۹
گنجاندن تئوری پاسخ استراتژیک در چشم‌انداز.....	۳۲
تا چه اندازه انعطاف‌پذیری استراتژیک معنا دارد.....	۳۳
معنای بیشتر از آنچه که فکر می‌کنیم.....	۳۴
پیامدها: عملی برای مدیران در محیط سریع و پیچیده.....	۳۵
چه چیزی سازمان را به صورت استراتژیک انعطاف‌پذیر می‌کند.....	۳۹
مثل یک کودک.....	۴۲
آیا شرکت‌هایی هستند که بر ضروریات تأکید کنند.....	۴۳
نیازها و فرصت‌ها وجود دارند.....	۴۵
فصل دوم: برنامه‌ریزی سناریو: یک مرور اجمالی.....	۴۷
سناریوها و برنامه‌ریزی سناریو چیست.....	۴۹
سناریوها و آینده‌های دیگر.....	۵۱
برنامه‌ریزی سناریو: اسباب یادگیری و ابزار برنامه‌ریزی.....	۵۳
برنامه‌ریزی سناریو: پیوند بین مطالعات آینده و استراتژی.....	۵۵
چرا با اینکه سناریوها قدرتمند هستند اما کاربرد گسترده‌ای ندارند.....	۵۹
چه چیزهایی یک سناریوی خوب را تشکیل می‌دهد.....	۶۱
توسعه سناریوها.....	۶۲
روش‌های توسعه سناریو.....	۶۳
تاریخچه مختصری از برنامه‌ریزی سناریو.....	۶۴
ریشه‌های برنامه‌ریزی سناریو.....	۶۴
آینده‌گرایی.....	۶۵
استراتژی.....	۶۶
برنامه‌ریزی سناریو.....	۶۸
تا اید: چارچوبی برای تفکر آینده.....	۷۰
پیگیری: چشم و گوش خود را باز کنید.....	۷۱
تجزیه و تحلیل: واقعاً چه اتفاقی می‌افتد.....	۷۲

۷۲	تصویربرداری: رؤیاهای خود را به زندگی منتقل کنید
۷۳	تصمیم‌گیری: انتخاب یا رد
۷۴	اقدام: حضور و یادگیری
۷۶	برنامه‌ریزی سناریو و رهبری
۷۷	تضادها در برنامه‌ریزی سناریو
۸۰	چه زمانی تکنیک‌های سناریو استفاده می‌شوند
۸۳	فصل سوم: برنامه‌ریزی سناریو در عمل
۸۵	تا اینجا: روشی برای برنامه‌ریزی سناریو
۸۶	مقدمات
۸۷	هدف: فراهم کردن برنامه‌ریزی سناریو
۸۷	آگاهی نسبت به نیاز به تجدید
۸۸	تفکر جدید/تغییر الگو
۸۸	توسعه کسب‌وکار/توسعه مفهوم
۹۲	وظیفه و پیش‌نیازها
۹۲	شناسایی سامانه‌ای که باید تحلیل شود
۹۳	تعریف سؤالات محوری
۹۴	دوره زمانی
۹۴	تعریف گذشته و حال
۹۶	پیگیری
۹۶	دیدگاه: از خارج به داخل
۹۷	روند چیست
۹۸	چگونه باید روندها را شناسایی کرد
۱۰۰	سایر روش‌ها برای شناسایی و تأیید روندها
۱۰۱	پایش رسانه‌ها
۱۰۱	جستجوی اینترنت
۱۰۱	پنل‌ها و نظرسنجی‌های اینترنتی
۱۰۲	شبکه‌های حرفه‌ای
۱۰۲	دلفی
۱۰۲	هیئت‌های کارشناسی
۱۰۲	گروه‌های تمرکز
۱۰۳	تحلیل
۱۰۵	تحلیل روابط متقابل بین روندها
۱۰۶	ساخت سناریوها

۱۰۷.....	خط زمانی
۱۰۹.....	سناریوها و عدم قطعیت‌ها
۱۱۳.....	راهبردهایی برای ارتباط‌رسانی مؤثر سناریو
۱۱۳.....	عنوان خیلی توصیفی و فراموش‌نشدنی
۱۱۳.....	سیر داستان با طراحی مناسب
۱۱۳.....	شرح داستان
۱۱۶.....	جدولی از شرح‌های قابل مقایسه
۱۱۶.....	مثال مرتبط با کسب‌وکار: روزنامه‌ها
۱۲۰.....	المان‌ها همیشه وجود دارند؛ دنیای پر از امید برای شرکت‌های روزنامه
۱۲۱.....	تصویربرداری
۱۲۱.....	چشم‌انداز چیست
۱۲۲.....	هدف ۱۰ ساله ۳۰ ساله بی‌پروا
۱۲۳.....	شرح درخت
۱۲۴.....	چگونگی طرح چشم‌انداز
۱۲۴.....	سمینار چشم‌انداز
۱۲۵.....	ساخت چشم‌انداز
۱۲۶.....	برخی تجارب چشم‌اندازها
۱۲۶.....	بررسی‌های واقعیت
۱۲۶.....	چشم‌انداز چالش‌آور
۱۲۷.....	ارتباط‌رسانی بیش‌ازحد چشم‌انداز
۱۲۸.....	راهبردها، اهداف و اقدامات پشتیبانی
۱۲۸.....	تصمیم‌گیری
۱۲۹.....	تولید راهبردها
۱۳۰.....	روندها به‌عنوان ورودی‌ها برای تولید راهبردها
۱۳۱.....	سناریوها به‌عنوان ورودی برای تولید راهبردها
۱۳۲.....	صلاحیت‌های محوری یا دیگر دارایی‌ها به‌عنوان ورودی برای تولید راهبردها
۱۳۳.....	چشم‌اندازها به‌عنوان ورودی برای تولید راهبردها
۱۳۳.....	خوشه‌بندی ایده‌ها به راهبردهای اولیه
۱۳۴.....	ارزیابی پیشنهادات راهبرد
۱۳۴.....	تحلیل دلیو یو اس
۱۳۶.....	تحلیل اثر متقاطع و نمودارهای حلقه سببی
۱۳۷.....	تحلیل‌های تکمیلی
۱۳۸.....	راهبردها در مقابل چرخه عمر و رقبا
۱۴۰.....	مروری از سیستم

- عمل ۱۴۰
- هشداردهی اولیه ۱۴۲
- چگونگی سازماندهی کار مداوم آینده‌گرا ۱۴۴
- عوامل موفقیت در برنامه‌ریزی سناریو ۱۴۵
- بنیان‌های تی آر آی ام: فرایند مدیریت روند و نوآوری ۱۴۶
- نقشه روند (و یا سناریو) ۱۴۷
- شواهد و شاخص‌های پشتیبانی‌کننده ۱۴۷
- یکپارچه‌سازی در فرایندهای برنامه‌ریزی کسب‌وکار ۱۴۷
- پیگیری پیوسته ۱۴۸
- به‌روزرسانی سالانه ۱۴۸
- سازمان شفاف با مالکیت فرایند و سفیرانی میان کاربران ۱۴۸
- ارتباطات سازمانی ۱۴۸
- فرمت با دسترسی ده ۱۴۹
- ساختارهای فنی و دیگر اختارهای پشتیبانی ۱۴۹
- فرایند تی آر آی ام ۱۴۹
- برنامه‌ریزی سناریو برای بحران ۱۵۰
- سرعت، مرور، موافقت و رویکرد سولی ۱۵۱
- گردهم‌آوری گروه مدیریت در کارگاه متمرکز: منظر خلق راهبرد ۱۵۲
- بیست‌وچهار چالش ۱۵۴
- آماده‌سازی ۱۵۴
- هدف نامشخص ۱۵۴
- سؤالات نامشخص ۱۵۵
- چارچوب زمانی نامناسب ۱۵۵
- تیم با چشم‌انداز محدود ۱۵۵
- پیگیری ۱۵۶
- شناسایی روندهای غیر مبتنی بر تغییر مشاهده‌شده ۱۵۶
- چشم‌انداز خیلی محدود ۱۵۶
- روندهای بیش‌ازحد زیاد ۱۵۶
- عدم پشتیبانی از روندها توسط شواهد ۱۵۶
- تحلیل ۱۵۷
- ناتوانی شناسایی مرتبط‌ترین ابهامات ۱۵۷
- سناریوها بر مبنای عدم قطعیت‌هایی که واقعاً عدم قطعیت نیستند ۱۵۷
- سناریوهایی که مفصل هستند اما جامع نیستند ۱۵۷
- سناریوهایی که بیش‌ازحد کلی هستند ۱۵۷