

# راهنمای عملی آینده‌نگاری

دکتر مایکل جکسون

رئیس مؤسسه شیپینگ تومارو

Shaping Tomorrow

ترجمه

دکتر سعید خزایی

مریم وکیل‌زاده

سرشناسه: جکسون، مایکل Jackson Michael  
عنوان و نام پدیدآورنده: راهنمای عملی آینده‌نگاری / سعید خزایی، مریم وکیل زاده  
مشخصات نشر: تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۹۵  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۷۶۰-۸-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیا  
عنوان اصلی: Practical Foresight Guide Preface

موضوع: برنامه‌ریزی  
موضوع: Strategic Planning  
موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی  
موضوع: Business Planning  
شناسه افزوده: سعید خزایی، مترجم  
شناسه افزوده: مریم وکیل زاده، مترجم  
شناسه افزوده: مرکز آموزش مدیریت دولتی  
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۵ ر ۲۸/ج ۳۰/HD  
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲  
شماره کتابشناسی ملی: ۴۵۲۹۳۰۰

---

راهنمای عملی

## آینده‌نگاری

ترجمه: سعید خزایی، مریم وکیل زاده

---

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی

شمارگان: ۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

فروشگاه و نمایشگاه کتب

تهران، خیابان کریمخان زند، استاد نجات‌اللهی شمالی، شماره ۱۹۸

تلفن: ۴۲۵۰۱۷۵۱ - ۸۸۹۰۷۶۰۷

رایانامه: [Bookstore@smtc.ac.ir](mailto:Bookstore@smtc.ac.ir)

دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی

تلفن: ۴۲۵۰۱۴۵۸ - ۴۲۵۰۱۴۵۱

وبگاه مرکز: [www.smtc.ac.ir](http://www.smtc.ac.ir)

پورتال انتشارات: [www.nashr.smtc.ac.ir](http://www.nashr.smtc.ac.ir)



## فهرست مطالب

درآمد ۱۱

### فصل ۱: آینده‌های در حال تغییری ۱۵

جهان امروز ۱۵

جهان فردا؟ ۱۶

پیشران‌های تغییر ۱۹

۱. رهبری راهبری ۲۶

۲. مدیریت ریسک و ریسک ۳۰

۳. تصویر آینده ۳۳

۴. یادگیری در سازمان ۳۶

۵. آموختن از گذشته ۴۰

۶. چیرگی بر موانع ۴۳

### فصل ۲: به چالش در رسیدن آینده ۴۵

پروژه (فعالیت‌های ویژه) / برنامه (فرایندی مستم) ۶

۱. آغاز آینده‌ورزی ۵۲

۲. عملکردهای آینده ۶۰

۳. مفروضه‌های آینده ۶۲

۴. دستاوردهای آینده‌نگاری ۶۵

۵. قلمروبندی آینده ۶۷

۶. مشارکت دادن ذی‌نفعان ۷۱

۷. انعکاس دستاوردهای آینده‌نگاری ۷۶

۸. مدیریت آینده‌نگاری ۷۸

۹. توسعه آینده‌نگاری ۸۱

### فصل ۳: روش‌های آینده‌ورزی ۸۷

برنامه‌ریزی برای آینده شما ۸۷

۱. پس‌نگری ۹۲

۲. ذهن‌انگیزی ۹۳

۳. تحلیل لایه‌های علت‌ها ۹۵
۴. نظریه آشوب ۹۸
۵. تحلیل تأثیر برگذر ۹۸
۶. مدل سازی تصمیم ۱۰۰
۷. روش دلفی ۱۰۳
۸. پویش محیط ۱۰۵
۹. پانل خبرگان [اندیشگان] ۱۰۷
۱۰. بش‌نگری ۱۰۹
۱۱. ریس حلقه آینده‌ها ۱۱۲
۱۲. مدل سازی یافتابی ۱۱۳
۱۳. مدل سازی شبیه سازی، بازی ۱۱۵
۱۴. تحلیل ریخت ساسی ۱۱۷
۱۵. روش‌های مشارکت ۱۱۱
۱۶. آینده‌پژوهی فردی ۲۱
۱۷. بازار پیش‌بینی ۱۲۳
۱۸. [روش] درخت ارتباط ۱۲۴
۱۹. روش ره‌نگاشت ۱۲۶
۲۰. سناریوها (فرانامه) ۱۲۸
۲۱. تحلیل توالی فناوری ۱۳۶
۲۲. متن کاوی ۱۳۸
۲۳. روش تحلیل تأثیر روند ۱۴۰
۲۴. روش خلاقانه حل مسأله \* (TRIZ) ۱۴۱
۲۵. چشم‌انداز سازی \* ۱۴۳
۲۶. شگفتی‌سازها ۱۴۵

#### فصل ۴: پویش ۱۴۹

- افق‌پویی چیست؟ ۱۴۹
۱. پویش برای کسب بصیرت ۱۵۴
۲. خلق جهان‌بینی ۱۵۷

۳. راه‌های دیدن ۱۶۵
۴. ثبت بصیرت ۱۷۵
۵. بصری‌سازی بصیرت ۱۷۷
۶. گزارش دهی بصیرت ۱۸۴
۷. راهبردهای پوشش ۱۸۶
۸. روش‌های پوشش ۱۹۰
۹. انتخاب مندرج ۱۹۶
۱۰. گروه‌های منابع اطلاعاتی ۲۰۱
۱۱. کشف رخددها ۲۰۳
۱۲. ارزیابی روندها ۲۰۷
۱۳. ضد روند، شگفتی، رونق‌جوی سیاه ۲۰۹
۱۴. چالش‌های پوشش ۲۱۰
۱۵. محدودیت زمان ۲۱۲

## فصل ۵: روندها و پویایی ۲۱۵

۱. گزینش روندها ۲۲۰
۲. ارزیابی خارجی ۲۲۴
۳. واکنش بازار ۲۳۷
۴. ارزیابی داخلی ۲۳۹
۵. تحلیل رقیب ۲۴۰
۶. ذهنیت ذی‌نفعان ۲۴۴
۷. نقد سازمانی ۲۴۵
۸. پاسخ‌های باورپذیر ۲۴۷
۹. اجماع در راهبرد ۲۵۰
۱۰. اراده برای حل [موضوع] ۲۵۱
۱۱. گزارش دهی روندها ۲۵۲

## فصل ۶: اقدام ۲۵۷

۱. خلاصه گزارش آینده پژوهی ۲۵۷

۲. اندیشه تحول ۲۷۰

۳. تحلیل رقیبان ۲۷۴

۴. تحلیل مشتری ۲۷۶

۵. نقد سازمانی ۲۷۸

۶. پاسخ‌های باورپذیر ۲۸۰

۷. اجماع در راهبرد ۲۸۱

۸. پیش‌د راهبرد ۲۸۴

۹. طایفه اقدام ۲۸۶

### فصل ۷: شبکه‌سازی ۲۹۱

۱. مشارکت‌دان ذی‌نفع ۲۹۱

۲. شبکه‌سازی داخلی ۲۹۲

۳. شبکه‌سازی خارجی ۲۹۲

### فصل ۸: چالش‌های آینده ۲۹۹

۱. تضمین آینده ۳۰۰

۲. رهبری ۳۰۱

۳. مدیریت تغییر ۳۰۷

۴. چیرگی بر مقاومت ۳۱۲

۵. ارتقای مهارت‌ها ۳۱۹

۶. بقا در آینده ۳۲۳

### فصل ۹: آینده شما ۳۲۷

۱. آینده‌پژوه شدن ۳۲۷

۲. همایش‌های آینده‌نگاری ۳۲۹

۳. دوره‌های آینده‌نگاری ۳۲۹

۴. آینده‌های فردی ۳۳۱

۵. نقشه‌های زندگی ۳۳۳

۶. یافتن زمان برای آینده ۳۳۴

واژه‌نامه آینده‌پژوهی ۳۴۵

## سخن ناشر

از نکات پر ارزش در تدوین و تولید یک اثر علمی، توجه به جنبه‌ی نوگرایی و بدیع بودن آن است؛ آینده نگار از مجموعه مباحث کاربردی آینده‌پژوهی، از موضوعات جدیدی است که به طور متقابل و باز یک‌درد علمی و کاربردی به آن پرداخته نشده است و تنها در میان برخی نوشته‌ها، آن‌ها به صورت پراکنده به آن اشارتی رفته است. کتاب حاضر اولین اثر جامعی است که در این زمینه در توسط دکتر مایکل جکسون تألیف و توسط دکتر سعید خزایی و خانم مریم وکیل رانده ترجمه شده است.

مرکز آموزش مدیریت دولتی طی پنجاه سال گذشته، تلاش گسترده‌ای در راستای اعتلای مدیریت دولتی در نظام اداری کشور نموده است. از جمله مهمترین خدمات مرکز، انتشار آثار چاپی (تألیفی و ترجمه‌ای) و آثار غیرچاپی (رسانه‌ای: صوتی، تصویری و چندرسانه‌ای) مورد نیاز جامعه‌ی اداری و دانشگاهی در حوزه علوم مدیریت، علوم و فنون اداری و علوم وابسته بوده است.

از سال ۱۳۹۳ در راستای تحولات گسترده در مأموریت‌های اساسی (پژوهشی و آموزشی) مرکز و بالتبع تحول در موضوعات کار دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی، تولید محتوای علمی و انتشار کتب و نشریات علمی و پژوهشی و کاربردی در زمینه‌های اقتصاد، توسعه، آینده‌پژوهی و حقوق اداری بر مأموریت جاری حوزه‌ی

انتشارات یعنی مدیریت دولتی و علوم و فنون اداری نیز افزوده شد که در همین راستا اکنون موفق به انتشار کتاب ارزشمند راهنمای عملی آینده نگاری شده است.

امید است این اثر، بتواند به سهم خود دانش و معلومات مورد نیاز قانون‌گذاران، مدیران ارشد، برنامه‌ریزان، مدیران و کارشناسان دستگاه‌های ستادی و اجرایی، استادان، محققان و دانشجویان دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های حوزه‌های مرتبط را تأمین نماید.

مرکز به خود لازم می‌داند تا از مدیریت و همکاران دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی که در مراحل مختلف تولید علمی، ادبی، هنری و فنی این اثر همکاری داشته‌اند تشکر نماید.

از خوانندگان محترم منابع چاپی مرکز به خاطر انتخاب منابع این واحد انتشاراتی سپاسگزاری نموده و خوشمضم است هرگونه نظر و پیشنهاد خود جهت بهبود خدمات تدوین و نشر مرکز را به سامانه الکترونیکی [publishing@smtc.ac.ir](mailto:publishing@smtc.ac.ir) ارسال و یا با تلفن شماره ۴۲۵۰۱۴۵۱ به دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی منعکس فرمایند.

دکتر اسماعیل ملک اخلاق

رئیس مرکز