

برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو (پیوند بین آینده و راهبرد)

مؤلفان:

متس لیندگرن و هانس باندولد

مترجمان:

خلیل کولیوند و ابراهیم ایجایی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱۴۰۱

سرشناسه	: لیندگرن، متس، ۱۹۵۹ - م. Lindgren, Mats
عنوان و نام پدیدآور	: برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو (پیوند بین آینده و راهبرد) / مولفان متس لیندگرن و هانس باندولد؛ مترجمان خلیل کولیوند و ابراهیم ایجابی.
مشخصات نشر	: تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۳ ص.
شابک	: ۹۷۸۶۲۲۵۳۵۰۰۳۸
وضعیت فهرست	: فیفا
یادداشت	: عنوان اصلی: Scenario planning : the link between future and strategy, 2002.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning - تصمیم‌گیری Decision making
	: ارتباط در مدیریت Communication in management - برنامه‌ریزی سازمانی Business planning
شناسه افزوده	: بندهودل، هانس
شناسه افزوده	: Bandhold, Hans
شناسه افزوده	: کولیوند، خلیل، ۱۳۶۰ - مترجم
شناسه افزوده	: ایجابی، ابراهیم، ۱۳۵۳ - مترجم
شناسه افزوده	: ایران. ارتش. دانشگاه فرماندهی و ستاد. انتشارات دافوس
شناسه افزوده	: Iran. Army. Command & Staff university. Dafoos Publisher
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی	: ۹۰۰۵۷۲۶
ملی	

عنوان: برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو (پیوند بین آینده و راهبرد)

مؤلفین: متس لیندگرن - هانس باندولد

مترجمین: خلیل کولیوند - ابراهیم ایجابی

ویراستار: زهرا قلخانبار

طرح روی جلد: خلیل کولیوند

ناشر: انتشارات دافوس

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۲۱۳ ص

تاریخ نشر: پاییز ۱۴۰۱

چاپ اول

چاپ و صحافی: مدیریت چاپ، انتشارات و فصلنامه دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۶۵۰,۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس

www.casu.ac.ir

۰۴۸۶-۶۶۴۷۰۲۱ : ۰۲۱-۶۶۴۱۴۱۹۱

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مترجمین می‌باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

۹	پیشگفتار:
۱۱	مقدمه
۱۵	فصل اول چرا برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو مورد نیاز است؟
۱۷	کاوش برای انعطاف‌پذیری راهبردی (بر خواستن پویای راهبردی):
۱۹	یادگیری - سرعت یادگیر:
۲۱	قابلیت پاسخگویی راهبردی
۲۳	نظریه پاسخ راهبردی
۲۴	انعطاف‌پذیری راهبردی به چه معناست؟
۲۵	معنا بیشتر از چیزی است که ما فکر می‌کنیم!
۲۷	مفاهیم عملی برای مدیران در محیط‌های پیچیده با تغییرات سریع:
۳۳	آیا شرکت‌ها بر موارد ضروری تأکید می‌کنند؟
۳۴	نیاز هست و موقعیت‌هایی وجود دارد:
۳۷	فصل دوم بررسی مقدماتی
۳۸	سناریوها و برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو چیست؟
۳۹	سناریوها و آینده‌های دیگر
۴۱	برنامه‌ریزی سناریو: ابزار یادگیری و ابزار برنامه‌ریزی
۴۴	برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو: پیوند بین آینده‌پژوهی و راهبرد
۴۷	چرا سناریوها قدرتمند هستند اما به طور گسترده اعمال نمی‌شوند؟
۴۸	حداقل چهار دلیل برای این وجود دارد:
۴۹	چه چیزی یک سناریوی خوب را تشکیل می‌دهد؟
۵۰	توسعه سناریوها:
۵۰	راه‌های توسعه سناریوها
۵۱	تاریخچه مختصری از برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو
۵۲	آینده‌پژوهی:
۵۴	راهبرد:
۵۶	برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو
۵۸	چارچوبی برای پادشاهی آینده:

۵۹	ردیابی (باز بودن چشم و گوش):
۶۰	تجزیه و تحلیل: واقعاً چه اتفاقی می افتد؟
۶۰	تصویربرداری: رؤیاهای خود را زنده کنید
۶۱	تصمیم گیری: انتخاب و رد کردن
۶۲	بازیگری: حضور و یادگیری
۶۳	برنامه ریزی سناریو و رهبری
۶۵	پارادوکس ها در برنامه ریزی مبتنی بر سناریو
۶۷	چه زمانی می توان از تکنیک های سناریو استفاده کرد؟
۶۹	فصل سوم برنامه ریزی مبتنی بر سناریو در عمل
۷۰	تا اینجا روشی برای برنامه ریزی مبتنی بر سناریو:
۷۱	آماده سازی:
۷۱	هدف از فرآیند برنامه ریزی مبتنی بر سناریو
۷۲	آگاهی از خطر / نیاز به تجدیدنظر
۷۲	تفکر جدید - تغییر پارادایم
۷۳	توسعه کسب و کار - توسعه مفهوم
۷۴	توسعه راهبرد - توسعه سازمانی
۷۵	وظایف و پیش نیازها:
۷۶	تعریف سؤالات مهم
۷۷	افق زمانی
۷۷	تعریف گذشته و حال
۷۹	ردیابی
۷۹	دیدگاه: بیرون - درون:
۸۱	نحوه شناسایی روندها
۸۳	روش های دیگر برای شناسایی و راستی آزمایی روندها
۸۳	رصد رسانه
۸۴	دلفی
۸۴	پنل خبرگان
۸۴	تجزیه و تحلیل

۸۶	تجزیه و تحلیل روابط متقابل بین روندها
۸۸	ساختن سناریوها
۸۹	خط زمانی
۹۰	سناریوها و عدم قطعیت ها
۹۴	رهنمودهایی برای ارتباط سناریویی مؤثر
۹۵	جرائمی که امروزه رسانه ها بر آن تأکید دارند بر دو نوع است:
۱۰۰	تصور بر برداری
۱۰۱	چشم انداز چیست؟
۱۰۳	چگونه یک چشم انداز ایجاد کنیم
۱۰۳	سمینار چشم انداز
۱۰۴	ایجاد چشم انداز
۱۰۵	بررسی های واقعیت
۱۰۵	چشم انداز چالش برانگیز
۱۰۶	راهبردها، اهداف و اقدامات حمایتی
۱۰۶	تصمیم گیری
۱۰۷	ایجاد راهبردها
۱۰۷	روندها به عنوان ورودی برای ایجاد راهبردها
۱۰۹	سناریوها به عنوان ورودی برای تولید راهبردها
۱۱۱	خوشه بندی ایده ها در راهبردهای اولیه
۱۱۲	ارزیابی
۱۱۴	تجزیه و تحلیل تأثیر متقاطع و نمودارهای حلقه علی
۱۱۶	تحلیل های تکمیلی
۱۲۰	چگونه کار آینده نگر مستمر را سازماندهی کنیم
۱۲۲	آماده سازی
۱۲۳	ردیابی
۱۲۴	تجزیه و تحلیل
۱۲۵	چشم انداز تحقق ناپذیر
۱۲۶	تصمیم گیری

۱۲۶	کنشگری:
۱۲۹	فصل چهارم اصول تفکر سناریو
۱۳۰	هفت اصل سناریو اندیشی:
۱۳۱	اصل یکم: برای خود یک جعبه ابزار تهیه کنید
۱۳۸	اصل دوم: با احتیاط از مغز خود استفاده کنید:
۱۴۰	اصل سوم: تفکر دراماتیک
۱۴۱	اصل چهارم: در آینده فکر کنید
۱۴۳	اصل پنجم: به عدم قطعیت ها فکر کنید
۱۴۶	اصل ششم: در سامانه ها فکر کنید
۱۵۱	اصل هفتم: به بازیگران و حرکت ها فکر کنید
۱۵۵	فصل پنجم اصول تفکر راهبردی
۱۵۶	اصل یکم: به پارادوکس ها فکر کنید
۱۵۸	اصل دوم: تفکر در چشم اندازها
۱۵۹	اصل سوم: تفکر در پارادایم ها
۱۶۰	اصل چهارم: در زمان فکر کنید
۱۶۱	اصل پنجم: تفکر در منابع
۱۶۲	اصل ششم: تفکر در زندگی روزمره
۱۶۳	اصل هفتم: تفکر در آزمایش ها و شرط بندی ها
۱۶۵	ضمائم - پیوست ها
۱۶۶	پیوست ۱: روش ها
۲۰۰	پیوست ۲: واژه نامه
۲۰۱	منابع

پیشگفتار:

سال‌های اول هزاره جدید به‌وضوح نیاز به آمادگی برای اوضاع غیرقابل کنترل اشاره کرده است. خطرات عدم انجام این کار پس از یک رقابت جنون‌آمیز در بازارهای سهام جهان نشان داده شد. سهام ICT^۱ و مخابرات هر هفته به بالاترین حد خود می‌رسید، اما یک سال بعد بسیاری از آن‌ها به پایین‌ترین سطح تاریخی خود رسیدند.

آیا می‌توان رکود ۲۰۰۱-۲۰۰۲ را پیش‌بینی و برای مواجهه با آن آماده شد و یا حتی امکان سرمایه‌گذاری در آن شرایط و اوضاع وجود داشت؟ بسیاری از اتفاقات غیرقابل تصور نبود. می‌شد مشکلات بالقوه راه‌اندازی کاربرهای نسل سوم را تصور کرد که قبلاً در سال ۲۰۰۰ به‌وضوح قابل پیش‌بینی بود، زمانی که دولت‌های اروپایی از رقابت کاربرهای نسل سوم پول زیادی به دست آوردند. این می‌توانست زنگ خطری برای همه افراد درگیر و شرکت‌های مربوطه باشد. قیمت‌های دیوانه‌کننده در دامنه تجاری در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ نشانه دیگری بود که توسط برخی سرمایه‌گذاران شجاع به‌درستی تفسیر شد و رقابت جهانی بازار سهام در دهه ۱۹۸۰ و همچنین بحران‌های پس از آن، با استفاده از نظریه موج بلند اقتصادی ساده قابل پیش‌بینی بود.

برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو ابزاری قدرتمند برای پیش‌بینی و مدیریت تغییرات در سطح صنعت یا سطح محیط راهبردی است و تفکر سناریویی، چشم‌انداز راهبردی لازم در محیط پرتلاطم کسب‌وکار امروزی است. تفکر سناریویی که در برنامه‌ریزی سناریو گنجانده شده است تقریباً در هر محیط مربوط به امور راهبردی در مشاغل امروزی مفید است. برنامه‌ریزی سناریو محور به‌وضوح پیوند بین تفکر آینده و اقدام راهبردی، بین آینده‌سازی خلاقانه، نوآورانه، تخیلی و برنامه‌ریزی راهبردی است. از آن طرف برنامه‌ریزی راهبردی یا راهبرد بدون تفکر سناریو، کم و بیش بی‌معنی است.

در این کتاب، هدف ما معرفی مفاهیم سناریواندیشی و برنامه‌ریزی سناریو و ارائه مفاهیم، الگوها و ابزارهایی برای بازگرداندن آن‌ها به شرکت‌های خود است. این امر مبتنی بر تقریباً دو دهه تجربه برنامه‌ریزی سناریو به‌عنوان یک ابزار راهبردی است که ما را به‌عنوان مشاور شرکت‌های

چندملیتی، متوسط و همچنین دولت‌ها و سازمان‌های غیردولتی در این رویکردها راهنمایی کرده است.

ما همچنین می‌خواهیم از این فرصت استفاده کنیم و از مشتریان و همکارانمان در کالج کاریوس فیوچر^۱ برای گفتگوهای الهام‌بخش بی‌شمار تشکر کنیم. ما همچنین می‌خواهیم از خانواده‌های خود برای درک و حمایت آن‌ها در طول مدت نوشتن کتاب تشکر کنیم. امیدواریم که شما به‌عنوان یک خواننده از آن استفاده کنید و نظرات خود را با ما در میان بگذارید.

www.ketab.ir