

۲۸.۴۹.۷
۲۱.۲۴



مدل‌های ساخت و برنامه‌ریزی سناریو

مقابله با پیچیدگی و عدم اطمینان

www.ketab.ir

آنتونیو مارتلی

ترجمه:

دکتر محمود دهقان نیری

(عضو هیئت‌علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس)

دکتر عماد نوبهار

سرشناسه	: مارتلی، آنتونیو Martelli, Antonio
عنوان و نام پدیدآور	: مدل‌های ساخت و برنامه‌ریزی سناریو آنتونیو مارتلی؛ ترجمه محمود دهقان‌نیری، عماد نوبهار.
مشخصات نشر	: تهران: صفار، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۰ص: جدول
شابک	: 978-964-388-627-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Models of scenario building and planning : facing uncertainty and complexity, 2014.
یادداشت	: واژه‌نامه.
یادداشت	: کتابنامه:ص: [۲۳۳]-۲۴۶.
عنوان دیگر	: الگوهای سناریوسازی و برنامه‌ریزی در مواجهه با عدم قطعیت و پیچیدگی.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning تصمیم‌گیری Decision making مدیریت صنعتی Industrial management
شناسه افزوده	: دهقان نیری، محمود، ۱۳۶۲- مترجم
شناسه افزوده	: نوبهار، عماد، ۱۳۶۶- مترجم
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۷۲۵۷۹
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۳۰۰۰۵۳۵۱

www.saffarpublishing.ir

نام کتاب	: مدل‌های ساخت و برنامه‌ریزی سناریو
نویسنده	: آنتونیو مارتلی
مترجمان	: دکتر محمود دهقان نیری- دکتر عماد نوبهار
حروفچینی	: معرفت
لیتوگرافی	: گنج شایگان
چاپخانه	: گنج شایگان (۱) ۵۵۴۰۳۴۷۸
شمارگان	: ۱۱۰ نسخه
نوبت چاپ	: اول- تابستان ۱۴۰۳
قیمت	: ۳۱۰۰۰/۱۰۰ ریال
ناشر	: انتشارات صفار
مرکز بخش	: خیابان انقلاب- روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران- بازارچه کتاب- طبقه زیرین
	انتشارات اشراقی (۱) ۶۶۴۰۸۴۸۷ تلفن: ۶۶۹۷۰۹۹۲
	بخش کتاب بینش (۱) ۶۶۴۹۶۲۹۹ کتابفروشی صفا (۱) ۶۶۹۷۸۸۴۶

ISBN 978-964-388-627-1

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۶۲۷-۱

www.Eshraghipub.com

www.saffarpublishing.ir

Email: saffar_publishing@yahoo.com

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا بخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

فصل اول: چرا برنامه‌ریزی سناریو؟

۷

- ۱-۱ رویدادها، تغییرات و روندها ۷
- ۲-۱ عدم اطمینان ۱۱
- ۳-۱ ... و پیچیدگی ۱۴

فصل دوم: مأموریت سناریوها

۲۵

- ۱-۲ دیدگاه‌های آینده واحد و آینده چندگانه ۲۵
- ۲-۲ تاریخچه مختصری درباره رویکرد سناریو ۳۵
- ۳-۲ دیدگاه آینده چندگانه ۳۹
- ۴-۲ مأموریت سناریوها ۴۲
- ۵-۲ سناریوها: وضع موجود ۵۰
- ۶-۲ سناریوها چگونه و چه موقع مفید هستند؟ ۵۳
- ۷-۲ سناریوهای شرکت شل ۵۶
- ۸-۲ جمع‌بندی مبانی نظری ساخت و برنامه‌ریزی سناریو ۵۷
- ۹-۲ اصطلاحات تخصصی ۵۹

فصل سوم: مبانی تجزیه و تحلیل محیط

۶۱

- ۱-۳ پژوهش به‌عنوان مبنای ساخت سناریو ۶۱
- ۲-۳ محیط به‌عنوان یک چارچوب مفهومی ۶۳
- ۳-۳ تحلیل محیط: محیط داخلی ۶۶
- ۴-۳ تحلیل محیط: محیط خارجی ۷۳

فصل چهارم: اصول ساخت سناریو

۹۹

- ۱-۴ پس از انجام پژوهش ۹۹
- ۲-۴ رویکردهای رسمی یا غیررسمی؟ ۱۰۳
- ۳-۴ رویه ۱۰۳
- ۴-۴ ساخت سناریو: اثرژی از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۳۰ ۱۲۴
- ۵-۴ نتیجه‌گیری: مقایسه بین دو سناریو ۱۳۱

فصل پنجم: از ساخت تا برنامه‌ریزی سناریو: منطق شهودی و تحلیل تأثیر بر روند ۱۳۳

۱-۵ مدل‌های ساخت سناریو	۱۳۳
۲-۵ رویکرد مبتنی بر منطق شهودی	۱۳۴
۳-۵ مورد مطالعه صنعت فولاد اروپا	۱۳۵
۴-۵ رویکرد تحلیل تأثیر بر روند (TIA)	۱۵۳
۵-۵ مورد مطالعه الیاف مصنوعی	۱۶۰

فصل ششم: از ساخت تا برنامه‌ریزی سناریو: تحلیل تأثیر متقابل و تحلیل ریخت‌شناسی ۱۷۱

۱-۶ رویکرد تحلیل تأثیر متقابل	۱۷۱
۲-۶ توسعه بیشتر روش تحلیل تأثیر متقابل	۱۷۵
۳-۶ مورد مطالعه گالبا	۱۷۷
۴-۶ رویکرد ریخت‌شناسی	۱۸۴
۵-۶ مطالعه موردی آژانس فضایی اروپا	۱۸۷
۶-۶ چگونگی استفاده از تکنیک‌ها	۱۹۴
۷-۶ نحوه انتخاب تکنیک‌ها	۱۹۷

فصل هفتم: سناریوها و سازمان ۱۹۹

۱-۷ سؤال «چه کسی»	۱۹۹
۲-۷ نقش کارشناسان خارجی	۲۰۲
۳-۷ مباحثه استراتژیک	۲۰۷
۴-۷ سناریوها و سازمان یادگیرنده	۲۰۸
۵-۷ چرا ساخت و برنامه‌ریزی سناریو اهمیت دارد	۲۱۱

پیوست

مهم‌ترین روندهای کنونی در عصر جهانی‌شدن	۲۱۵
---	-----

منابع

واژه‌نامه	۲۳۳
فارسی به انگلیسی	۲۴۷
انگلیسی به فارسی	۲۶۰

پیشگفتار

یکی از سؤالات کلیدی که همواره برای سازمان‌ها مطرح بوده آن است که یک سازمان، یا به‌طور کلی یک سیستم، چگونه می‌تواند در آینده‌ای که مملو از عدم اطمینان‌ها و پیچیدگی‌های مختلف است، به مسیر خود ادامه داده و پیشرفت کند؟ رویکرد ساخت و برنامه‌ریزی سناریو به‌عنوان بهترین پاسخ به این سؤال در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. در این رویکرد به کمک سناریوسازی به جای در نظر گرفتن یک آینده حتمی، چندین آینده امکان‌پذیر و احتمالی با توجه به روندها، وقایع محتمل و ظرفیت‌های موجود توسعه داده می‌شود، به عبارت دیگر در قالب سناریو آینده‌های احتمالی که سازمان با آن مواجه خواهد شد، نگاشت می‌شوند. در این صورت سازمان تحولات، روندهای مختلف و عدم اطمینان‌های متنوع آینده را لحاظ کرده و ضمن کسب آمادگی، برنامه‌ها و واکنش‌های از پیش تعیین شده‌ای را برای مقابله با آن‌ها در نظر می‌گیرد. بنابراین به‌ندرت امکان خواهد داشت که رویدادها و تحولات غافلگیرکننده‌ای در آینده برای سازمان پیش بیاید. علاوه بر آن صرف پرداختن به آینده و تحلیل روندها و وقایع در سایر ارکان سازمان با هدف خلق سناریوهای آتی منجر به رشد آگاهی، خودشناسی و شناخت کامل‌تر محیط سازمانی می‌گردد که خود ظرفیت لازم برای سرعت عمل و پاسخگویی به تغییرات را در سازمان نهادینه می‌کند. این امر به‌خودی‌خود منجر به توسعه یادگیری سازمانی و همگرایی و انسجام بیشتر سازمان به‌خصوص در برابر ناملازمات و تغییرات محیطی خواهد شد.

هدف اصلی این کتاب تشریح رویکرد ساخت و برنامه‌ریزی سناریو و تبیین تکنیک‌های کاربردی این رویکرد می‌باشد. از نقاط قوت این کتاب، ارائه مثال‌های واقعی و کاربردی، مبتنی بر تجربه اجرایی است. آقای مارتلی که از مشاوران و مدیران موفق در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی است هر کدام از تکنیک‌های مشروح در کتاب را به کمک مثال‌های واقعی در پروژه‌های متعدد اجرایی بیان نموده و این امر منجر به درک بهتر مخاطب از نحوه به‌کارگیری و پیاده‌سازی آن‌ها می‌گردد. از سوی دیگر باید اشاره کرد که

علی‌رغم آنکه تنوع تکنیک‌های سناریوسازی بسیار گسترده‌تر از تکنیک‌های ارائه شده در این کتاب است، اما نویسنده کاربردی‌ترین تکنیک‌ها در این حوزه را به صورت کامل مورد بحث و بررسی قرار داده تا مخاطب را با اصلی‌ترین مدل‌های سناریوسازی آشنا نماید.

امروزه با توجه به بحران‌ها و تحولات مالی، اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژی، رویکرد سناریوسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم و اصلی مدیریتی در سازمان‌ها مطرح است. چرا که تنها با استفاده از این ابزار می‌توان طیف گسترده‌ای از تحولات در آینده را برای سازمان موردنظر متصور شد و سازمان را برای مقابله با این تحولات از پیش آماده کرد. در واقع به کمک این رویکرد طیفی از بدبینانه‌ترین (سناریوهای کابوس‌وار) تا خوش‌بینانه‌ترین (سناریوهای رؤیایی) تحولات در نظر گرفته می‌شود و بدین وسیله سازمان خود را برای مقابله با هر نوع تحول و عدم اطمینانی، حتی به ظاهر دور از انتظار، آماده می‌کند.

در نتیجه خواندن این کتاب به‌کامیابی مدیران سازمانی، سناریوپردازان، استراتژیست‌ها و دانشجویان رشته‌های مدیریت و صنایع و به‌کامیابی متخصصان در امر برنامه‌ریزی راهبردی توصیه می‌شود. در نهایت امید است که خوانندگان با مطالعه این کتاب آینده را به‌گونه‌ای دیگر ببینند و با ترکیب و تضارب روندها و وقایع آینده‌های پیش رو را برآورد نمایند تا نه تنها از گزند تحولات رهایی بلکه فرصت‌های مطلوب را خلق نمایند.

بهار ۱۴۰۱

محمود دهقان نیری

عماد نوبهار