

۱۶۳۳۳۳

۹۷/۱۲/۱۵

به نام آنکه جان را فکرت آموخت  
چراغ دل به نور دانش افروخت

## سناریونگاری در روابط عمومی (برنامه ریزی مبتنی بر سناریو)

مرداد آری و الیف  
مهدی باو بیان



کلرکلر روابط عمومی

سرشناسه: باقریان، مهدی، ۱۳۴۳ -

عنوان و نام پدیدآور: سناریونگاری در روابط عمومی: (برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو) / گردآوری و تألیف مهدی باقریان؛ ویرایش: زهرا بابازاده‌گان.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات کارگزار روابط عمومی، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۱۳۰ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۷۴-۷۸-۰

معمیت درست نویسی: قیما

موضوع: Strategic planning

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: Public relations

موضوع: روابط عمومی

رده‌بندی کن: ۱۳۹۷ س.ب/۲۸/۳۰ HD

رده‌بندی دیویی: ۵۸/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۸۵۱

عنوان کتاب: سناریونگاری در روابط عمومی (برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو)

گردآوری و تألیف: مهدی باقریان

ویرایش: زهرا بابازاده‌گان

حروفچین و صفحه‌آرا: غلامحسن بابازاده‌گان

انتشارات: کارگزار روابط عمومی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شریف

نوبت چاپ: اول/ ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

ISBN:978-6۰۰-5۳۷۴-78-0

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۷۴-۷۸-۰

تعداد صفحات: ۱۳۰ صفحه

قیمت: بیست هزار تومان

تلفن پخش: ۰۹۱۲۱۹۳۸۴۱۹ - ۰۸۸۶۱۷۵۷۷ - ۰۸۸۶۱۷۵۷۶

شماره پیامک: ۳۰۰۰۷۱۵۳

وب سایت: www.irancpr.ir - www.shara.ir

پست الکترونیک: info@shara.ir - info@iranpr.org kargoazar80@yahoo.com

تمامی حقوق محفوظ است. هیچ بخشی از این کتاب، بدون آن که قبلاً اجازه کتبی از «کارگزار روابط عمومی» اخذ شده باشد نباید تکثیر، ضبط و یا به هر شکلی اعم از الکترونیک، مکانیکی، ضبط صوتی یا غیر آن انتقال داده شود.

## فهرست مطالب

۷ ..... پیشگفتار

۹ ..... گفتار اول / برنامه ریزی استراتژیک

۹ ..... ۱. برنامه ریزی

۱۰ ..... ۱-۱ - برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

۱۱ ..... ۱-۲ - مراحل برنامه ریزی استراتژیک

۱۲ ..... ۱-۳ - تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

۱۲ ..... ۱-۴ - مبدی و دید فرآیند برنامه ریزی

۱۳ ..... ۱-۵ - فرایند جدید برنامه ریزی

۱۴ ..... مرحله اول: شناخت وضع موجود

۱۴ ..... مرحله دوم: تعیین مسائل کلیدی

۱۴ ..... مرحله سوم: آینده نگاری

۱۵ ..... مرحله چهارم: ترسیم چشم انداز و تعیین اهداف

۱۶ ..... مرحله پنجم: تهیه سبد سناریوها

۱۷ ..... مرحله ششم: گزینش سناریوی مطلوب

۱۷ ..... مرحله هفتم: هدفگذاری کیفی و کمی

۱۷ ..... مرحله هشتم: سیاستگذاری

۱۷ ..... مرحله نهم: تدوین پروگرامهای اجرایی

۱۸ ..... مرحله دهم: اجرا و پایش فرآیند

۱۸ ..... مرحله یازدهم: بازخورد

۱۹ ..... گفتار دوم / سناریونگاری

۱۹ ..... ۱. تعریف سناریو

۲۴ ..... رهنمودهایی برای تفهیم موثر سناریو

۲۵ ..... ۲. چرا از سناریوها استفاده می کنیم؟

۱-۲- برگردان قدم به قدم آینده های مطلوب به اقدام عملی واقعی ..... ۲۶

۲-۲- اما بهترین برنامه ها نیز می توانند نتایج نادرستی داشته باشند ..... ۲۶

۳-۲- ابزاری قدرتمند در تصمیم گیری ..... ۲۷

۴-۲- آنها به تنهایی پاسخ درست را ارائه نمی دهند ..... ۲۷

۳. سناریو نگاری ..... ۲۹

۱-۳- روش سناریو نویسی ..... ۳۴

۱.۴. آینده، نامه ریزی بر پایه سناریو ..... ۳۴

۱.۴. برنامه ریزی مبتنی بر سناریو در مقایسه با تکنیکهای دیگر ..... ۳۵

۱.۴- ترکیب دلفی و سناریوها ..... ۳۶

۳-۴- نامهای برنامه ریزی بر پایه سناریو ..... ۳۸

گام اول: آشکار کردن فرضیه های تصمیم ..... ۳۸

گام دوم: بدست آوردن و جمع آوری اطلاعات ..... ۳۹

گام سوم: شناسایی نیروهای پیش رون کلبیدی ..... ۴۰

گام چهارم: آشکار سازی عناصر ضد توافق ..... ۴۰

گام پنجم: شناسایی عدم قطعیت های بحرانی ..... ۴۱

گام ششم: تدوین سناریوها ..... ۴۱

گام هفتم: تحلیل تصمیم ..... ۴۲

گام هشتم: انتخاب شاخصهای راهنما ..... ۴۲

گفتار سوم/ آینده پژوهی و سناریو نگاری ..... ۴۵

گفتار چهارم/ کاربردهای برنامه ریزی بر پایه سناریو ..... ۵۲

۱. برنامه های نظامی ..... ۵۲

۲. سازمانهای دانشگاهی و تجاری ..... ۵۶

۳. سازمانهای کسب و کار ..... ۵۸

۳. مدیریت بحران ..... ۶۳

گفتار پنجم/ طراحی و ساخت سناریو ..... ۶۵

جعبه ابزار طراحی سناریو ..... ۶۶

|     |                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------|
| ۶۷  | ۱. روشهای رسانه ای .....                                       |
| ۶۸  | ۲. روشهای مصاحبه ای .....                                      |
| ۶۸  | ۳. روشهای مبتنی بر خط زمان .....                               |
| ۷۰  | ۴. روشهای شهودی و زایشی .....                                  |
| ۷۲  | ۵. روشهای بازیگر محور .....                                    |
| ۷۲  | ۶. روشهای پیامد محور .....                                     |
| ۷۲  | ۷. روشهای سیستمی .....                                         |
| ۷۶  | <b>فصل دوم: تولید و ساخت سناریو</b> .....                      |
| ۷۷  | مرحله ۱ - تصمیم گیری در مورد نیرو محرکه تغییر / فرضیه ها ..... |
| ۷۸  | دوران مغزی .....                                               |
| ۸۰  | مهم و غیر علمی .....                                           |
| ۸۱  | مرحله ۲ - انتخاب فرایند نیروها در یک چارچوب قابل قبول .....    |
| ۸۳  | مرحله ۳ - مینی پوهن زلیه را ایجاد کنید .....                   |
| ۸۳  | مرحله ۴ - کاهش سربار به دریا سه مورد .....                     |
| ۸۴  | سناریوهای مکمل .....                                           |
| ۸۵  | آزمایش کردن .....                                              |
| ۸۶  | مرحله ۵ - سناریوها را بنویسید .....                            |
| ۸۷  | مرحله ۶ - شناسایی مسائل پدید آمده .....                        |
| ۸۹  | <b>گفتار ششم / ساخت سناریوی جدید برای رابطه عمومی</b> .....    |
| ۹۳  | برنامه ریزی سناریو در روابط عمومی به کمک هوش مصرعی .....       |
| ۹۴  | نقش های هوش مصنوعی در روابط عمومی .....                        |
| ۹۹  | چالش های جدید هوش مصنوعی برای روابط عمومی .....                |
| ۱۰۳ | سناریوهای قابل تصور برای آینده روابط عمومی .....               |
| ۱۰۸ | <b>سرآغازی نو</b> .....                                        |
| ۱۰۹ | <b>پیوست</b> .....                                             |
| ۱۰۹ | هفت اصل تفکر سناریویی .....                                    |

۱۱۱ ..... سناریو نویسی در تهیه تیزر تبلیغاتی

۱۱۴ ..... واژه‌های سناریو نویسی

۱۲۰ ..... منابع و مآخذ

www.ketab.ir

## پیشگفتار

ناشناختگی آینده بسیار فراتر از آن است که بتوان با پیش بینی های علمی و پیشگویی های اجتماعی آن را کشف کرد. با وجود آنکه عدم قطعیت ها - و آن دسته از انتخابهای بشر که هنوز انجام نشده اند - توانایی ما در پیش بینی آینده را محدود می سازند اما سناریو می تواند به ما کمک کند تجسمی از چیزی آینده داشته باشیم.

ای سناریوهای جهانی، داستانهایی هستند که نشان می دهند ممکن است تاریخ در این قرن چگونه توسعه یابد. سناریوها که با روندهای معاصر و نیروهای محرک، آغاز می شوند، هر کدام در مورد نتایج عدم قطعیت و انتخابهای بشر، فرضیات مختلفی ارائه می دهند و آنها را از یکدیگر تفکیک می کنند - آزمایشهای فکری برای تحریک تخیل، هشداردهی در مورد خطرات و الهام بخشی برای اقدامات استراتژیک. کتاب مرزهای احتمالات به ما کمک می کند به پیشروی کورکورانه تاریخ، روح، بینش و جهت ببخشیم.

سناریوها ما را با خود به آینده های ممکن (possible future) می برند. آنها جهان پیش رو را توصیف می کنند و در مورد محرک های سازنده آن جهان، مجموعه سیستماتیکی از فرضیات را ارائه می دهند.

سناریوها می توانند مختصر و توصیفی باشند یا روایت انسان گونه ای داشته باشند که زاویه دید شخصیتها در آینده را ارائه می دهند. آنها می توانند "تاریخ آینده" را در بر بگیرند - اینکه ما چطور از اینجا به اینجا می رویم.

سناریوها برای افزایش گزینه های استراتژیک ما اهمیت ویژه ای دارند. آنها می توانند یک تونل بادی فکری ایجاد کنند تا ما با کمک آن بینیم

استراتژیهای مان در شرایط مختلف تا چه حد "پرواز" می کنند. آنها همچنین به ما کمک می کنند تفکرات عادی خود را کنار بگذاریم، به سمت نوآوری حرکت کنیم و انعطاف پذیری بیشتری داشته باشیم.

سناریوها در حوزه برنامه ریزی روابط عمومی، مجموعه ای از مفروضاتی هستند که شیوه هایی را که ممکن است در آینده تغییر و رشد کند، بررسی می کنند. آنها ساختاری را برای پیش بینی نیازهای بالقوه و همچنین گزینه های احتمالی سیاست های آینده ارائه می دهند.

با تجزیه و تحلیل تغییرات و پیچیدگیهای فوق العاده و عدم قطعیت های متعدد و درک دقیق پیامدهای احتمالی آنها، ذینفعان می توانند بهتر درک کنند که چگونه بین این امرها، طور بالقوه بر مقیاس کلی توسعه در روابط عمومی و تثبیت جایگاه حرفه ای آن در حوزه های مختلف سازمانی، اجتماعی و اقتصادی تاثیر می گذارد.

راههای بسیاری برای تحلیل برنامه ریزی سناریو وجود دارد، اما چند عنصر کلیدی وجود دارد که باید در همه موارد در نظر گرفته شود:

- استفاده از سناریوها برای مقایسه و تحلیل تعاملات بین عوامل متعدد؛
- تجزیه و تحلیل نحوه استفاده از سناریوهای مختلف که می تواند بر آینده روابط عمومی تاثیر بگذارد.
- شناسایی استراتژیهای احتمالی که منجر به دستیابی عناصر مورد نظر در شرایط آینده می شود.
- مشارکت شاغلان روابط عمومی در طول فرایند.