



خط‌مشی‌گذاری سناریومبنا

(رویکرد آینده‌رسان و خردمندانه به خط‌مشی‌گذاری عمومی)

نویسنده: خان:

دکتر علی‌اصغر پورعزت

(استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)

دکتر احد رضایان قیه‌باشی

(پژوهشگر پسا دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه تهران)

الهام اوستان

(دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری دانشگاه تهران)



کتاب‌مهریان
Mehrezan Book

فیفا

سرشناسه: پورعزت، علی اصغر، ۱۳۴۵ - Pourezzat, Aliasghar

عنوان و نام پدیدآور: خط مشی‌گذاری سناریو مبنا (رویکرد آینده‌پژوهانه و

خردمندانه به خط‌مشی‌گذاری عمومی) نویسندگان علی اصغر

پورعزت، رضایان قیه‌باشی، الهام اوستان.

مشخصات نشر: تهران: موسسه کتاب‌مهریان نشر، ۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: ۵۴ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۰-۲۹۳-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیفا

عنوان دیگر: رویکرد آینده‌پژوهانه - آینده به خط‌مشی‌گذاری عمومی.

موضوع: تصمیم‌گیری Decision making

موضوع: مدیران دولتی - - تصمیم‌گیری

موضوع: Government executives - - Decision making

موضوع: سیاست‌گذاری Policy sciences

شناسه افزوده: رضایان قیه‌باشی، احدف ۱۳۶۷-

شناسه افزوده: اوستان، الهام، ۱۳۶۳ - Ostan, Elham

رده بندی کنگره: ۳۰HD/۲۳

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳

شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۰۸۰۱۴

«این کتاب با تأیید و همکاری معنوی انجمن علمی مدیریت دولتی ایران منتشر می‌شود.»



شناسنامه

عنوان: خط مشی گذاری سناریو مبنا (رویکرد آینده پژوهانه و خردمندانه به خط مشی گذاری عمومی)

نویسندگان: دکتر علی اصغر پورعزت، دکتر احد رضایان قیه‌باشی، الهام اوستان.

ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر

ویراستار: پاکنوش کیانی

صفحه‌آرا: حبیب احمدی

طراح جلد: فرامرز عیب پوش

شابک: ۹۶۰-۴۰-۲۹۳-۹

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۳۹۷

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، دفتر رازی، خیابان شهدای ژندار مری، پلاک ۶۴

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ تلفن: ۶-۶۶۹۷۳۱۷

ایمیل و وب سایت: Info@mehrabanpub.com - MehrabanPub.com

فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com

تلفن فروشگاه نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵

کلیه‌ی حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مؤلف می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از نشر ممنوع بوده و به حلف تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

فهرست مطالب

۹	نامه
۱۳	فصل اول. خط‌مشی عمومی در بی‌ثباتی جامعه هدف
۱۳	توهم ثبات؛ از آنگاه تا اینجا و اکنون!
۱۵	واژگان و مفاهیم رهنما
۱۵	سناریو
۲۶	خط‌مشی
۳۳	خط‌مشی سناریو مبنا
۳۷	نتیجه بحث
۳۹	پرسش‌هایی برای مطالعه بیشتر
۴۰	پرسش‌ها و مباحث مهم
۴۰	کارگاه اول: سناریو یا داستان خوب
۴۳	فصل دوم. خط‌مشی انطباق‌پذیر و فرهنگ عدم قطعیت
۴۳	ثبات بد و بی‌ثباتی خوب!
۴۴	واژگان و مفاهیم رهنما
۴۵	خط‌مشی گذاران تاب‌آور
۴۶	تاب‌آوری و انطباق‌پذیری
۴۸	ظرفیت تاب‌آوری

۵۰.....	انواع ظرفیت‌های تاب‌آور
۵۲.....	خط‌مشی‌گذاری خوب برای تاب‌آوری در بحران
۵۲.....	اخلاص خط‌مشی‌گذار در اعتراف به خطا
۵۳.....	تاب‌آوری و انطباق‌پذیری
۵۴.....	خطه‌شی سناریومبنا و فرهنگ پذیرش عدم قطعیت و انطباق‌پذیر
۵۷.....	انطباق‌پذیری، تغییر و تکامل خط‌مشی
۶۰.....	سیستم‌های سالم و پویای خط‌مشی‌گذاری
۶۳.....	نتیجه و بحث
۶۶.....	پرسش‌هایی برای مطالعه بیشتر
۶۶.....	پرسش‌ها و مباحث مهم
۶۷.....	کارگاه دوم: طراحی سیستم رانده و انطباق‌پذیر خط‌مشی‌گذاری
۶۹.....	فصل سوم. عوامل غافلگیرکننده خط‌مشی‌گذاری
۶۹.....	غافلگیری در جهان واقع
۷۰.....	واژگان و مفاهیم رهنما
۷۰.....	عوامل غافلگیرکننده خط‌مشی‌گذار
۷۶.....	خردمندی و عقلانیت در مواجهه با غافلگیرکننده‌ها
۸۰.....	از سناریوی اقدام تا سناریوی نمایشی و بازیگری
۸۱.....	تدبیر طراحی سناریو در لحظه اقدام و اجرای آنی
۸۲.....	نتیجه بحث
۸۵.....	پرسش‌هایی برای مطالعه بیشتر
۸۵.....	پرسش‌ها و مباحث مهم
۸۶.....	کارگاه سوم: مهار عوامل غافلگیرکننده با سامانه تدبیر یادگیرنده

۸۷	فصل چهارم. فراگرد خط مشی گذاری سناریو مینا
۸۷	اجتناب از شکست خط مشی
۸۸	واژگان و مفاهیم رهنما
۸۹	رویه خط مشی گذاری سنتی
۹۰	ضرورت خط مشی گذاری جامع بر پایه سناریو
۹۲	خط مشی گذاری بر پایه سناریو
۹۳	حل خط مشی گذاری بر پایه سناریو
۱۰۳	فراگرد جامع سیستم خط مشی گذاری سناریو مینا
۱۰۵	ماتریس خنثی - قابلیت
۱۰۶	نتیجه بحث
۱۰۹	پرسش هایی برای مطالعه بیشتر
۱۰۹	پرسش ها و مباحث مهم
۱۱۰	کارگاه چهارم: طراحی سیستم - خط مشی گذاری عمومی سناریو مینا
۱۱۳	فصل پنجم. خط مشی گذاران شایسته بر اساس سناریوها
۱۱۳	خط مشی گذاران خوب
۱۱۴	واژگان و مفاهیم رهنما
۱۱۵	مهارت های خط مشی گذاری سناریو مینا
۱۳۵	نتیجه بحث
۱۳۹	پرسش هایی برای مطالعه بیشتر
۱۳۹	پرسش ها و مباحث مهم
۱۴۰	کارگاه پنجم: استعدادیابی برای خط مشی گذاری سناریو مینا در سازمان
۱۴۳	منابع

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱. رابطه تنوع و تعدد برنامه‌ها با قدرت مانور در انتخاب برنامه‌ها و راهبردها..... ۱۶
- نمودار ۱-۲. سلسله مراتب سطوح خط‌مشی‌گذاری..... ۳۱
- نمودار ۱-۳. غافلگیرسازهای سیستم خط‌مشی‌گذاری..... ۷۱
- نمودار ۲-۳. بازی‌های جاری و بازی‌آفرینی رقبا..... ۷۵
- نمودار ۱-۳. گام‌های پیشنهادی برای مهار غافلگیرسازها..... ۷۹
- نمودار ۱-۴. سامان‌دهی مسائل عمومی در خط‌مشی‌گذاری سناریومینا..... ۹۳
- نمودار ۲-۲. صورت‌بندی فراگرد انتخاب بسته‌های مسائل عمومی برای طراحی دستور کار..... ۹۵
- نمودار ۳-۴. صورت‌بندی وارویت‌بندی بسته‌های خط‌مشی‌های عمومی..... ۹۶
- نمودار ۴-۴. فراگرد انتخاب مسائل مربوط به بسته‌های خط‌مشی‌های جایگزین..... ۹۸
- نمودار ۴-۵. اجرای بسته مصوب منتخب با چرخش به سوی اجرای بسته‌های مصوب جایگزین..... ۱۰۰
- نمودار ۴-۶. درس‌آموزی در سیستم خط‌مشی‌گذاری سناریومینا..... ۱۰۱
- نمودار ۴-۷. مراحل مکمل و متعامل خط‌مشی‌گذاری سناریومینا..... ۱۰۴
- نمودار ۴-۸. ماتریس جذابیت و قابلیت..... ۱۰۵
- نمودار ۵-۱. توانمندی‌های ذهنی و ابزاری مؤثر بر فهم آینده..... ۱۲۱
- نمودار ۵-۲. مهارت‌ها و توانمندی‌های خط‌مشی‌گذاران شایسته برای مصداق..... ۱۳۷

فهرست جداول

- جدول ۲-۱. طراحی یک مدل تصمیم‌گیری درباره تغییر یا پویایی خط‌مشی..... ۶۰
- جدول ۴-۱. مقایسه روش‌های ارزشیابی داده‌های واقعی و داده‌های حاصل از شبیه‌سازی..... ۱۰۲

عصر حاضر، عصری پیچیده است که همواره با ابهام، نوآوری و تغییر همراه است. در این عصر، بیشترین تأکید بر استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی سناریو است؛ سناریوهایی که در زمان عدم قطعیت و پیچیدگی، بسیار مهمند. برنامه‌ریزی بر پایه سناریو، تفکر استراتژیک را تحریک کرده، با ایجاد فرصت‌های چندگانه به غلبه بر محدودیت‌های تفکر کمک می‌کند. سناریوها ابزار ارزشمندی هستند که به سازمانها کمک می‌کنند تا برای مواجهه با انواع پیامدهای احتمالی آماده شوند و موجب انعطاف‌پذیری بیشتر و خلاق‌تر شدن آنها می‌شوند.

جهان، در حال تحول فزونی‌یافتگی پیچیدگی است و روز به روز بر تنوع ویژگی‌های جوامع هدف، خط‌مشی‌های عمومی افزوده می‌شود. در چنین وضعیتی، ناگزیر سناریوها، مدنظر خط‌مشی‌گذاران قرار می‌گیرند.

خط‌مشی‌گذاری بر پایه سناریو، به‌دلیل شرایط آشفته و بی‌ثبات و ناآرام و پرتنوع، بسیار مناسب است؛ زیرا با افزایش قدرت انتخاب، این امکان را فراهم می‌آورد تا سناریوهای جایگزین، ضریب اطمینان اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی را افزایش دهند.

ممکن است این رویکرد مورد انتقاد کسانی قرار گیرد که هنوز معتقدند باید رویه‌های کلاسیک خط‌مشی‌گذاری را از شناسایی مشکل آغاز کرد و تا صورت‌بندی مسأله، دستورگذاری، تصویب، اجرا و ارزشیابی امتداد داد؛ زیرا بر اساس شواهد تاریخی، هنوز این رویکرد ارتجاعی طرفداران خود را دارد؛ در حالی که واقعیت این است که آنچه به طور کلاسیک صورت‌بندی می‌شود، هرگز

در جهان واقعی اجرا نمی‌گردد؛ بنابراین، گویا اکنون زمان آن است که درباره فایده آموخته‌های خود تجدیدنظر کنیم.

خط‌مشی‌گذاری بر پایه سناریو، خط‌مشی‌گذاران سنتی را به چالش می‌کشد که احرا باید به ثمر بنشینند و اگر اکنون چنین نیست، بیشتر به دلیل نابخردانه بودن عملکرد سیستم در مرحله طراحی است؛ زیرا طراحی خط‌مشی در سنت کلاسیک بر اساس دوران ثبات طولانی محیط، سازگار بود؛ بنابراین، اکنون که محیط باثبات، گامی به بی‌ثباتی است، ثبات در خط‌مشی نیز به توهم می‌گراید. از این‌رو، اگر قرار است سیستم خط‌مشی‌گذاری خردمند باشد، خط‌مشی‌گذاری بر پایه سناریو، ضرورتی یابا خط‌مشی‌گذاری بر پایه سناریو را می‌توان به مثابه راهکاری برای خروج خط‌مشی از شکست در اجرا تلقی کرد. این خط‌مشی، ممکن است یک خط‌مشی منفرد یا یک بسته خط‌مشی‌های خوش‌تراش و زبده باشد.

به هر حال، کتاب با بحث از شکست خط‌مشی و عوامل آن آغاز می‌شود و با بررسی ویژگی‌های بسته‌های خط‌مشی خوش‌تراش ادامه می‌یابد. سپس از پیچیدگی، تنوع و پویایی سخن به میان می‌آید و برخی روش‌های مهار بحران اجرا ناپذیری خط‌مشی‌ها، مدنظر قرار می‌گیرند و در پایان، خط‌مشی‌های خوش‌تراش پویایی، پیچیدگی، انعطاف و تنوع مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

در انتشار این اثر، از ملاحظات و دیدگاه‌های استادان ارجمندی چون دکتر سید مهدی الوانی، دکتر محمد سعید تسلیمی، دکتر محمد نهاوندیان و همکاران گران‌قدری چون دکتر حسن دانایی‌فرد، دکتر رحمت‌الله قلی‌پور، دکتر عباس

منوریان، دکتر مجتبی امیری و به ویژه دکتر منوچهر انصاری استفاده شده است که بدین وسیله از همه آنان سپاسگزاری می شود.

در پایان، به نظر می رسد که پاسخ به پرسش زیر بسیار مهم است:
در کشوری که خط مشی گذاران فعلی آن، از درک اهمیت خط مشی گذاری و پیامدهای آن ناتوانند و از اجرای خط مشی های کلاسیک نیز عاجزند، چرا به این سیستم خط مشی گذاری پیچیده پرداخته اید؟

پاسخ این است:

ما به ضرورت بررسی خط مشی گذاران حکیم و توانمند شده، برای اداره آینده ایران، در ایران آینده، برانند شیم (پورعزت، ۱۲ مرداد ۱۳۹۸).
بنا بر این، از همه مشخصان و دست اندرکاران دعوت می شود که در دوران گذار از سیستم خط مشی گذاری سنتی به سیستم خط مشی گذاری سناریومبنا، صبور باشند و در دشواری های طراحی، استقرار و اجرای خط مشی های سناریومبنا، به ایران آینده بیاندیشند.

علی اصغر پورعزت، احمد رضا در قیه باشی، الهام اوستان

زمستان ۱۳۹۸

دانشگاه تهران