



[دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



## چشم انداز نوین به شایستگی های منابع انسانی سازمان مدرسه با رویکرد آینده محوری

فیروز افشارفر<sup>۱\*</sup>

### چکیده

در جهان امروز که همه چیز به سرعت در حال تغییر است، مدیران مدارس با چالش های گوناگونی مواجه هستند، به نظر می رسد مدیران برای آن که بتوانند مؤثر واقع شوند و سازمان متبوع خود را برای انطباق با شرایط جهان آشفته امروز یاری دهند ضرورت دارد تا از آینده محوری و فرضیه هایی که تفکر فعلی آن را تشکیل می دهد آگاهی یابند و توانایی خود را در کاربست تصاویر جدید از آینده توسعه دهند. مفهوم آینده در مقوله سازمان مدرسه را می توان به مثابه راهبردی از ایجاد مزیت رقابت پایدار قلمداد نمود. به گونه ای که این پرسش مطرح می شود که علیرغم تلاش های فکری صاحبان اندیشه، چرا آینده محوری در ساختار آموزش و پرورش مورد غفلت واقع می شود؟ چرا مدیران به دنبال جستجو و کشف آینده مطلوب بر نمی آیند؟ چرا عمده ی مدیران و برنامه ریزان در پی اهداف پایدار در آموزش و پرورش نیستند؟ و دهها سؤال از این دست صاحب نظران را بر آن داشته تا با رویکردهای نوین به سازمان مدرسه بتوانند از این رهگذر، وضعیت های گوناگون آینده محوری شایستگی ها را پالایش نمایند. این که چه چیزی یک چالش را تشکیل می دهد بیشتر یک امر ذهنی است عوامل بیرونی تشکیل دهنده ی چالش ها می توانند ماهیت اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی داشته باشد. عوامل درونی تشکیل دهنده چالش ها مرتبط با ناکارآمدی سیستم های نوآر اقتصادی با وجود شکاف هایی در زیر ساختارهای سخت یا زیرساختارهای نرم است. وجه اشتراک اغلب چالش های آینده محوری را می توان در موضوعاتی همچون چشم انداز، شناسایی اولویت ها، ایجاد تفکر در مورد آینده، شناسایی تهدیدها و فرصت ها، پیش بینی ظهور و وقوع تکنولوژی ها، شناسایی نیازهای گوناگون ایجاد تفکر روبه جلو جستجو کرد.

کلیدواژه ها: چشم انداز، پارادایم، شایستگی های سازمان مدرسه، رویکرد، آینده محوری

۱ و \* - نویسنده مسئول: دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی ۰۹۱۲۵۰۴۴۹۶۳

E: Afsharfar\_۶@yahoo.com



## [دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



### مقدمه

سازمان های عصر جدید برای افزایش بقای خود ناگزیر از توجه به آینده اند که با ارائه راهبردهای مؤثر زمان حال، بینش چالش برانگیز از آینده را ترسیم نمایند. با این همه در دنیای ناپایدار امروز، انسان/اندیشه ورز<sup>۱</sup> با بهره گیری از علوم مختلف، با بسط و توسعه قابلیت ها و شایستگی های خود، در صدد این بوده است تا با شناسایی فرصت های بالقوه ایجاد شده برای جوامع از طریق دانش و فناوری های نوین زندگی مدرن، به کارگیری راهبردهای اثربخش در جهت حل و فصل چالش های کلیدی سازمان ها به کمک دانش و ابزارهای آینده مهمترین عوامل تعیین کننده بهبود سازمانی را فراهم آورد. براین پایه پیش بینی آینده، بازآفرینی در دیدگاهها، اهداف و درک درست از فرایندهای آن، تحلیل شکاف از وضعیت موجود و موقعیت مورد انتظار امری تصادفی و از روی آزمون خطا نخواهد بود، بلکه براساس روش های جامع علمی مسیر توسعه و تحول آینده را هموار می کند. بدون تغییر در شیوه تفکر نمی توان از آینده و سازوکارهای آن در مدیریت منابع انسانی سخن گفت. متولیان منابع انسانی با اولویت قرار دادن تفکر بوم شناختی<sup>۲</sup> را بسط و پرورش دهد که با تفکر مرسوم و متداول در شرایط امروز تفاوت اساسی دارد. جامعه صنعتی مدرن از برنامه ریزی تخصصی تنگ نظران و کوتاه مدت حمایت می کند و در همین حال از تفکر نظامند، کل نگرانه و آینده محورمانعت به عمل می آورد. تفکر بوم شناختی و درک درست از فرآیندهای آن مستلزم آن است که متولیان و دست اندرکاران منابع انسانی شیوه تفکر نظامند، کل نگرانه، منسجم و آینده محور را دستور کار خود قرار دهند.

این مقاله به دنبال آشکارسازی نقش آینده محوری در مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه است و تلاش می کند با رویکردی منسجم به شایستگی های منابع انسانی سازمان مدرسه در پرتو آینده محوری نشان دهد که اولاً چرا آینده محوری بر تغییر و تحولات مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه تاثیرگذار است و ثانیاً، چگونه به منظور رسیدن به اثربخشی بیشتر، مدیران مدرسه در شناسایی و کاربرد رویکردهای متفاوت آینده محوری به سازمان و مدیریت مهارت یابند. بدیهی است آینده کماکان در حال ساخته شدن است. آینده امری است که افراد می توانند آن را با اقدامات هوشمندانه طراحی کرده و شکل دهند. ما برای آن که عاقلانه عمل کنیم، بایستی به پیامدهای اقدامات خود، دیگران و واکنش های آنان و همچنین نسبت به نیروهایی که خارج از اراده ما هستند، آگاهی و شناخت کافی داشته باشیم نتایج و پیامدهای آنها در آینده خود را نشان می دهند.

### مفروضات اساسی آینده محوری

۶ - Homesapiens

v- Ecological memory



## [دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



در سیر تحولات جهان امروز افق‌های جدیدی نسبت به عصر روشنگری در مدیریت سازمان‌ها روی داده است. بنابراین شناخت آینده، هم هنر است و هم تکنولوژی؛ آن هم تکنولوژی با پیچیدگی‌های عصر حاضر. سوال اساسی تر اینکه فردا و آینده برای سازمان‌ها چگونه رقم خواهد خورد؟ ما چه ابزاری برای شناخت آینده در اختیار داریم؟ آن گونه که الوانی (۱۳۸۸) استدلال می‌کند از دو دیدگاه می‌توان در زمینه نگرش به آینده سخن گفت. نخست رویکرد توسعه فزاینده یا خارق العاده است. بر اساس این نظریه، آینده همانا تصویری توسعه یافته و پیچیده تر از وضعیت صنعتی امروز خواهد بود. دومین نظریه تحت عنوان بوم‌شناسی انسانی و معقول<sup>۱</sup> ارائه شده، آینده در این دیدگاه در فناوری شتاب دار خلاصه نشده قواعد و مسیر حرکت متفاوتی را می‌طلبد. از این رو رویکرد نوین به آینده قبل از دانش فنی با محور قرار دادن زمینه‌های انسانی و اجتماعی و روح و روان آدمی رهیافت‌های بزرگی را برای توسعه و گسترش شایستگی‌ها می‌دهد. (ص، ۲۹۰).

هر رشته علمی بر پایه فرض‌هایی بنا نهاده می‌شود که پژوهش در آن رشته را میسر می‌سازد. برخی از این فرض‌ها صریح و به سادگی مقبول و درست به نظر می‌رسند و برخی از آنها ضمنی است. با این همه، نباید این نکته مهم را از یاد ببریم که در علوم مختلف هر چند وقت یک بار، شاهد بازبینی و بازآفرینی مفروضات اساسی هستیم، تا نقاط قوت و ضعف آن مورد بازنگری مجدد قرار گیرند. با توجه به این که پیش‌بینی امر دشواری است، اما درک درست این واقعیت ساده است که آینده بی‌هیچ تردیدی خواهد آمد. به زعم گیبسون (۱۹۹۹) "آینده آمده است، اما هنوز گسترش نیافته است. بنابراین، با اندکی تامل و کسب تجربه می‌توانیم شاهد ظهور آینده در زمان حال باشیم" یکی از پیش‌فرض‌های اساسی در آینده‌محوری آن است که آینده بسته به اراده و انتخاب است. در آینده‌محوری همواره سخن از آینده‌های گوناگونی که فرا روی فرد، سازمان است. آینده‌محوری بر مفروضات بسیاری، استوار است که برخی از این مفروضات جنبه عمومی و کلی دارند، اما برخی از آنها، مختص آینده‌اندیشان است، هر چند ممکن است در سایر زمینه‌ها نیز مورد نظر باشند، اما اساساً ملاک آینده‌محوری است که عبارتند از:

زمان به صورتی بی‌بازگشت پیش می‌رود، از گذشته آغاز شده، لحظه کوتاهی، حال است و به سوی آینده حرکت می‌کند. استدلال‌های گوناگونی این فرضیه را تأیید می‌کنند. به عنوان مثال قانون تکامل زیست‌شناختی (افراد با گذشت زمان پیرتر می‌شوند، نه جوان‌تر)، قانون دوم ترمودینامیک (آنتروپی میل به سکون یکنواخت همیشه در یک جهت می‌رود).

نه هر چیزی که در آینده به وجود خواهد آمد، الان وجود دارد یا در گذشته وجود داشته است. بدین ترتیب امکان دارد آینده شامل مواردی باشد که هیچ پیشینه‌ای ندارد، نه در گذشته و نه اکنون. این مساله، ایده‌ها و اندیشه‌های جدید، برداشتهای تازه و واکنش‌های نوینی را ایجاب می‌کند.



تفکر آینده محوری برای کسب و کار انسان امروزی، امری ضروری است. واکنش بدون تفکر به آینده امکان پذیر است، اما کنش امکان پذیر نیست چرا که عمل نیاز به پیش بینی دارد، بدین ترتیب، تصویرهای آینده (آرمان ها، اهداف، امیدها، ترس ها، نگرانی ها) جزو دلایل اقدامات فعلی ماست.

آینده محوری به طور کامل از پیش تعیین شده نیست، آینده پیشاپیش و به صورت غیرقابل اجتنابی بر انسان ها تحمیل نشده است. آینده باز و خاتمه نیافته است. (آمارا، ۱۹۸۱). هیچ کس آینده را نمی بیند، آینده طراحی و انتخاب می شود. به طور کلی مقوله آینده محوری گسترده تر از آن است که بتواند در کنترل کامل دانش، آگاهی فردی و گروهی قرار گیرد.

نتایج و پیامدهای آینده محوری تا حدودی متأثر از انتخاب های فردی، گروهی و سازمانی است. آینده محوری رویکرد کل نگر را هنگام تهیه اطلاعات جهت اتخاذ تصمیم کانون توجه قرار می دهد. وابستگی متقابل بین اجزای نظام هستی ایجاب می کند که رویکردی چند وجهی را در آینده کاری لحاظ کنیم.

آینده محوری به دنبال کشف آینده های بهتر و نیز آینده ای ممکن و محتمل است. برخی از آینده ها از قابلیت فزاینده ای برخوردارند. بدین ترتیب بخشی از آینده همانا مطالعه، تبیین، ارزیابی و حتی تدوین شاخص هایی است که افراد بر اساس آنها، آینده های گوناگون را مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهند.

دانش و معرفت نسبت به آینده، اساس یافتن مسیر درست است. این دیدگاه بیانگر آن است که گذشته دیگر وجود ندارد و خاتمه یافته است. گرچه وقتی حقایق بیشتری از گذشته به دست می آوریم، درس های بیشتری می گیریم به دیدگاه های تازه ای از گذشته می رسم و افکار خود را پیرامون آن بازسازی می کنیم اما آینده متفاوت است، چون هنوز نیامده. آینده در پرتو اراده و اقدامات ما ساخته می شود. اگر نتوانیم شناخت یا موفقیت نسبت به گذشته را آن طور که باید و شاید در آینده منعکس کنیم، در آن صورت به جای آنکه برای فردا آماده شویم، در گذشته به سر می بریم.

### چشم انداز

چشم انداز، مفهومی شناخته شده در علم مدیریت سازمان است، همچنین در فعالیت آینده محوری سعی می شود هماهنگی لازم میان چشم اندازهای گوناگون به وجود آید تا هم تعارضات میان چشم اندازها وهم کامل بودن هر چشم اندازها حاصل شود. امروزه مطالعه آینده به صورت چشم انداز ذهنی ما در آمده چرا که ما به عنوان اعضاء جامعه جهانی، ارزش مهارت آینده محوری را دریافته ایم. آینده را می توان به دو محدود تقسیم بندی نمود: آینده نگری محتوایی و آینده نگری فرآیندی. در "آینده نگری" آنچه حایز اهمیت است. اطلاعات مربوط به آینده است. یک آینده نگر محتوا تنها به چه چیز آینده توجه نشان می دهد. آینده می تواند جنبه های گوناگونی (فضایی، آموزشی، بهداشت، انرژی، طراحی یک منزل) را شامل شود؟ اما آینده نگری فرآیندی به چگونگی این چه چیزها نظر دارد. بسیار دیده ایم افرادی را که نظرات بسیار منحصر به فردی درباره آینده احتمالی دارند اما نمی دانند چگونه این اطلاعات را به صورت کاربردی مورد استفاده قرار دهند. آینده نگری فرآیندی به آنان می آموزد که چگونه دانش و اطلاعات لازم را به مرحله اجرا برسانند.



## [دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



طی دهه اخیر، با تغییر و تحولات در قوانین و روش های انجام کار روبرو هستیم. آنچه در دهه ۹۰ درست و منطقی جلوه می نمود هم اکنون در بسیاری موارد نادرست و غیر منطقی می باشد و بالعکس آنچه در دهه ۹۰ غیرممکن و نادرست بود، هم اکنون بسیار عادی، مرسوم و متداول می نماید. این تغییرات در ما حس ناپایداری قوانین را بوجود آورده که خود سبب احساس عدم امنیت می شوند. نگاهی به برخی از تغییرات و فناوری و جامعه ما را در تبیین مفهوم آینده کمک می کند:

طرفداری از حفظ محیط زیست به عنوان یک روش برای درک طبیعت

رشد مدیریت مشارکتی

اطلاعات به عنوان یک منبع راهبردی

افزایش کسب و کار اینترنتی

روی آوردن به عقیده کوچک زیباست.

در دنیای معاصر شاهد تغییرات بنیادین در قوانین و روش زندگی هستیم، چه اتفاقی می تواند ما را در پیش بینی این تغییرات توانمند کند؟ چه می شد اگر یکی از این تغییرات اساسی را می داشتیم؟ با آن اطلاعات چه می کردیم؟ تغییرات نه تنها فرآیندهای نوینی را طراحی می کنند بلکه ایده های اولیه ابداعاتی که برای چندین دهه ماندگار خواهد بود. پیش بینی تغییرات می تواند آینده کاری را با انرژی بیشتری رقم بزند. آینده محوری، قدرت تشخیص همه چیز پیش از به وقوع پیوستن آنها است. صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در پی پاسخ به چگونگی و چرایی فرآیندها هستند. به عبارتی در جستجوی راهی برای تصویر روشن تر از آینده که بتواند مبنای عملکرد آینده سازمان ها باشد.

پیش بینی یک سیستم، وابسته به پیچیدگی آن سیستم است. اغلب به سختی می توان یک سیستم را خارج از بافت<sup>۱</sup> فنی، اجتماعی، سیاسی، زیست محیطی، اقتصادی و اخلاقی مورد کاوش قرار داد. تنیدگی بافت های گوناگون به سیستم، موجب نوعی از وابستگی شدید می شود که سطوح بالایی از قوانین جهان شمولی نادیده انگاشته می شود از این رو، قوانین جهان شمولی که در تمامی این بافت ها معتبر باشند قلقلند. بی شک می توان گفت اگر در فرآیند آینده محوری به ابعاد گوناگون اجتماعی، فرهنگی و آموزشی توجه نشود هر روز سطحی تر و تبی زود گذر خواهد شد. علت آن است که در این صورت آینده محوری غنی ترین فرصت های حل مساله، بازآفرینی سیستم مدیریت منابع انسانی را از دست می دهد. بازآفرینی در روندهای مدیریت منابع انسانی را نمی توان صرفاً با ایجاد تغییراتی در ساختارهای سطحی یکی دانست. ما بایست عمیقاً و کل نگرانه با مسائل دوره گذار روبرو شویم. بنابراین شناسایی روشن سطوح مختلف آینده محوری در مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه مفید خواهد بود.

### ظهور پارادایم های نوین در آینده محوری



فرایند پیشرفت علمی از دیدگاه توماس کوهن شامل مراحل پیش علم، علم عادی (هنجاری)، بحران، انقلاب، علم عادی جدید، و بحران جدید است. مرحله اولیه علم شامل همه فعالیت‌های پراکنده‌ای می‌شود که قبل از شکل‌گیری یک علم عادی رخ می‌دهد. علم عادی نیز هنگامی پدید می‌آید که آن فعالیت‌های پراکنده تحت پارادایمی که جامعه علمی پذیرفته است، سامان می‌یابد و هدفدار می‌گردد. بنابراین، علم عادی محصول و برآیند کارها و فعالیت‌های دانشمندان در درون یک پارادایم است. از این رو، علم عادی همواره زیر سلطه پارادایم است. پارادایم نیز مجموعه‌ای از مفروضات کلی تئوریک و قوانین و فنون کاربرد آن‌ها در یک جامعه علمی خاص است. کوشش دانشمندان علم عادی برای تبیین رفتارهای برخی از چهره‌های طبیعت در پرتو نتایج آشکار آزمایش‌های انجام شده، پارادایم را بسط و توسعه می‌دهد. اما این کوشش‌ها در پاره‌ای از موارد به مواضع و مشکلاتی برمی‌خورد و با مقاومت‌ها و ابطال‌های آشکاری روبرو می‌شود و چنانچه از عهده حل آن‌ها بر نیاید، وضعیتی بحرانی پدید خواهد آمد. بحران هنگامی رفع خواهد شد که پارادایم جدیدی ظهور کند و از حمایت روزافزون دانشمندان برخوردار شود تا اینکه رفته رفته پارادایم اولیه یکسره مطرود گردد.

مدیریت منابع انسانی به دلیل غفلت از امر آینده محوری نتوانسته به گونه‌ای نظامند و اثربخش در جهت راهبردهای انسان‌اندیشه‌ورز اهتمام لازم را داشته باشد و از این طریق سازوکارهای کارآمد، قابلیت‌فزاینده‌ای ایجاد نماید. این امر در حالی است که با ظهور دانش بنیان‌ها و شکل‌گیری دیدگاه‌های تخصصی در مدیریت منابع انسانی یکی از مواردی که در دنیای کنونی پیشرفت‌های چشمگیری صورت پذیرفته و موضوع شایستگی‌های منابع انسانی سازمان مدرسه با جهت‌گیری آینده محوری مورد توجه قرار گرفته است.

برای اینکه بدانیم مدیریت منابع انسانی آینده محور در سازمان مدرسه تا چه میزان از سازوکارهای مناسب برخوردار است بحث را با شکل‌گیری پارادایم‌های جدید به عنوان پارادایم‌های هنجاری<sup>۱</sup> و اکتشافی<sup>۲</sup> دنبال می‌کنیم. هر پارادایم جدیدی که می‌آید شامل مسائل قبلی خود نیز می‌شود. مدیریت منابع انسانی آینده محور نیز به همین صورت است اما به جای پاک کردن تصاویری که قبلاً کشیده ایم، صرفاً باید بوم نقاشی خود را بزرگتر کرده و تصاویر نورا به آن اضافه کنیم. با این اوصاف اشاره به این نکته ضروری است که پارادایم‌های نوین مدیریت منابع انسانی در پی تخریب وضع موجود نیست، بلکه می‌خواهد چارچوب‌ها را گسترش دهد. این پارادایم‌ها، عناصر شایستگی‌های منابع انسانی سازمان مدرسه را در چارچوبی مقبول تر و قابل فهم تر باهم تلفیق می‌کند. هر کدام از این پارادایم‌ها از دیدگاه خاصی آینده و سازوکارهای آن را کانون توجه خود قرار می‌دهند.

### پارادایم اکتشافی

۱۰ - Normative

۱۱- Exploratory



این پارادایم به وضعیتی اشاره دارد که مرتبط با هدف آینده محوری است، که آینده را مبنا و نتیجه علت و معلولی گذشته می دانستند. این پارادایم مبتنی بر پیش بینی است و اکتشاف آینده تنها نتیجه منطقی آن است. براساس این دیدگاه، آینده ای ایستا که تاریخ مطابق با قوانین خود، حال را به آینده تبدیل می کند. در این وضعیت آدمی به مثابه ناظری بیرونی در نظر گرفته می شود که تنها می تواند به اکتشاف آن آینده ایستا و محتوم پردازد. قابلیت به کارگیری از سازوکارهایی از جنس پیش بینی تنها برای شناخت آینده و سازگاری وضعیت خود با آن آینده غیرفعال است.

شاید با در نظر داشتن موارد فوق اکنون به نقطه مهم و اساسی این پارادایم رسیده باشیم. سوال اصلی و اساسی این است که وضعیت مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه در آینده با چه مؤلفه ها و شاخص هایی قابلیت شناسایی دارد و چگونه می توانیم خود را با آن مطابقت بدهیم؟

### پارادایم هنجاری

این دیدگاه مرتبط با فرآیند، آینده محوری است. نیروی انسانی در ساخت آینده نقش اساسی تری را بر عهده داشته و تلاش می کند جایگاه بیرونی و مشاهده گر خود را تغییر داده و با مفهوم ساخت آینده روبروست. در این وضعیت، پیش بینی از حالت انفعالی به سمت افعالی در حرکت است و نتیجه آن تغییر جایگاه و منظر مشاهده گر است.

از این روست، که با پذیرش مفهوم آینده، مفاهیم نوینی را در عرصه توسعه کیفی شایستگی ها آینده محور را کانون توجه قرار می دهد. ساخت آینده این امکان را فراهم می کند که هر فرد در جهت ساخت آینده مورد انتظار گام بردارد. در این رویکرد انسان با طیفی از آینده های محتمل و آینده های قابل دستیابی روبروست و این هم بستگی به نیازمندیهای گوناگون انسان میسر است. در این دیدگاه برخلاف پارادایم اکتشافی، جبرگرایی پنهان خبری نیست بلکه انسان از آزادی عمل برخوردار است. بدین ترتیب این پارادایم سه سوال اساسی را پیش روی ما قرار می دهد:

وقوع کدام آینده ها در مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه محتمل است؟

شاخص ها و مؤلفه های آینده های مورد انتظار مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه کدامند؟

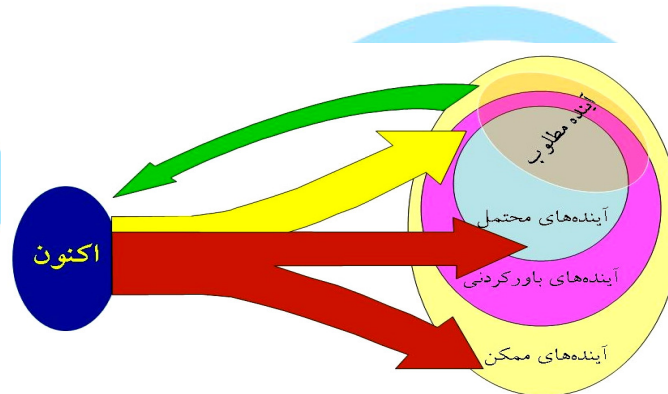
کدام آینده امکان وقوع می یابد؟

از آنجا که آینده مورد انتظار، انعکاسی از قضاوت های هنجاری و ارزشی مطلوب جامعه را بر عهده دارد موظف است با کاربست روش های علمی که به تحقق آینده ی مورد انتظار منجر شود. آینده های امکان پذیر نیز به کمک روش های سنتی پیش بینی قابل دستیابی اند، تعامل میان آن دو و استفاده از راهبردهای تصمیم گیری به انتخاب آینده ای مطلوب منجر می شود. در این دسته بندی، روش ها به دو دسته دستوری یا تجویزی تقسیم می شوند. روش های اکتشافی به روش هایی اشاره دارند که در پی کشف آینده اند. این روش ها از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده دارند و ناظر به جنبه بیرونی اند و تلاش می نمایند تحت شرایط گوناگون، کشف کنند که کدام آینده قابل دستیابی است. نقطه شروع این روشها در زمان حال است. اما دسته دیگر، روش های



هنجاری، که ناظر ابعاد درونی می باشد این روش از یک وضعیت مطلوب در زمان آینده شروع کرده و به زمان حال می رسند و چگونگی دستیابی وضعیت مطلوب را بررسی می کنند در واقع آغاز این روش ها نقطه ای زمانی در آینده است.

### شکل ۱- انواع آینده ها



### راه آورد آینده محوری در مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه

به راستی راه آورد آینده محوری در مدیریت منابع انسانی سازمان چه خواهد بود؟ صاحب نظران بر این عقیده اند که این مساله تا حدود زیادی به سامانه های انتخاب مدیران، کارگزاران آموزش و پرورش و اقداماتی دارد که در پیش می گیرند. بدیهی است آینده محوری در مدیریت منابع انسانی امری ضروری و لازم است تا از این راه تصویرهای روشن و واضح در ساختار مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش جای گرفته و شناخت بهتری نسبت به سرچشمه و پیامدهای آنها در جامعه به دست آید. از راه آوردهای آینده محوری در قلمرو مدیریت منابع انسانی در سازمان مدرسه پرداختن به زمان حال است:

اولاً، عملی که در زمان حال اتفاق می افتد، همان چیزی است که به آینده شکل می دهد. بدین ترتیب، اوضاع فعلی مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد، زیرا تفکر آینده محوری، عمدتاً پیرامون مسائلی از قبیل این که وظایف اساسی ما در زمان حال چیست؟ با توجه به وضعیت موجود و چشم انداز آینده چگونه می توانیم آینده مطلوب را بوجود آوریم؟

ثانیاً، تفکر آینده محوری، ما را در شناخت موقعیت کمک می کند و این که وضعیت خود را در زمان حال تشخیص داده و بدانیم در کجا قرار داریم.

ثالثاً، آینده محوری به افراد این امکان را می دهد که خواسته فعلی خود را با خواسته آتی مورد سنجش قرار می دهند. به همین دلیل و برای درک بهتر برخی نشانگرها و شاخص های شناخت آینده چهار حالت یا احتمال را به اختصار در جدول (۱-۱) بیان می کنیم:





## جدول ۱-۱ سطوح آینده کاری

- آینده محوری عامه پسند: اشاره به وضعیتی دارد که تکیه بر فناوری محافظه کاری و انحرافی است. این نوع از آینده را می توان در برنامه های تلویزیونی و در مطبوعات مشاهده کرد (تافلر، ۱۹۷۰).
- آینده محوری تلاشی برای اثبات این که آینده دارای حایز اهمیت است و از هم اکنون برای انتخاب آن اقدام نمود، غالباً با تمرکز بر مسائل گوناگون سطحی و محدود است (میدوز، ۱۹۷۲).
- آینده محوری نقادانه که با ارائه پارادایم جدید، فرآیندها را با رویکرد نقادانه مورد چالش قرار می دهد (هندرسون، ۱۹۸۸).
- آینده محوری از نگاه معرفت شناسانه اشاره به وضعیتی دارد که منشاء مشکلات در جهان بینی و راههای شناخت قرار دارد و راه حل هاز دگرگونی های نهفته و غیرقابل پیش بینی در این سطح نشات می گیرد (برمن، ۱۹۸۱). آینده محوری دانش و معرفت شکل بخشیدن به آینده را به شیوه ای آگاهانه و پیش دستانه در برابر تغییرات را دستور کار خود قرار می دهد.

به طور کلی سطوح گوناگون آینده کاری به شرح جدول ۱-۱ را می توان از لحاظ نقشی که در طرز آینده کاری دارند، مباحث به رابطه آینده کاری و مدیریت منابع انسانی، مباحث مربوط به تغییر فرایندها مقایسه کرد. آن گونه که ملاحظه می شود هرچه قدر از سطح اول به سطح چهارم حرکت می کنیم وضعیت های متفاوتی آشکار می شود. در ظاهری ترین سطح فرد گرفتار مفروضات لحاظ نشده و سوال های بیان نشده باقی می ماند. هرچه به سطوح عمیق تر حرکت می کنیم دشواری کار بیشتر و پیچیده تر می شود، و فرصت بازسازی جدیدی را شاهد هستیم آینده کاری در سطح معرفت شناسانه به بازآفرینی می رسیم.

با توجه به اهمیت مفهوم آینده در عرصه های گوناگون فعالیت بشری، به اعتبار تاثیر چشمگیر مدیریت منابع انسانی در شکل دادن به رشد و تعالی جوامع بشری ارتباط میان تکاپوهای آینده کاری با پژوهش ها و اقدامات معطوف به مدیریت منابع انسانی صورت می گیرد. بر جستگی بیشتری برخوردار است و اغلب پژوهش هایی که در زمینه آینده محوری و مؤلفه های گوناگون انجام یافته است ناظر به این قبیل قلمروهای علمی بوده و خواهد بود. دهه ۱۹۶۰ معروف به دهه پیدایش سازمان های آینده محور در گوشه و کنار جهان بود. بررسی های انجام شده نشان می دهد که آینده محوری در سیر تکامل خود مراحل مختلفی از پیش بینی گرفته تا توسعه به مفهوم آینده نگاری را طی کرده است. هدف عمده آینده محوری، حفظ و گسترش رفاه و بهروزی افراد انسانی و ظرفیت های ادامه حیات با رعایت محیط زیست بر روی کره زمین است.

بی شک گویاترین گواه بر ضرورت آینده محوری در مدیریت منابع انسانی، پژوهش های روز افزون پیرامون چالش های پیش روی مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه است. متولیان منابع انسانی در آموزش و پرورش تاکنون پاسخ در خور شایسته ای نسبت به گنجاندن موضوعات و مسایل آینده نداده است. این مطلب تا حدی از آنجا سرچشمه می گیرد که مدیران آگاهی و شناخت درستی از فرآیندها، روش ها، جهت گیرهای آینده محور ندارند. واقعیت این است که خلاء ناشی از بنیان معرفتی در مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه این بوده است که مدیریت منابع انسانی فاقد شاخص های اثربخش ارتباط آینده محوری و شایستگی های



## [دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



منابع انسانی بوده و برای تبدیل مسایل آینده به تجربه های عمل یادگیری ضرورتاً به آنها نیاز دارند. چه مدعیانی که توجه ما را به فرآیندهایی جلب کرده است که در آن مدیران سازمانی سیاست گذاران، غالباً از اهمیت آماده سازی اعضا برای آینده سخن می گویند، بی آنکه این مسئله را به عنوان یک هدف جدی در راهبردهای سازمانی و روش شناسی های خود مورد توجه قرار دهند. تافلر (۱۹۷۸) با اشاره به تفکر معطوف به آینده<sup>۱</sup> می کوشد تا تصویرهای بدیل و تازه ای از آینده بیافریند. به زعم لاسول (۱۹۶۷) پیشگامان این رویکرد در تلاش هستند تا اهداف و ارزش ها را طی زمان بازآفرینی کرده، روندها را توصیف نموده، وضعیت های گوناگون را روشن و چشم اندازهای مختلفی از آینده به دست دهند و راهبردهای نوینی را ابداع، ارزیابی و اجرا نمایند. باید منتظر بود و دید که آیا در سال های آتی، رویکردهای آینده کاری در مدیریت منابع انسانی مورد اقبال عمومی قرار خواهد گرفت؟ یا با موانع و چالش های جدیدی روبرو خواهد شد. بر پایه این نکات ما اکنون شاهد شکل گیری آینده هستیم، و آنچه آینده را شکل می دهد اقداماتی است که انسان ها در پیش گرفته و ادامه خواهند داد.

ویژگی سازمان ها، همانا شناخت سطحی و ظاهری مسایل آینده کاری است و با اشاره به اینکه تغییر و دگرگونی این مفروضات اساسی<sup>۲</sup> و درک درست این مفروضات و آمادگی برای تغییر و دگرگونی شرط اساسی تری است. مطمئناً یافتن مسیری که واقعاً بتواند ما را به آینده ای مورد انتظار و رضایت بخش رهنمون شود، یکی از وظایف اصلی و محوری در کاوش های آینده محوری در مدیریت منابع انسانی است. برای ایجاد سازوکارهای مناسبی که متولیان منابع انسانی را به سوی آینده ای رضایت بخش هدایت کند، لازم است مدیران آن چند پرسش را مورد بررسی و مطالعه قرار دهند:

چرا در انتخاب روش های انجام کار به زیان نسل های آینده عمل می نمایم و شرایط و موقعیت های آنان نادیده انگاشته می شود؟  
چرا مسایل روزمره و کوتاه بینانه را در مقابل توسعه پایدار در چند دهه آینده قرار می دهیم؟  
چه امری از مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه برای سازمان ها تاثیر گذارتر است؟

چه می توان کرد که مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه در مسیر درست تغییرات سریع تر را پذیرا باشد؟

سازمان های آینده محور با تغییرات جدیدی روبرو است، از جمله این تغییرات می توان به حرکت به سوی سازمان های دانشگرا اشاره کرد. در صورتی که مدیریت منابع انسانی نسبت به چارچوب های کهنه و منسوخ شده اصرار ورزد منبع انعطاف ناپذیری اجتماعی را به دنبال داشته و نه علاجه برای آن.

### بحث و نتیجه گیری

۱۲ - Prospective Thinking

۱۳ - Assumption



## [دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



صاحب نظرانی که پیرامون آینده و مؤلفه های آن مطالعه می کنند به یافته ها و نتایج گسترده ای رسیده اند، این نتایج شامل بحث ها و برآوردهایی از تصاویر برجسته آینده برای زمانه ای که در آن بسر می بریم کاربرد دوچندان دارد. صرف نظر از اینکه این تصاویر متنوع، محتمل اند یا نامحتمل، سازگار با شرایط موجودند یا نه، در چه مقیاسی هستند، باید اذعان کرد به این که تصاویر گوناگونی از آینده محوری را به تصویر کشیدند تا در فرایند انتخاب و عمل مؤثر باشند.

به زعم دنیس گابور (۱۹۷۲) برنده جایزه نوبل فیزیک «آینده را نمی توان پیش بینی کرد، بلکه می توان آن را خلق کرد». و از آنجا که آینده متعلق به همه افراد جامعه است، تا شکل دادن به آینده مدیریت منابع انسانی مشارکت داشته باشیم. منابع انسانی شایسته که عامل تغییرند، مورد اعتمادترند و می توانند تصویرهای ارزشمندی برای زندگی آینده محور براساس دانایی ترسیم کنند. توسعه رویکرد آینده محور در مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد دانایی مستلزم ارزیابی مجدد و مستمر و در صورت لزوم اصلاح برداشتها از مفاهیم در حال تغییر است. یکی از راهبردهای اساسی توسعه آینده محوری مورد پرسش واقع شدن هنجارها و سنت های پذیرفته شده است. این رویکرد نه تنها به نابودی چارچوب های معنایی (Fram works of meaning) منجر نمی شود، بلکه موجب می شود گستره وسیع تری از گزینه های حال و آینده را بشناسیم. رویکردهای نوینی که در عرصه آینده محوری به کار گرفته شده اهداف متعددی را دنبال می کنند اما از آنجا که تحقق همه این اهداف ممکن نیست به ناگزیر در هر مورد، جنبه هایی معینی مورد نظر واقع می شوند. به عنوان نمونه در شناسایی اولویت ها و سیاست گذاری مهمترین اهدافی که در آینده کاری مدیریت منابع انسانی در سازمان مدرسه مورد توجه قرار می گیرد عبارتند از:

بسط و گسترش فرصت ها، تعیین اولویتها و ارزیابی تاثیرات و موقعیت ها.

بررسی چشم اندازهای گوناگون و اثرات آنها.

تعیین الگوها و نیازهای جدید، تقاضاهای تازه، امکانات نو، ایده های بدیع و نوظهور

تعریف آینده های مورد انتظار

راه اندازی و تسهیل فرآیند مباحث آینده محوری در مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه.

انتشار اطلاعات راجع به روش های شناخت آینده به ویژه در زمینه های آموزشی.

دانش و دانشگران هسته اصلی آینده محوری در سازمان ها متعالی را تشکیل می دهند. آینده محوری را می توان از طریق ارتقاء و توسعه فرهنگ سازمانی تحقق بخشید دلایل مختلفی وجود دارد که می توان به برخی از آنها اشاره داشت: نخست آنکه، برای دستیابی به رشد و توسعه پایدار باید قبلاً آموزش آینده محوری را در پرتو شایستگی ها گسترش داد. دوم آنکه، برای انسجام و سازماندهی، فرهنگ آینده محوری را در مدیریت منابع انسانی سازمان مدرسه اشاعه و ترویج شود. سوم در دهه پیش رو، متولیان منابع انسانی به تنهایی قادر به ادامه حیات نیستند، بلکه باید شعاع میدان عمل خود را گسترش دهند تا از فرصت های بوجود آمده برای بهبود عملکرد استفاده کنند.



## [دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



رویدادهایی که طی دهه های اخیر به وقوع پیوسته، چالش هایی را برای مدیریت منابع انسانی سازمان ها رقم زده، به طوری که پیش بینی تصویر آینده نیروی کسب و کار آینده سازمان های مختلف را بسیار دشوار ساخته است. از مهمترین این رویدادها که نقش تعیین کننده ای در تحولات آینده جهانی و توسعه شایستگی های منابع انسانی دارد، می توان به فرآیند جهانی شدن، شرایط محیط زیست، ظهور فناوری های نوین و رقابتی شدن بازار کسب و کار، حاکمیت دانش و دانشگران اشاره کرد که مجموعه این تحولات پارادایم جدیدی را در مدیریت منابع انسانی شاهد خواهیم بود. بر این اساس آینده ثابت و پایدار نیست و پیش بینی های قطعی که فقط بر اساس مطالعه گذشته تدوین می شوند، پاسخگوی نیازهای سازمان های پیشرو، رهبران و مدیران سازمان های هزاره جدید نیست. به منظور

همانطور که ملاحظه شد، آینده محوری مزایای زیادی برای مدیران، کارگزاران، دست اندازان و متولیان منابع انسانی سازمان مدرسه به همراه دارد. در صورت استفاده درست از آن در سطوح گوناگون سازمانی می توانند به اثربخشی بیشتری دست یابند. آینده محوری نه یک وسیله سریع حل مشکل و نه یک راهبرد انقلابی است، بلکه فرآیندی تکاملی و دراز مدت است. در صورتی که متولیان منابع انسانی بخواهند به نحو شایسته ای به استقبال هزاره جدید گام بردارند، مجبورند پارادایم های نوین را برگزیده و در مسیر تازه پیش بروند. هرچند تعیین جزئیات مدیریت منابع انسانی آینده ممکن نیست، ولی چنین می نماید که سازمان مدرسه به گونه ای که پاسخگوی نیازمندیهای انسان عصر جدید باشد رویکردهای نوینی را جهت خارج شدن از دیدگاههای ابزاری و استحاله گرا<sup>۱</sup> را به عنوان اولویت برنامه های خود قرار می دهند. آینده در کانون اغلب سازمانهای پیشرو از خاستگاه ویژه ای برخوردار است، زیرا شایستگی های عصر دانش و دانشگران ذاتا کاری آینده محور، آینده نگر است و آینده متفاوت از گذشته است. شناخت روندهای آینده در مدیریت کسب و کار سازمان های فردا بویژه سازمان مدرسه به ما کمک می کند تا:

استراتژی های واقع بینانه و موثری طراحی کنیم،

برنامه هایی بلند مدت با رویکرد آینده محور وضع نماییم،

به سیستم کارآمدی دست یابیم،

به توسعه حرفه ای شایستگی های مورد نیاز آینده سازمان مدرسه توجه کنیم.

### منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، ویرایش سی و ششم، تهران: نشر روان.  
کوهن، توماس (۱۳۶۹)، ساختار انقلاب های علمی، ترجمه احمد آرام، تهران: انتشارات سروش.

Weiss, W.H. (۲۰۰۲) *Managing in a changing world. Supervision*, ۶۳(۷): ۴-۱۷.



[دومین همایش ملی روانشناسی مدرسه]

[اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی]

[دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی]

[۲۳ اردیبهشت ۹۵]



Lipiec, J. (۲۰۰۱) *Human Resource Management Perspective at the turn of the Century. Public Personnel Management*. ۳۰(۲): ۱۳۷-

*Technological Forecasting and Social Chang*, Vol. ۵۱. ۱۰۵-۱۰۶ (۱۹۹۶)

Toffler, A. *Future shock*. London, the Bodly Head. ۱۹۷۰. Meadows, D. *The limits to Growth*, nowyork, university Books, ۱۹۷۲.

