

آینده نگاری عنصری اساسی در مدیریت استراتژیک توسعه پایدار

عبدالرضا بیگی نیا^۱، علی خسروی^۲، علی اکبر حسینی نژاد^۳، شعیب حیاتی^۴

چکیده

این مقاله به بررسی ارتباط تفویض آینده نگاری و مدیریت استراتژیک در راستای توسعه پایدار می‌پردازد، استدلالی که بر مبنای آن آینده نگاری می‌تواند بهتر درک شود و به عنوان یک گرایش مدیریتی در ساختار سازمانی و مدیریتی استقرار پیدا کند. به هر حال ارتباط بین مدیریت استراتژیک و آینده نگاری اثبات شده و در ارتباطات بین رشته ای نیز این موضوع تا حد زیادی تقویت شده و توسعه یافته است. ارزیابی اهداف و استدلال‌ها در علم آینده نگاری از نقطه نظر مدیریت استراتژیک، چشم انداز جدیدی در این رشته ارائه می‌دهد و اهمیت آینده نگاری را در تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه گیری از این اطلاعات برای تصمیم گیری برجسته می‌کند. بر همین اساس پس از تشریح مفهوم آینده نگاری و فرآیند آن، به بیان ارتباط بین مدیریت استراتژیک و آینده نگاری و ابعاد این ارتباط در حوزه‌های اقتصاد، رفتار جست و جوگر، دیدگاه دانش محور سازمان و توسعه پایدار پرداخته خواهد شد.

واژگان کلیدی: آینده نگاری، مدیریت استراتژیک، توسعه پایدار

مقدمه

دهه گذشته نشان می‌دهد که آینده نگاری به عنوان یک رشته در طول این دهه دستاوردهای بزرگی داشته است. با این حال، برخی از تداوم پیشرفت و توسعه این رشته ابراز ناامیدی کرده‌اند و به این نکته اشاره کرده‌اند که این رشته امکان نفوذ و تأثیرگذاری بیشتر از این، در سطوح بالای تصمیم گیری شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی را ندارد. (Marien, 2002, 262 & Coyle, 1997). ریشه این طرز تفکر را می‌توان در وعده‌های برآورده نشده ای یافت که نه تنها در زمینه‌ها و موارد امروزی، بلکه

۱. عضو هیأت علمی گروه مدیریت دانشگاه شاهد، beyginia@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد، alikhosravi_67@yahoo.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد، ahosseini25@gmail.com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد، Sh.hayati@gmail.com

در برخی از مواقع، در مواردی هم که مربوط به گذشته‌اند، می‌توان آن‌ها را جست و جو کرد. با وجود این که آینده‌نگاری رو به پیشرفت و توسعه حرکت می‌کند، روشن است که بسیاری از آرمان‌های دست‌اندرکاران اولیه آن به طور کامل تحقق پیدا نکرده است. نویسندگان و محققان آینده‌نگاری اخیراً به دنبال تجدید نظر در محتوای تئوریک آینده‌نگاری در مطالعات و تحقیقات خود هستند. (Mermet, ۲۰۰۹, ۶۷) بسیاری از صاحب‌نظران این رشته به این نکته اشاره کرده‌اند که مباحث مقدماتی آینده‌نگاری اغلب پیرامون ضرورت بحث، درباره توجیهات اولیه پرداختن به این رشته است. بر همین اساس در این رابطه بحث می‌شود که اهمیت و ضرورت آینده‌نگاری در درجه اول بر اساس ارتباط آن با مدیریت کسب و کار و تصمیم‌گیری‌های عمومی است. (Slaughter, ۲۰۰۲, ۲۲۹)

موضوع حائز اهمیت و قابل بحث دیگر این است که پیشرفت کم آینده‌نگاری می‌تواند تا حد زیادی ناشی از این امر باشد که مدیریت استراتژیک و اصول آن به صورت بسیار گسترده تری در چرخه سطوح بالای تصمیم‌گیری درک شده و مورد استفاده قرار گرفته است. در نتیجه بررسی و تحقیق به منظور شناخت ارتباط بین این دو رشته می‌تواند بسیار سودمند باشد.

آینده‌نگاری^۱

واژه آینده‌نگاری بیانگر طیف وسیعی از رویکردهایی است که باعث بهبود فرآیند تصمیم‌گیری می‌شوند. رویکردهایی که تفکر در مورد آینده بلندمدت را به همراه دارند و به همان میزان به فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی و برآوردهای هوشمندانه توجه دارند. این فرآیند در عین حال به شبکه‌سازی نیز می‌پردازد. گرایش صاحب‌نظران به آینده‌نگاری از سه منظر مجزا شکل گرفته و حاصل تلاقی این سه حوزه، آینده‌نگاری را تشکیل داده است. این سه حوزه عبارت‌اند از: الف. برنامه ریزی راهبردی، ب. آینده‌اندیشی، ج. شبکه‌سازی و توسعه سیاست‌ها (Nazemi & ghadiri, ۲۰۰۶, ۲۳). مارتین آینده‌نگاری را فرایندی نظام مند با نگاه به آینده بلندمدت در زمینه‌های علمی، فناوری، اقتصادی و اجتماعی تعریف کرده است که هدف آن تعیین حوزه‌های تحقیقات راهبردی و پیدایش فناوری‌های نوظهور با بیشترین سود دهی اقتصادی و اجتماعی است (ثقفی و همکاران، ۲۲، ۱۳۸۹). در واقع می‌توان گفت آینده‌نگاری باعث کشف، خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای مطلوب و ممکن آینده می‌شود. داشتن چشم‌انداز آینده برای اتخاذ سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ها ضروری بوده و احتمال وقوع آینده مطلوب را افزایش خواهد داد (Forsight group, ۲۰۰۵).

۱- Foresight

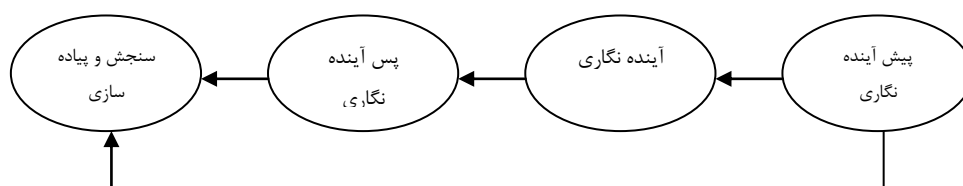
مراحل سه گانه فرایند آینده نگاری

اجرای فرآیند آینده نگاری را می توان به سه مرحله تقسیم نمود. در هر یک از این مراحل بخشی از فرآیند انجام می پذیرد. این سه مرحله عبارتند از:

۱- مرحله پیش آینده نگاری ۱: در این مرحله، فعالیت های آماده سازی برای اجرای آینده نگاری اصلی انجام می شود. غالباً فعالیت هایی نظیر تعیین اهداف، توسعه مفاهیم آینده نگاری در میان مشارکت کنندگان و تهیه منابع و مواد لازم را در بر می گیرد.

۲- مرحله اصلی آینده نگاری ۲: در این مرحله روش های اصلی هر آینده نگاری مانند دلفی یا پانل پیاده می شود. پرسشنامه ها برای مشارکت کنندگان و خبرگان ارسال می شود و پاسخ ها مورد ارزیابی و تحلیل قرار می گیرد.

۳- مرحله پس آینده نگاری ۳: در این مرحله فعالیت های مربوط به انتشار نتایج، اشاعه نتایج در بین سیاست گذاران و یا حتی پیاده سازی نتایج انجام می پذیرد.



شکل ۱: فرآیند اجرایی آینده نگاری [۲۳]

مدیریت استراتژیک و آینده نگاری

چگونه مدیریت استراتژیک می تواند زمینه هایی از رشته آینده نگاری را نمایان سازد و چه مفاهیمی از مدیریت استراتژیک ممکن است در عمل در آینده نگاری مورد استفاده قرار گیرند؟

مدیریت استراتژیک و آینده نگاری به دنبال این هستند که رشد پیچیدگی ها و پویایی ها در محیط سازمان را تشخیص دهند و الزامات مورد نیاز مدیران برای تصمیم گیری در این محیطها را تعیین

۱- Pre-Foresight

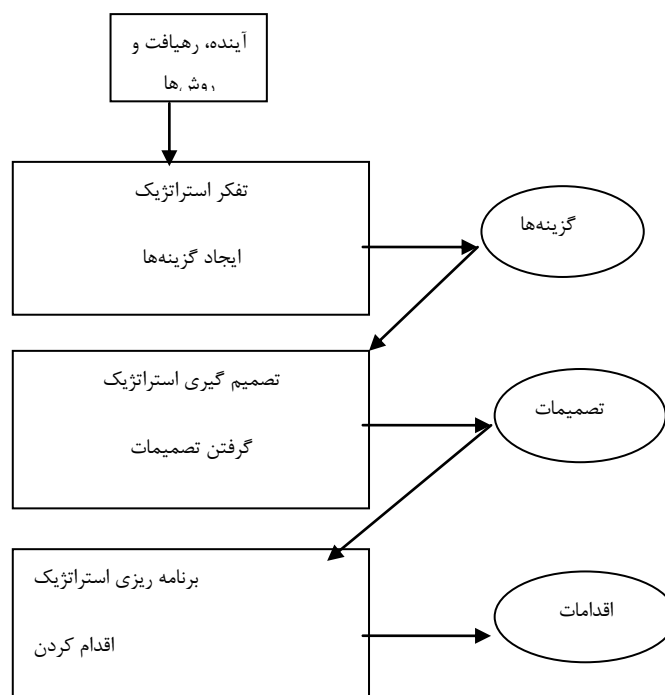
۲- Foresight Phase or Main-Foresight

۳- Post-Foresight

کنند. با اندک توجهی در نقش آینده نگاران در برنامه ریزی و تصمیم گیری، اهمیت آینده نگاری در مدیریت مشخص می‌شود. برنامه‌ها حال را به آینده ارتباط داده و نشان دهنده آینده در حال می‌باشند. بدون درک آینده تصمیم گیری نمی‌تواند اتفاق بیفتد، زیرا تصمیم گیری به مقدار زیادی تمایل به آینده نگری دارد (Bill, 1971). مخصوصاً تکنیک سناریو که به عنوان یکی از روش‌های آینده نگاری، به عنوان ابزار گسترده‌ای در شکل دهی استراتژی‌ها پذیرفته شده است (Eden, 1998). مفهوم مدیریت استراتژیک خود در رابطه با محیط سازمانی مطرح شده است. "انسوف"^۱ مطرح می‌کند که مدیریت استراتژیک یک رویکرد سیستماتیک برای تغییر استراتژیک مدیریت بوده که بر تعیین موقعیت شرکت بر اساس استراتژی، برنامه ریزی و پاسخ گویی استراتژیک تاکید کرده است (Ansoff, 1984). هدف مدیریت استراتژیک این است که فعالانه آینده را خلق کرده و اهمیت تفکر آینده نگاری در مدیریت را تشریح کند (Macharzina, 1999).

ریچارد اسلاتر^۲ از جمله افرادی است که ورودش به مباحث آینده نگاری از حوزه مدیریت استراتژیک است. وی حتی واژه آینده نگاری استراتژیک را در مقالات خود به کار می‌برد. اسلاتر به واسطه این نگاه به دقت واژه‌های برنامه ریزی، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک را به کار می‌برد و مفاهیم هر یک را مفاهیم متفاوتی می‌داند (Slaughter, 2002). به عبارت دیگر یک برنامه ریزی بلند مدت مؤثر دارای سه مرحله جداگانه است: ابتدا تفکر استراتژیک که عبارت است از تفکری عمیق نسبت به آینده، فرای آن چیزهایی که در ظاهر به چشم می‌آیند و به نظر می‌رسند؛ مرحله دوم تصمیم‌گیری استراتژیک نام دارد و همان مرحله اخذ تصمیمات با هدف حرکت شرکت در راستایی است که آن‌را متحول، بهتر و موفق‌تر سازد؛ در پایان هم نوبت به برنامه ریزی می‌رسد که عبارت است از برداشتن گام‌های کوچک اما پیروزمندانه به گونه‌ای که شرکت به سمت و سوی جدید و مطلوب حرکت کند. برای درک بهتر جایگاه مراحل اصلی مدیریت استراتژیک، می‌توان این مراحل را به صورت زیر (شکل ۲) ترسیم کرد:

1- Ansoff
2- R.slaughter



شکل ۲: جایگاه مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک (شاه طهماسبی و همکاران، ۱۳۸۸)

در این حالت آینده‌نگاری جنبه‌ای از تفکر استراتژیک است و می‌تواند گستره‌ای از گزینه‌های پیش‌رو در مورد آینده را به‌رو می‌بگشاید. آینده‌نگاری به‌عنوان جنبه‌ای از مدیریت استراتژیک، متمرکز بر شناسایی آینده بر اساس اطلاعات محدود امروز است و سعی بر کشف گزینه‌ها دارد و به مراحل و گام‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی و دستیابی به آن گزینه‌ها نمی‌پردازد. از این منظر به آینده‌نگاری به‌عنوان یک عنصر راهبردی برای تدوین راهبرد و سیاست‌گذاری نگریسته می‌شود، که سعی دارد به برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌های اجرایی جهت‌دهی کند. (Foren network, ۲۰۰۱). واژه "برنامه‌ریزی رو به جلو" نیز از جمله واژه‌هایی است که در این نوع نگاه به آینده‌نگاری نسبت داده می‌شود و به‌عنوان فرآیند شناسایی آینده شناخته می‌شود. این فرآیند می‌تواند آینده‌های محتمل را معرفی و تحلیل کند. همچنین به تحلیل و شناسایی اثرات اقتصادی و اجتماعی تصمیمات و اهداف می‌پردازد و شناسایی عناصر کلیدی تأثیرگذار بر آینده را کانون توجه خود قرار می‌دهد. در این نوع برنامه‌ریزی برخلاف برنامه‌ریزی‌های متداول بیشتر به سؤالات استراتژیک پرداخته می‌شود، نه به مسائل اجرایی آن. در این رویکرد آینده‌نگاری به‌عنوان ابزاری جهت‌شناسایی عوامل و تحلیل بیرونی، در فرآیند تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شناخته می‌شود (Anderson, ۱۹۹۷, ۶۷).

آینده نگاری و اقتصاد

بعضی از مفاهیم در مدیریت استراتژیک وجود دارند که در آینده نگاری نیز کاربرد مستقیمی دارند. در واقع به نظر می‌رسد که هر دو موضوع در بعضی جنبه‌ها اشتراکات قابل توجهی دارند. در هر دو حوزه، دیدگاه نئوکلاسیک در مورد فعالیت‌های انسان، که بر فعالیت‌های شدیداً منطقی و کاملاً مشخص و از پیش تعیین شده انسان اقتصادی تاکید دارد، به نفع دیدگاه کمتر فرموله شده‌ای که آزادی عمل بیشتری داشته و کمی آشفته تر است کنار رفته است.

از آنجایی که اقتصاد، آزادانه مفروضات تئوری وسیعی را هم شامل اطلاعات شفاف و هم شامل اطلاعات مشترک و غیرمستقل را به کار می‌گیرد، هم مدیریت و هم آینده نگاری تمایل دارند که دانش در دسترس و روش‌های موجود را محدود کنند تا بتوانند از این محدودیت‌ها برتری جسته و فراتر از آن‌ها عمل کنند (Fidler, 2011).

آینده نگاری و دیدگاه دانش محور سازمان

آینده نگاری چگونه می‌تواند از یک ساختار مدیریتی نگرینسته شود؟ یک مفهوم امیدبخش که در اینجا می‌تواند به آن توجه شود "شبکه‌های اطلاعاتی" و "دیدگاه‌های دانش محور"^۱ سازمان است. در این دیدگاه، تسهیلات فیزیکی و حتی ساختار یک سازمان بسیار منعطف و جاری است. تصمیمات به طور مستمر در مورد شروع کردن یا خاتمه دادن به یک تجارت خاص یا برای وارد شدن یا خروج از یک بازار اخذ می‌شوند. البته آن چیزی که نمی‌توان به آسانی برای آن جایگزینی پیدا کرد، دانش سازمانی است. این دانش تشکیل دهنده اساس و پایه رویکردهای منحصر به فرد سازمان هم در فرایند تصمیم گیری و هم در یافتن اشتباهات احتمالی صورت گرفته در فعالیت‌های روزانه است (Itmai & Ruhel, 1987). از یک جنبه، به این دانش می‌توان به عنوان آنچه که در شبکه‌های اطلاعاتی جریان می‌یابد نگرینست. یک شبکه اطلاعاتی عبارت است از یک بزرگراه اصلی که در آن اطلاعات سازمان پلایش می‌شوند. ساختن و حفظ کردن این شبکه‌ها هزینه بر است و در نتیجه تنها تعداد معدودی از آن‌ها را می‌توان ایجاد نمود.

شبکه‌های اطلاعاتی که با استفاده از آینده نگاری به وجود می‌آیند، بایستی از تمامی آنچه که با استفاده از تجربیات گذشته به دست آمده‌اند، مجزا شوند. به این ترتیب فرایندهای آینده نگاری در سازمان می‌توانند به عنوان عوامل ایجادکننده "شبکه‌های اطلاعاتی پیش بین" تعریف شوند. از آنجایی

۱-Knowledge-Based View of Organization

که این شبکه‌ها الزاماً نسبت به دیگر شبکه‌ها، دارای یک سطح بالاتر از تعمق و تفکر می‌باشند، این شبکه‌های اطلاعاتی می‌توانند کمتر به جزئیات پرداخته و مفهومی تر از سایر شبکه‌ها عمل نمایند.

آینده نگاری و توسعه پایدار

امروزه مدیران با مشکل واقعی تلاش برای هدایت سازمان‌های خود در یک محیط نامطمئن و متغیر و توافق بر سر پیگیری انواع برنامه‌های کاربردی و عملی روبه‌رو هستند. پرسشی که در اینجا مطرح است، آن است که سازمان‌های امروزی چگونه می‌توانند در شرایطی که محیط نامطمئن است، تکنولوژی در حال تغییر مستمر است و رقابت بر سر منابع به شکلی نادرست در حال شکل‌گیری است، برنامه‌های سودمند و معنی‌دار را توسعه دهند؟ رؤیایپردازی، توانایی و ظرفیت ایجاد و توسعه یک آرمان از آینده است. این آرمان باید قوه تخیل همه ذینفعان را برانگیخته و جذب کند، به گونه‌ای که دیدگاهی مشترک از آنچه که می‌تواند ممکن باشد و چگونگی امکان‌دستیابی به آن را فراهم سازد. رؤیایپردازی می‌تواند اشکال متعددی داشته باشد که دربرگیرنده شناسایی و تشخیص این موارد است:

- دامنه کسب و کار: بازارهایی که شرکت برای رقابت انتخاب می‌کند و بازارهایی که آن‌ها را انتخاب می‌کند، ولی نه برای رقابت،

- مقاصد و اهداف با توجه به رشد آتی

- بازارهای بالقوه و تکنولوژی‌های آینده.

- منابع، دارایی‌ها و توانمندی‌های کلیدی که شرکت بر پایه آن‌ها قرار دارد . پس فرایند رؤیایپردازی می‌تواند برای تولید و گزینش طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک به کار گرفته شود. پیامد دیگر فرایند رؤیایپردازی می‌تواند تعریف مجدد کسب و کار برای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعانی باشد که ماهیت هدف شرکت، هویت و تعهد را درمی‌یابند. این عمل می‌تواند منجر به بینش‌هایی سودمند شود، به ویژه در صورتی که کسب و کار بر حسب نیازهای فعلی و آتی و نه بر حسب ارزش محصول تعریف شود (عاضدی تهرانی، ۱۳۸۸).

نتیجه‌گیری

با تداوم موفقیت‌ها و کامیابی‌های فرآیند آینده‌نگاری، این فرایند توانسته است به عنوان شکلی از چرخه خود تقویتی در سازمان‌هایی که در حال گسترش یافتن و ریسک‌پذیری بیشتر هستند، دیده شود. این در حالی است که گسترش شکاف بین انتظارات چرخه رفتارهای مخاطره‌آمیز (و همراه با ریسک) با روندهای بنیادی سازمان، می‌تواند سبب واکنش‌های زنجیره‌ای سریع در سازمان به منظور رفع این شکاف‌ها گردد و این امر خود می‌تواند باعث از بین بردن نواحی قابل توجهی از زیر

ساخت‌های سازمان شود. با این حال، هنوز این آسیب‌ها را می‌توان به طور مستقیم به ناتوانی سازمان‌ها در ردیابی و ترسیم سیستماتیک فرایند آینده نگاری فردی یا سازمانی مرتبط دانست. به همین دلیل ارتباط عمیق بین مدیریت و آینده نگاری، می‌تواند سرآغازی برای رفع این نقص‌های سیستماتیک باشد. در نتیجه با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان به اهمیت روزافزون آینده نگاری در مباحث سازمانی و مدیریتی بالاخص مدیریت استراتژیک و حوزه‌های تصمیم‌گیری بلند مدت آن پی برد. بر همین اساس مطالعه و بررسی گسترده تر ارتباط بین این دو حوزه در تحقیقات آتی ضروری به نظر می‌رسد.

فهرست منابع

- ۱- ثقفی، فاطمه. عباسی شاهکوه، کلثوم. کاری دولت آبادی، اکبر. چارچوب فرایندی راهبردی نوآوری در سازمان‌ها با دیدگاه آینده نگاری، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۱۳۸۹، ۲۲.
- ۲- شاه طهماسبی، اسماعیل. شمس الهی، سارا. خسروی، آناهیتا. آینده پژوهی و آینده نگاری و بررسی نقش آن‌ها در مدیریت استراتژیک، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۸.
- ۳- عاضدی تهرانی، شراره. آینده آزمایی: الزامی برای توسعه پایدار مدیریت. ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۲۰۰، ۱۳۸۸.

۴-Ansoff, H. ۱۹۸۴ *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall International..

۵-Anderson, J. ۱۹۷۷ *Technology foresight for competitive advantage*. Elsevier science. Long Range planning. ۳۰(۵)..

۶-C. Eden, F. A. ۱۹۹۸ *Making Strategy*. London: Sage Publications..

۷-Coyle, G. ۱۹۹۷ “The nature and value of futures studies or do futures have a future?” Address to the annual conference of the Operational Research Society, University of Warwick..

۸-Fidler, Devin, ۲۰۱۱ *Foresight Defined as a Component of Strategic Management*, *Journal of futures*, ۱۰, ۱۰۱۶/j. ۰۲, ۰۰۵..

۹-Foresight Group of Tomorrow Development Foundation ۲۰۰۵, *Technology Foresight Methods*, Gaban Publisher,.



- ۱۰-Foren network, ۲۰۰۱ A practical guide to Regional Foresight, university of Manchester, press, Manchester, UK,.
- ۱۱-Itami, H., Rohel, T ۱۹۸۷. Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: Harvard University Press..
- ۱۲-K. Macharzina ۱۹۹۹. Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler..
- ۱۳-Marien ۲۰۰۲. "Futures studies in the ۲۱st Century: a reality-based view." Futures. Volume ۳۴, Issues ۳-۴,
- ۱۴-Mermet, L., Fuller, T., van der Helm, R ۲۰۰۹. "Re-examining and renewing theoretical underpinnings of the Futures field: A pressing and long-term challenge." Futures. Volume ۴۱, Issue ۲,
- ۱۵-Nazemi. A and Ghadiri. R ۲۰۰۶, Foresight from concept to execution, Version ۱, New industry center of industry ministry, (in Persian)..
- ۱۶-Slaughter, R. ۲۰۰۲ "Where now for futures studies?" Futures. Volume ۳۴, Issues ۳-۴
- ۱۷-W. Bell, J. M. ۱۹۷۱ The Sociology of the Future. New York: Russell Sage Foundation..

