



دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده مدیریت و حسابداری

به نام خداوند بخشنده مهربان

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: مهدیه حسین پور شهریار

موضوع: نقش آینده پژوهی در برنامه ریزی استراتژیک

نیم ترم دوم ۹۲

## چکیده

مفهوم مدیریت استراتژیک و آینده پژوهی هر دو درباره شناسایی پیچیدگی ها و پویایی های برخاسته از محیط های سازمانی و نیازمندی های مدیران برای تصمیم گیری در چنین محیطی بحث می کنند. با نگاه مختصری به نقش آینده در طراحی و تصمیم گیری، می توان به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت پی برد. پیش بینی آینده می تواند در موقعیت های طراحی روزانه دیده شود، زیرا هر اقدام تصمیم گیری بر پایه برخی مفروضات در آینده مبتنی خواهد بود.

یک طرح، آینده را به زمان حال می کشاند، مفهوم مدیریت استراتژیک خود به واسطه در گیری در محیط سازمانی مفهوم سازی شده است. هدف مدیریت استراتژیک ساخت آینده است .

تلاش برای بهبود فرآیند تصمیم گیری با توجه به وضعیت فعلی و رسیدن به نتایج مطلوب در آینده از سال ها پیش آغاز شده است. با توجه به اینکه تصمیمات فعلی، احتمالاً تا سالهای زیاد تاثیرات خود را خواهند گذاشت، این مساله همواره یکی از دغدغه های اصلی انسان بوده است.

لغات کلیدی: آینده پژوهی، مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، سناریو، استراتژی

## مقدمه.

بشر از قرن ها پیش در اندیشه ی ایجاد یک آینده ی بهتر و دلخواه خود بوده است و همواره در رویای ایجاد آینده برتر تلاش هایی انجام داده است. اگرچه معمولاً آرمان شهرهای بشر، بسیار دور و غیرقابل دسترس می نمود و معمولاً جهان دیگر و پس از مرگ بود، البته این تلاش ها به صورت مقطعی انجام می شد و هیچ سیر قابل توجهی در آن دیده نمی شد.

در اوایل قرن نوزدهم میلادی، اقتصاددان های کلاسیک، بحث های بسیاری در زمینه چگونگی آینده ی اقتصادی کشور های سرمایه داری مطرح نمودند اما وقوع انقلاب صنعتی عاملی شد تا علوم اجتماعی ناخودآگاه به سوی زمان حال و افق های کوتاه مدت زمانی گرایش پیدا کند.

تغییرات شتابان و شگرف در حوزه های گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فناورانه و زیست محیطی، عدم قطعیت و افزایش سطح خطرپذیری از مهمترین دشواری ها و موانع پیش روی تصمیم گیرندگان در سطوح ملی برای اتخاذ تصمیم های مناسب در حوزه های گوناگون راهبردی و عملیاتی است

مدیران سازمان ها می بایست هنگام تدوین برنامه استراتژیک، توجه زیادی به تغییرات محیط خود داشته باشند، اما علاوه بر آن لازم است بینش مناسبی نسبت به آینده و شرایط احتمالی آن وجود داشته باشد. مطالعه آینده، شناسایی و تعیین آینده های ممکن انتخاب آینده مطلوب و تدوین برنامه برای حرکت پایدار جامعه در راه دستیابی به اهداف به عنوان روشی کارآمد در مدیریت جامعه مقبولیت همگانی یافته است.

در دنیای پیشرفته امروز سرعت حرکت و تحول پذیری جامعه جهانی در زمینه فناوری و گشوده شدن افق نا شناخته علمی و دستیابی به اهداف بلند پروازانه اقتصادی و رفاه اجتماعی به حدی است که فرصتی برای خطا کردن و دوباره شروع کردن به هیچ کس داده نمی شود حرکت با روش سعی و خطا به ویژه در امور مدیریتی نوعی رفع تکلیف و گذران زمان و فرار از مسئولیت است.

درک شرایط و پیش بینی روندهای اصلی آنها تنها راهی است که سازمانها می توانند با استفاده از آن برای قرار گرفتن در جایگاهی بهتر نسبت به رقبا سود برند و این میسر نمی شود مگر در سایه استفاده از مدیرانی که دارای سطح بالایی مهارت تفکر استراتژیک هستند.

رفتار موفق مدیران استراتژیک سرشار از توجه به محیط و تشخیص به موقع فرصت ها و جهت گیری در راستای بهره گیری از آن است. برای باقی ماندن در چرخه رقابت وجود مدیرانی با قدرت خلق استراتژی های اثر بخش از ضروریات است. مدیرانی که بتوانند با قدرت خلاق ذهن خود سازمان را در وضعیت بهتری نسبت به رقبا قرار دهند، مدیرانی که دارای قدرت تفکر استراتژیک باشند تا از این عنصر برای ایجاد استراتژی های مناسب بهره برند. (کیانی و غفاریان، پنج فرمان برای استراتژیک، ۱۳۸۴، ص ۳)

تجزیه و تحلیل استراتژیک مربوط به این موضوع که در گذشته کجا بوده اید و چگونه به موقعیت کنونی خود رسیده اید، لزوماً راه شمارا به سوی آینده مشخص نمی کند هدفی که سازمان قصد دارد در آینده به آن دست یابد بیشتر به تفکر استراتژیک بستگی دارد. (نورتون، ۱۳۸۰، ص ۶۸)

برخی از متخصصین از جمله مینتزبرگ، هامل و دیگران کوشیده ان تا ویژگی های روشنی از مفهوم تفکر استراتژیک ارائه دهند، آنچه از جمع بندی نظرات متخصصین نتیجه می توان گرفت این است که خروجی فرایند برنامه ریزی استراتژیک بدون وجود تفکر، برنامه ای بیش نیست در عوض هنگامی که تفکر استراتژیک وجود داشته باشد می توان امیدوار بود خروجی فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیز خلاقانه و اثر بخش باشد که این خود اهمیت موضوع تفکر استراتژیک را در سازمان بیان می کند.

### برنامه ریزی استراتژیک

اساس برنامه ریزی های استراتژیک پیش بینی روند امور است، ولی تغییرات ناپیوسته مانند تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و یا سیاسی قابل پیش بینی نیستند.

- برنامه ریزی استراتژیک، غالباً برای اشاره به یک فرآیند تحلیلی و برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می گیرد در واقع برنامه ریزی استراتژیک به مجموعه مفاهیم، رویه ها و ابزارهایی گفته می شود که جهت کمک به رهبران، مدیران و برنامه ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده اند که البته جایگزینی برای تفکر نیست بلکه این دو در یک فرآیند با یکدیگر در تعامل بوده و هر دو برای مدیریت استراتژیک اثربخش ضروری به شمار می روند.

- برنامه ریزی استراتژیک ، مجموعه ای از تئوری ها و چهارچوب هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک های تکمیلی برای کمک به مدیران برای تفکر، برنامه ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده اند استراتژی های خلاقانه و منحصر به فرد که حاصل تفکر استراتژیک هستند با دید از طریق تفکر همگرا و تحلیلی یا به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک عملیاتی شود.
- برنامه ریزی های استراتژیک نوعی مدل سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می کند . محیط پیچیده کسب و کار امروز نمی تواند توسط الگوهای ساده خطی به درستی مدل سازی شود و این امر صحت استراتژی حاصل را مورد سؤال قرار می دهد
- برنامه ریزی های استراتژیک نوعی مدل سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می کند. محیط پیچیده کسب و کار امروز نمی تواند توسط الگوهای ساده خطی به درستی مدل سازی شود و این امر صحت استراتژی حاصل را مورد سؤال قرار می دهد

اما امروزه مدیران با مشکل واقعی تلاش برای هدایت سازمان های خود در یک محیط نامطمئن و متغیر و توافق بر سر پیگیری انواع برنامه های کاربردی و عملی رو به رو هستند.

### نگاه به آینده

مدیران در عصر نبود اطمینان آخرین تلاش های مدیریتی خود را برای بیان این مشکل کرده اند، تکنیک های مختلف آنها پر شمار است : برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلند مدت، برنامه ریزی کوتاه مدت ، مدیریت بحران، مهندسی مجدد، طراحی مجدد، چارچوب بندی مجدد.

مدیران موفق بخش هایی از تکنیک های گوناگون مدیریت را بر می گزینند که در محیط آنها قابل اجراست و رویکرد های دشوارمتون مدیریتی را نادیده می گیرند.

از مهم ترین عناصر تشکیل دهنده برنامه های استراتژیک، توجه به آینده نگری و تدوین طرح ها و برنامه ها بر اساس شرایط آتی است.

استراتژیست ها افرادی هستند که بایستی برای حل بحران ها و پیشگیری از بروز آنها چاره ای بیابند. از آنجا که پیشگیری از بروز یک بحران بر مدیریت وضعیت بحرانی ارجحیت دارد، اغلب استراتژیست ها (در حوزه های مختلف نظامی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی) به دنبال آن هستند تا با شناخت روندها و وقایع آینده، به تدوین طرح ها و برنامه هایی برای مقابله با تهدیدهای احتمالی پیش رو بپردازند.

در این زمینه آنها گاه تا آنجا پیش می روند که برای کنترل وضعیت آینده، خود اقدام به ساختن روندهای آتی و پدید آوردن وقایع تأثیر گذار بر این روندها می کنند و از این طریق، پیشاپیش کنترل آینده را در دست می گیرند.

به این ترتیب، مهم ترین وظیفه یک استراتژیست، دستیابی به شناختی صحیح از وضعیت پیش رو است. بر

این اساس، استفاده از ابزارهای علمی برای آینده اندیشی، از اهمیت حیاتی برای برنامه ریزی استراتژیک برخوردار است.

بنابراین نخستین گام برای دستیابی به یک برنامه ریزی بلند مدت کارآمد، داشتن نگاهی با زاویه دید و دامنه وسیع نسبت به آینده است.

مسئله تعیین دقیق و جزئی وقایع آینده در ده یا بیست ساله آینده و حتی اینکه شرکت در طی این مدت چه کاری انجام خواهد داد نیست در مقابل آنچه باید انجام شود، داشتن نگاهی به آینده های دور با هدف افزایش خلاقیت و ایمنی در برابر حوادث و رخدادهای حیرت انگیز و غیرقابل پیش بینی است، چنانچه تلاش در ایجاد چنین تفکر استراتژیک دامنه داری صورت گیرد، چه چیزهایی میتواند در سرمایه گذاری در صنایع مختلف مورد توجه قرار گیرد .

### تحلیل آینده

یکی از مهمترین تکنیک های مربوط به تحلیل آینده ، تکنیک « سناریو پردازی » می باشد **cenario** ( **Planning** )، در این تکنیک، مدیران با استفاده از روش های پیش بینی، آینده های ممکن را تعیین کرده و برای هر یک از حالت های احتمالی برنامه ریزی می کنند. این پیش بینی ها بطور کلی به سه دسته: خوش بینانه، واقع بینانه و بدبینانه تقسیم می شوند و پس از مشخص شدن تمام گزینه های ممکن، برای مواجهه با هر حالت، برنامه ریزی کاملی انجام می شود.

شایان ذکر است، هر چند سناریو پردازی و برنامه ریزی سناریو، روشی برای مواجهه با آینده است، اما این روش پیش بینی نیست ، در اینجا با توجه به متغیرها و فاکتورهای کلیدی محیط، که احتمال تغییرات در آنها وجود دارد و همچنین تغییر در آنها می تواند نوع فعالیت سازمان را تحت تاثیر قرار دهد، آینده های احتمالی برای شرکت پیش بینی می کرد، کسب آمادگی مناسب برای رویارویی با این شرایط پر مخاطره و هزینه بر که گاه جبران زمان و زیان های اقتصادی برخاسته از آن برای کشورها دشوار و حتی ناشدنی است.

### شروعی بر آینده پژوهی

ریشه توجه و اهتمام کشورها به فعالیت های آینده پژوهانه را باید از یک سو در شتاب گیری تغییرات و از سوی دیگر ناکارآمدی روشهای رایج و حتی برخی شیوه های کمی و شبه عددی پیش بینی دانست که به علت عدم توجه به برخی عوامل مهم و موثر در توانایی راز گشایی از آینده را ندارد.

اندیشیدن درباره ی آینده و کوشش برای آگاهی از ان پیشینه ای طولانی دارد انسان همواره مشتاق دانستن آینده بوده است .معابد یونان باستان رونق طالع بینی در دوره های مختلف تاریخ و اعتقاد آنها به پیشگویی و داستان سرایی خود می تواند گواهی بر این ماجرا باشد.

البته موضوع علاقه به شناخت آینده و نیز شیوه تفکر درباره آن در گذر زمان دستخوش تغییرات شده و در میان اقوام و ملل مختلف متفاوت بوده است.

زمانی تلقی مردم چنین بود که آینده امری محتوم و تغییرناپذیر است که نمی‌توان آن را تغییر داد و سرنوشت مقدور و از پیش تعیین شده عامل شکل گرفتن آن هاست. به همین دلیل انسان‌ها تنها می‌کوشیدند از آن آگاه گردند اما به مرور زمان این اندیشه رواج یافت که کنش‌های امروز تعیین‌کننده فرداست.

نخستین تلاش‌های نظام‌مند برای مطالعه آینده از سال ۱۹۸۴ در اندیشگاه رند<sup>۱</sup> آغاز شد این مطالعات به طور عمده بر پایه پیش‌بینی بود که در راه شناخت و قایع احتمالی جنگ می‌کوشید و بعدها در مسائل غیر نظامی و اقتصادی نیز به کار رفت.

در جریان این مطالعات روش‌های ابتدایی و ساده پیش‌بینی برای فهم و جست‌وجوی آینده توسعه یافت، تلاش‌های نخست بر این فرض استوار بود که برای هر انتخاب امروز یک آینده‌ی ممکن می‌توان تصور کرد (بنیاد توسعه فردا ۱۳۸۴: ۲۳)

هرچند آینده را نمی‌توان با اطمینان پیش‌بینی کرد و اغلب برای ما ناشناخته باقی می‌ماند اما همیشه موضوعاتی وجود دارند که می‌توان آنها را پیش‌بینی کرد.

### آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک

آینده پژوهی رشته‌ای است مستقل که به شکلی روش‌مند به مطالعه آینده می‌پردازد. این رشته تصاویری از آینده در اختیار ما قرار می‌دهد تا در زمان حال، بر اساس این تصاویر بتوانیم به شکل کارآمدتری تصمیم‌گیری نماییم.

این تصاویر در سه مقوله طبقه‌بندی می‌شوند: آینده‌های ممکن، آینده‌های محتمل و آینده مطلوب. در این راستا، «وندل بل» یکی از بهترین متفکران این حوزه، پژوهی آینده پژوهی را به این شکل تعریف می‌کند: «رشته‌ای مستقل بشمار می‌رود که هدفش مطالعه منظم آینده است. آینده پژوهان به دنبال کشف، ابداع، ارائه، آزمون و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و بهترند. آنان انتخاب‌های مختلفی را جمع به آینده‌فراروی انسان‌ها قرار می‌دهند و در انتخاب و پی‌ریزی مطلوب‌ترین آینده به آنان کمک می‌کنند».

در چند دهه اخیر آینده پژوهان به شکلی عقلانی و روشمندتر به مطالعات آینده‌سروسامان دادند. این رشته به جای غیبگویی، پیامدهای اعمال و افعال انسانی را به شکلی روش‌مند و باقاعده بررسی می‌کند. در حال حاضر این دانش نوظهور در میان دانشمندان و اندیشمندان مراکز دانشگاهی و نیز موسسات دولتی و شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است.

<sup>۱</sup> RAND

«ریچارد اسلاتر<sup>2</sup> آینده پژوه را کسی معرفی می کند:» که می داند چگونه آینده های بدیل (ممکن، محتمل و مطلوب) را مطالعه کند. چنین کسی می تواند از مطالعات خود در باره آینده های بدیل آن گونه استفاده کند که سایرین بتوانند گزینه ها و انتخاب های مختلف را در زمان حال بشناسند و در نتیجه بتوانند تا حد مقدور برای ساختن آینده، بهترین گزینه را انتخاب نمایند.»

با این اوصاف، آینده پژوهی مستقیماً در خدمت مدیریت و برنامه ریزی راهبردی قرار می گیرد و می تواند نقش تعیین کننده ای در تصمیم سازی و سیاست گذاری ایفا نماید.

آینده پژوهی یکی از علوم استراتژیک می باشد که در حوزه فناوری های نرم قرار می گیرد. آینده پژوهی دانش و معرفتی است که چشم مردم را نسبت به رویدادها، فرصتها و مخاطرات احتمالی آینده باز نگه میدارد. ابهام ها، تردیدها و دغدغه های فرساینده مردم را می کاهد توانایی انتخاب های هوشمندانه جامعه و مردم را افزایش میدهد، و به همگان اجازه میدهد تا بدانند که به کجاها میتوانند بروند (آینده های اکتشافی)، به کجا باید بروند (آینده های هنجاری) و از چه مسیریایی میتوانند با سهولت بیشتری به آینده های مطلوب خود برسند (راهبردهای معطوف به آینده سازی).

آینده پژوهی در حقیقت دانش و معرفت شکل بخشیدن به آینده به گونه ای آگاهانه، فعالانه، و پیشدستانه است. همان دانش و معرفت سترگی که میتواند بذر رویاها، آرزوها و آرمانهای نجیب و اصیل یک فرد، یک سازمان و یک ملت را بارور کند

آینده پژوهی کارکردهای ضمنی بی نظیری نیز دارد. این دانش برای برخورد کنش گرانه با آینده و ایجاد باور جمعی به تحقق آینده ی مطلوب در سطح جامعه نیازمند مشارکت و تعامل گسترده ی وسیعی از سازمان ها و افراد مختلف در یک گفتمان اجتماعی معطوف به آینده است. این امر موجب شده است، افزون بر این که آینده از جنبه های گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و .... مورد بررسی قرار گیرد، وفاقی ملی در جهت تحقق آرمان های اجتماعی ایجاد شود.

امروزه تغییرات با نرخ سریعتری بوقوع می پیوندند. تغییرات فناوری و متعاقباً تغییر در دیگر جنبه های زندگی، افزایش روز افزون وابستگی متقابل کشورها و ملل، تمرکز زدایی جوامع و نهادهای موجود که بدلیل گسترش فناوری اطلاعات شتاب بیشتری یافته است، تمایل روزافزون به جهانی شدن به همراه حفظ ویژگیهای ملی، قومی و فرهنگی و بسیاری عوامل دیگر، لزوم درک بهتر از "تغییرات" و "آینده" را برای دولتها، کسب و کارها، سازمانها و مردم ایجاد می کند.

پژوهی	آینده	ابزار
		1. دلفی
پرداز		2. سناریو
		3. روند

<sup>2</sup> Richard slaughter

روندها	تحلیل	و	4. تجزیه
پیشرانها	تحلیل	و	5. تجزیه
کلیدی			6. فناوریهای
سازی	انداز		7. چشم
راه			8. نقشه
نگری			9. پس
			10. مدل سازی
سازی			11. شبیه

#### 12. ترکیبی از روش های فوق

تکوین آینده پژوهی در قرن بیستم پیشینه ای طولانی تر از روش های علمی پیش بینی دارد و شاید ایده شکل گیری این دانش را به سال های قرن بیستم نسبت داد که جهان در اثر پیشرفت های پرشتاب اقتصادی صنعتی به سرعت تغییر می کرد. آینده پژوهی به مثابه یک علم ریشه در گرایش ای ارمان گرایانه و به تعبیری ارمان شهری دارد.

همینطور به عنوان "علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا" تعریف می شود. که این تعریف دو مولفه کلیدی دارد:

مولفه اول کشف آینده است که می توان آن را مترادف پیش بینی آینده فرض کرد اما در واقع چیزی فراتر از آن است.

کشف آینده اگرچه در مواردی به معنای مصطلح پیش بینی آینده باشد اما در عمل و اغلب از آن فراتر می رود زیرا به کشف پارادیم های نو ظهور نیز نظر دارد

فرایند کشف آینده در واقع یک نوع فرایند یادگیری است و هر بار که این فرایند انجام می شود می تواند متضمن یادگیری های تازه ای برای کلیه دست اندرکاران آن باشد.

و سرانجام کشف آینده به طوری که در روش های جدیدتر آینده پژوهی مرسوم شده است بیش از آنکه به کاربرد این روش پیش بینی معطوف باشد به فضا سازی جمعی برای کشف آینده معطوف است.

اگر در روش های اولیه که تا دهه ۱۹۷۰ مرسوم بود متخصصان آینده پژوهی در کنار کارشناسان برنامه ریزی می توانستند در اتاق های در بسته بنشینند و به پیش بینی آینده بپردازند و نتیجه آن را مبنای تدوین استراتژی های گوناگون سازمانی قرار دهند، از دهه ۱۹۷۰ به این سو و با ظهور پارادیم آینده نگاری تاکید بر این است که تمامی ذی نفعان سازمان باید از طریق سازوکار ها و روش های مشارکتی ویژه ای که آینده نگاری پیشنهاد می کند در فرایند کشف آینده سهیم باشند.

ایجاد این فضای مشارکتی و جمعی هم اینک به یک ارزش با دغدغه کلیدی تبدیل شده است چون می تواند متضمن دست آوردهای بی نظیری در جهت ارتقای نرخ یادگیری سازمانی و رضایت مندی کارکنان و بهبود مسئولیت پذیری و پاسخگوی آنان باشد.

مولفه دوم آینده پژوهی شکل بخشیدن به آینده مطلوب است.

کشف آینده هر طور که معنی شود گامی است بسوی خلق یا ساختن آینده مطلوب سازمان



آنچه که آینده پژوهی را از پیش بینی صرف آینده فراتر می برد همین است که کشف آینده را در خدمت آفرینش عاملان و فاعلان آینده قرار می دهد و این تا حدودی همان است که مایکل پورتر از آن به متمایز سازی سازمان نسبت به رقبا تعبیر می کند.

### روش های آینده پژوهی

روشهای آینده پژوهی بر اساس نوع نگاه به آینده و روشهای مطالعه و جمع آوری داده ها به چهار دسته کلی تقسیم می شوند:

1- روشهای اکتشافی و روشهای هنجاری: روشهای اکتشافی به روشهایی اشاره دارند که در پی کشف آینده اند. این روشها از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده دارند و به اصطلاح رو به بیرونند و تلاش می کنند که تحت شرایط مختلف، کشف کنند که کدام آینده رخ می دهد. اما دسته دیگر، روشهای هنجاریند که «رو به درون» هستند. این روشها از یک موقعیت مطلوب در زمان آینده شروع می کنند و به زمان حال می رسند و چگونگی تحقق آن موقعیت مطلوب را بررسی می کنند. رویکرد اکتشافی، بیشتر در سازمان ها و محیط هایی به کار گرفته می شود که دغدغه آنها "برنامه ریزی" به مفهوم سنتی در راستای "بهبود" عملکرد است. این رویکرد در گام کشف و پیش بینی آینده از زمان حال به آینده می نگرد و می کوشد تا رویدادها، روندها و پارادایم های محتمل الوقوع را پیش بینی نماید. رویکردی که ما را در قیدوبند شرایط منابع و فرصت های موجودمان اسیر می کند

در رویکرد هنجاری (ارمانی) که مبنای فکری و عملی آن درست در نقطه رویکرد اکتشافی قرار می گیرد کار را از آینده آغاز می کند. آینده نقطه شروع برای همه ی افراد، سازمان ها و ملت هایی است که ساختن آینده های شکوهمند با عظمت و در خور ارزش ها و باورها ی خود تعهد دارند. رویکرد هنجاری از دیدگاه عملی تا حدی شعار گونه و منافی با واقعیت ها به نظر می آید و در واقع همین موضوع به کار گیری آن در سازمان ها را با مقاومت روبه رو میکند.

2- روشهای کمی و روشهای کیفی: روشهای کمی مبتنی بر اعداد و ارقامند و پیشرفتها و توسعه های آینده را در قالب کمی ارائه می کنند. در مقابل روشهای کیفی مبتنی بر نظرات و قضاوتهای کیفی هستند.

3- روشهای مبتنی بر داده (فرض) و روشهای مبتنی بر نظر متخصصان.  
4- سایر دسته بندی ها: روشهای معطوف به شناسایی موضوعها، روشهای معطوف به برون یابی، روشهای معطوف به خلاقیت، و روشهای معطوف به اولویت بندی از جمله دسته بندیها دیگر هستند. در اجرا و پیاده سازی فرایند آینده نگاری از ترکیبی از روشهای پویا محیطی، پیمایش موضوعها، برون یابی روند، درخت ارتباطات، تحلیل ریخت شناسانه، نگاشت ذهن، کارگاه و داستانهای علمی-تخیلی، سناریونویسی، روش تکنولوژی های کلیدی (حیاتی)، نگاشتن مسیر تکنولوژی، روش دلفی و روش پانل استفاده می شود.

آینده پژوهی، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک  
برنامه ریزی و تصمیم گیری در شرایط ناپایدار محیط بیرونی، به عنوان دو وظیفه اصلی مدیریت، از چالش های بزرگ مدیران در دهه های اخیر بوده است. تلقی درست درباره سازمان به عنوان یک سیستم باز که

دائما با محیط پیرامون خود درارتباط بوده و از تغییر و تحولات آن تاثیر می پذیرد لزوم آشنایی و بهره گیری از دانش مدیریت استراتژیک رادو چندان می نماید.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

امروزه روش های مرسوم برنامه ریزی استراتژیک جای خود را به روش نوین برنامه ریزی بر پایه ی چشم انداز داده اند

استراتژیست های سازمان با رفت و آمد بین حال و آینده سازمان امکان می یابند تا فرصت ها و تهدیدها و پارادایم های نوظهور احتمالی را کشف کرده و استراتژی سازمان را بر پایه ان ها رقم بزنند  
رویکرد هنجاری هم اکنون از طریق تکنیک معروف آینده نگاری به رویکرد کاملا عملیاتی و ممکن تبدیل شده و به هیچ وجه ذهنی و شعاری نیست.

تفاوت اصلی سازمان ها و ملت های موفق که جهان را به سود اصول، ارزش ها و منافع خود تغییر داده اند در مقایسه با افراد، سازمان ها و ملت هایی که دنباله رو بوده و تن به شرایط ساخته توسط دیگران داده اند در نوع نگاه آنها به واقعیتها و ارمان ها است.

بعضی در مقابل ارمان گرایی، واقع بینی را مطرح می کنند. در نظر این ها واقع بینی نقطه مقابل ارمان گرایی است و این خطای بزرگی است زیرا ارمان گرایی واقعیت ها را در جامعه می سازد یک مجموعه با ارمان و دارای هدفهای بلند می تواند واقعیت ها را طبق ارمان خود شکل دهد و بوجود آورد.

از انجایی که خروج از حد اعتدال در هر زمینه ای می تواند خطرناک باشد آینده پژوهان به برنامه ریزان توصیه می کنند که به جای ارمان گرایی صرف ارمان گرایی واقع بینانه را مد نظر قرار دهند. بدین منظور است که سازمان ها ی هوشمند همواره رویکردهای هنجاری و اکتشافی را در کنار هم و در تعامل با هم به کار می گیرند تا به اصل ارمان گرایی واقع بینانه وفادار بمانند.

اینده پژوهان بر پایه شواهد و مدارکی که در دست دارند چنین استدلال می کنند که در زمانه ما آینده سرشار از رویدادها و اتفاق های غیر منتظره و شگفتی ساز است. و پیش بینی نا پذیری آینده به این معناست که آینده سرشار از بی اطمینانی ها اصطلاحا عدم قطعیت های عمیق است.

## دو رویکرد کلی برنامه ریزی

### ۱- برنامه ریزی بر پایه سناریو

سناریو سازی یکی از روش های موثر آینده پژوهی در برنامه ریزی استراتژیک است که ان را برای محیط های پیچیده و پویا مناسب می دانند هر سناریو بیان داستانی یک احتمال در آینده است.

آینده های محتمل همان سناریو ها هستند، سناریو هایی که برای هر کدام علائم رخداد تعریف می کنیم و نحوه ی مواجهه با هر کدام را مدون می سازیم. حال اگر علائم رخداد را در محیط سازمان مشاهده کنیم، از پیش برنامه ای برای مواجهه با آن داریم، و غافلگیر نخواهیم شد. فراموش نکنید، *scenario planning* یک متد برای مواجهه با تغییرات بسیار پرتلاطم محیطی و در بلند مدت است، این روش برای کوتاه مدت و محیط های با ثبات ( که امروزه کمتر می توان محیط با ثبات برای کسب و کاری را متصور بود) توصیه نمی شود.

پیش بینی را می توان شالوده هر نوع برنامه ریزی دانست و با اطمینان چنین نتیجه گرفت که کار آمدی و ماندگاری برنامه های گوناگون تا حدی زیاد به کیفیت و استحکام پیش بینی های آنها بستگی دارد. بنابراین آنچه در واقع جای بحث و تامل دارد به رویکردها و روشها و ابزارهای پیش بینی است که کیفیت و اعتبار آن را رقم می زند.

از انجایی که ظرفیت خلاقه انسان برای خلق انبوه سناریو ها محدود است استفاده از نرم افزارهای رایانه ای سناریو پردازی مورد توجه آینده پژوهان قرار گرفته است و در کشورها ی پیشرفته مورد استفاده قرار گرفته است.

## ۲- رویکرد قابلیت محوری

که در این رویکرد سازمانها پس از طراحی چشم انداز مطلوب خود با استفاده از منطق های هنجاری یا اکتشافی پیش گفته از خود می پرسند که تحقق این چشم انداز در بلند مدت مستلزم ایجاد یا ارتقای چه قابلیت ها یا توانمندی هایی است؟

سازمان ها از طریق پیش بینی هوشمندانه علم و فناوری در حوزه فعالیتی خود تا حد زیادی میتوانند درک کنند که تحقق چشم انداز آنها در طول ۲۰ تا ۳۰ سال و حتی ۵۰ سال آینده نیاز به چه استعداد ها و قابلیت هایی دارد .

مسئله همه این قابلیت ها و توانمندی ها به یک اندازه در تحقق چشم انداز سازمان اهمیت ندارد. از این رو برنامه ریزان استراتژیک سازمان می توانند تعدادی خاص از این توانمندی ها را به عنوان توانمندی های کلیدی برگزینند و در صورت تمایل نام آنها را شایستگی محوری سازمان در آینده بنامند.

## نتیجه گیری

آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک در محیط های علمی و اکادمیک مانند دو بال پرواز به سوی یک مقصد و به موازات هم رشد یافته اند.

مفهوم مدیریت استراتژیک و آینده پژوهی هر دو درباره شناسایی پیچیدگی ها و پویایی های برخاسته از محیط های سازمانی و نیازمندی های مدیران برای تصمیم گیری در چنین محیطی بحث می کنند. با نگاه مختصری به نقش آینده در طراحی و تصمیم گیری، می توان به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت پی برد. در جهان پر از تحول معاصر، مدیران و برنامه ریزان آگاه و آینده نگر، به جای انتظار برای استقبال از آینده در محیط کارشان و اتخاذ تصمیم در هنگام رویارویی با آینده، تفکر برنامه ریزی خود را با ماشین زمان به آینده منتقل کرده و با حضور در آینده مطلوب، با رویکرد پس نگر از آینده به امروز مسیرهای توسعه را

تابلوگذاری و سیاستهای رسیدن به آن آینده مطلوب را ترسیم می‌کنند. از بین سه زمان گذشته، حال و آینده، زمان آینده از همه آنها مهمتر است بحث دربارهٔ ارتباط بین تصمیم‌گیری، طراحی و تأکیدات بر آینده، به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت اشاره دارد.

آینده پژوهی می‌تواند بیشتر بر مبنای علمی استوار شود و در جهت بهبود روش‌های خود ترغیب گردد. بزرگترین چالش پیش روی آینده پژوهی اهمیت اجرایی بودن روش‌های آن در شرکت‌ها است.

منابع:

- ۱) دکتر خزایی سعید - الهی دهقی، ایرج، (۱۳۹۱) عوامل موفقیت در آینده نگاری ملی، فصلنامه علمی تخصصی مطالعات آینده پژوهی
- ۲) عالی زاده عبدالرضا (۱۳۸۸) آینده پژوهی چه نسبتی با برنامه ریزی استراتژیک دارد؟ انتشارات هنر رسانه
- ۳) ملکی فر عقیل (۱۳۸۵) الفبای آینده پژوهی
- ۴) نواندیشی برای هزاره نوین / ریچارد اسلاتر و دیگران / وحید وحیدی مطلق
- ۵) The Futurist.؛ مجله تخصصی آینده پژوهی، که توسط «انجمن جهانی آینده» منتشر می شود
- ۶) مقاله آینده آزمایی الزام برای توسعه پایدارمدیریت-شماره ۲۰۰-دی-۸۷
- ۷) پایگاه اینترنتی آینده پژوهی
- ۸) دکتر وفاغفاریان و دکتر علیرضا علی احمدی، تفکر استراتژیک، تدبیر شماره ۱۳۷
- ۹) ایران زاده سلیمان، صادقی علی، (۱۳۸۷) تعیین رابطه مهارت تفکر استراتژیک و هوش های چندگانه-علوم مدیریت - سال اول - شماره ۴-بهار ۸۷-صص ۱۱۶-۸۵