

## اهمیت آینده پژوهی در برنامه ریزی مدیریت بحران با تفکر استراتژیک

زهرا مبارک آبادی<sup>۱\*</sup>، امیر لنجابی<sup>۲</sup>

شهر تهران دانشگاه علامه طباطبایی ([mobarakabadi431@atu.ac.ir](mailto:mobarakabadi431@atu.ac.ir))

شهر اصفهان دانشگاه صنعتی اصفهان ([a.lanjabi@iut.ac.ir](mailto:a.lanjabi@iut.ac.ir))

### چکیده:

بررسی و شناخت آینده، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی برای بقا در محیط به شدت رقابتی و با تغییرات گسترده می‌باشد. مقاله‌ی حاضر در نظر دارد با بررسی مبانی آینده پژوهی به ضرورت نقش آینده نگری در مهار کردن بحران اشاره نماید و همین‌طور نشان خواهد داد برای موفق شدن در انجام این امر باید در تمام مراحل مدیریت بحران به آینده نگاه کرد و از این علم کمال استفاده را نمود. امروزه سرعت تغییرات آن‌چنان سرسام‌آور است که دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی کنارآمد و اگر با تغییرات همگام نشوید، زیر چرخ عظیم تغییر خرد خواهید شد. اما آیا امکانی برای اطلاع یافتن از آینده برای ما وجود دارد؟ قطعاً در مورد آینده هیچ‌چیز قطعی و یقینی وجود ندارد و این از اصول اولیه آینده‌پژوهی است اما اصل دیگری هم با این مضمون وجود دارد که انسان می‌تواند در سرنوشت آینده تاثیرگذار باشد. آینده‌پژوهی فراتر از پیش‌بینی و دانش شناخت تغییرات است و شناخت آینده از حیاتی‌ترین علوم مورد نیاز هر ملتی می‌باشد. برنامه استراتژیک زمینه‌ای برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردند، می‌باشد. به همین منظور، شاید بتوان بزرگترین هنر آینده‌اندیشی و آینده‌پژوهی را ایجاد آمادگی برای رویارویی با آینده دانست. بزرگترین دستاورد دانش نوپای آینده‌پژوهی این است که امروز به خوبی درک می‌کنیم فرآیند تکامل آینده، بسیار پیچیده‌تر از آن است که بتوان آن را پیش‌گویی کرد.

**کلمات کلیدی: آینده پژوهی، مدیریت بحران، مدیریت استراتژیک**

۱ و\* - زهرا مبارک آبادی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران  
۲ - امیر لنجابی: دانشجوی دکترای مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی اصفهان

## مقدمه :

جامعه امروز جامعه سازمان‌هاست. از این رو کامیابی جامعه در گرو کارایی ارکان سازمانی آن است. کارایی و اثربخشی مدیریت سازمانهای امروز نیز، مرهون سازمان‌هایی است که با آگاهی نسبت به آینده پیش می‌روند. [۱]

بشر از دیرباز و سازمان‌ها از زمان تولدشان تاکنون با مسایل مربوط به مخاطرات طبیعی و تغییر و تحولات در محیط زیست و محیط فعالیتهایشان مواجه بوده‌اند. رشد جمعیت جهان، انقلاب‌های به وجود آمده از جمله انقلاب صنعتی و انقلاب فناوری و تغییرات زیاد و سریع حاصل از هر کدام از آنها که منجر به پدیدار شدن بحران در برخی سازمان‌ها شده و همچنین بحران‌های طبیعی از جمله زلزله، آتشفشان، سیل، ... و مهم‌تر از همه آنها بحران‌های سیاسی منجر به پیدایش عصری به نام عصر عدم قطعیت شده و توجه انسان به ویژه انسان معاصر را به اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت بحران، بیش از پیش معطوف داشته است. [۲]

امروزه این موضوع برای همگان روشن و بدیهی است که جوامع و فرهنگ‌ها دیگر نمی‌توانند به راه پیشین خود بروند، بنابراین ما اکنون هوشیاریم که برای رسیدن به آینده‌ای کارآمد، به تغییر مسیر جمعی و حرکت در راستایی نوین نیازمندیم. (اسلاتر<sup>۱</sup> و همکاران ۱۹۹۵)

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصت‌ها و تهدیدات محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد و توسعه تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در رخدادهای ظاهراً واحد شده است. [۲۱]

<sup>۱</sup> Eslater

باید توجه داشت بحران‌ها در سازمان‌ها نیز باید مدیریت شوند در حقیقت فقدان توجه به مشکلات در

سازمان‌ها بحران‌ها را افزایش می‌دهد. [۳]

مدیریت بحران به عنوان یکی از حوزه‌های مدیریت استراتژیک فرایندی برای پیش‌گیری از بحران و یا به حداقل رسانیدن اثرات آن به هنگام وقوع یک بحران است. وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارت و کنترل بحران است و باید در تمام برنامه ریزی‌های بحران جایی را برای موقعیت‌های پیش‌بینی نشده در نظر گرفت. بدیهی است که مدیران نمی‌توانند در برابر همه نوع بحران آمادگی داشته باشند. با این حال اگر آنها به مدیریت بحران به عنوان یک بخش جدانشدنی از مسئولیت مدیریت استراتژیک خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمان‌هایشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می‌یابد. [۴]

## بحران چیست؟

به طور کلی ارانه یک تعریف مشخصی از بحران کار بسیار دشواری است و تعاریف ارائه شده نیز همگی نسبی هستند. چرا که ممکن است موضوعی برای یک فرد، سازمان یا جامعه بحران باشد، اما در جامعه دیگر بحران محسوب نشود. اما این نکته که در شرایط بحرانی باید اقدامات عاجل و جدی انجام شود تا شرایط بحرانی تر نشود، مورد پذیرش همه جوامع می‌باشد. زیرا شرایط بحرانی از شرایط عادی متمایز است. [۵]

لربینگر<sup>۱</sup> بحران را رخدادی تعریف می‌کند که سبب بدنامی و رسوایی یک سازمان می‌شود یا توانشی برای بدنامی و رسوایی یک سازمان دارد و سودآوری، رشد و در نتیجه بقایش را به خطر می‌اندازد.

کاپونیگرو<sup>۲</sup> بحران را هر رخدادی یا فعالیتی با توانشی برای تاثیر گذاری منفی بر روی شهرت یا اعتبار یک کسب و کار تعریف می‌کند.

<sup>۱</sup> Lerbinger

<sup>۲</sup> Kaponigru

و نوعاً بر موقعیتی دلالت می کند که خارج از کنترل است یا بزودی می تواند از کنترل خارج شود. بحران های گذشته، عمدتاً بحران های طبیعی، در کنترل انسان نبوده است و به علت عدم پیشرفت تکنولوژیکی و دانش ایمنی، خسارات زیادی به انسان وارد می کرد. اما بخش اعظم بحران هایی که انسان عصر سیستم ها با آن مواجه است، اکثراً بحران های مصنوع بشری است که بطور مستمر در حال وقوع هستند و پایان یک بحران، آغاز بحران دیگری است. از این رو موفقیت سازمان ها در مهار موفقیت آمیز بحران ها مستلزم سازماندهی مجدد خود در پیرامون بحران ها و نیز داشتن بینش و شناخت راجع به انواع بحران ها، شرایط وقوع، پیامدهای آنها و یادگیری از بحران ها است. [۶]

از نظر برخی محققان همچون گرینر<sup>۱</sup>، لپیپت<sup>۲</sup>، اشمیت<sup>۳</sup> "بحران ها دوره هایی هستند که داغ خود را بر چهره ی تغییرات مربوط به چرخه ی عمر سازمان ها بر جا می گذارند." عموماً محققان سه ویژگی اصلی را شرط اصلی تعریف بحران ذکر کرده اند:

"تهدید، غافلگیری، فشار زمانی."

به بیان دیگر، برای آنکه فرد یا گروه درگیر صحنه اوضاع را بحرانی بداند، باید اولاً احساس کند که هدف- های دارای اولویت بالای واحد تصمیم گیری تهدید می شود، ثانیاً در برخورد با تهدید، غافلگیر شود و ثالثاً احساس کند که زمان موجود برای پاسخ گویی به تهدید، محدود است. [۷]

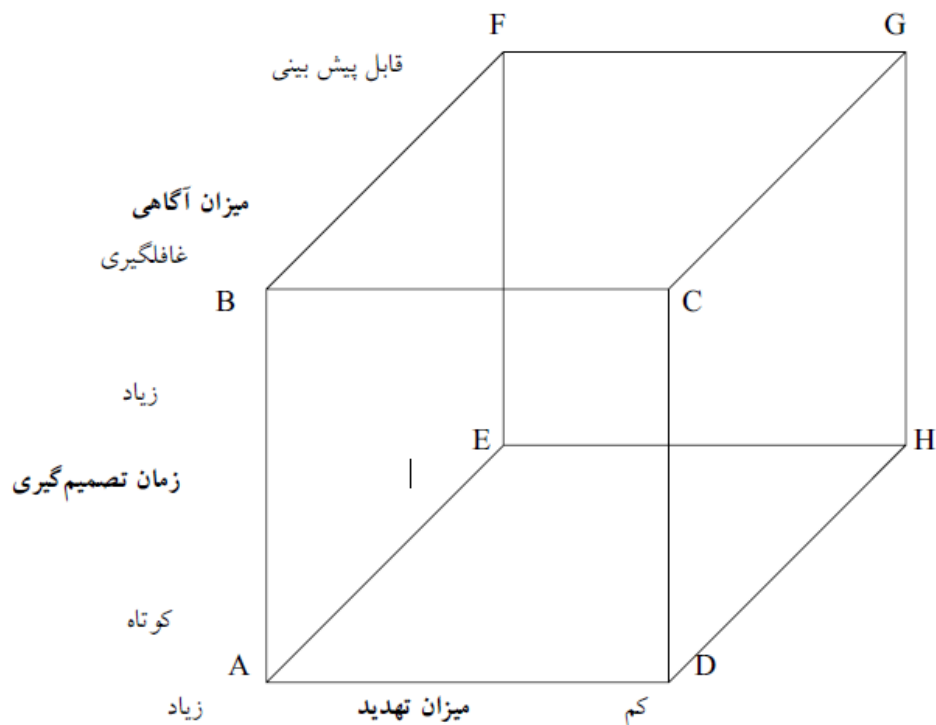
چارلز هرمن<sup>۴</sup>، از اولین مبدعان این رویکرد، با اذعان به این که اندازه و درجه تهدید، زمان موجود و میزان غافلگیری، از وضعیتی به وضعیت دیگر متفاوت است، فرض کرد که ترکیب های متعددی از اندازه های متفاوت این سه ویژگی قابل تصور است. او این ترکیب ها را در مکعبی ترسیم میکند که به مکعب بحران معروف شده است.

<sup>۱</sup> greiner

<sup>۲</sup> Lippitt

<sup>۳</sup> schmidt

<sup>۴</sup> charles herman



تصویر شماره یک

## نحوه برخورد مدیران با بحران در یک سازمان

درباره کنترل آثار منفی بحرانهای در یک سازمان و نحوه برخورد مدیران می توان گفت، چون سازمان اجتماعی کوچکی است، همه ی انواع بحران ها را می تواند در ابعاد کوچکتر داشته باشد. با این تفاسیر آنچه بیشتر مورد نظر می باشد، بحران هایی است که به طور خاص در زمینه حرفه یا تخصص سازمان ایجاد می شود. مسلماً بر حسب حرفه و صنعت نرخ بروز بحران در سازمان متفاوت است. لیکن باید گفت در کشورهای در حال توسعه به دلایل مختلف بروز بحران ها در همه زمینه ها شایع تر است.

دلیل آن عموماً مباحث روانشناختی با منشا شتاب رشد است. آثار منفی بروز بحران در سازمان‌ها زمانی حاد می‌شود که هیچ اقدامی قبل از بحران انجام نشده باشد. [۵]

بسیاری از مدیران که به فکر تصمیم‌گیری استراتژیک می‌افتند، به تحلیل فاصله<sup>۱</sup> توجه زیادی می‌کنند. براساس تصمیمات اتخاذ شده در گذشته، سازمان از راهی خاص با استراتژی معینی به نتایجی رسیده است. در هر نقطه از زمان ( $t_1$ ) می‌توان عملکرد استراتژی را سنجید و به احتمال زیاد در این صورت می‌توان پیشنهاداتی برای تغییر در استراتژی داد. در فرآیند نیازهای لازم برای این تغییر، باید پیشنهاد با توجه به فاصله بین نتیجه پیش بینی شده در صورت ادامه استراتژی فعلی و نتیجه مورد نظر بر اساس تغییر داده شده در استراتژی برای آینده ( $t_2$ ) تدوین شود. [۸]

## مهار کردن بحران

آنچه تاکنون بشر درباره بحران‌ها انجام داده است، مهار بحران به منظور کاهش آثار زیانبار و فجایع سنگین و دردناک آن از طریق مدیریت بحران بوده است. مدیریت بحران به صورت واکنشی با بحران‌ها برخورد کرده است و سعی بر مهار بحران و کاهش آثار زیانبار آن دارد. از این رو، مهار کردن بحران به بعد از وقوع بحران محدود می‌شود. اما آثار و فجایع سنگین، زیانبار و جبران ناپذیر بحران‌ها بالاخص بحران‌های جدید و مصنوع بشری قرن اخیر، ذهن عوامل انسانی و سازمانی را بیش از گذشته به خود مشغول داشته است. [۶]

مدیریت بحران سازمانی به عنوان فرایندی نظام یافته است که طی این فرایند سازمان تلاش می‌کند

بحران‌های احتمالی را شناسایی و پیش بینی کند. [۹]

واقعیت اینست که: "برنامه ریزی و مدیریت ناصحیح بحران، مرتباً دامنه خسارات را گسترده و میزان خسارت را افزایش می دهد."

به همین دلیل است که اکنون برنامه ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است. مدیریت بحران دقیقاً به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل، انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است.

مدیریت بحران از سه فاز کاملاً مجزا تشکیل می شود، نخست پیش‌بینی/پیشگیری، دوم برنامه ریزی آموزش، و سوم هدایت کنترل. [۵]

### **فاز اول پیش بینی :** در این راستا میتروف<sup>۱</sup> ۲۰۰۵ بر نیاز سازمان ها به یک مدیرکل بحران برای

واکنش اثربخش به بحران ها تاکید می کند و اظهار می دارد که هیچ عذری برای سازمان ها وجود ندارد که یک مدیر کل تمام وقت مسئول برای بررسی و بهبود قابلیت های بحران سازمان نداشته باشند. همچنین میتروف بر نیاز سازمان ها به مراکز کشف علائم و سیگنال های بحران و یادگیری از بحران ها تاکید می کند. یکی از مقاصد اصلی چنین مراکزی، نظارت مستمر و پیوسته سیگنال های اختلال اولیه مرتبط با وقوع بحران های بالقوه و غیر قابل تصور است. این مراکز وظیفه دارند که بطور پیوسته الگوهای مرتبط با بحران های گذشته را مطالعه و از آنها درس بیاموزند و تضمین کنند که این درس ها در سازمان عملیاتی می گردد. بگونه ای که توانش سازمان برای بحران های آینده بطور قابل ملاحظه ای کاهش پیدا کند. درک و فهم این الگوها مستلزم یادگیری مستمر چه موقع، کجا و چرا بحران ها رخ داده و چه چیزی می تواند شانس وقوع آنها و در نتیجه اثرات و پیامدهای آنها را کاهش دهد، می باشد. [۶]

<sup>۱</sup> Mitroof

آینده پژوهی دیدن هر چیز قبل از وقوع آن است. بحران ها نیز به جز در موارد نادر علائم هشدار دهنده ای را قبل از وقوع از خود بروز می دهند. مدیران نباید به راحتی از کنار این علائم هشدار دهنده عبور کنند. البته بعضی از آنها نشانه ها را احساس نمی کنند چون وقایع آینده برایشان اهمیت ندارد. خلاصه این که مدیران می توانند با انجام آینده پژوهی، علایم اولیه خیلی از بحران ها را قبل از وقوع آنها درک و آنها را مهار کنند. [۱۳]

### **فاز دوم برنامه ریزی و آموزش: یک ضرب المثل قدیمی می گوید: اگر شما در برنامه ریزی**

موفق نشوید، شما برای عدم موفقیت و شکست برنامه ریزی می کنید. برنامه ریزی یک کلید برای موفقیت افراد و سازمان ها است. سازمان ها نه فقط باید برای رخدادهای مثبت برنامه ریزی کنند، بلکه آنها باید برای سختی ها و گرفتاری ها نیز برنامه ریزی کنند. تنظیم و تهیه یک طرح جامع استراتژیک بحران ممکن است برای نجات سازمان، امروز نوعی دور اندیشی و حساب گرانه باشد و بر روی استراتژی ها و معاملاتی تمرکز کند که فردا خواهد آمد. لذا هر سازمان می تواند از طریق آینده نگری و دور اندیشی یا نظارت، برای بحران ها برنامه ریزی کند و یک طرح مدیریت بحران به منظور تفوق بر رخدادهای غیر منتظره و ناخوشایند داشته باشد. برنامه ریزی فوق فعال و پیش گیرانه از طریق استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت موضوع به کاهش ریسک، ضایعات و اتلاف وقت، مدیریت ضعیف منابع و اثرات آنها کمک می کند. [۱۴]

محققان و عمل گرایان، تکنیک های متعددی به منظور کمک به برنامه ریزی فوق فعال و پیش گیرانه و توسعه استراتژی برای پیش گیری یا کاهش بحران و فجایع از طریق احساس مسائل بالقوه شناسایی کرده اند. [۱۵]



مولفانی مانند دارلین [۱۶] و کچ و دارلین [۱۷] مطرح کردند که توسعه فرآیندها برای برخورد با بحران های آینده همچنانکه آنها پدیدار می شوند، کارآمد و کاراتر از کنکاش مداوم و پیوسته برای تاثیرات بالقوه تشخیص مساله از طریق کنکاش محیطی و جمع آوری داده درباره محیط منطقی -تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی می تواند اطلاعاتی درباره روندهای ممکن و احتمالاً تاثیرات شان بر روی سازمان فراهم کند. [۶]

در این فاز با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی فرآیند برنامه ریزی به جلو، در وضعیتی غیرمطمئن، که در آن در خصوص سناریوها و اهداف توافق وجود دارد، اقدامات مدیریتی و فنی تعریف می شود و سیستم های واکنش بالقوه برای پیشگیری، یا واکنش بهتر به یک وضعیت اضطراری یا بحرانی تعبیه شده است. در این نوع برنامه ریزی اقدامات اصلی و مهم طی یک برنامه ریزی کاملاً منطقی و با مشارکت سازمان- های دخیل در بحران تهیه می شود. برنامه ریزی اقتضایی شرایطی را فراهم می نماید تا در کلیه سطوح و در تمامی سازمانها، برنامه های مدیریت بحران به صورت شفاف و گام به گام به اجرا درآید.

به معنای دیگر می توان گفت که برنامه ریزی اقتضایی، هسته مرکزی برنامه ریزی در بحران را به صورت ساده ارائه می نماید که این هسته مرکزی قابلیت توسعه به صورت برنامه های جامع مدیریت بحران را دارد. همانگونه که بیان شد مزیت این نوع برنامه ریزی این است که در عین حال که می توان آنها را بسط و توسعه داد (قابلیت تبدیل نمودن به برنامه های تفصیلی را دارند) مانند برنامه های جامع مدیریت بحران، بسیار قطور و پیچیده نیست و امکان اجرایی شدنشان نیز ساده تر می باشد.

لذا به نظر می رسد که رویکردهای نوین در حوزه مدیریت بحران به سمت برنامه ریزی اقتضایی حرکت می کند. این رویکرد چند سال اخیر توسط سازمانهای بین المللی به ویژه سازمان های زیرمجموعه سازمان ملل در کشورهای مختلف بومی سازی و بکارگیری شده است. [۲۲]

## فاز سوم هدایت و کنترل: امروزه متون فعلی برای مدیریت و هدایت بحران، یک ماهیت

استراتژیک قائل می‌شود، مدیریت و کنترل بحران باید در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه شود زیرا در شش عامل با یکدیگر مشترک هستند. این وجوه اشتراک به این قرار است: تأکید بر روابط محیطی، حضور مجموعه پیچیده‌ای از ذی‌نفعان، درگیری مدیریت ارشد سازمان با آنها، تأثیر پذیری کل سازمان، توصیفی از یک الگوی ثابت و نمایانگر فرایندهای نوظهور.

مدیریت بحران مکمل مدیریت استراتژیک است و می‌تواند با اضافه شدن به مدیریت استراتژیک، قوت و توان آن را اضافه کند. مرحله اصلی در فرایند مدیریت استراتژیک، مرحله اجرای استراتژی است. این مرحله با تعیین سیاست‌های سازمانی و هدف‌های سالانه آغاز می‌شود. هدف‌های سالانه در جهت رسیدن به هدف‌های بلندمدت تعیین می‌شوند.

مرحله نهایی در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه، ارزیابی میزان پیشرفت اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های بحران و نیز ارزیابی میزان رسیدن به هدف‌هاست. این ارزیابی‌ها از طریق کنترل پس‌نگر و پیش‌نگر انجام می‌شود. اطلاعات به دست آمده از این مرحله در جهت حل مشکلات، انجام اقدامات اصلاحی و تعریف مجدد استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

برای اثر بخش بودن مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران، مشارکت مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در فرایند مدیریت استراتژیک تیم مدیران ارشد و مدیرعامل، فرایندها را ساختار داده و هدایت می‌کنند.

[۴]

استراتژی‌های خوب باید ریشه در تاریخ، سنت و فرهنگ جامعه یا سیستم داشته باشند، در عین حال چالش‌های آینده را نیز باید در نظر داشته باشند. [۲۰]

اصل اساسی در تفکر استراتژیک، اندیشیدن به آینده هاست؛ این بدان معناست که باید به آینده اهمیت ویژه ای داد. باید از اینجا شروع کرد که چه اتفاقی ممکن است در آینده بیافتد و آن را به خوبی متصور شد و سپس برای واکنش در برابر آن برنامه ریزی کرد. [ ۱۰ ]

## مبانی نظری آینده پژوهی

وندل بل<sup>۱</sup> معتقد است آینده پژوهی عبارت است: از بیان پیامد های آتی تصمیمات فعلی، پیش بینی مسائل و مشکلات آینده، آغاز طراحی راه حل های بدیل تا در نهایت جامعه دارای گزینه های بیشتری باشد و بتواند گزینه های مناسب و اخلاقی را انتخاب کند.

آینده پژوهی تلاش سیستماتیک برای بررسی دراز مدت آینده علم، فناوری، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده های نو ظهور و حوزه های زیر بنایی تحقیقات استراتژیک است که بیشترین منافع اجتماعی و اقتصادی را در برداشته باشد. بنابراین در جهان امروز آینده پژوهی و آینده نگری یک ضرورت است. پیش بینی می گردد که در هزاره سوم زمینه برای مطالعات آینده نگر و آینده پژوهانه افزایش پیدا کند و اندیشمندان احساس کنند که یک جاذبه مغناطیسی تحولات پیرامون آنها را به سمت آینده سوق می دهد.

[ ۱۱ ]

آینده پژوهی براساس چشم انداز های دراز مدت تر به تحقیق و تفحص می پردازد و معمولاً به چشم انداز

های بیش از پنج سال و اغلب بیش از بیست و پنج سال می اندیشد. [ ۱۲ ]

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. [ ۱۰ ]

## مفروضات و باورهای آینده پژوهان عبارتند از:

- (۱) زمان به صورت یک طرفه و بی بازگشت به پیش می رود. از گذشته شروع شده، لحظه کوتاهی، حال است و به سوی آینده حرکت می کند.
  - (۲) نه هرچیزی که در آینده به وجود خواهد آمد، الان وجود دارد یا در گذشته وجود داشته است. به این ترتیب امکان دارد آینده شامل مواردی باشد که پیش از آن هیچ سابقه ای نداشته است. این مسئله، اندیشه های تازه، برداشت های تازه و واکنش های تازه ای را ایجاب می کند.
  - (۳) تفکر پیرامون آینده برای کارها و اقدامات کنونی انسان، امری ضروری است. "واکنش بدون تفکر به آینده، امکان پذیر است، اما کنش امکان پذیر نیست، چرا که عمل نیاز به پیش بینی دارد .
  - (۴) آینده به طور کامل از پیش تعیین شده نیست (آمارا، ۱۹۸۱ به نقل از اسلاتروهمکاران، ۱۳۹۰، ص ۳۲) این فرضیه به صراحت این حقیقت را تصدیق می کند که آینده، پیشاپیش و به صورت غیر اجتنابی بر انسان تحمیل نشده است. آینده، "باز و خاتمه نیافته" است .
  - (۵) نتایج آینده تا حدودی متأثر از اقدامات فردی و جمعی انسان هاست.
  - (۶) وابستگی متقابل بین اجزای نظام هستی ایجاب می کند که هنگام تهیه اطلاعات برای اخذ تصمیم، یک دید "کلی نگر" داشته و رویکردی چند سویه را در پیش گیریم.
  - (۷) بعضی از آینده ها بهتر از بقیه اند. این فرضیه برای آینده پژوهان بسیار حیاتی است، زیرا آنها به صراحت در صدد کشف آینده های بهتر و نیز آینده های ممکن و محتمل هستند.
- ( اسلاتروهمکاران، ۱۳۹۰، ص ۳۱)

## ضرورت آینده پژوهی

باتوجه به تنوع تغییرات و تهدیدات محیطی، خسارت‌های بسیار هنگفتی بر بخش‌های تولیدی، صنعتی و کلاً زیرساخت‌های کشور وارد می‌شود که باید مدیران با شناسایی عوامل تهدیدزا پیش‌بینی‌های لازم برای مقابله و کاهش خسارتهای احتمالی انجام دهند. [۱۸]

آینده پژوهی و برنامه ریزی بر مبنای تحلیل داده‌ها زیربنای مدیریت راهبردی بحران‌ها است. شناخت وضعیت موجود و تجزیه و تحلیل عوامل موثر در ایجاد شرایط بحرانی در زمان وقوع بحران، فرصت و توانایی لازم برای مدیریت کارآمد بحران را فراهم می‌کند. داشتن یک برنامه دقیق و اصولی و آمادگی همه‌جانبه برای مقابله با بحران مهمترین اصل جهت کاهش ضرر در زمان وقوع حوادث غیر مترقبه است. پیش از هر چیز باید بدانیم که تغییر و تحول، یک روند دایمی و طولی است که از گذشته تا حال و تا آینده امتداد داشته و خواهد داشت. آینده‌نگری علمی در حقیقت پاسخی حکیمانه به چالش‌های پیش‌روی ماست. چالش‌هایی که علایم ظهور آنها در زمان حال مشهود است، اما هنوز تحقق نیافته است. [۱۹]

### نتیجه :

در مجموع می‌توان گفت تنها اصل تغییر ناپذیر در دنیای امروزی، تغییر است. در محیط رقابتی و پر آشوب کسب و کار امروزی و فضای پر از تغییر صنعت در حوزه‌های تکنولوژی، سیاسی، اقتصادی، زیست محیطی و ...، پیش‌بینی و شناخت آینده یک ابزار نیرومند برای استفاده از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدات محیطی می‌باشد، چه بسیار سازمان‌هایی که با غفلت از آینده بلند مدت دچار افول گردیده‌اند و بالعکس چه بسیار سازمان‌هایی که با توجه به آینده و اهمیت بررسی و شناخت آن از این ابزار برای رشد و توسعه سازمان استفاده کرده‌اند.

شرکت‌های آینده‌نگر همواره برای آینده آماده هستند و در حالی که رقبای آنها در صنعت از وقوع یک اتفاق شوکه و دچار بحران می‌شوند، آنها از قبل برای استفاده از فرصت‌ها و دوری از تهدیدهای ناشی از وقوع آن حادثه آماده شده‌اند به طور خلاصه می‌توان گفت شرکت‌هایی که آینده‌نگر هستند، به راحتی غافلگیر نمی‌شوند و همین ویژگی موجب پیشتازی و برتری آنها نسبت به رقبا می‌شود اما شناخت آینده با توجه به تغییرات گسترده‌ای که در آن صورت خواهد گرفت به آسانی انجام‌پذیر نیست و بدون داشتن اطلاعات کافی از آینده، چشم‌اندازها در هر سطحی نمی‌توانند قابل اتکا و اعتماد باشند بنابراین ضرورت آینده‌شناسی و آینده‌پژوهی به منظور جهت‌دهی به سرمایه، تکنولوژی، نیروی انسانی و صرف وقت و هزینه بیش از پیش آشکار می‌شود. در همین زمینه پیشنهاد می‌شود کانون‌های آینده‌پژوهی در نهادهای اقتصادی کشور با داشتن نگاهی استراتژیک به منظور ترسیم چشم‌انداز ۲۰ ساله تحولات این عرصه، راه‌اندازی شود تا با تجزیه و تحلیل روندها و تغییرات و با در نظر گرفتن مقولاتی نظیر جهانی شدن (Globalization) و الحاق به سازمان تجارت جهانی (WTO) باشد.

## منابع:

- [۱] ذهبی، ا. حدادی، م. جهانگیری، ح. (۱۳۸۹). " بهره‌گیری از سناریو نویسی انتظاری در تبیین مدل مدیریت راهبردی دانش نوآور با رویکرد آینده پژوهی "، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، ۲۷-۲۸ بهمن، شیراز، ایران.
- [۲] نیلی پور طباطبایی، س. ا. شهیر، ل. "ارائه الگوی مدیریت قبل از بحران با رویکرد آینده پژوهی"
- [۳] میرزایی، م. (۱۳۹۲)، "نقش مدیریت بحران در سازمانها"
- [۴] خاکسفیدی، م. مصری، ج. (۲۰۱۴)، " راهبردهای سازمانی در مدیریت بحران: داده کاوی و سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری"، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت جامع بحرانهای طبیعی .
- [۵] دباغیان، ر. (۱۳۸۴)، "بررسی آثار مثبت و منفی بحران در سازمانها"، نشریه تدبیر، ۲۵-۲۶ دی ماه، تهران، ایران.
- [۶] خورشید، ص. (۱۳۹۲)، "فراتر از مدیریت بحران: یک الگو برای توسعه رهبری اثربخش بحران"، کنفرانس ملی مدیریت بحران و HSE اصنایع، ۴-۵ دی، تهران، ایران.
- [۷] حسینی، س. ح. (۱۳۸۵)، "بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟"، فصلنامه امنیت، سال پنجم، شماره ۱ و ۲، ۷-۵، تهران، ایران.
- [۸] مترجم، ذوالفقاری، م. ع. "مدیریت بحران"، (نشر حدیث)، تهران.
- [۹] نیلی پور طباطبایی، س. ا. شهیر، ل. (۱۳۹۱)، "ارائه الگوی مدیریت قبل از بحران با رویکرد آینده پژوهی"، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

[۱۰] نیشه یار، م. (۱۳۹۰)، "آینده پژوهی در مطالعات استراتژیک"، پژوهشکده مطالعات راهبردی با همکاری معاونت فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول، تهران.

[۱۱] خزایی، س. (۱۳۸۸)، "دیده بانی و مفاهیم، دیده انی و مفاهیم، روش ها و پایگاه ها"، موسسه آموزشی تحقیقاتی ودجا، تهران.

[۱۲] زمانی مقدم، باغبانیا، م. (۱۳۹۲)، "روش ها و رویکردهای آینده پژوهی"، اولین همایش ملی آینده پژوهی، ۳۰

آذر، تهران، ایران.

[۱۳] Toby J. Kash, John R. Darling, (۱۹۹۸) "Crisis management: prevention, diagnosis and intervention", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۱۹ Iss: ۴, pp. ۱۷۹-۱۸۴

[۱۴] Heath, R. (۱۹۹۰). "The Kobe Earthquake: Some realities of strategic management of crises and Disasters", Disaster prevention and Management, ۴(۰), pp. ۱-۲۴.

[۱۵] Gonzales-Herrero, A., Pratt, C. (۱۹۹۸). "Marketing crises in tourism: Communication strategies in the united states and Spain", Public Relations Review, ۲۴(۱), pp. ۸۳-۹۷.

[۱۶] Darling, J. (۱۹۹۴). "Crisis management in international business: Keys to effective decision making". Leadership and organization Development Journal, ۱۹(۸), pp. ۳-۸.

[۱۷] Kash, T. J., Darling, J. (۱۹۹۸). "Crisis Management: prevention, Diagnosis and intervention", Leadership & organization, Development Journal, ۱۹(۴), pp. ۱۷۹-۱۸۴

[۱۸] Brain Boudreaux, (۲۰۰۶). "Exploring a Multi stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency" Journalism and communications

[۱۹] Lind gern, m. band huld, h. (۲۰۱۱).

[۲۰] Feigenbaum, A. (۱۹۹۶), "Strategic Reference Point Theory", Strategic Management Journal, Vol. ۱۷

[۲۱] <http://www.vista.ir/article/>

[۲۲] [www.ndmo.org](http://www.ndmo.org)

<http://ocha.unog.ch/drptoolkit/PreparednessTools/Contingency%20Planning/Contingency%20Planning.pdf>