

پیش بینی آینده  
الگوی نوین برای برنامه‌ریزی راهبردی

این ترجمه‌ی مقاله‌ای است با عنوان: **FUTURECASTING A New Model of Strategic Planning**

نوشته: دکتر استفن ای. بریمر<sup>۱</sup>

ترجمه: سید علیرضا حجازی

نشانی اینترنتی: <http://www.churchfutures.com/What-is-Futurecasting.php>

مدیران بسیاری از سازمان‌های امروزی می‌دانند برای این که کارآمد باشند، باید به آینده بیاورند. آن‌ها می‌خواهند بر فرهنگ [سازمان] خود تاثیر بگذارند و در همان حال تغییرات مثبتی در جوامع خود ایجاد کنند، اما نمی‌دانند که چگونه باید به این نقطه برسند. آشفتگی‌های فرهنگی که بر اثر تغییر سریع در شرایط سازمانی به وجود می‌آیند، گزینه‌های متعددی را ایجاد می‌کنند که می‌توانند عدم قطعیت فلج‌کننده‌ای را پدید آورند و در همان حال اقدام‌های خلاق را بی‌تاثیر کنند.

به عنوان کسی که ۳۰ سال است در زمینه‌ی مدیریت و رهبری تجربه دارم، می‌دانم که مدیران سازمان‌ها می‌خواهند تاثیر عوامل بیرونی بر حیات درون سازمانی را دست کم بگیرند، یعنی عواملی مانند دستاوردهای فناورانه یا تغییرات اجتماعی - فرهنگی را کم اهمیت تلقی کنند. ما مدیران سازمانی هم‌چنین می‌خواهیم بیشتر بر حال و گذشته متمرکز باشیم؛ نه آن که هماهنگ با شاخص‌های واقعیت‌های نمایانی باشیم که ما را احاطه کرده‌اند. در نتیجه، زمینی که زیر پای ما قرار دارد، تغییر می‌کند و ما خود را در برابر این تاثیر غافل می‌یابیم که تغییرات اجتماعی و فرهنگی موجب تغییر نیازها و عادت‌های افرادی شده‌اند که به آن‌ها خدمت می‌کنیم.

پیش‌بینی آینده ابزاری است برای حساس ساختن مدیران سازمان‌ها نسبت به موضوعات بیرونی و در حال ظهور پیش از آن که مغلوب آن‌ها شوند و نیز فراهم ساختن فرآیندی برای تنظیم این حساسیت از راه هر می از چالش‌ها و فرصت‌ها به منظور شفاف‌سازی راهبردی سازمان.

- این ابزار مدیران سازمان‌ها را قادر می‌سازد بر پایه‌ی رویایی مشترک در میان نسل‌های متفاوت به آفرینش و اقدام برای سازمان و جامعه‌ی خود مبادرت کنند.
- نقشی تسهیل‌کننده برای آفرینش چشم‌اندازی شفاف‌تر و خلاقانه‌تر ایفا می‌کند.
- توانایی مدیر سازمان را در تاثیرگذاری بر آینده با پیش‌بینی، شفاف‌سازی و واکنش به فرصت‌های در حال پیدایش افزایش می‌دهد.

### رهبری از دریچه‌ی آینده

پیش‌بینی آینده موجب انگیزش رویکردهای نوآورانه به سوی راهبرد از راه کاربرد روش‌شناسی‌های آینده‌نگری می‌شود. آینده‌نگری توانایی پیش‌بینی وقوع پدیده‌ای است، پیش از آن که واقع شود و نیز شناسایی فرصت‌های در حال پیدایش برای نوآوری. هدف پیش‌بینی آینده نیست، بلکه ایجاد خلاقیتی چشمگیر است. هنگامی که مدیران از نظر ذهنی خود را در موقعیتی ۱۰ سال فراتر از موقعیت کنونی قرار دهند، دیدگاه تازه‌ای نسبت به آن چه اینک فرا

<sup>1</sup> Dr. Stephen E. Brimmer



روی خود می‌بینند، خواهند یافت و توانمندی‌های تفکر راهبردی خود را تقویت خواهند کرد که این امر به آنان کمک می‌کند رهبری سازمان خود را از دریچه‌ی آینده بر عهده بگیرند.

### مزایای پیش‌بینی آینده

- تجربه‌ی پیش‌بینی آینده ابزارها و مهارت‌هایی را فراهم می‌کند که موجب ارتقای [کیفیت] رهبری شما می‌شود:
- **فرایندی تکرارپذیر** برای تصمیم‌سازی که نه تنها دست و پاگیر نخواهد بود، بلکه برای مدیران سازمانی نقشه‌ی راهی را ایجاد می‌کند که می‌توانند از آن پیروی کنند؛
  - **مهارت‌های رهبری پیش‌بینانه** برای دوری از تصمیم‌سازی بر پایه‌ی واکنش به تغییرات غیرمنتظره؛
  - **مهارت‌های مدیریت ریسک مالی** برای محافظت در برابر دوباره‌کاری‌های پر هزینه‌ای که بر اثر شرایط نوظهور پیش‌بینی نشده پدید آمده‌اند.

### الگوی E3 پیش‌بینی آینده

الگوی E3 پیش‌بینی آینده فرایندی را برای تصمیم‌سازی راهبردی فراهم می‌کند. گروهی از افراد را به وسیله‌ی مجموعه‌هایی از تمرین‌ها هدایت می‌کند تا فرصت‌های بالقوه و چالش‌های تهدید کننده را شناسایی کنند. به گروه کمک می‌کند خود و محیط پیرامونی را درک کنند و به این وسیله فرصت‌هایی را انتخاب کنند که برای آن‌ها مناسب‌ترین هستند. این الگو مشارکت کنندگان در فعالیت آینده‌نگری را حول آینده‌ی مرجحی که درباره‌ی آن توافق وجود دارد، گرد می‌آورد و می‌تواند موجب انگیزش در میان آنان برای سرمایه‌گذاری جهت رسیدن به چنین آینده‌ای شود.

پیش‌بینی آینده فرایندی سه مرحله‌ای است: کشف<sup>۲</sup>، تصور<sup>۳</sup> و مشارکت<sup>۴</sup>. (نمودار ۱ را ببینید). این فرایند متوالی است و هر گام از آن پس از گام پیشین برداشته می‌شود و این بدان معناست که هر مرحله بر نتایج مرحله‌ی پیشین استوار است. پیش‌بینی آینده با مرحله‌ی "کشف" آغاز می‌شود که گذشته‌ی سازمان را در نظر می‌گیرد، سپس به وضعیت کنونی آن می‌پردازد و بعد آینده‌های ممکن آن را در نظر می‌گیرد. گام "تصور" عبارت است از استفاده از اطلاعاتی که در مرحله‌ی کشف تولید شده‌اند برای طراحی یک آینده‌ی مرجح و نیز راهبردی برای پشتیبانی از آن. گام یا مرحله‌ی "مشارکت" طرح‌های اقدام را تدوین می‌کند تا راهبرد را به رویایی تحقق یافته تعبیر کند.

---

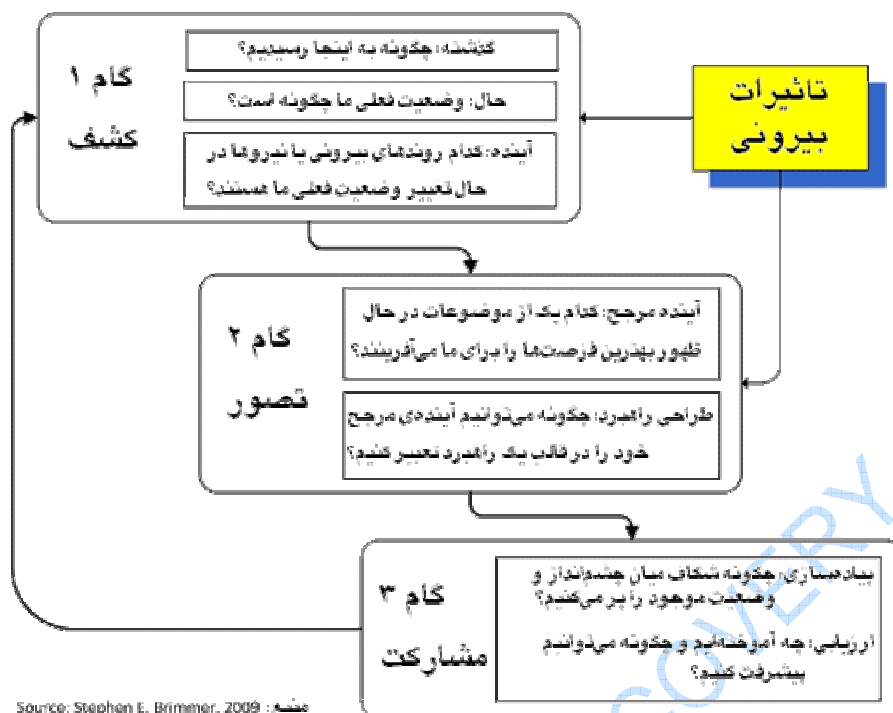
<sup>2</sup> Explore

<sup>3</sup> Envision

<sup>4</sup> Engage



## الگوی E3 پیش‌بینی آینده



نمودار ۱ - الگوی سه مرحله‌ای پیش‌بینی آینده

فرایند پیش‌بینی آینده متشکل از فعالیت‌های زیر است:

### کشف

- کشف گذشته - نگاه به آینده اغلب زمانی آسان است که نگاهی به گذشته داشته باشیم. مدیران معمولاً زمانی در برنامه‌ریزی آینده‌گرا کارآمدتر هستند که به همان تعداد سالی که به آینده نگاه می‌کنند، سال‌های گذشته را در نظر بگیرند.
- کشف حال - به ارزیابی شرایط جاری می‌پردازیم تا با ترسیم یک خط مبنا سنجش راهبردهای تغییر آینده را انجام دهیم.
- کشف آینده - با پیاده‌سازی فعالیت‌های آینده‌نگری از آینده به حال نگاه می‌کنیم تا به بررسی روندها و نیروهایی بپردازیم که وضعیت آینده‌ی سازمان را در حال حاضر و احتمالاً آینده تغییر می‌دهند.

### تصور

- آینده‌ی مرجح - هنگامی که موضوعات در حال ظهور شناسایی و ارزیابی شدند و مدیران سازمان به دیدگاه تازه‌ای مجهز شدند، چشم اندازی از آینده‌ی مرجح را برای سازمان و جامعه می‌آفرینند و یا در چشم‌انداز پیشین تجدید نظر می‌کنند.
- طراحی راهبرد - چشم‌انداز را به طرحی راهبردی تبدیل می‌کنیم.



## مشارکت

- پیاده‌سازی – در این مرحله به ارزیابی شکاف‌های موجود میان وضعیت کنونی سازمان و آینده‌ی تصور شده می‌پردازیم و بعد طرحی را برای پر کردن این شکاف‌ها تدوین می‌کنیم.
- ارزیابی – پیش‌بینی آینده از آغاز تا پایان یک فرایند یادگیری است. درس‌های آموخته شده را شناسایی کنید و آن‌ها را برای دور بعدی برنامه‌ریزی راهبردی به کار ببرید.

### فرایند پیش‌بینی آینده ادامه می‌یابد

برای نمایش فرایند پیش‌بینی آینده، فعالیت‌ها و بروندهای گام‌های "کشف"، "تصور" و "مشارکت" جدول ۱ تهیه و ارائه شده است. بروندهای مرحله‌ی "کشف"، دروندهای مرحله‌ی "تصور" شده و بروندهای مرحله‌ی "تصور" دروندهای مرحله‌ی "مشارکت" می‌شوند.

گام‌ها	فعالیت‌ها	بروندها
کشف	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعریف کارگاه لحظات</li><li>• ارزیابی وضعیت کنونی سازمان</li><li>• ارزیابی نیازهای جامعه</li><li>• پایش روندهای بیرونی و نیروها برای موضوعات در حال ظهور</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحلیل روند</li><li>• تحلیل اس دلیو او تی (SWOT)</li></ul>
تصور	<ul style="list-style-type: none"><li>• شناسایی موضوعات راهبردی</li><li>• تعریف و پالایش چشم‌انداز</li><li>• طراحی راهبرد بر مبنای چشم‌انداز</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• بیانیه چشم‌انداز</li><li>• طرح راهبردی</li></ul>
مشارکت	<ul style="list-style-type: none"><li>• تدوین راهبرد برای پر کردن شکاف میان چشم‌انداز و وضعیت موجود</li><li>• پیاده‌سازی و ارزیابی</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• طرح پیاده‌سازی</li><li>• طرح ارزیابی</li></ul>

### جدول ۱

#### کارگاه‌های پیش‌بینی آینده

پیش‌بینی آینده یک تجربه‌ی مشاوره‌ای سه روزه است که در بر دارنده‌ی مجموعه‌ای از فعالیت‌های آینده‌نگری است. در قالب این تجربه کارگاه‌های زیر برگزار می‌شوند:

#### نقشه برداری از چشم‌انداز

این تجربه‌ای است که تسهیل‌کننده‌ی آفرینش چشم‌اندازی شفاف‌تر و خلاقانه‌تر برای سازمان است. رهبری از دریچه‌ی آینده اینک به عنوان شیوه‌ای کارآمد و ضروری در مدیریت به رسمیت شناخته شده است. روش‌شناسی پیش‌بینی آینده ابزارها و خطوط راهنمایی را برای تدوین چشم‌اندازی مشارکتی، تعبیر چشم‌انداز در قالب راهبرد و تبدیل راهبرد به طرح‌های اقدام فراهم می‌کند.



## مشارکت جامعه

کارگاه مشارکت جامعه تجربه‌ای سه روزه است و برای سازمان‌هایی در نظر گرفته شده که می‌خواهند نقش رهبری جوامع خود را بر عهده بگیرند و موجب تحول جوامع شوند. این کارگاه از روش‌شناسی‌های آینده‌نگری به عنوان عامل تسهیل‌کننده‌ی آفرینش چشم‌اندازی شفاف‌تر برای جامعه‌ای سالم جهت نسل‌های آینده استفاده می‌کند.

## برنامه‌ریزی امکانات

تجربه‌ی برنامه‌ریزی امکانات برای سازمان‌هایی طراحی شده که اندیشه‌ورزی پیرامون طراحی یا بازطراحی امکانات را آغاز کرده‌اند. این فعالیت از روش‌شناسی‌های آینده‌نگری به عنوان عامل تسهیل‌کننده‌ی اندیشه‌ی متفاوت در تعیین اولویت‌ها و طراحی استفاده می‌کند. هدف از این کارگاه انگیزش بحث پیرامون نیازهای برنامه‌ای و امکاناتی آینده است و نیز این که سرمایه‌گذاری امروز ما چگونه بر نسل‌های آینده تاثیر خواهد گذاشت.

پایان

WWW.FUTURESDISCOVERY.COM

