

آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک

چکیده: عناصر مدیریت استراتژیک و آینده پژوهی استراتژیک به شیوه های مرتبط در همه جا و در همه سطوح دولتها و بسیاری از سازمان ها در سال های گذشته بکار گرفته شده اند. چهار جهت جدید تحقیق در این زمینه پیشنهاد شده است از جمله؛ اینکه به طور کامل تر به ماهیت عمل مدیریت استراتژیک پرداخته شود، و بر یادگیری دانش آینده پژوهی به طور کلی به عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک تمرکز شده و به ویژه تمرکز در مورد چگونگی دانش استراتژیک و نحو؟ استفاده از آن و اینکه می تواند با مدیریت راهبردی به شکل بهتری یکپارچه شود. ثمر؟ تحقیقات متمرکز بیشتر می تواند حیط؟ کاربرد مدیریت استراتژیک را ارتقا داده و همچنین ظرفیت سازمانی برای مقابله با چالش های فعلی و آینده و بهبود عملکرد در طولانی مدت را افزایش دهد. شاید بتوان بزرگترین هنر آینده اندیشی و آینده پژوهی را ایجاد آمادگی برای رویارویی با آینده دانست. بزرگترین دستاورد دانش نوپای آینده پژوهی این است که امروزه خوبی درک شود که فرآیند تکامل آینده، بسیار پیچیده تر از آن است که بتوان آن را پیشگویی کرد.

کلمات کلیدی: آینده پژوهی، مدیریت استراتژیک، تغییر، مدیریت مسئله.

مقدمه

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. مدیریت استراتژیک ممکن است به عنوان ادغام مناسب و معقول برنامه ریزی و اجرای مدیریت استراتژیک در سراسر سازمان (یا نهاد دیگری) به منظور تحقق و ایجاد ارزش پایدار تعریف شود. از سال ۱۹۸۰، تئوری مدیریت استراتژیک در قالب برنامه ریزی های استراتژیک با یک چارچوب جامع تر که در آن راهنماهای استراتژیک بودجه بندی و عملکرد طراحی شده بود تکامل یافت.

تئوری مدیریت استراتژیک در حال حاضر بر توسعه و هم ترازی مأموریت، استراتژی و عملیات سازمان همراه با ابتکارات استراتژیک بزرگ مانند سیاست های جدید، برنامه و یا پروژه متمرکز شده در حالی که توجه دقیق به ذینفعان به عنوان مدعیان با توجه منابع و یا خروجیهای سازمان به صورت بارزی دیده می شود. هر چه افق زمانی فرآیند بیشتر باشد عدم قطعیت نیز بالاتر خواهد بود لذا دولتها در برنامه ریزی بلندمدت استراتژیک خود نوعی

آینده پژوهی را مورد توجه قرار می دهند که مرحله ای است و با توجه به تغییرات، آینده نگری و آینده پژوهی را مورد بازبینی قرار می دهند و آن را آینده پژوهی دوره ای می نامند که به عبارت بهتر می توان گفت این نوع از مدیریت استراتژیک خود نوعی سیستم خود بازبینی دارد و آینده را فدای یکبار برنامه ریزی و برنامه نویسی نمی کند بلکه خود را همواره با شرایط وفق می دهد.

آینده پژوهی ابزاری برای مهندسی هوشمندانه آینده است، پس بهتر است سازمان های زیرک در کنار مدیریت ریسک به مقوله آینده پژوهی نیز توجه بیشتری داشته باشند تا با استفاده از مسیر هایی که این علم در اختیارشان می گذارد، راهبرد های معطوف به آینده سازی را شناسایی نموده و با سهولت بیشتری به آینده های مطلوب خود برسند.

با نگاه مختصری به نقش آینده در طراحی و تصمیم گیری، می توان به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت پی برد. هر چه افق زمانی فرآیند بیشتر باشد عدم قطعیت نیز بالاتر خواهد بود لذا دولتها در برنامه ریزی بلندمدت استراتژیک خود نوعی آینده پژوهی را مورد توجه قرار می دهند که مرحله ای است و با توجه به تغییرات، آینده نگری و آینده پژوهی را مورد بازبینی قرار می دهند و آن را آینده پژوهی دوره ای می نامند که به عبارت بهتر می توان گفت این نوع از مدیریت استراتژیک خود نوعی سیستم خود بازبینی دارد و آینده را فدای یکبار برنامه ریزی و برنامه نویسی نمی کند بلکه خود را همواره با شرایط وفق می دهد. در آغاز هزاره سوم جهت حصول جامع نگری در برنامه ریزی ها، علم آینده پژوهی، ادبیات پراکنده و غیرمنسجم درخصوص برنامه ریزی برای آینده را به علم مدون با اصول و مبانی متقن تبدیل کرده که وظیفه آن علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده های ممکن، محتمل و مطلوب است. جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است. تغییرات چنان غافلگیر کننده و برق آسا از راه می رسند که کوچک ترین کم توجهی به آنها می تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در تمام عرصه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی تمام شود.

آینده پژوهی ابزاری برای مهندسی هوشمندانه آینده است، پس بهتر است سازمان های زیرک در کنار مدیریت ریسک به مقوله آینده پژوهی نیز توجه بیشتری داشته باشند تا با استفاده از مسیر هایی که این علم در اختیارشان می گذارد، راهبرد های معطوف به آینده سازی را شناسایی نموده و با سهولت بیشتری به آینده های مطلوب خود برسند.

تعریف آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی دیدن هر چیز قبل از وقوع آن است. بحران‌ها به جز در موارد نادر علائم هشدار دهنده‌ای را قبل از وقوع از خود بروز می‌دهند. مدیران نباید به راحتی از کنار این علائم هشدار دهنده عبور کنند. البته بعضی از آنها نشانه‌ها را احساس نمی‌کنند چون وقایع آینده برایشان اهمیت ندارد. خلاصه این که مدیران می‌توانند با انجام آینده‌پژوهی، علایم اولیه خیلی از بحران‌ها را قبل از وقوع آنها درک و آنرا مهار کنند. آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاشهایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای تحقق آنها می‌پردازند. آینده‌نگاری، نگاشتن و تدوین، نمایشنامه، فیلمنامه، و نیز مقاله و متون مربوط به آینده می‌باشد که معمولاً از عنصر تخیل علمی برخوردار است. آینده‌نگاری‌ها بعضاً نقش پیش‌فرضهای آینده‌پژوهی را ایفا کرده‌اند. آینده‌شناسی مطالعاتی چندرشته‌ای و فرارشته‌ای است که به منظور شناخت وضعیت ممکن یا مطلوب یک جامعه در آینده صورت می‌گیرد. آینده‌شناسی فرآیندی است که به پیش‌بینی چندین رویداد مختلف در آینده می‌پردازد. در این تعریف، واژه پیش‌بینی به مثابه گزاره‌ای به کار می‌رود که گویای احتمال نسبی وقوع برخی از فرآیندهای کلی یا رشته‌ای از وقایع است. آینده‌شناسی، بخشی از علوم طراحی و یک شکل جدید طراحی و تکنولوژی اجتماع است. آینده‌پژوهی بیان پیامدهای آتی تصمیمات فعلی، پیش‌بینی مسائل و مشکلات آینده همچون طراحی راه‌حل‌های بدیل تا در نهایت جامعه‌دارای گزینه‌های بیشتری باشد و بتواند گزینه‌های مناسب و اخلاقی را انتخاب کند. می‌توان کشورها و جوامعی را دید که نتوانستند خود را با تحولات سازگار کنند و از این جهت از هم فروپاشیدند. آنها ذات تغییر را درست نشناختند. آینده‌شناسی از این منظر دانش شناخت تغییرات است [۷-۴]. [شناخت آینده از حیاتی‌ترین علوم مورد نیاز هر انسانی است. آینده‌پژوهی یکی از علوم استراتژیک می‌باشد که در حوزه فناوری‌های نرم قرار می‌گیرد. آینده‌پژوهی فراتر از پیش‌بینی است و ادعای پیش‌گویی هم ندارد. آینده‌پژوهی هنر شکل دادن به آینده است، به آن گونه که خواهان آینده هستیم. آینده‌پژوهی تلاش سیستماتیک برای بررسی دراز مدت آیند؟ علم، فناوری، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده‌های نو ظهور و حوزه‌های زیر بنایی تحقیقات استراتژیک است که بیشترین منافع اجتماعی و اقتصادی را در پی خواهد داشت. آینده‌پژوهی دانش و معرفی است که چشم مردم را نسبت به رویدادها، فرصتها و مخاطرات احتمالی آینده بازنگه داشته و ابهامات مردم را کاهش داده و توانایی انتخاب گزینه‌های هوشمندانه جامعه و مردم را افزایش می‌دهد از این رو به همگان اجازه داده تا بدانند که

به کجاها می توانند بروند (آینده های اکتشافی)، به کجا باید بروند (آینده های هنجاری) و از چه مسیرهایی می توانند با سهولت بیشتری به آینده های مطلوب خود برسند (راهبردهای معطوف به آینده سازی). [۷-۸]

روش تحقیق در آینده پژوهی

برخی محققان بر این باورند که اصولاً آینده قابل پژوهیدن نیست چرا که آنچه ما در مورد آینده داریم بر پایه یک سری فرضیاتی است که ضمانت قطعی برای وقوع ندارد و اطلاعات ما نسبت به آینده تنها برخی حدس و گمانهاست که از نظر علمی چارچوب مناسبی را برای یک تحقیق علمی محیا نمی آورند. این گروه، آینده پژوهی را آن هم در حد کمال خود، تنها پیش بینی آینده فرض می کنند. چون قطعیتی در یافته های پیش بینی نیست، آینده پژوهی را هم دارای اعتبار کافی نمی دانند، و این مهم محققان آینده پژوه را بر آن داشته تا به منظور پاسخگویی به پیروان این تفکر در جامعه علمی، بر دقت انجام فعالیتهای آینده پژوهانه خود هر چه بیش از پیش بیفزایند و این باور را حاکم سازند که آینده پژوهی نیز همچون سایر علوم که از دالو نهایی تکامل، گذشته و به مرحله تکامل یافته ای رسیده که دیگر نمی توان به عنوان آیند هاندیشی از آن یاد کرد که رویکردی غیر فعال در برخورد با آینده است بلکه امروزه آینده پژوهی با برخورد فعالانه نسبت به آینده، سعی در ساخت آن دارد که مرتبه ای تکامل یافته تر از پیش بینی صرف و مطلق است.

در آینده پژوهی هر چه آینده مورد مطالعه دورتر باشد کسب اطلاعات آن نیز با سختی بیشتری میسر می شود به نحوی که برای افق های زمانی بسیار دور اطلاعات معتبری نخواهیم داشت. آنچنان که یک تاریخدان یافته های قابل استناد کمی نسبت به وقایع گذشته و با قدمت طولانی دارد و چه بسا در بسیاری موارد اصولاً فاقد اطلاعات است. لذا با این ادله نمی توان از غیر علمی بودن علم تاریخ سخن به میان آورد آنچنان که نمی توان آینده پژوهی را دانش و مهارت عصر نوین ندانست. در تحقیقات آینده پژوهی اصولاً از روش های تجربی و میدانی نمی توانند بهره گیرند. از طرفی عدم وجود سابقه پژوهش که در بیشتر تحقیقات به عنوان عاملی مؤثر در راستای انجام تحقیق، پژوهشگر را یاری می رساند، در بیشتر تحقیقات آینده پژوهی وجود ندارد و عملاً محقق را با تنگناهای بسیاری مواجه می سازد. یکی دیگر از چالش های تحقیقات آینده پژوهی عدم توانایی در بررسی و مرور ادبیات موضوع تحقیق است که گاهی این کار را غیرممکن و گاهی دشوار می سازد. آموزش حین عمل، کل نگری و توجه به بافتار از ویژگی های تحقیقات آینده پژوهی هستند که گاهاً محدودیت هایی را برای محقق به دنبال دارند. به طور مثال درک صحیح آزمودنی در بافتار، کاری است دشوار که گاهی محقق را در انجام آن ناتوان می نماید به خصوص اگر آزمودنی یا نگرینسته، انسان و ابعاد

و اقدامات پیچیده او باشد. بنابراین محقق ممکن است از جامعه مورد تحقیق خود، بدون اطلاع و رضایت قبلی اطلاعات آشکار و در عین حال زیان بخش را جمع آوری کند که این نوعی تجاوز به حقوق آزمودنی به شمار می رود و حتی در برخی تحقیقات ممکن است، محقق سبب مخاطرات قانونی، اخلاقی و جانی تیم تحقیق را فراهم سازد چرا که ورود به بافتار همواره خوشایند آزمودنی یا عوامل متعدد موجود در کی ساختار یا بافتار نیست. البته در این روش، پدیده ها در دنیای واقعی و طبیعی بررسی می شوند که یک حسن بزرگ در حقیقی بودن و قابل اتکا بودن نتایج به شمار می آید. تحقیقات آینده پژوهی عموماً مشارکتی هستند که این مهم گاهاً مشکل زا است. فرهنگ کار گروهی در بسیاری موارد کم رنگ و ضعیف است لذا بستر مساعد اینگونه فعالیتها نیازمند فرهنگ سازی در این خصوص است. در آینده پژوهی، عدم ارائه چارچوب نظری برای تحقیق که لزوماً عمیق، خلاصه و دقیق باشد، مشابه تحقیقات کیفی است. این مهم از یک سو باعث آزادی عمل محقق در فعالیت های آینده پژوهی می شود و از سوی دیگر به عنوان یک آسیب جدی می تواند برخی کم کاری های محقق را از اذهان دور سازد

روشهای آینده پژوهی

روشهای آینده پژوهی توانایی جذب، ادراک و دستیابی به نظرهای شخصی را دارند؛ نظرهایی که در ارتباط با زندگی هستند و از آن ناشی می شوند. انعطاف پذیری یکی دیگر از ویژگی های ارزنده روشهای آینده پژوهی است که نه تنها می تواند به سؤال های از پیش تعیین شده پاسخ دهد، بلکه موجب می شود محقق توانایی پاسخگویی به سؤالهای مطرح شده در زمان اجرای تحقیق را نیز داشته باشد. تحقیقات آینده پژوهی بنا به ماهیت انتزاعی و استقرایی که دارند بر خلاف تحقیقات انضمامی و قیاسی با دغدغه و دشواری خاصی مورد ارزیابی قرار می گیرند. لذا باور پذیری، انتقال پذیری، اتکا پذیری و تأییدپذیری در مورد نتایج حاصل از تحقیقات آینده پژوهی بسادگی سایر تحقیقات میسر نیست. به طور کلی برای موفقیت در فعالیت های آینده پژوهی، محقق و نگاهی که به پژوهش دارد بسیار حائز اهمیت است. آیند پژوهی تنها در تاش برای شناخت آینده نیست. آنچه برای آینده پژوهی اصل است، ساخت آینده است و این کار محقق نخواهد شد مگر با شناخت درست روش های مناسبی که محقق آینده پژوه را در این مسیر یاری می رساند .

مطالعات آینده پژوهی

مطالعات آینده پژوهی در شرکت های آلمانی توسط پانک صورت گرفت تا انگیزه و اهداف به کارگیری آینده پژوهی در شرکت ها و تحلیل روش های آن را بررسی نماید. ۲۶ شرکت بزرگ خانوادگی مطالعات آینده پژوهی

داشتند و یا حداقل نوآوری های زیاد و استراتژی های معطوف به آینده را دنبال می کردند. همچنین بلافاصله پس از جنگ جهانی دوم، و به دنبال تجزیه و تحلیل تکنولوژی های مورد استفاده در آلمان و ژاپن، متدهای نوینی برای آینده پژوهی ابداع شد و در نتیجه آن دستاوردهای تکنولوژی مهم دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شامل رادار، موشک های بالستیک قاره پیما و حمل و نقل هوایی از قبل پیش بینی شد.

مطالعات آینده و مدیریت

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. پیدا کردن یک تعریف روشن و مشترکی از مطالعات آینده امکان پذیر نیست. مطالعات آینده در شرکت های بزرگ، به عنوان یک فعالیت با هدف حمایت از آیند؟ استراتژیک عمل گرا دنبال می شود. مفاهیم مدیریت و آینده مطالعات استراتژیک هر دو استدلال می کنند که پیچیدگی و پویایی در محیط رو به افزایش است و سازمان نیاز به مدیران برای تصمیم گیری در چنین محیطی را ضروری می داند. از آنجا که آینده نقش مهمی در برنامه ریزی و تصمیم گیری بازی می کند اهمیت مطالعات آینده در مدیریت بیشتر به چشم می آید. در برنامه ریزی حال حاضر پیش بینی آینده در موقعیت های برنامه ریزی روزانه مشاهده می شود. برنامه؟ آینده، اتصال آینده به زمان حال را به تصویر می کشد. بدون درک تصمیم گیری های آینده نمی توان جهت گیری تصمیم گیری آینده را تعیین کرد. مدیریت مسئله و هشدار استراتژیک

هدف از مدیریت مسئله این است که برای اولین بار به شناسایی و نظارت بر نیروهای اجتماعی، تکنولوژیکی، سیاسی، اقتصادی و سپس تفسیر و تعریف مفاهیم و نظرات و در نهایت تنظیم اقدام استراتژیک به منظور مقابله با این وضعیت اقدام شود. فرض اساسی این است که ناپیوستگی ها بدون اخطار ظاهر نمی شود. این علائم هشدار دهنده می توانند به عنوان سیگنال های ضعیفی توصیف شوند. مفهوم سیگنال ضعیف هدف تشخیص زود هنگام آن سیگنال است که می تواند به شگفتی استراتژیک و یک رویداد منجر شود که در نتیجه پتانسیل استراتژی سازمان را به خطر اندازد. تشخیص سیگنال های ضعیف است با اسکن محیط سازمان به دست می آید. مفهوم پویا محیطی توصیف فرایندی است که به موجب آن محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند بطور سیستماتیک برای اطلاعات مربوطه بررسی شده است. هدف این است که برای شناسایی سیگنال های اولیه تغییرات زیست محیطی امکان پذیر شود و در حال حاضر تشخیص تغییرات زیست محیطی در جریان است.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها و اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. لذا تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته احساس می‌شود.

مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل موفقیت تجاری در دنیای امروز را رقم می‌زند. در نتیجه یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند مدیریت استراتژیک و اختلاط آن با آینده پژوهی می‌باشد.

آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک

مفهوم مدیریت استراتژیک و آینده پژوهی هر دو دربار؟ شناسایی پیچیدگی‌ها و پویایی‌های برخاسته از محیط‌های سازمانی و نیازمندی‌های مدیران برای تصمیم‌گیری در چنین محیطی بحث می‌کنند. با نگاه مختصری به نقش آینده در طراحی و تصمیم‌گیری، می‌توان به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت پی برد. پیش‌بینی آینده در طراحی می‌تواند در موقعیت‌های طراحی روزانه دیده شود، زیرا هر اقدام تصمیم‌گیری بر پای؟ برخی مفروضات در آینده مبتنی خواهد بود. یک طرح، آینده را به زمان حال می‌کشاند. مفهوم مدیریت استراتژیک خود به واسطه؟ درگیری در محیط سازمانی مفهوم سازی شده است. هدف مدیریت استراتژیک ساخت فوق فعال آینده است. بحث دربار؟ تأکیدات بر آینده، به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت اشاره دارد. آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک، 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 دائماً با محیط پیرامون خود در ارتباط بوده و از تغییر و تحولات آن تاثیر می پذیرد لزوم آشنایی و بهره گیری از دانش مدیریت استراتژیک را دو چندان می نماید. مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکرده و سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد. مدیریت استراتژیک به واسطه درگیری در محیط، آینده را به زمان حال کشانده و در ساختار 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. امروزه روش های مرسوم مدیریت استراتژیک جای خود را به روشهای نوین بر پایه ی چشم انداز داده اند. استراتژیست های سازمان با رفت و برگشت 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 آینده پژوهی به رویکرد کاملاً عملیاتی و ممکن تبدیل شده و به هیچ وجه ذهنی و تخیلی نیست.

آینده پژوهی، مدیریت استراتژیک، مدیریت بحران

اصل اساسی در تفکر استراتژیک، اندیشیدن به آینده است؛ 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 سپس برای واکنش در برابر آن برنامه ریزی کرد. برای اثر بخش بودن مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران، مشارکت مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در فرایند مدیریت استراتژیک تیم مدیران ارشد و مدیر عامل، فرایندها را ساختار داده و هدایت میکنند. مدیریت بحران مکمل مدیریت استراتژیک است و می تواند 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 هدف های سالانه آغاز می شود. هدف های سالانه در جهت رسیدن به هدف های بلندمدت تعیین می شوند. 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 پیچیده ای از ذی نفعان، درگیری مدیریت ارشد سازمان با آنها، تأثیر پذیری کل سازمان، توصیفی از یک الگوی ثابت و نمایانگر فرایندهای نوظهور. مرحله نهایی در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه، ارزیابی میزان پیشرفت اجرای استراتژی ها و برنامه های بحران

و نیز ارزیابی میزان رسیدن به هدف هاست. این ارزیابی ها از طریق کنترل پس نگر و پیش نگر انجام می شود. اطلاعات به دست آمده از این مرحله در جهت حل مشکلات، انجام اقدامات اصلاحی و تعریف مجدد استراتژیها مورد استفاده قرار می گیرند .

فرآیند مدیریت استراتژیک و معضل تغییر پذیری و اطمینان

به منظور بررسی نیاز به توسعه در یک افق زمانی طولانی و ضرورت مقابله با تغییر محیط سازمان باید رویکرد مدیریت استراتژیک را اجرا شود. عملکرد مدیریت استراتژیک اجازه می دهد تا پاسخهای یافته شده برای تغییرات رخ داده و ایده ها به منظور توسعه برنامه ریزی شد؟ تغییرات تازه سازی شود.

استراتژی در مرکز توجه قرار دارد، تدوین و اجرای آن مبنایی برای فرایند مدیریت استراتژیک ارائه می کند. واقعیت این است که تفاوت‌های جنبه های مختلف مدیریت استراتژیک پایه ای را تشکیل می دهند، اما تأکید بر عواملی است که مسیرهای مختلف رسیدن به موفقیت را نشان می دهند و اینکه راه حل آنها نیاز به دانش دربار؟ فعالیت شرکت در اجرای این روش دارد.

به طور خاص، اگر پذیرش و تحقق تغییر مداوم محیط صورت بگیرد، قرار دادن روش برنامه ریزی سفت و سخت در مرکز توجه، ممکن است باعث افزایش شک و تردید شود. هنگامیکه فرایند مدیریت استراتژیک تجزیه و تحلیل شود، قابل توجه نیست که نیاز مقابله با چالش های مطرح شده توسط تناقض تغییرپذیری و اطمینان نشان داده شود

فرصت تحلیل تغییرات

بطور کلی جستجوی فرصت ها با برخی از عوامل درجه اول تغییر؛ خلاقیت و نوآوری در ارتباط است . بنابراین این یک مفهوم مبهم است، اما می توان آن را شخصیت های نوآورانه فرض کرد. فرصت ها به صورت پویا و همراه با تغییر در حال گسترش هستند، بنابراین در این رویکرد فرصتها چالشی برای یک نگرش فعال است. اجرای فرایند مدیریت استراتژیک راهکاری برای تغییرات و شروع جستجو برای فرصت های توسعه؟ جدید را تحمیل می کند. راهنمایی هایی مهم برای عوامل مؤثر بر جستجوی فرصتها عبارتند از:

-فرمولیزه کردن شکل استراتژی

-مدیریت دوراندیشانه

-برنامه ریزی بلند مدت

-اولویت های توسع؟ متهورانه

-همکاری های بلند مدت

آینده پژوهی و شکاف استراتژیک

کار آینده پژوهی آن است که شکافهای فرصت و عملکرد را شناسایی کند. شکافها نشان دهنده تفاوتهای میان عملکرد رقابتی مطلوب (آینده) و عملکرد رقابتی عملی (فعلی) می باشند. شکافها تفاوت میان آنچه شرکت باور دارد که باید انجام دهد (قصد و نیت استراتژیک) و آنچه شرکت می تواند انجام دهد (واقعیت فعلی شرکت) را نشان می دهند.

شرکت می تواند در هر نقطه ای از زمان دارای شکاف استراتژیک و نیز شکاف دانش باشد. این شکافها، تفاوت میان آرمانها یا امیدهای جمعی سازمان را با توجه به آنچه باید انجام شود را نشان می دهند که از راه گزاره ارزشی سازمان و واقعیت فعلی آن بیان می شوند؛ گزاره ای که انعکاس آن چیزی است که سازمان می داند که می تواند انجام دهد. شکافها محدودیت های رقابتی شرکت را منعکس می کنند و نشان دهند؟ آن هستند که شرکت در چه مقطعی نیاز به بهبود دارد (پر کردن شکاف) و هم چنین نشان دهند؟ تحول سازمانی و نیز فرصت هایی برای بهبود هستند. گزینه های تحول می توانند از پیامدها و نتایج تجزیه و تحلیل دو شکاف، مشتق شوند.

شکافهای استراتژیک و دانش می توانند با کمک روشها و ابزارهای ویژه ای که تصویری قابل اطمینان و موثق از موقعیت رقابتی فعلی شرکت را فراهم می سازند، شناسایی و تحلیل شوند. این ابزارها یا روشها ممکن است به عنوان مثال یک متدولوژی تجزیه و تحلیل استراتژیک پرتفولیو باشند، مانند متدولوژی ای که توسط نویسندگان یک پروژه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۰ توسعه یافت و نتیج؟ آن بررسی توانمندی های شرکت بر حسب اثر و نقطه قوت رقابتی آنها بود. این تجزیه و تحلیلها نشان داد که جایی که شکافهای دانش و استراتژیک در پرتفولیوی شرکت وجود دارند، حوزه هایی هستند که باید منابع در آنها به منظور ایجاد موقعیت رقابتی در آینده سرمایه گذاری شوند نتیجه گیری

آینده پژوهی، مقدمه و پیش درآمد ورود به بحث های مطالعات استراتژیک به شمار می آید. در واقع، فرد پس از آنکه توانست مغز خود را به پویا وادارد، توان تحلیل داده ها را بیابد، حرکت های آتی را مدنظر قرار دهد، احتمالات

پیش رو را شناسایی کند، کلیت سیستم را در ذهن تجسم کند و بالاخره به شناسایی و تحلیل اقدامات و سیاست های سایر رقبا نائل آید، آنگاه با این ذهن پویا قادر خواهد بود به تفکر استراتژیک بپردازد و در مرحله ای پیشرفته تر، با جمع آوری دیدگاه ها و نظرات و یا در نظر داشتن تناقضات موجود، بتواند با در نظر گرفتن عنصر زمان و نیز منابع در دسترس، راه حل هایی که کمترین میزان ضرر و بیشترین میزان منفعت را دارا باشند، بیابد و از تجربه های به دست آمده در این راه، برای حل بحران های بعدی بهره جوید.

مهم ترین وظیفه یک استراتژیست، دستیابی به شناختی صحیح از وضعیت پیش رو است. بر این اساس، آینده نگری و استفاده از ابزارهای علمی برای آینده پژوهی، در مدیریت استراتژیک اهمیت حیاتی دارد. از آنجا که یکی از ارکان اصلی برنامه ریزی استراتژیک دارا بودن ذهنی خلاق و آینده پژوهانه است، آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک در محیط های علمی و اکادمیک مانند دو بال پرواز به سوی یک مقصدند که به موازات هم رشد یافته اند. 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 نگری از آینده به امروز مسیرهای توسعه را تابلوگذاری و سیاستهای رسیدن به آن آینده مطلوب را ترسیم می کنند. از بین سه زمان گذشته، حال و آینده، زمان آینده از هم؟ آنها مهمتر است و اینکه بحث درباره؟ ارتباط بین تصمیم گیری، طراحی و تأکیدات بر آینده به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت اشاره دارد. آینده پژوهی می تواند بیشتر بر مبانی علمی استوار شود و در جهت بهبود روش های خود ترغیب گردد. بزرگترین چالش پیش روی آینده پژوهی اهمیت اجرایی بودن روش های آن در شرکت ها است. به طور خلاصه می توان گفت شرکتهایی که آینده نگرند، به راحتی غافلگیر نمی شوند و همواره برای آینده آماده هستند در حالی که رقبای آنها در صنعت از وقوع یک اتفاق شوکه شده و دچار بحران می شوند، آنها از قبل برای استفاده از فرصتها و دوری از تهدیدهای ناشی از وقوع آن حادثه آماده شده اند لذا همین ویژگی موجب پیشتازی و برتری آنها نسبت به رقبا میشود اما شناخت آینده با توجه به تغییرات گسترده ای که در آن صورت خواهد گرفت به آسانی انجام پذیر نیست و بدون داشتن اطلاعات کافی از آینده و چشم اندازها در هر سطحی نمی تواند قابل اتکا و اعتماد باشند بنابراین ضرورت آینده پژوهی به همراه مدیریت استراتژیک به منظور جهت دهی به سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی همواره آشکار می شود. 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 پژوهان برای سنجش میزان مطلوبیت آینده های بدیل، باید اهداف و ارزش های بشری را مطالعه و ارزیابی، و از آن ها استفاده کنند،

همچنین باید به درک ماهیت جامعه مطلوب و نیز به معیارهای قضاوت و ارزیابی خود، توجه ویژه ای داشته باشند.

منابع

[1] افشین، ایرجی ، (۱۳۸۳) ، کاربرد تکنیک های آینده نگری در برنامه ریزی استراتژیک ، فصلنامه مدیریت فردا [2] امینی ، مصطفی ، (۱۳۹۰) ، پایگاه اینترنتی آینده پژوهی

[3] امینی ،محمد تقی ، سهرابی، شهاب ، (۱۳۸۹) ، انواع فرهنگ و نقش آنها در تعیین استراتژی مناسب ، دو ماهنامه مدیریت

[4] باقری ، سجاد ، (۱۳۹۲) مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت [5] خزایی سعید -الهی دهقی ،ایرج ، (۱۳۹۱) عوامل موفقیت در آینده نگاری ملی ، فصلنامه علمی تخصصی مطالعات آینده پژوهی

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

[7] زالی نادر ،اقتباس از خزائی، سعید و جاذبی زاده همایون ، (۱۳۸۷) ، برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟"

[8] گیلانی نیا ،شهرام ، (۱۳۹۱) ، مدل موثر تصمیم گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده ، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت ،چاپ فصلنامه مهندسی مدیریت

[9] عالی زاده عبدالرضا (۱۳۸۸) آینده پژوهی چه نسبتی با برنامه ریزی استراتژیک دارد؟ انتشارات هنر رسانه

[10] کیانی و غفاریان، پنج فرمان برای استراتژیک، (۱۳۸۴)

[11] ملکی فر عقیل (۱۳۸۵) الفبای آینده پژوهی

[12] ملکی فر سیاوش (۱۳۹۲) ، آینده پژوهی پیشرفته ادوارد کورنیش

[13] 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.

[14] Altioik, P. (2011), Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, Procedia - Social and Behavioral Science, Vol. 24, pp. 61-71.

- [15] Mintzberg, H. & J. Lampel (1999), "Reflecting on the Strategy Process", Sloan Management Review, Vol. 40, No. 2
- Feigenbaum, A. & S. Hart & D. Schendel (1996), "Strategic Reference Point Theory", Strategic Management Journal, Vol. 17
- Altiok, P. (2011), Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, Procedia - Social and Behavioral Science, Vol. 24, pp. 61-71.
- Alvarez, S.A. and Barney, J.B. (2007), Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 1 No. 1-2, pp. 11-26.
- Barringer, B.R. and Bluedorn, A.C. (1999), The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, Strategic Management Journal, Vol. 20, Iss. 5, pp. 421-444.
- [16] Busenitz, L.W. (1996), Research on entrepreneurial alertness, Journal of Small Business Management, Vol. 34 No. 4, pp. 35-44.
- Chiasson, M. and Saunders C. (2005), Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory, Journal of Business Venturing, Vol. 20 (6), pp. 747-767.
- Davies W. (2000), Understanding strategy, Strategy & Leadership, 28.5. 2000, pp. 25-30.
- Dibrell, C., Craig, J., Hansen E. (2011), Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective, Journal of Small Business Management, Vol. 49 (3), pp. 467-489.
- E. Cornish, Futuring: The Exploration of the Future, World Future Society, Bethesda, MD, 2004.
- H.I. Ansoff, Implanting Strategic Management, Prentice-Hall International, New Jersey, 1984.
- K. Burmeister, A. Neef, B. Albert, H. Glockner, Zukunftsforschung und Unternehmen, Druck- und Verlagskooperative stattwerk, Essen, 2002