



بررسی نقش آینده پژوهی در برنامه ریزی استراتژیک

مینا رضاییان^{۱*}، سید مهدی الحسینی المدرسی^۲

یزد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، mina.rezaiyan@ymail.com

یزد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، almodarresi@yazd.ac.ir

چکیده

توانایی تصور آنچه که احتمالاً اتفاق خواهد افتاد (آینده پژوهی)، یکی از ویژگی‌های بسیار مهم یک ذهن تجاری رقابتی می‌باشد. مفهوم آینده پژوهی استراتژیک دو جنبه اصلی دارد، درک آنچه هست، و پیش‌بینی آینده. تصمیم‌گیری ماهیت برنامه‌ریزی است و با مطالعه متغیرهای درونی و بیرونی، به منظور انتخاب راه رسیدن از وضع موجود به مطلوب انجام می‌شود. لذا اساس فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در مبانی نظری، مطالعه متغیرهای درونی و بیرونی در شرایط فعلی است. چنین رویکردی به معنی انتخاب راه رسیدن به هدف در آینده، بر اساس شرایطی است که در حال حاضر وجود دارد. واضح است که شرایط فعلی استمرار خواهند یافت. از این رو سازمان‌ها با برنامه‌های استراتژیکی روبرو هستند که دائماً منسوخ می‌شوند. آینده پژوهی استراتژیک می‌تواند با پیش‌بینی وضعیت درونی و بیرونی آتی، که بستر استراتژی سازمان است، بر خلاف رویکرد ایستای موجود در متون سنتی، مسیری استراتژیک و پویا ترسیم نماید. مسیری که حالات و شرایط مختلف آتی را در نظر گرفته است. در این مقاله ضمن بررسی مبانی نظری و تئوری‌های مرتبط با چگونگی ارتباط آینده پژوهی با فرایند مدیریت استراتژیک و مدیریت نوآوری، فرایندهایی که طی آن آینده پژوهی منجر به خلق ارزش می‌شود ارائه می‌گردند. سپس ادبیات مربوط به آینده پژوهی استراتژیک ارائه شده و با بیان عوامل کلیدی موفقیت آینده پژوهی شرکتی، مدلی مفهومی از نقش این عوامل در موفقیت سازمان به دست می‌آید.

واژه‌های کلیدی: آینده پژوهی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، مدیریت نوآوری، خلق ارزش

۱- مقدمه

اگرچه علاقه به آینده پژوهی استراتژیک در حال افزایش است، اجرای این سیستم‌ها در سازمان‌ها محدود باقی مانده است. این امر می‌تواند به دلیل تردید درباره بازگشت سرمایه‌گذاری، یا عدم اطمینان در مورد ایجاد ارزش از فعالیت‌های آینده پژوهی استراتژیک باشد. از اواخر دهه ۱۹۸۰ کلمه آینده پژوهی^۳ برای توصیف فعالیت‌های اطلاع رسانی به تصمیم‌گیرندگان یا بهبود داده‌ها درباره آینده بلندمدت یک سازمان به کار رفته است. ماکریداکیس (۲۰۰۴) می‌گوید: "نقش آینده پژوهی این است که برای مدیران کسب و کار و سیاست‌گذاران دولتی راه‌های دیدن آینده را با دیدگاهی متفاوت و درک کامل از مفاهیم ارائه کند. یا همانطور که تسوکاس و شفر (۲۰۰۴) عنوان می‌کنند: آینده پژوهی توانایی دیدن تحولات، قبل از این که به روند تبدیل شوند، شناسایی الگوها قبل از این که ظاهر شوند و درک ویژگی‌های جریان‌های اجتماعی که به احتمال زیاد در آینده تاثیرگذار خواهد بود، می‌باشد.

۱ و * - نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد

۲ - دکتری مدیریت بازرگانی، استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد



هدف این مقاله بررسی مبانی نظری و تئوری‌های مرتبط با ارتباط آینده‌پژوهی و فرایند برنامه‌ریزی و همچنین بررسی فرایندهایی که طی آن آینده‌پژوهی منجر به خلق ارزش می‌شود، می‌باشد. این مبحث هنوز مبهم است. به عنوان مثال اسلاتر (۱۹۹۷) درباره خلق و نگهداری یک دیدگاه آینده با کیفیت، منسجم و عملی و استفاده از پیش‌بینی‌های ناشی از روش‌های مفید سازمانی بحث می‌کند. تسوکاس و شفر (۲۰۰۴) بر درک و تفسیر تغییرات به عنوان نتایج دلخواه پیش‌بینی استراتژیک تاکید دارند. رونی (۲۰۱۰) پیشنهاد می‌کند که پیش‌بینی استراتژیک باید برنامه‌ریزی استراتژیک را پشتیبانی کند. بنابراین، آینده‌پژوهی استراتژیک به احتمال زیاد در شرکت‌های بزرگ از طرق گوناگونی ایجاد ارزش می‌کند.

در این مقاله، با بررسی ادبیات مربوط به پیش‌بینی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و مدیریت نوآوری، سهم آینده‌پژوهی استراتژیک در ایجاد ارزش برای سازمان‌ها مشخص می‌گردد. سپس ادبیات مربوط به آینده‌پژوهی استراتژیک ارائه شده و با بیان عوامل کلیدی موفقیت آینده‌پژوهی شرکتی، مدلی مفهومی از نقش این عوامل در موفقیت سازمان‌ها به دست می‌آید.

۱- مرور ادبیات

آینده‌پژوهی به "توانایی تصور کردن آنچه احتمالاً اتفاق خواهد افتاد و به فرد اجازه می‌دهد تا برای کمک به آن یا جلوگیری از پیشرفت آن عمل کند" اشاره دارد. در ارتباط با مدیریت استراتژیک، مفهوم "آینده‌پژوهی" برای اولین بار توسط وایتهد معرفی شد. او به طور قطع اظهار داشت که آینده‌پژوهی استراتژیک از ویژگی‌های بسیار مهم ذهن تجاری رقابتی می‌باشد (Whitehead, 1993). بنابراین مفهوم آینده‌پژوهی استراتژیک دو جنبه اصلی دارد، درک و پیش‌بینی آینده، که می‌تواند با مقایسه مفهوم آینده‌پژوهی با پیش‌بینی^۱ بهتر نشان داده شود.

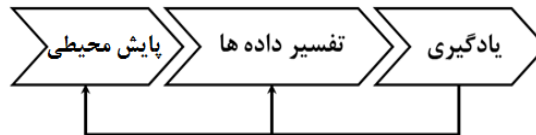
مطالعات آینده می‌تواند سه شکل به خود بگیرد. درجه اول، می‌تواند آینده را پیش‌بینی کند اما مطلقاً هیچ کاری در مورد آن انجام نمی‌دهد. درجه دوم، می‌تواند آینده را پیش‌بینی کند و آمادگی برای استفاده از تحولات قابل پیش‌بینی را داشته باشد و درجه سوم، می‌تواند آینده را پیش‌بینی کند و اقداماتی جهت تاثیر بر آن به طور مطلوب انجام دهد. آینده‌پژوهی به نوع دوم و سوم مطالعات آینده مربوط است، در حالی که پیش‌بینی با نوع اول آن سر و کار دارد. وایتهد این دو شکل پیش‌بینی را در آینده پژوهی پیشنهاد داد و بیان کرد که پیش‌بینی تحولات آینده، سازمان‌های کسب و کار موفق را از ناموفق جدا می‌سازد (Reid and Zyglidopoulos, 2004).

شوارتز (۱۹۹۱) آینده پژوهی را "هنر دیدگاه بلند" می‌نامد. اسلاتر (۱۹۹۹) آینده‌پژوهی استراتژیک را توانایی خلق و نگهداری یک دیدگاه رو به جلوی با کیفیت، منسجم و کاربردی و استفاده از بینش‌های به دست آمده از روش‌های مفید سازمانی می‌داند. کاستانزو (۲۰۰۴) معتقد است که توسعه آینده‌پژوهی استراتژیک، یک فرایند یادگیری است که بالاترین اهمیت را در توانایی شرکت برای نوآوری به طور مستمر دارد. نیف و داهیم (۲۰۰۵) آینده پژوهی شرکتی را "مطالعات آینده برای کسب و کار" تعریف می‌کنند و متذکر می‌شوند که آینده‌پژوهی شرکتی همیشه روی این سوال متمرکز می‌شود که چگونه سازمان‌ها را برای آینده آماده سازیم. آن‌ها بیان می‌کنند که آینده‌پژوهی شرکتی، تصمیم‌گیری استراتژیک را فراهم می‌کند، رقابت آینده را حفظ کرده و قابلیت‌های یادگیری و نوآوری را افزایش می‌دهد. کانوی (۲۰۰۵) استدلال می‌کند که مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی نمی‌توانند با پیچیدگی، عدم قطعیت و تغییرات سریع در محیط خارجی کنار بیاید. وی مدل‌های سنتی را به عنوان یک فرایند ۳ مرحله‌ای تعریف می‌کند: تفکر استراتژیک (ترکیب و بررسی امکانات و گزینه‌ها)، تصمیم‌گیری استراتژیک (انتخاب و تنظیم جهت‌ها) و برنامه‌ریزی استراتژیک (انجام اقدامات). روش‌ها و رویکردهای آینده‌پژوهی، مقدمه‌ای برای تفکر استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک یک مرحله اجرایی برای آینده‌پژوهی به شمار می‌رود. بنابراین آینده‌پژوهی جایگزین برنامه‌ریزی استراتژیک نیست بلکه محتوای آن را که در آن استراتژی تدوین، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود، غنی می‌سازد (Daft & Weick, 1984).

¹ Forecast



در شکل ۱ مدل دفت و وک^۱ با عنوان " سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های تفسیر" ارائه شده است. با توجه به این مدل می‌توان گفت سازمان‌ها به جمع‌آوری و پایش اطلاعات محیط می‌پردازند و بدین وسیله محیط خود را درک می‌کنند (مرحله ۱: پایش و جمع‌آوری داده)، سپس آنچه را یافته‌اند به پیامدهای سازمانی ترجمه کرده و ضمن تفسیر داده‌ها، به پیش‌بینی وضعیت آتی محیط با استفاده از اطلاعات وضعیت فعلی می‌پردازند (مرحله ۲: تفسیر داده‌ها) و سپس با استفاده از یادگیری، پاسخ‌ها را بر اساس دیدگاه خود در محیط توسعه داده و در عمل استراتژی‌ها را با پیش‌بینی‌های صورت گرفته در مرحله قبل انطباق می‌دهند.



شکل ۱. مدل دفت و وک "سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های تفسیر" (Daft & Weick, 1984)

۲- آینده پژوهی و خلق ارزش

در این بخش در زمینه چگونگی ایجاد خلق ارزش توسط آینده پژوهی در سازمان، سه دیدگاه آینده پژوهی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و مدیریت نوآوری را بررسی می‌کنیم.

۱-۳- دیدگاه پیش بینی استراتژیک

آنسف (۱۹۳۳) بیان می‌کند که چگونه جهل ذاتی شرکت‌ها درباره تغییرات در محیط اغلب موجب از دست دادن فرصت‌ها و شکست در پاسخ به تهدیدات می‌گردد. شرکتی که مخرب‌های بالقوه کسب و کار خود را شناسایی کرده و به درستی تفسیر کند، در موقعیت خوبی برای پاسخ دادن به این تغییرات می‌باشد و می‌تواند رقابت خود را حفظ و حتی توسعه دهد. اولین وظیفه آینده پژوهی استراتژیک، توسعه مکانیزم‌هایی برای کمک به شرکت‌ها برای تشخیص این سیگنال‌ها، تفسیر آن‌ها و ارائه پاسخ به آن‌ها می‌باشد. بنابراین اولین ارزش بالقوه ایجاد شده توسط آینده پژوهی عبارت است از: "به دست آوردن بینش درباره تغییرات در محیط"

مطالعات نشان داده است که شرکت‌ها اغلب پایش محیطی خود را به طور گسترده‌ای در یک ناحیه متمرکز می‌کنند، در حالیکه توجه کافی به مناطق دیگر ندارند. به منظور اصلاح این مشکل، مدیریت ارشد باید به دنبال راه بهترین راه بررسی محیط باشد و همچنین بررسی مناطق دیگر را تشویق کند. در آینده پژوهی استراتژیک برای حصول اطمینان از محدوده پایش اطلاعات، با استفاده از تیم‌های چند رشته‌ای، ریسک ابتلا به مشرف شدن بر یک موضوع یا تفسیر غلط تغییرات کاهش می‌یابد (Penrose, 1954). بنابراین دومین ارزش بالقوه عبارت است از: "کمک به کاهش عدم قطعیت (به عنوان مثال از طریق شناسایی اختلافات)"

۲-۳- دیدگاه مدیریت استراتژیک

دیدگاه مبتنی بر منابع مدیریت استراتژیک برای درک اینکه چگونه شرکت‌ها مزیت رقابتی را بدست آورده و حفظ می‌کنند بکار می‌رود. در این پژوهش مزیت رقابتی، به عنوان بسته‌ای از منابع (افراد، فرایندها، شیوه‌ها و...) که در مقایسه با منابع دیگر شرکت‌ها برای یک شرکت منحصر به فرد هستند در نظر گرفته می‌شود (Van der Heidjen, 2005). اخیراً پیشنهاد شده است که در محیط‌های پویا شرکت‌ها باید قادر به تجدید پورتفولیوی منابع استراتژیک خود باشند. روند کلی در ۴ فاز توضیح داده شده است: ۱. جستجو و انتخاب منابع جدید ۲. تصمیم‌گیری برای تصویب آنها ۳. پیکر بندی و استقرار ۴. پیاده سازی.

¹ Daft & Weick



بر اساس دیدگاه مدیریت استراتژیک نقش آینده پژوهی، انتخاب و تصمیم‌گیری درست منابع استراتژیک آتی جهت شکل‌گیری مزیت رقابتی آتی سازمان می‌باشد. آینده پژوهی با پشتیبانی از هر ۴ مرحله، منجر به افزایش تناسب تکاملی شرکت می‌گردد. یکی از روش‌های تفسیر تغییرات و مدل وابستگی بین عوامل متعدد، روش سناریو است. سناریو می‌تواند به توانایی مدیریت در تصمیمات آینده‌گرا و پیکربندی و بکارگیری منابع استراتژیک شرکت‌ها کمک کند. بنابراین این روش، فازهای سوم و چهارم فرایندهای قابلیت‌های شرکت‌های پویا را پشتیبانی می‌کند. هیجن (۲۰۰۵) تاکید کرده است که سناریوها باید به عنوان ابزاری برای ایجاد و شروع گفتگوهای استراتژیک در سازمان درک گردند. "این تجربه من است که سناریوها بهترین زبان برای گفتگوی استراتژیک در سازمان هستند زیرا آن‌ها اجازه بروز دیدگاه‌های متفاوت را می‌دهند اما همچنین افراد را در مورد درک مشترکی از وضعیت گرد هم می‌آورند و تصمیم‌گیری را هنگامی که زمان عمل فرا رسیده است ممکن می‌سازند."

سهم ارزش آینده پژوهی استراتژیک، در مفهوم یک گفتگوی استراتژیک، این است که نه تنها به اشتراک‌گذاری را تشویق کند، بلکه مدل‌های ذهنی شرکت را به چالش می‌کشد و از این طریق شرکت می‌تواند نقاط کور را در بررسی محیط و آینده از بین ببرد. فرایند آینده پژوهی استراتژیک نه تنها به یادگیری سازمانی کمک می‌کند، بلکه خود یک فرایند یادگیری است. بنابراین ما از آینده پژوهی استراتژیک انتظار داریم تا به خلق ارزش از این طریق کمک کند: "پرورش گفتگو درباره استراتژی کلی"

برای یک شرکت تنها کافی نیست که تغییرات را درک کند و یک استراتژی برای مقاله با آن توسعه دهد، بلکه باید قادر به انطباق با تغییرات باشد. آینده پژوهی استراتژیک باید مدل‌های ذهنی را به چالش بکشد و به مدیریت در کار با فرضیات به جای عجله برای رسیدن به اجماع بر اساس مدل‌های ذهنی به اشتراک گذاشته شده (و به طور بالقوه نادرست) کمک کند. آینده-پژوهی در مواردی که یک شرکت با یک محیط نامطمئن روبروست بسیار اثربخش است. به عنوان مثال موقعیت ورود به یک بازار جغرافیای جدید، یک تغییر ناپیوسته است زیرا شرکت با عدم قطعیت در مورد بسیاری از عوامل موثر بر عملیات کسب و کار خود در آینده رو به رو می‌باشد. بنابراین سهم ارزش بالقوه آینده پژوهی استراتژیک در این مورد عبارت است از: "حمایت از تطبیق شرکت در هنگام مواجهه با عدم قطعیت"

سکون یک شرکت بزرگ نتیجه و پیامد پیچیدگی سازمانش، وابستگی فعالیت‌ها، و نیاز به هم تراز کردن مشوق‌ها، انگیزش، کنترل و هماهنگی می‌باشد. یکی از نتایج شکست در مدیریت این پیچیدگی می‌تواند این باشد که مدیران میانی به پیروی از دستورالعمل‌های سیستم‌های پاداش قدیمی ادامه می‌دهند و در نتیجه از تغییر استراتژیک، جلوگیری می‌کنند. تعدادی از روش‌ها در داخل مجموعه آینده پژوهی استراتژیک وجود دارند که می‌توانند وابستگی بین اقدامات را پشتیبانی کنند، آن‌ها را مدل کنند و سیستم‌هایی خلق کنند که موقعیت‌های آینده یا برنامه کارراه را منعکس کنند. کارراه به یک روش انتخابی برای برنامه‌ریزی حرکت به سمت موقعیت آینده تبدیل شده است. این روش، به عنوان ابزاری برای هماهنگی تحقیق و توسعه و بخش‌های بازاریابی می‌باشد. کارراه همچنین برای هماهنگی بین استراتژی شرکتی و تکنولوژیکی، ورود به عرصه‌های کسب و کار جدید و برنامه‌ریزی مجدد استراتژیک زمینه‌های کسب و کار بکار می‌رود. بنابراین روش‌ها و فعالیت‌های آینده پژوهی می‌تواند به وظایف برنامه‌ریزی و هماهنگی بخش‌های مختلف و عملیات آن‌ها کمک کند. آینده پژوهی با ارائه سناریوهایی در مورد موقعیت‌های آینده، ایجاد گفتمان استراتژیک و ترسیم کارراه به خلق ارزش از این طریق کمک می‌کند: "بهبود هماهنگی اهداف کسب و کار"

یکی دیگر از سهم ارزش بالقوه آینده پژوهی استراتژیک مربوط به گسترش دامنه پیشنهادی درک شده و در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف به منظور انجام انتخاب‌های استراتژیک بهتر می‌باشد. در این رابطه، نشان داده شده است که تصمیم‌گیری اغلب توسط عقلانیت محدود صورت می‌گیرد و تلاش ویژه‌ای برای جلوگیری از اثرات منفی مانند فکر گروهی (یعنی تمایل به دنبال موافقت به جای بررسی تمام راه‌حل‌های ممکن) نیاز است. با این حال، برخی شواهد نشان می‌دهد که به عنوان مثال تحلیل سناریو می‌تواند دامنه عوامل تاثیر گذار درک شده توسط مدیریت ارشد را گسترش دهد و بنابراین اثربخشی تصمیم‌گیری استراتژیک را افزایش دهد (Ruff, 2006). بنابراین از فعالیت‌های آینده پژوهی استراتژیک انتظار می‌رود تا بتواند از این طریق به ایجاد ارزش کمک کند: "ایجاد توانایی اتخاذ دیدگاه‌های جایگزین"



۳-۳- دیدگاه مدیریت نوآوری

استدلال شده است که فرایند آینده پژوهی استراتژیک می تواند به عنوان ترکیب خلاقیت و نوآوری توصیف شود. بنابراین جستجو برای سیگنال های ضعیف هم می تواند به عنوان جستجو برای نوآوری جدید تلقی شود. مطالعات موردی نشان داده اند که آینده پژوهی استراتژیک می تواند توسعه محصول جدید را از ۳ طریق پشتیبانی کند: ۱. بررسی زمینه های نوآوری جدید ۲. شناسایی نوآوری های وعده داده شده ۳. به چالش کشیدن تحقیقات و تیم های توسعه از طریق فرایند توسعه محصول جدید (Ruff, 2006). بنابراین یکی دیگر از سهم ارزش بالقوه ایجاد شده توسط آینده پژوهی استراتژیک عبارت است از: "کاهش سطح عدم قطعیت در پروژه های R&D"

اگرچه بررسی تکنولوژی های در حال ظهور یک فعالیت رایج در اکثر شرکت ها است، بررسی نیازهای آینده مشتریان کمتر شایع است. با این حال، شرکت ها به طور فزاینده ای به دنبال بررسی زمینه های جدید نوآوری از طریق تمرکز به کشف نیازهای شناسایی نشده می باشند. از آنجایی که جستجو برای نیازهای شناسایی نشده می تواند به عنوان بررسی نیازهای در حال ظهور یا آینده دیده شود، به عنوان یک وظیفه آینده پژوهی استراتژیک قلمداد می گردند. بنابراین از آینده پژوهی استراتژیک انتظار می رود تا از این طریق ایجاد ارزش کمک کند: "افزایش درک نیازهای مشتری"

شرکت ها گزارش داده اند که از آینده پژوهی استراتژیک برای شناسایی گروه های جدید مشتری چه برای محصولات و خدمات فعلی و چه برای محصولات و خدمات آینده استفاده کرده اند. بنابراین سهم آینده پژوهی استراتژیک در ایجاد ارزش برای سازمان ها عبارت است از: "شناسایی مشتریان بالقوه"

گزارش شده است که روش های آینده پژوهی استراتژیک برای بررسی بازارهای جدید بالقوه یا بدست آوردن درک بهتر از چگونگی کارکرد بازارهای جدید بکار می روند. این امر بطور ویژه می تواند در موقعیت هایی که بازار و صنایع همگرا هستند، بسیار مهم باشد، جایی که ابزاری چون شبکه های دیده بانی، بررسی بلادرنگ تکنولوژی و فرصت های بازار و تحلیل سناریو می توانند به خوبی بکار روند. بنابراین گزاره دیگر خلق ارزش توسط آینده پژوهی استراتژیک عبارت است از: "افزایش درک بازار" (Rohrbeck & Gemunden, 2011).

با توجه به نقش مخالف آینده پژوهی استراتژیک (در به چالش کشیدن پروژه های نوآوری) نظارت بر روی این که چگونه پروژه نوآوری فعلی با آینده ممکن هم تراز باشد، به طور ویژه ای مهم است. به عنوان مثال پیش بینی استراتژیک می تواند بررسی کند که چگونه یک قانون گذاری جدید یا یک تغییر در فناوری غالب در یک صنعت خاص احتمالاً بر موفقیت پروژه های نوآوری فعلی اثر می گذارد (هم بطور مثبت و هم منفی) (Schacter et al, 2007). بنابراین سهم ارزش ایجاد شده از طریق آینده پژوهی استراتژیک در این موضوع عبارت است از: "شناسایی فرصت ها و تهدیدات در مورد محصول شرکت و پورتفولیوی تکنولوژی"

۳-۴- دیدگاه کلی

در سطح کلی می توان استدلال کرد که فرایند آینده پژوهی استراتژیک در یک سازمان نمی تواند آینده را پیش بینی کند بلکه می تواند برای آن آماده شود. فرایندهای آینده پژوهی یک سازمان را قادر می سازد محیط خود را درک کند و سیگنال های ضعیف تغییر یا حتی روندها را جستجو کند. از نظر شناختی، فرایند آینده پژوهی باید حافظه سازمان را درباره آینده افزایش دهد. مفهوم "حافظه آینده" اخیراً توسط شاتر (۲۰۰۷) تاکید شده است که نتیجه گیری کرده اند مغز انسان قادر به ذخیره عکس های مختلف از آینده است. هر چه حافظه آینده بیشتر ذخیره شود، بیشتر یک فرد پذیرای سیگنال های دریافتی از جهان خارج می باشد (Van der Heijden et al, 2002).

هیجن و همکاران (۲۰۰۲) بر اهمیت حافظه از آینده با توجه به فرایند سناریو تاکید می کنند: در واقع، فرایند سناریو مدیران را قادر می سازد تا آینده را جلوتر از زمان دیده و تجربه کنند و در نتیجه چیزی را که "حافظه" آینده نامیده می شود خلق می -



کند. سپس این بازدید از آینده پیش‌بینی شده به یاد می‌ماند و یک ماتریس در ذهن مدیران خلق می‌کند و یک راهنمای ناخودآگاه برای درک سیگنال‌های محیطی در حال ظهور و پاسخ به آن‌ها ارائه می‌دهد (Reibnitz, 2006). آینده‌پژوهی استراتژیک می‌تواند با اضافه کردن حافظه آینده به یک سازمان به مفهوم مشارکت در یادگیری سازمانی کمک کند. بنابراین ارزش بالقوه بعدی آینده‌پژوهی استراتژیک برابر است با: "تسهیل یادگیری سازمانی" با در نظر گرفتن این استدلال که آینده‌پژوهی می‌تواند حافظه آینده را ایجاد کند، یا تصاویر ذهنی بسازد، انتظار می‌رود تا آینده‌پژوهی استراتژیک فرایند قانع کردن دیگر سازمان‌ها یا ذی‌نفعان را برای خلق این آینده، پشتیبانی کند. بنابراین از آینده-پژوهی استراتژیک انتظار می‌رود به ایجاد ارزش از این طریق کمک کند: "تاثیر گذار/شناسن بر دیگران برای خلق آینده مطلوب"

۳- عوامل کلیدی موفقیت در آینده‌پژوهی استراتژیک

عوامل زیادی در موفقیت آینده‌پژوهی استراتژیک موثر می‌باشند. اسلاتر (۱۹۹۷) معتقد است که آینده‌پژوهی یک توانایی ذاتی انسانی است. اگرچه آینده‌پژوهی به مدت طولانی در سطح اجتماعی به صورت پراکنده صورت گرفته است، باید از طریق ۵ لایه از سطح فردی به سطح اجتماعی توسعه پیدا کند تا عملکرد آن در سطح اجتماعی افزایش یابد. این ظرفیت باید با درک درستی از توانایی‌های انسانی شروع شود، با گفتمان مبتنی بر مفاهیم آینده‌پژوهی توسعه یابد، با ابزار و روش‌های مناسب بالغ شده و با برنامه‌های کاربردی و ظهور به عنوان یک ظرفیت اجتماعی قدرتمند شود.

نیف و داهیم نیز ۵ مهارت را برای ایجاد توانایی آینده‌پژوهی در شرکت‌ها ذکر کرده‌اند. مهارت‌های عمومی (روش شناختی و عملیاتی)، خلاقیت (تمرکز بر روی مسائل مهم، جذاب و هیجان‌انگیز)، ارتباطات (فروش ایده به کارکنان شرکت)، همکاری (یک رابط و مروج بودن) و تداوم (فرایند محوری و تداوم در افراد و ساختار) (Conway, 2005).

براساس یک اکتشاف میدانی یک مطالعه موردی، کاستانزو ادعا می‌کند که عوامل موفقیت برای تدوین آینده‌پژوهی استراتژیک عبارتند از: چابکی، فرایند‌های ساختاردهی شده و قابل مشاهده، ارتباطات گسترده و یک تیم مدیریت ارشد متمرکز و برون‌گرا (۱). کانوی نیز متغیرهای دیگری را برای موفقیت آینده‌پژوهی در شرکت‌ها ارائه می‌دهد: مشارکت در سراسر سازمان، انگیزش برای آینده پژوهی، قلمرو مطالعه، تمرکز مطالعه و سطح پیچیدگی روش مورد استفاده (Costanzo, 2004).

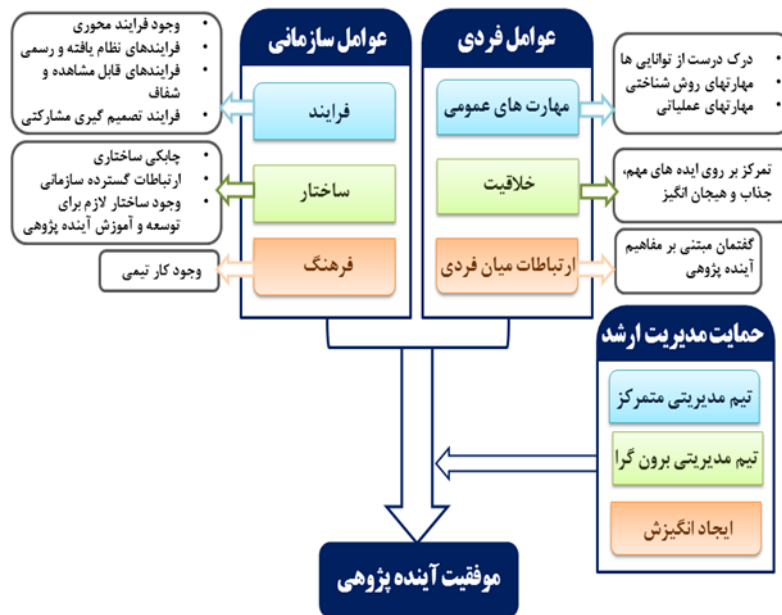
ریبینتر (۲۰۰۶) استدلال می‌کند که ارتباطات باز در تمام سطوح مدیریت و کارکنان، قبل و در طول پروژه و در فاز اجرایی و نیز آماده‌سازی تیم برای یک مرحله هم‌اندیشی جدید، شامل آموزش‌های بنیان‌گذاری گروه و روش‌ها و توسعه تیم آینده‌پژوهی، عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای پروژه می‌باشند (Reibnitz, 2006).

در شکل ۲ مدلی مفهومی از مهمترین عوامل موثر در موفقیت آینده‌پژوهی نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود عوامل فردی و عوامل سازمانی به طور مستقیم در موفقیت آینده‌پژوهی نقش دارند. همانطور که پیش از این بیان شد، وجود تیم‌های چند رشته‌ای و افراد با تخصص‌های متفاوت در فرایند آینده‌پژوهی ضروری است. هر یک از این افراد باید از مهارت‌های مربوط به رشته خود و همچنین مهارت‌های لازم برای فعالیت‌های آینده‌پژوهی برخوردار باشند. وجود ارتباط تنگاتنگ آینده-پژوهی و نوآوری، خلاقیت را برای افراد تیم ضروری می‌سازد و از آنجا که افراد تیم آینده‌پژوهی از رشته‌های مختلف و تخصص‌های مختلف برخوردارند، توانایی ارتباط و گفتمان بر سر اهداف و روش‌های به کار گرفته شده و رسیدن به توافق یکی از مهمترین عوامل موفقیت آینده‌پژوهی در هر سازمان به حساب می‌آید.

از آنجا که آینده‌پژوهی استراتژیک یک فرایند سیستماتیک است، وجود فرایندهای قابل مشاهده و شفاف، فرایند محوری و تصمیم‌گیری مشارکتی ضروری می‌باشد. همچنین لزوم تطبیق سازمان با پدیده عدم قطعیت در آینده، چابکی سازمانی را به یکی از عوامل موفقیت آینده‌پژوهی استراتژیک تبدیل می‌سازد. از دیگر عوامل سازمانی موثر در موفقیت آینده‌پژوهی ارتباطات گسترده سازمانی میان سطوح مختلف مدیریت و کارکنان و فرهنگ کار تیمی است که پیش از این به آن اشاره شده است.



از طرف دیگر حمایت مدیریت ارشد به عنوان متغیر تعدیل گر، زمینه ساز بستری است که در آن فرایند آینده پژوهی به صورت بهتر و موثرتری اجرا می گردد. به عبارت دیگر بدون وجود عوامل فردی و سازمانی فرایند آینده پژوهی استراتژیک به موفقیتی دست پیدا نخواهد کرد اما می توان گفت در صورت عدم حمایت مدیریت ارشد، ممکن است موفقیت چشمگیری حاصل نگردد.



شکل ۲. مدل مفهومی عوامل کلیدی موفقیت در آینده پژوهی استراتژیک

۴ - نتیجه گیری و پیشنهادات

علم آینده پژوهی، ادبیات پراکنده و غیرمنسجم درخصوص برنامه ریزی آینده را به علمی مدون با اصول و مبانی متقن تبدیل کرده است که وظیفه آن علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده های ممکن، محتمل و مطلوب می باشد. در این مقاله با مرور بر ادبیات تحقیق آینده پژوهی استراتژیک، نقش آن در شرکتهای چند ملیتی و عوامل کلیدی موفقیت آینده پژوهی شرکتی به تفصیل شرح داده شد.

از آنجا که ادبیات آینده پژوهی استراتژیک خلق ارزش را از نظر ادراک و تفسیر آینده نشان می دهد و ادبیات مدیریت استراتژیک و نوآوری نقش آینده پژوهی را در خلق ارزش در پاسخ های سازمانی و اقدامات نسبت به محیط آینده مشخص می سازد، با مرور ادبیات این سه مقوله سهم ارزش بالقوه آینده پژوهی استراتژیک برای سازمان ها مشخص گردید و بیان شد که استفاده از آینده-پژوهی استراتژیک و اجرای صحیح آن نقش بسزایی در موفقیت سازمان ها ایفا می کند. در جدول ۱ ارزش خلق شده توسط آینده پژوهی از دو منظر رویکرد و سطح فعالیت دسته بندی شده اند.

همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است، می توان استدلال کرد که آینده پژوهی استراتژیک در دو سطح سازمان و محصول و با دو رویکرد ادراک و پیش بینی (تفسیر) فعالیت می کند. از دیدگاه پیش بینی استراتژیک و مدیریت استراتژیک، آینده پژوهی در سطح سازمان و از دیدگاه مدیریت نوآوری محصولی، آینده پژوهی در سطح محصول قرار می گیرد. در هر دو سطح فعالیت های پایش محیطی، تفسیر داده ها و یادگیری به طور مجزا انجام می گیرند. میتوان گفت که در مراحل پایش محیطی، ادراک و در مرحله تفسیر و یادگیری، پیش بینی صورت می گیرد.



جدول ۱. ارزش خلق شده توسط آینده پژوهی با رویکردها و سطوح متفاوت

سطح سازمان	<ul style="list-style-type: none"> - پرورش گفتگو درباره استراتژی‌های کلی - حمایت از تطبیق شرکت در هنگام مواجهه با عدم قطعیت - بهبود هماهنگی اهداف کسب و کار - ایجاد توانایی اتخاذ دیدگاه‌های جایگزین 	سطح محصول	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش سطح عدم قطعیت در پروژه‌های R&D - شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات در مورد محصول شرکت و پورتفولیوی تکنولوژی - توسعه محصول جدید
	رویکرد پیش‌بینی و تفسیر		رویکرد ادراکی

همانطور که استفاده از آینده پژوهی استراتژیک می‌تواند به طور قابل توجهی در خلق ارزش برای سازمان‌ها مفید باشد، عدم استفاده از آن و یا اجرای نادرست آن می‌تواند در شکست سازمان‌ها نقش اساسی ایفا کند. در این مقاله با بررسی عوامل موثر در موفقیت آینده پژوهی مدلی مفهومی از مهمترین این عوامل ارائه گردید و بیان شد که عوامل فردی و سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل و حمایت مدیریت ارشد به عنوان متغیر تعدیل‌گر در موفقیت آینده پژوهی استراتژیک در سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کنند.

مراجع

- A.N. Whitehead, "Adventures of Ideas", The Macmillan Company, New York, 1933.
- C.W. Roney, "Intersections of strategic planning and futures studies: methodological complementarities", *Journal for Futures Studies*, 2010, vol. 2. pp. 71-100.
- D.L. Schacter and D.R. Addis, R.L. Buckner, "Remembering the past to imagine the future: the prospective brain", *Nat. Rev.* 2007, vol. 9, pp. 657-661.
- F. Liebl and J.O. Schwarz, "Normality of the future: trend diagnosis for strategic foresight", *Futures*, 2010, vol. 4, pp. 313-327.
- F. Ruff, "Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy", *Int. J. Technol. Manag.* 2006, vol. 3, pp. 278-295.
- H. Tsoukas and J. Shepherd, "Coping with the future: developing organizational foresightfulness", introduction, *Futures* 2004, vol. 2. pp. 137-144
- K. Van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Crains and G. Wright, "The Sixth Sense", John Wiley & Sons, Chichester, 2002.
- L. Costanzo, "Strategic foresight in a high-speed environment", *Futures*, 2004, vol. 2, pp. 219-235.
- M. Conway, "Strategic planning revisited: a futures perspective", Paper Presented at the World Future Society 2005.



M. Keenan, D. Loveridge, I. Miles, J. Kaivo-oja, "Handbook of Knowledge Society Foresight", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2003

P. Schwartz, "The Art of the Long View", Doubleday, New York, 1991.

R. Rohrbeck and H.G. Gemünden, "Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm", Technol. Forecast. 2011, vol.2011, pp. 231-243.

R. Slaughter, "Futures for the Third Millenium: Enabling the Forward View", Prospect Media, Sydney, 1999.

R.A. Slaughter, "Developing and applying strategic foresight", ABN Report ,1997, vol. 10. pp. 13-27.

R.L. Daft and K.E. Weick, "Toward a model of organizations as interpretation systems", Acad. Manag. Rev. 1984, vol. 2, pp. 284-295.