

۱۶۰۸۱۱۵

مدیریت و چشم انداز

راهنمای کاربردی ترویج و تحقق چشم انداز در سازمان‌ها

نویسنده: عقیل ملکی فر و سیاوش ملکی فر

www.ketab.ir

سرشناسه	: ملکی فر، عقیل، ۱۳۳۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت و چشم انداز : راهنمای کاربردی ترویج و تحقق چشم انداز در سازمانها/ نویسنده عقیل ملکی فر و سیاوش ملکی فر .
مشخصات نشر	: تهران: آینده پژوه، ۱۳۹۷ .
مشخصات ماهی	: ۱۶۱ ص: مصور ، جدول .
شابک	: 978-600-7265-68-0 :
وضعیت فهرست نویسی	: با
عنوان دیگر	: راهنمای کاربردی ترویج و تحقق چشم انداز در سازمانها .
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی
موضوع	: Strategic planning
موضوع	: مدیریت - آینده بینی
موضوع	: Management -- Forecasting
شناسه افزوده	: ملکی فر، سیاوش، ۱۳۳۸ -
رده بندی کنگره	: ۷۴۴۴۰۳۹۷HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۲۴۳۹۹۶

عنوان کتاب: مدیریت و چشم انداز: راهنمای کاربردی ترویج و تحقق چشم انداز در سازمانها
نویسنده: عقیل ملکی فر و سیاوش ملکی فر

ناشر: آینده پژوه

طرح جلد: مهران وطن دوست

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷، ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۲۰۰۰۰ ریال

شابک : ۰ - ۶۸ - ۷۲۶۵ - ۶۰۰ - ۹۷۸

کلیه حقوق این کتاب متعلق به ناشر است. هر نوع تکثیر یا چاپ تمام و یا بخش هایی از این کتاب به صورت نوشتاری یا الکترونیکی بدون کسب اجازه از انتشارات آینده پژوه ممنوع است. برای تهیه کتاب با تلفن ۸۸۴۶۳۷۸۷ یا ۰۹۱۲۵۳۸۷۸۴۷ نشر آینده پژوه تماس بگیرید.

فهرست

دیباچه/۵

پیشگفتار/۹

فصل ۱. فلسفه، پیام‌ها و قدرت چشم‌انداز/۱۹

۱. چشم‌انداز چیست و نوعاً برای چه کار مناسب است؟/۲۲

۲. عوامل برجسته‌شدن جایگاه و نقش چشم‌انداز در سازمان‌ها/۲۷

۳. مؤلفه‌های چشم‌انداز/۳۴

۴. انواع چشم‌اندازها با توجه به انواع سناریوها/۴۵

۵. نقش‌ها و کارکردهای چشم‌انداز/۵۵

فصل ۲. کاربرد تحلیل لایه‌ای علت‌ها در تحقق چشم‌انداز/۶۱

۱. "واقعیت" پدیده‌ای چندلایه است/۷۱

۲. تحلیل لایه‌ای علت‌ها: روش کشف لایه‌های پنهان واقعیت‌ها/۷۴

۳. تحلیل لایه‌ای علت‌ها: پیش‌فرض‌های اساسی/۸۲

۴. کاربرد تحلیل لایه‌ای علت‌ها در تحقق چشم‌انداز/۸۳

فصل ۳. تحول فرهنگی در سازمان: پیش‌نیاز تحقق چشم‌انداز ۸۹/

۱. فرهنگ شرکتی (سازمانی) چیست و چگونه تغییر می‌کند؟/۹۰
۲. اجرای موفقیت‌آمیز پروژه تغییر فرهنگی در سازمان/۹۱
۳. ایجاد و بسط تفکر راهبردی در سطح شرکت/۱۲۲
۴. ترغیب کارکنان به تدوین چشم‌اندازهای شغلی خویش/۱۳۱
- پیوست. آینده‌پردازی شرکتی و شرکت آینده‌پرداز/۱۳۵
 ۱. فلسفه آینده‌پژایی در شرکت‌ها/۱۳۷
 ۲. آینده‌پردازی شغلی چیست؟/۱۴۲
 ۳. آینده‌پردازی، لازمه بقای شرکت در آینده/۱۴۴
 ۴. مؤلفه‌های آینده‌پردازی: مدیریت، سازمان و نوآوری آینده‌پرداز/۱۴۹
 ۵. جمع‌بندی و پیشنهاد برای حرکت به سوی مدیریت آینده‌پرداز/۱۶۱

دیباچه

در حالی که انسان - به نظر - بای حاکمیت بر آینده ساخته شده، همواره این انتخاب برای ما وجود دارد که با - ما - در برابر آنچه می‌تواند رخ بدهد، و یا با دست کم گرفتن استعداد آینده‌اندیشی، و - این - سازی خود، دست روی دست بگذاریم تا آینده - خارج از خواست و اراده ما - فرا رسد و تا به خود بیاییم، به بخشی از گذشته بدل شود.

لا بد آنگاه باید گروهی از "گذشته‌نگاران" - تاریخ‌دانان - را به خدمت گیریم تا گذشته و آنچه را بر ما رفته، "صرفاً جهت اطلاع" آیندگان - در هر رسانه‌ای که در اختیار دارند، تصویرسازی کنند. شاید گفته شود که گذشتگان را هنر دیگری فراتر از تصویرسازی گذشته نیز هست: انکشاف عبرت‌ها و آموزه‌ای نکته‌دار پس و پشت رویدادهای دیروز، که با گذشت زمان عنوان "خردمندی" به سود می‌گیرند و برای تعمیق بینش و بصیرت نسل‌های آینده به کار می‌آیند.

اما در جایی که رویکرد و سیاست کلی ما، انفعال در برابر آینده، و یا چنانکه باید گفته شود، "آینده‌پذیری منفعلانه" باشد، خردمندی به یادگار مانده از دیروز و امروز ما را به چه کار می‌آید؟

آینده‌پذیری که ما را در جایگاه محکومان آینده می‌نشانند، نوعی وهن آشکار به

توانمندی‌ها و ظرفیت‌های وجودی نوع انسان است. زیستن به صرف بودن، هرگز فضیلتی برای انسان نبوده است. آنچه به زندگی ما شکوه و معنا می‌بخشد، و به گفته یکی از اندیشمندان مدیریتی معاصر، زندگی را به "حرفه زندگی" تبدیل می‌کند، مجاهده و تلاش برای شدن و تعالی مستمر است. و این شاید زیباترین تفسیر از مفهوم "آینده‌سازی" باشد. فضیلت اینجاست، و البته چالش و مخاطره نیز همین‌جا برای ورود به میدان پرمدعی آینده‌سازی، باید به طور ذهنی، بازه زمانی تاریخ (گذشته) را تا آنجا گسترش دهیم که آینده را نیز در بر گیرد. در این صورت، تاریخ به دو بخش تقسیم می‌شود: تاریخی که سپری شده، و تاریخی که هنوز نیامده است. تاریخ نیامده (آینده) از جنس "امکان" است - خمیره‌ای که می‌تواند بر حسب نوع خواسته و مهم‌تر از آن بر پایه نوع "طراحی" ما شکل بگیرد. در این فرض، به دو تیم تاریخ‌نگار نیاز خواهیم داشت: تیمی که تاریخ رفته را می‌نگارند و عصاره آموزه‌های آن را در قالب خردمندی انکشاف می‌کنند، و تیمی دیگر که تاریخ نیامده - تاریخ آینده - را پیشاپیش و با رهیافتی هنرمندانه می‌نگارند، که امروزه اینها را "آینده‌نگار" و حرفه‌شان را "آینده‌نگاری" می‌نامند.

آینده‌نگارها آینده‌ای را می‌نگارند، و یا در واقع به تصویر می‌کشند که ما "می‌خواهیم". این تصویر که با ملاحظه آرمان‌ها و ارزش‌های اصیل و ماندگار ما نگاشت می‌شود، همان است که چشم‌انداز نام دارد. چنین تصویری در سطح سازمانی (شرکتی) می‌شود چشم‌انداز سازمانی و در سطح اجتماعی می‌شود چشم‌انداز ملی و در سطح فردی هم چشم‌انداز شخصی ما را شکل خواهد داد.

چشم‌اندازها همیشه خبر از تغییر فصل می‌دهند و بشارت آنها، تحول بنیادین، تقریباً در همه شوون سازمان است. آرمان‌ها، ارزش‌ها و سیره و سنت جهادی و انقلابی تنها موضوعاتی هستند که از هر نوع تغییر و تحول معاف خواهند بود. در میان ارزش‌های اصیل ما، "خوشنودسازی مشتری" از طریق ارائه "خدمات متفاوت"، "تعالی مستمر"

بویژه در حوزه منابع انسانی و مدیریت، "نوآوری در فناوری و خدمات"، "همکاری و مشارکت"، و "ممکن‌سازی غیرممکن‌ها" جایگاه‌های محوری دارند. چشم‌انداز یک ادعا نیست؛ آرمانی است زنده، جوشنده و توفنده به بلندای همت یکایک اعضای سازمان، که موانع جدی تحقق آن مفقود، و مقتضیات تحقق آن به شایستگی موجود است.

چشم‌انداز نه شعار است و نه خطابه؛ چشم‌انداز چالشی است که تعهد، تلاش، و خلاقیت ما را به مبارزه می‌طلبد. گذشته از این، همچنان که از مفاد تفصیلی‌تر چشم‌انداز و راهبرد ما برمی‌آید، ما می‌خواهیم به تبع چشم‌انداز و راهبرد نوین خود، نام شرکت‌ها با خلق ثروت از طریق کارآفرینی و همکاری "برنده - برنده"، با همکاران و بویژه جوانان در سراسر کشور پیوند بخورد.

آینده‌نگارها تبیین جا - از چشم‌انداز دارند. آنها چشم‌انداز را نوعی پیش‌بینی کامبخش^۱ توصیف می‌کنند. اینها پیش‌بینی‌های محرک هستند و صرفاً با این هدف انجام می‌گیرند که تحقق یابند.

اطمینان دارم شما می‌دانید که پیش‌بینی‌های کامبخش نوعی سنت حسنه در فرهنگ اسلامی ما محسوب می‌شوند. در فرهنگ و ادبیات اسلامی - ایرانی به این پیش‌بینی‌ها "تفال نیکو" می‌گویند. شعر زیبای ربیع زبانی لسان‌الغیب (حافظ) به همین معنا اشاره دارد:

رخ تو در نظر آمد، مراد خواهم یافت چرا که "حال نکو" استغای "فال نکوست"

فال نکو، نقشی رازآلود در شکل‌بخشیدن به "حال نکو" بی دارد که آرزو می‌کنیم. فال نکو - و حالا چشم‌انداز - می‌تواند صرفاً مبتنی بر شهود و اشراق باشد؛ نوعی الهام روحانی که قلب ما را اشراق می‌کند. پاره‌ای اهل نظر، همچون گوته شاعر بزرگ آلمانی مصرانه از ما می‌خواهند که هنگام اندیشیدن به چشم‌انداز یا آینده مطلوبی که می‌خواهیم، ندای قلبمان را با دقت بشنویم. این رویکرد در زندگی فردی جواب می‌دهد و خوب هم جواب می‌دهد، اما در جایی که موضوع به یک جامعه انسانی، چه

کوچک مثل یک سازمان و چه بزرگ، مثل یک جامعه ملی مربوط می‌شود، هنوز خیلی دشوار است که بتوانیم به رویکرد شهودی اعتماد کنیم. تصویرگری چشم‌اندازهای سازمانی و اجتماعی، عرصه توأمان علم و عقل است؛ هرچند که شهود و اشراق فردی نیز از طریق هم‌اندیشی و همگویی با دیگران در فرآیند تدوین چشم‌انداز، نادیده گرفته نمی‌شود.

جان کلام این‌که آینده‌نگاری راهبردی ایجاد تفاوتی فاحش می‌کند. تفاوت میان "جهان‌رنوشت" که وقتی دست روی دست می‌گذاریم و آینده‌مان را به دست قضا و قدر می‌سپاریم، شکاف می‌گیرد، و "جهان مطلوب" که همان چشم‌انداز ماست و آینده‌خواسته‌ی قایمی ما، ترسیم می‌کند. هدف آینده‌نگاری راهبردی آن است که شکاف میان جهان‌رنوشت و جهان مطلوب ما را پر کند.

سازمان‌های پیشرو و سازمان‌یافته یک چشم‌انداز درست و اثربخش دارند. اما کار آنها با تدوین چشم‌انداز پایان نمی‌یابد. این تنها آغاز راه است. کار اصلی مسوولان سازمان اجرای موفقیت‌آمیز چشم‌انداز، با به‌کار بستن دیگر تحقق چشم‌انداز سازمان است.

تقدیر و تشکر

این کتاب کار را تقدیم می‌کنیم به تمامی مدیران و همکارانی که بنا دارند شرکتی کلاس جهانی و مایه افتخار ملت بزرگ ایران بسازند. نیز بر ما مقرر است تا از همه همکاران که در تولید و آماده‌سازی این کتاب مشارکت داشته‌اند، صمیمانه سپاس‌گذاری کنیم؛ بویژه از سرکار خانم مرضیه فخرایی که ویرایش ادبی و نسخه‌خوانی دقیق کتاب را عهده‌دار بودند. از خانم سحر چکاوک و آقای محسن کیقبادی نیز که در مدیریت اجرایی این کتاب متقبل زحمت بسیار بوده‌اند، تشکر می‌کنیم.

گرچه این کتاب خالی از کاستی نیست، ولی نخستین کتاب کار در زمینه ترویج چشم‌انداز برای مدیران شرکت است، و هنوز نمونه آن در کشور تجربه نشده است. حسن ختام سپاس خدای متعال است و درود و سلام بر پیامبر اعظم (ص) و آل او، که درود خداوند بر آنان باد.

عقیل ملکی‌فر