



دانشگاه مدیریت
دانشگاه تهران

مدرسه عالی راه آوران رشد
پایه گذار آموزش های متفاوت و تفاوت ساز در کشور



مشهد مقدس
www.taali.ir-cfc.com

کسب و کارهای آینده، مدیریت آینده پرداز

Future business & visionary management

عقیل ملکی فر

ارائه شده در سمینار «کسب و کارهای آینده، مدیران آینده نگر»

دانشگاه تهران – دانشگاه مدیریت

۲۵ مردادماه ۱۴۰۱

به نام خدا

این جا آینده است،
به آینده خوش آمدید.



به طور کلی دو نوع مدیر وجود دارد:

(۱) مدیرانی که نقش «مُبَصِّر» را بازی می کنند. کار این ها «حفظ وضع موجود» کسب و کار است؛ مدیران معمولی از این قُماشند.

(۲) مدیرانی که نقش «معلمان واقعی» را ایفا می کنند. کار این ها «انسان سازی» است. مدیران آینده پرداز از این سنخه هستند.

هدف‌های اصلی این سمینار

این سمینار دو هدف اصلی را دنبال می‌کند:

(۱) آشناسازی مدیران کسب‌وکارها (= شرکت‌ها) و دیگر علاقمندان با

ویژگی‌های کلیدی کسب‌وکارهای آینده

(۲) معرفی پارادایم‌های جدید مدیریت آینده‌پرداز و برنامه‌ریزی

آینده‌پرداز

۲ پرسش راهبردی در این سمینار

۱

۲

کسب و کارها (=شرکتها)ی برتر
آینده چه ویژگی‌هایی دارند؟

مدیریت و برنامه‌ریزی آینده‌پرداز
چیست؟ و چگونه عمل می‌کند؟

فهرست مباحث

۱. دورنمایی از آینده جهان و کشور در افق ۱۴۲۰ و تأثیرات آن
بر کسب و کارهای آینده

۲. ویژگی‌های کلیدی شرکت‌ها در دنیای آینده

۳. مدیریت آینده‌پرداز و برنامه‌ریزی آینده‌پرداز (چیستی و چرایی)

۱. دورنمایی از آینده جهان و کشور

۱. انقلاب صنعتی چهارم

۲. عصر خلاقیت، صنایع و
کسب و کارهای خلاق

۳. عصر معنویت، کسب و کارها و
مشاغل معنوی

درباره دنیای آینده ما با ۳ تصویر
"متفاوت - مکمل" روبرو هستیم.
(شکل روبرو)

۱-۱. انقلاب صنعتی چهارم

از نیمه قرن ۱۸م، یعنی از زمان اختراع ماشین بخار در انگلستان تا امروز، جامعه بشری ۳ انقلاب صنعتی را پشت سر گذاشته و در حال استقبال از انقلاب چهارم است. (شکل روبرو)

۴

انقلاب صنعتی چهارم

سامانه‌های سایبری

۳

انقلاب صنعتی سوم

الکترونیک، سیستم‌های IT و خودکارسازی

۲

انقلاب صنعتی دوم

تولید انبوه و الکتریسیته

۱

انقلاب صنعتی اول

مکانیزه‌شدن و قدرت بخار و آب

تعریف انقلاب صنعتی چهارم

محیط جاری و در حال گسترشی است که در آن فناوری‌ها و روندهای
«برانداز» مانند:

- اینترنت اشیا
- رباتیک
- واقعیت مجازی
- هوش مصنوعی

شیوه کار و زندگی انسان مدرن را تغییر می‌دهند.

فناوری‌های کلیدی در انقلاب صنعتی چهارم

- هوش ماشینی
- اینترنت اشیاء
- رباتیک
- واقعیت مجازی

- چاپگرهای سه بعدی
- داده‌های بزرگ
- دیداری سازی (= تصویرسازی) داده‌ها

- کامپیوترهای کوانتومی
- رایانش ابری

انقلاب صنعتی چهارم چه تأثیری بر کسب و کارهای آینده خواهد داشت؟

- پیشرفت‌های شگرف فنی در حوزه سلامت و آموزش
- قابلیت تبدیل افراد بیشتری به **کارآفرین** در سراسر جهان
- دسترسی گسترده‌تر مردم به آموزش‌های توانمندساز در سراسر جهان
- احتمال شکل‌گیری نوآوری‌های گسترده در تمامی بخش‌های جامعه

برخی از تأثیرهای
کلی انقلاب
صنعتی چهارم

تأثیرهای کلی انقلاب صنعتی چهارم بر کسب و کارها

سه تأثیر «برانداز» اشاره شده در صفحه پیش باعث خواهد شد که:

- (۱) شکل کار کردن ما تغییر کند (مثلاً مشاغل **تکراری** همه به ربات‌ها سپرده خواهند شد و انسان صرفاً باید به **کارهای خلاق** بپردازد)
- (۲) شیوه ارتباطات و یادگیری ما عوض خواهند شد.
- (۳) تمامی نهادهای اجتماعی از آموزش گرفته تا حمل و نقل و کسب و کار "**بازاختراع**" خواهند شد.
- (۴) فراهم شدن زمینه‌های همکاری انسان و ماشین (که می‌تواند فرصت یا تهدید باشد برای جامعه بشری)

مهم‌ترین چالش جوامع، دولت‌ها و

کسب‌وکارها در عصر

انقلاب صنعتی چهارم

وقتی انسان ناگزیر شود شیوه کار و زندگی و نهادهای اجتماعی خود را از نو

اختراع کند، مجبور خواهد شد برای حل مشکلات خود که غالبا جدید و

ناشناخته خواهند بود، به شیوه‌ای تازه فکر کند، به شیوه‌ای تازه یاد بگیرد و به

شیوه‌ای تازه عمل کند.

تأثیر کلی انقلاب صنعتی چهارم بر کسب و کارها و مدیران آنها

- همان‌طور که شیوه کار و زندگی انسان تغییر خواهد کرد، کسب و کارها (=شرکت‌ها) نیز به ناچار "بازاختراع" خواهند شد و شرکت‌هایی از هر حیث متفاوت، با شرکت‌های امروز پدیدار خواهند شد.

- بازاختراع و اداره چنین شرکت‌هایی نیازمند مدیرانی خواهد بود که:

۱. متفاوت فکر کنند

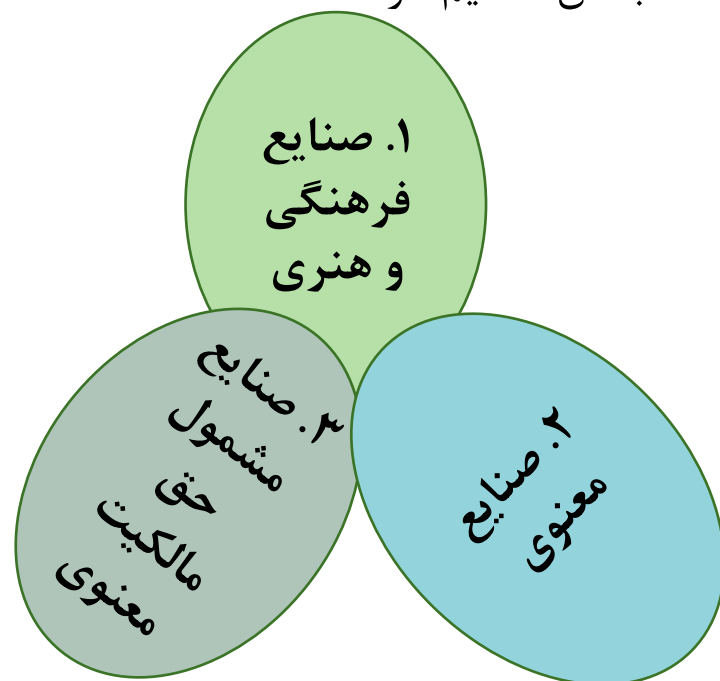
۲. متفاوت یاد بگیرید

۳. متفاوت عمل کنند

۱-۲. دورنمای دوم: عصر خلاقیت، صنایع و کسب و کارها و مشاغل خلاق

ما در سال‌های ۷۹-۱۳۷۸ موج چهارم را به عنوان "عصر خلاقیت و صنایع خلاق" پیش‌بینی نمودیم.

صنایع خلاق را می‌توان اکنون به سه بخش تقسیم کرد:



اشاره‌ای گذرا به مفهوم "موج" در آینده‌پژوهی

ایده "موج" بر این باور استوار است، که تمدن بشری روی یک خط راست و یا در یک مسیر آشوبناک توسعه نیافته و نمی‌یابد.

الوین تافلر، آینده‌پژوه آمریکایی، در کتابش "موج سوم" برای نخستین بار پیشنهاد کرد که تمدن بشری به گونه موجی شکل پیشرفت می‌کنند.

"موج" یک ایده دو پایه است: یک پایه در فناوری و یک پایه در امرار معاش و خلق ثروت و اقتصاد دارد.

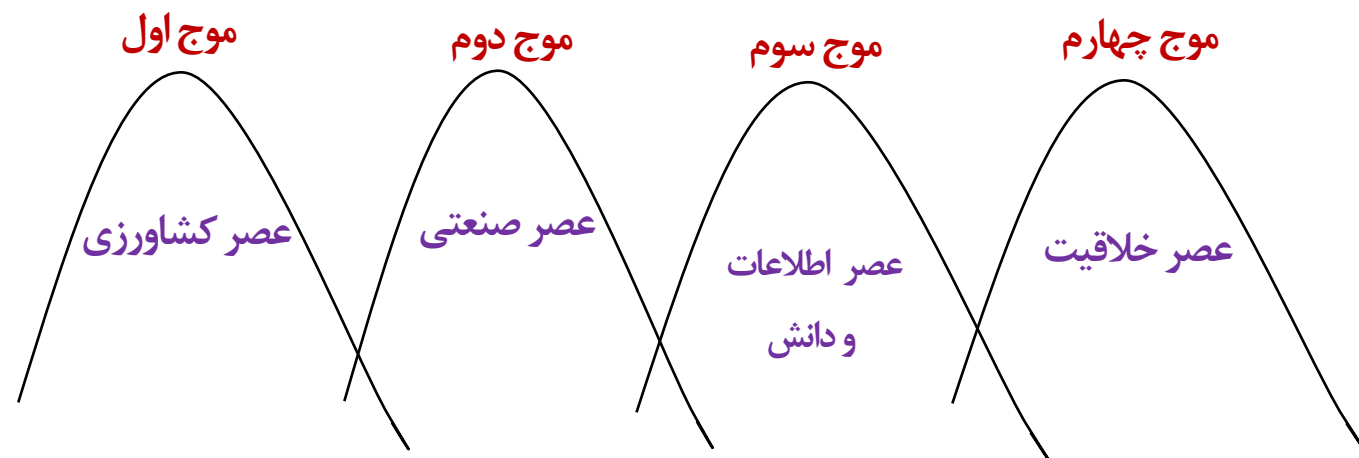
تعریف موج

○ هر موج تکاملی در جامعه بشری عبارتست از یک «پارادایم فنی-اقتصادی، که روش خلق ثروت را در برهه‌ای از تاریخ تغییر می‌دهد»

✓ هر موج جدید زمانی شروع می‌شود که یک پیشرفت انقلابی در فناوری صورت گیرد.

✓ قانون جامعه بشری **چهار موج** از این دست را تجربه کرده است.

چهار موج تکامل



یادآوری مهم:

۱. کشور ما هم اکنون در حال خروج از موج دوم و ورود به موج سوم است.
۲. اقتصادهای پیشرفته و نوظهور وارد موج چهارم شده‌اند.

تأثیرهای موج سوم و چهارم بر کسب و کارها

هر موج جدیدی که روی کار می‌آید، مَهر خود را بر پیشانی تمام عناصر جامعه می‌کوبد. در واقع، نسخه تازه‌ای از جامعه را خلق می‌کند.
موج سوم (عصر دانش) با موارد زیر سروکار دارد:

۱. جامعه دانشی (= دانش بنیان) • فرهنگ دانشی (= دانش بنیان)
۲. اقتصاد دانشی (= دانش بنیان) • محیط زیست دانشی (= دانش بنیان)
۳. شهرهای دانشی (= دانش بنیان) • خانواده دانشی (= دانش بنیان)
۴. صنایع دانشی (= دانش بنیان) • نیروهای کار (کارکنان) دانشی
۵. شرکت‌های دانشی (= دانش بنیان)

نکته مهم

عصر دانش صرفاً در دانش بنیان شدن شماری از شرکت‌های کوچک خلاصه نمی‌شود. همه عناصر تشکیل دهنده جامعه، از جمله تمام صنایع پیشرو و کسب‌وکارهای پیشرو باید دانش بنیان شوند.

دانش بنیان یعنی چه؟

دانش بنیان شدن، در هر سطحی که مطرح باشد، مثلاً در سطح شرکتی یا فردی شامل دو مهارت زیر است:

۱. توانایی خلق دانش جدید (= فناوری جدید) از راه تحقیق و توسعه (R&D)

۲. توانایی تبدیل دانش جدید به محصولات و خدمات جدید. این توانایی را توانایی نوآوری هم می نامند.

۳-۱. دورنمای سوم: عصر معنویت

پیش‌بینی موج چهارم به عنوان "عصر معنویت" اخیراً توسط دکتر سهیل عنایت الله، آینده‌پژوه سرشناس پاکستانی، انجام شده است.

این پیش‌بینی در اصل هیچ تفاوتی با پیش‌بینی ما از موج چهارم (عصر خلاقیت و صنایع خلاق) ندارد.

پس چرا باید موج چهارم دو اسم داشته باشد؟

دلیل اینکه موج چهارم دو اسم دارد، زاویه‌های دید متفاوت است.

عصر معنویت از زاویه **نیازهای اصلی** انسان، در دنیای آینده به موج چهارم نگاه می‌کند. از این زاویه می‌توان دید که بشر مدرن، در بخش قابل توجهی از جهان مساله نان و آب ندارد. آب و نان نیازهای جسمانی هستند و کسی که از نیازهای جسمانی فارغ شود طبعا مساله‌اش نیازهای روحی و روانی می‌شود. این نیازها را می‌توان ذیل عنوان کلی **نیازهای معنوی** قرار داد.

عصر خلاقیت و صنایع خلاق از زاویه **ابزاری** به موج چهارم نگاه می‌کند. ابزارهای انسان برای تولید **محتواهای معنوی** چه هستند؟
صنایع فرهنگی و هنری، معنوی و محتوایی

تأثیرات دورنمای اخیر بر کسب و کارهای آینده

۱. دورنمای عصر دانش

ضرورت دانش بنیان شدن کسب و کارها

۲. دورنمای عصر خلاقیت

ضروری خلاق شدن کسب و کارها

۳. دورنمای عصر معنویت

ضرورت معنوی شدن کسب و کارها (شرکتها)

کسب و کارها (= شرکت‌ها) ی برتر
آینده باید چه ویژگی‌هایی داشته
باشند؟

من برای پی بردن به این ویژگی‌ها یک مدل به شما پیشنهاد می‌کنم:

ویژگی‌های کلیدی کسب و کارهای برتر آینده

ویژگی‌هایی که دانش مدیریت به آن‌ها رسیده + ویژگی‌های که از الزامات دورنماهای مختلف ناشی می‌شوند.

آینده‌پرداز، یادگیرنده، کارآفرین، چالاک + دانش بنیان، داده کار، شبکه‌ساز، خلاق و معنوی

ویژگی‌های کلیدی کسب‌وکارهای برتر آینده

آینده‌پرداز، یادگیرنده، کارآفرین، چالاک، دانش‌بنیان،
شبکه‌ساز، خلاق و معنوی

۲. مدیریت آینده‌پرداز، برنامه‌ریزی آینده‌پرداز

در این بخش با دو مفهوم کلیدی نوین در ادبیات و اندیشه مدیریت آشنا می‌شود.

هر یک از دو مفهوم بالا، در واقع یک **پارادایم نو** به شمار می‌آیند. هر دو پارادایم با آینده و آینده‌سازی در قلمرو کسب‌وکارها سروکار دارند.

۱-۲. برنامه‌ریزی آینده‌پرداز

(Visionary planning)

بگذارید از برنامه‌ریزی شروع کنیم.

شما به خوبی می‌دانید که برنامه‌ریزی چیست.

برنامه‌ریزی به زبان ساده یعنی "تدبیراندیشی برای رسیدن به هدف"؛

اینکه از چه راهی، با چه وسیله و ابزاری و با چه منابعی می‌توانیم به

هدف(ها)مان در آینده برسیم.

اما یک پرسش پایه‌ای: فلسفه بنیادین برنامه‌ریزی چیست؟

در دنیای سنتی (عصر کشاورزی) چیزی به نام هدفگذاری و برنامه‌ریزی معنا نداشت. این‌ها از اقتضائات دوران مدرن (= عصر صنعتی) هستند.
چه عاملی در دنیای مدرن باعث شکل‌گیری و توسعه فعالیت‌هایی به نام هدفگذاری و برنامه‌ریزی شد که قبلاً وجود نداشت:

عامل تغییر

(دنیای گذشته ثابت و ساکن بود، دنیای جدید متغیر است، و حالا به شدت متغیر است)

تغییرات دنیای مدرن از کجا می آیند و چه تأثیری بر زندگی ما دارند؟

عمده تغییرها در جهان معاصر ریشه در تغییرها (= پیشرفت‌ها)ی فناوری دارند. که از طریق تبدیل شدن به محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید، سبک کار و زندگی ما را عوض می‌کنند.

نخستین اثر تغییرات مستمر در جهان امروز آن است که دیگر آینده شبیه گذشته نیست!! و این یعنی کلی چالش برای انسان، کسب‌وکارها، شهرها، جوامع و جهان بشری!

هر تغییری حامل یک دو قلوست

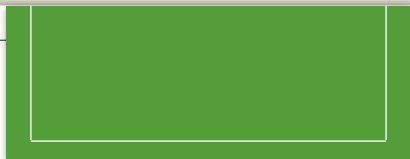


موقعیت‌های بد، که برای ما
خطرهایی دارند

موقعیت‌های خوب که برای
ما سودی دارند

ایجاد چالش‌ها و مشکل‌های جدید

هر تغییری حامل فرصت‌ها و
تهدیدهایی است



فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در هر تغییر، روی آینده ما اثر می‌گذارند

تغییر، چیزی نیست که نسبت به ما خنثی باشد. تغییرها به خاطر فرصت‌ها و تهدیدهایی که با خود دارند، روی آینده ما تأثیرهای خوب و بد دارند.

پس نمی‌توانیم نسبت به آن‌ها بی‌تفاوت باشیم. باید نسبت به تغییر، **موضع** **مشخص** بگیریم تا به سود ما تمام شود.

موضع‌گیری سازنده نسبت به تغییر ابزار و سازوکار می‌خواهد

ابزار انسان مدرن برای موضع‌گیری نسبت به تغییر، «برنامه» است.
و ساز و کار طراحی آن **برنامه‌ریزی** نام دارد.

پس:

برنامه‌ریزی زاییده پدیده تغییر مستمر در جهان معاصر است.

نکته مهم

برنامه‌ریزی به معنای ساده عبارتست از
موضع‌گیری هوشمندانه نسبت به تغییر.

حال چقدر ساده لوحانه است وقتی مدیری از برنامه‌ریزی شانه خالی می‌کند، به این
دلیل که تغییرهای سریع اجازه برنامه‌ریزی نمی‌دهند!!

۴ نوع موضع گیری نسبت به تغییر در شرکت ها

(۱) بی عملی نسبت به تغییر و آینده شرکت ها را به قضا و قدر سپردن

(۲) موضع گیری فرصت طلبانه

(۳) موضع گیری پدافندی (تدافعی - انفعالی)

(۴) موضع گیری آفندی (تهاجمی)

از نوع اول که بگذریم، سه نوع دیگر هر کدام یک پارادایم در برنامه ریزی

محسوب می شوند.

۳ پارادایم در برنامه‌ریزی =

۳ نوع برنامه‌ریزی

نوع برنامه‌ریزی	افق زمانی جدید	هدف برنامه‌ریزی	شیوه کلی برنامه‌ریزی
۱. برنامه‌ریزی عملیاتی اجرایی	کوتاه مدت (۰ تا ۳ سال)	استفاده حداکثری از «فرصت‌ها»ی موجود	شیوه‌های مختلف
۲. برنامه‌ریزی استراتژیک	میان مدت (۳ تا ۱۰ سال)	همراهی و سازگاری با تغییرات در حال وقوع	آینده‌نگاری استراتژیک (strategic foresight)
۳. برنامه‌ریزی آینده‌پرداز	بلندمدت (۱۰ تا ۱۰۰)	ایجاد تغییرهای مطلوب شرکت در بازارهای هدف	آینده‌پژوهی (futures studies)

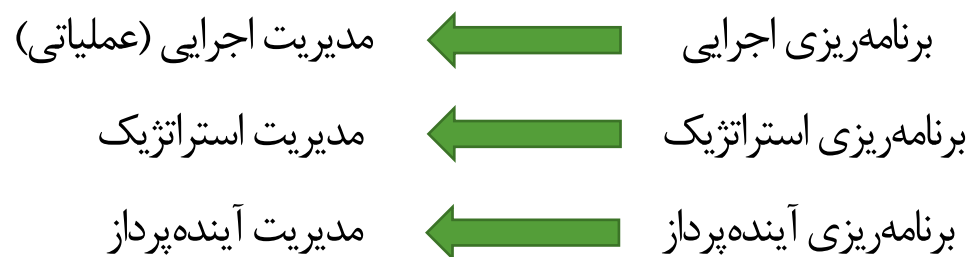
برنامه‌ریزی آینده‌پرداز چیست؟

برنامه‌ریزی آینده‌پرداز (Visionary planning) به زبان یعنی
برنامه‌ریزی بر پایه چشم‌انداز بلندمدت. امروزه افق برنامه‌ریزی بلندمدت در
دنیا به ۱۰۰ سال رسیده است!

برنامه‌ریزی آینده‌پرداز نوعی موضع‌گیری تهاجمی نسبت به تغییر است که هدف
آن به جای تسلیم شدن در برابر تغییرها، ایجاد تغییرهای مطلوب شرکت در
بازارهای هدف است. ایجاد این نوع تغییرها زمانبر است. به همین خاطر افق آن
از بلندمدت فراتر رفته و به «دورمدت» تبدیل شده است.

۲-۲. مدیریت آینده‌پرداز چیست؟

هر نوعی از برنامه‌ریزی با نوعی مدیریت متناظر است. (شکل زیر)



مدیریت آینده‌پرداز را می‌توان به زبان ساده "مدیریت بر پایه چشم‌انداز بلندمدت" دانست. یک نوع مدیریت تهاجمی نسبت به تغییر، که هدف آن ساختن آینده مطلوبی است که با مأموریت و ارزش‌های شرکت هماهنگ باشد.

۲ نوع برنامه‌ریزی بر پایه «نقطه

غزیمت» و ویژگی هر کدام

۱. برنامه‌ریزی از «حال» - به - «آینده»

حال → آینده

ویژگی: از خود می‌پرسیم: با توجه به واقعیت‌های موجود چه آینده‌ای می‌توان ساخت؟

۲. برنامه‌ریزی از «آینده» - به - «حال»

آینده ← حال

ویژگی: از خود می‌پرسیم: با توجه به اصول و ارزش‌های خود "باید" چه آینده‌ای بسازیم؟ و برای این کار باید چه تغییرهایی در وضع موجود ایجاد کنیم تا آینده مطلوب‌تان از درون آن برآید؟

نکته مهم

برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی استراتژیک هر دو از نوع برنامه‌ریزی حال_به_آینده هستند. آینده‌ای که در این دو شیوه می‌توانیم بسازیم، بستگی به **واقعیت‌های وضع موجود** دارد. به عنوان مثال، اگر وضع موجود خوب نباشد، آینده خوبی هم نمی‌توان ساخت!

برنامه‌ریزی آینده‌پرداز درست بر عکس دو نوع بالاست: از آینده_به_حال می‌آید. در این مدل، شما اول آینده‌ی مطلوبتان را مشخص می‌کنید، بدون توجه زیاد به وضع موجود و بعد از خودتان می‌پرسید که ما چطور باید وضع موجود شرکت را تغییر دهیم تا بتوانیم آینده مطلوبمان را بسازیم؟



می‌بینید که مدیریت و برنامه‌ریزی آینده‌پرداز، نتایج بسیار بسیار متفاوتی با برنامه‌ریزی استراتژیک به دست می‌دهند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف شما این است که خودتان را با تغییرها سازگار کنید. و این یعنی **"تغییرپذیری"**. در حالی که در برنامه‌ریزی آینده‌پرداز شما به سمت **"تغییرآفرینی"** حرکت می‌کنید.

کسب‌وکارهای آینده به این نوع برنامه‌ریزی مدیریت نیاز دارند.



مدرسه تعالی راه آوران رشد
پایه گذار آموزش های متفاوت و تفاوت ساز در کشور

پایان

ممنون از همراهی و حوصله شما عزیزان

لطفا پرسش ها، نقدها و ویژگی های ارشادی تان را از طریق ایمیل زیر برای اینجانب بنویسید.

Malekifaraghil95@gmail.com