



## پیشگفتار بر ترجمه پارسی

چطور می‌توان یک رهبر کلاس جهانی بود و با پارادایم‌های نوینی، همچون "مدیریت ارزشی" و "مدیریت آینده‌پرداز" آشنایی نداشت. اما آشنایی با این مفاهیم به‌تنهایی گره از مشکلی نمی‌گشاید. باید این مفاهیم و پارادایم‌ها را در عمل به کار گرفت و بر این پایه "شرکت‌های متعالی" آفرید. کشور ما برای دستیابی به توسعه همه‌جانبه به اینگونه شرکت‌ها نیاز عاجل دارد.

مدیریت ارزشی موضوع این کتاب نیست؛ و باید در جای دیگری مورد بررسی قرار بگیرد؛ موضوع این کتاب مدیریت آینده‌پرداز است که از آن به مدیریت پسا استراتژیک هم تعبیر می‌شود.

نویسندگان این کتاب سه نوع برنامه‌ریزی و به تبع آن سه نوع مدیریت را از یکدیگر متمایز می‌سازند:

۱. **برنامه‌ریزی عملیاتی (برنامه‌ریزی فرصت‌طلبانه)**؛ که هدف آن بیشینه‌سازی استفاده از فرصت‌های موجود است. در این نوع برنامه‌ریزی فرض می‌شود که موقعیت ثابت و کاملاً قابل پیش‌بینی است و هیچ عدم قطعیتی وجود ندارد. افق زمانی آن کوتاه‌مدت و حداکثر یکسال است.

۲. **برنامه‌ریزی استراتژیک**؛ که هدف آن انطباق سازمان با تغییراتی است که به حد نحو ممکن پیش‌بینی شده‌اند. این نوع برنامه‌ریزی با نگرش به روندهای جاری انجام می‌شود و نمی‌تواند تحولی بنیادین در وضعیت سازمان پدید آورد. برنامه‌ریزی استراتژیک در بهترین حالت به "بهبود" وضعیت سازمان منجر می‌شود. افق زمانی این نوع برنامه‌ریزی میان‌مدت (از ۳ تا ۱۰ سال) است.

۳. **برنامه‌ریزی آینده‌پرداز**؛ که در شرایط عدم قطعیت و با نگرش به گسست روندها انجام می‌گیرد، و هدف آن خلق تغییرات مطلوب در بازار است. این نوع برنامه‌ریزی مبتنی بر چشم‌انداز است. افق زمانی این نوع برنامه‌ریزی اغلب از ده سال به بالا و تا صد سال است.

آنچه برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی آینده‌پرداز را اصولاً از یکدیگر تفکیک می‌کند، نوع برخورد آنها با پدیده "تغییر" است. برنامه‌ریزی استراتژیک از سازمان‌ها می‌خواهد که با تغییرات قابل پیش‌بینی سازگار شوند. این برخورد به‌شدت واکنشی و انفعالی است، زیرا امکان خلق تغییرات مطلوب در بازار را از سازمان سلب می‌کند. وانگهی این

سازگاری با تغییرات ممکن است به بهای نقض ارزش‌های سازمان تمام شود؛ چرا که هر تغییری که در محیط روی می‌دهد، لزوماً با ارزش‌های سازمان نمی‌خواند. در واقع، برنامه‌ریزی استراتژیک بیش از آنکه به ارزش‌ها حساس باشد به سازگاری با تغییر حساس است. از آن رو، برنامه‌ریزی آینده‌پرداز به شدت کنشی و فعال است و به سازمان کمک می‌کند تا تغییرات مطلوب را در بازار به وجود آورد. تغییرات مطلوب آنهایی هستند که بر پایه ارزش‌های سازمان ایجاد می‌شوند.

هدف برنامه‌ریزی آینده‌پرداز یک "خلق جدید" از شرکت با نگرش به فرصت‌ها و چالش‌های پیش روست. در حالی که هدف غایی برنامه‌ریزی استراتژیک تداوم وضع موجود به شکلی بهینه است. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان را به "قاعده‌مندی" تشویق می‌کند، در حالی که برنامه‌ریزی آینده‌پرداز رویکردی "قاعده‌شکنانه" دارد.

غرض اصلی از ترجمه و انتشار کتاب حاضر توسط مدرسه تعالی آصف و با همکاری ارزنده نشر آینده‌پژوه، تولید محتوای آموزشی تازه و روزآمد برای شرکت‌کنندگان در دوره تعالی مدیریت است، که یکی از چند دوره آموزشی مدرسه تعالی است و هدف آن تربیت مدیران آینده‌پرداز در کلاس جهانی و کمک به تعالی افراد، خانواده‌ها، مدیران، کارمندان، کارآفرینان و شرکت‌های کوچک و متوسط در راستای تعالی در ایران اسلامی است. با بهره‌گیری از شیوه نوین آموزش، موسوم به "منتورینگ"، این کتاب همچنین می‌تواند در مقاطع مختلف دوره‌های دانشگاهی مدیریت تدریس شود و یا دست‌کم یکی از منابع مطالعاتی کلیدی در این دوره باشد.

## سپاسگزاری

نخست از همکار گرامی و مترجم کارآزموده کتاب‌های مدیریت مهندس مهرداد تقوی گیلانی سپاسگزاری می‌کنم که با ترجمه خوب این اثر دشوار، امکان انتشار و تقدیم آن به جامعه مدیریتی کشور را فراهم نمودند. سپس باید از سرکار خانم مرضیه فخرایی قدردانی می‌کنم که هم مسئولیت ویرایش و آماده‌سازی این کتاب و هم مسئولیت نشر آن را بر عهده داشته‌اند و سرانجام از دیگر همکاران عزیزی که به آماده‌سازی و انتشار این کتاب کمک کرده‌اند، سپاسگزاری می‌کنیم.

و من الله التوفیق

عقیل ملکی‌فر

مدیر مدرسه تعالی آصف