



## بررسی و تحلیل نقش آینده‌نگری در پیشرفت سازمان با تفسیرپردازی از سیره‌ی مدیریتی حضرت علی (ع)

مهدی اکبرنژاد

دانشیار دانشگاه ایلام  
M\_akbarnezhaad@yahoo.com

منور فتاحی

کارشناسی ارشد علوم قرآن و حدیث دانشگاه پیام نور واحد تهران  
moFattahi1605@gmail.com

راضیه فتاحی

کارشناسی ارشد علوم قرآن و حدیث دانشگاه ایلام  
hfattahi@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۳۰

### چکیده

آینده‌نگری از مهم‌ترین اصول مدیریت راهبردی و از جمله‌ی وظایف خطیر و حیاتی مدیران است. مدیران ارشد و عالی‌مقام سازمان با تکیه بر این اصل، به بررسی جوانب و زوایای گوناگون آینده پرداخته و با شناسایی و طراحی افق‌های برنامه‌ها و اتخاذ تصمیمات روزآمد، زمینه‌ی پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها را فراهم می‌نمایند. با توجه به جایگاه ویژه و والای آینده‌نگری و فعالیت‌های آینده‌نگرانه در ادبیات و فرهنگ اسلامی، بخصوص سیره و روش مدیریتی حضرت علی (ع)، در این تحقیق تلاش شده است با استنباط و بهره‌گیری از آموزه‌های مکتب علوی، و با تکیه بر روش توصیفی-تحلیلی و پیمایش مراحل سه‌گانه‌ی توصیف، تحلیل و تبیین، نقش و کارکردهای مدیریتی آینده‌نگری در پیشرفت سازمان مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که آینده‌نگری با ایجاد انگیزه، ایجاد آرامش روان، موفقیت در تصمیم‌گیری، کاهش خطای در برنامه‌ریزی، متمرکز کردن فعالیت‌ها، حل مشکلات و معضلات سازمان، استفاده‌ی بهینه از امکانات و فرصت‌ها و افزایش اثربخشی و بهره‌وری از منابع و امکانات، زمینه‌ی پیشرفت و اعتلای سازمان را فراهم می‌آورد. از این‌رو، شاید بتوان ادعا کرد عامل دیگری نتواند به اندازه‌ی آینده‌نگری در پیشرفت و شکوفایی سازمان مؤثر باشد. همچنانکه، عدم توجه به این مسأله‌ی مهم، می‌تواند پیامدهای ناگواری برای سازمان به دنبال داشته باشد؛ و چنانچه در امور مهم و سرنوشت‌ساز سازمان این بی‌توجهی وجود داشته باشد، عواقبی همچون ناکامی و شکست و حتی فروپاشی سازمان غیرقابل اجتناب خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: آینده‌نگری، دوراندیشی، عاقبت‌اندیشی، پیشرفت سازمان، مدیریت علوی (ع).

## ۱- مقدمه

آینده‌نگری از مهم‌ترین اصول مدیریت راهبردی و از جمله‌ی وظایف خطیر و حیاتی مدیران به شمار می‌رود. «دنیای مدیریت امروز با گستردگی و پیچیدگی روابط سازمانی، تنوع وظایف، تغییرات و پیشرفت روزافزون فناوری مواجه است و مدیریت علمی همراه با برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و آینده‌نگری را طلب می‌کند» (کنارکوهی، ۱۳۹۴، ص ۳۵۲). یکی از دغدغه‌ها و تنگناهای اساسی سازمان‌ها در عصر حاضر، شناخت تغییرات، شرایط، چالش‌ها و فرصت‌های آینده است. و مدیریتی که نتواند با پیش‌بینی آینده، نقاط بحرانی برنامه‌های خود را درک نموده و عوامل اثرگذار خارجی و داخلی حوزه‌ی عملکرد خود را بشناسد، محکوم به ناکارآمدی و شکست است. بنابراین، در مدیریت امروزی لازم است جهت تعیین و پیشبرد اهداف، افق برنامه را شناسایی و براساس این شناخت، آن را زمانبندی و طراحی نمود. همچنانکه، باید کنش‌های منفی اثرگذار را که احتمالاً در طول اجرای برنامه آن را دچار چالش یا بحران سازد، شناسایی و واکنش‌های خنثی‌کننده‌ی آنها را پیش‌بینی کرد تا به هنگام مواجه با هر یک، به نحو مناسب واکنش نشان داد و بر این اساس، اجرای برنامه‌های خود را پویا نگه داشت. عدم توجه به این مسأله‌ی مهم و اساسی، سبب حکمفرما شدن رکود در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی در جوامع و سازمان‌ها خواهد شد. دلیل و شاهد این مدعا هم وجود جوامعی است که به رغم برخورداری از منابع و امکانات غنی و فراوان نتوانسته‌اند به رشد یا توسعه‌ی لازم دست یابند. اینجاست که نقش و جایگاه آینده‌نگری در رشد و پیشرفت جوامع و سازمان روشن می‌شود و ضرورت توجه به آن نمایان می‌گردد. با توجه به اهمیت این مسأله، در مدیریت راهبردی و استراتژیک، آینده‌نگری به عنوان اصلی از اصول اساسی مدیریت، و به مثابه پلی برای گذر از مدیریت سنتی به مدیریت علمی مطرح است. در این نگرش، آینده‌نگری از مهم‌ترین وظایف خطیر و

حیاتی مدیران محسوب می‌شود که بدون آن، تلاش مدیران برای افزایش کارایی و اثربخشی خود و سازمانشان به نتیجه‌ی مطلوب نخواهد رسید. با ملاحظه‌ی این مسائل، می‌توان گفت ضرورت آینده-نگری قبل از شروع هر کاری، امری عقلانی است؛ چه این که اقدام به هر کار و فعالیت، بدون بررسی شرایط پیش‌رو و برنامه‌ریزی برای آن، نشان دهنده-ی نقصان عقل و یا عدم بهره‌گیری صحیح و مناسب از این نعمت بزرگ الهی است. توجه و تدبیر در مورد آینده و بینش آینده‌نگران در دین مبین اسلام، به ویژه سیره‌ی پیشوایان دینی از جایگاه والا و ویژه‌ای برخوردار است؛ به عنوان نمونه، مولای متقیان، حضرت علی(ع)، به عقلی بودن مسأله‌ی آینده‌نگری اشاره نموده و در این باره فرمودند:

«لَا عَقْلَ كَالْتَدْبِيرِ» (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳)؛ «هیچ عقلی همچون عاقبت‌اندیشی نیست».

«منظور از عقل همان قوه‌ی ادراک است که انسان به وسیله‌ی آن کارهای دنیا و آخرت خویش را نظام می‌بخشد و با آن نتیجه‌ی هر کاری روشن می‌شود. براساس این گفتار حکیمانه، آنها که در فکر عاقبت کارها و نتیجه‌ی نهایی امور هستند قطعاً از همه عاقل‌تر هستند» (مکارم شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰، ج ۱۲، ص ۶۷۱). عاقبت‌اندیشی سبب تشخیص درست راه و مسائل می‌شود و شخص آینده‌نگر، با درست‌اندیشی و ژرف‌نگری، فراسوی امروز را درک می‌کند و خود را برای آن آماده می‌نماید.

آن حضرت در این بیان، آینده‌نگری را محکم-ترین و روشن‌ترین دلیل بر خردمندی انسان و کامل بودن عقل او معرفی می‌کنند. همچنان که در یکی دیگر از سخنان گهربار خود، به عقلانی بودن این مسأله اشاره کرده و فرمودند:

«مِنْ الْعَقْلِ مُجَابَبَةُ التَّبْذِيرِ وَ حُسْنُ التَّدْبِيرِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۳۶۰)؛ «دوری از اسراف و عاقبت-اندیشی نیکو، نشانه‌ی خردمندی است».

«مَنْ سَاءَ تَدْبِيرُهُ تَجَلَّ تَدْمِيرُهُ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۳۵۴)؛ «هر که تدبیرش بد باشد، در نابودی و هلاک خود شتاب کرده است».

بنابر مفاهیم این احادیث و روایات، نتایج آینده‌نگری بر عمل و فعالیتی که بر آن مبتنی است منعکس می‌شود؛ پایبندی به آن، شکوفایی و اعتلای سازمان را فراهم می‌آورد، و نتیجه‌ی عدم پایبندی به آن، زوال مدیریت و ویرانی سازمان خواهد بود.

با عنایت به غنای کم‌نظیر این مسأله در آراء و اندیشه‌های مکتب علوی و سیره‌ی مدیریتی آن حضرت، و نیز با توجه اهمیت این موضوع در علم مدیریت، در این تحقیق تلاش خواهد شد با نگاهی درون دینی و با بهره‌گیری و تفسیرپردازی از نظام مدیریتی حضرت علی(ع)، کارکردهای مدیریتی این مسأله مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد.

## ۲- روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش، توصیفی-تحلیلی و از حیث شیوه‌های گردآوری داده‌ها یک تحقیق کیفی و در بررسی ادبیات و مستندات از نوع کتابخانه‌ای و در بررسی و تعیین مدل تحلیل محیطی از نوع میدانی با استفاده از ابزار فیش برداری، بهره گرفته شده است که روایی آن توسط صاحب نظران و کارشناسان حوزه علوم قران و گروه مدیریت مورد تأیید قرار گرفته است. در این پژوهش، بر اساس تعریف موضوع، تخصص‌های مورد نیاز تعیین و با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شدند. در این مرحله، ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. با مطالعه گسترده پیرامون مباحث نقش آینده‌نگری در پیشرفت سازمان با تفسیرپردازی از سیره‌ی مدیریتی حضرت علی(ع) با محوریت نهج البلاغه از دیدگاه صاحب نظران و برخی منابع موثر شناسایی گردید. همزمان با شناسایی و تعیین اعضای پانل و مکاتبه با هریک از آنان و توضیح برخی مؤلفه‌های استخراج شده در مبانی نظری (برخی موارد به صورت حضوری) از آنان خواسته شد تا مؤلفه‌هایی

همچنین، آن امام همام در بیان دیگری ضمن اشاره به این مضمون، توجه به آینده و عواقب امور را نشانه‌ی خردمندی معرفی نموده و می‌فرماید:

«رَأَقِبَ فِي يَوْمِهِ غَدَةً وَ نَظَرَ قُدَمَا أَمَامَهُ» (نهج البلاغه، خطبه ۸۳)؛ «[انسان خردمند] در امروز مراقب فردای خویش است، و از هم اکنون آنچه در پیش دارد می‌بیند». روشن است که عدم توجه به این مسأله‌ی مهم و گوش نسپردن به ندای عقل، می‌تواند پیامدهای ناگواری برای سازمان به دنبال داشته باشد؛ و اگر در کارهای مهم و سرنوشت‌ساز سازمان این بی‌توجهی وجود داشته باشد، عدم استفاده‌ی از فرصت‌ها و شرایط پیش‌رو، ناکامی و شکست سازمان غیرقابل اجتناب خواهد بود. این مطلب از آموزه‌ها و فرمایشات امیر مؤمنان(ع) قابل برداشت است؛ آنجا که می‌فرماید:

«مَنْ تَوَرَّطَ فِي الْأُمُورِ بَغَيْرِ نَظَرٍ فِي الْعَوَاقِبِ فَقَدْ تَعَرَّضَ لِلنَّوَابِ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۴، ص ۲۳۸)؛ «آن کس که بدون نگرستن در عاقبت کار دست به اقدام زند، خود را گرفتار پیشامدها سازد».

البته، باید توجه داشت که در این مورد، صرف در نظر داشتن شرایط و موقعیت‌های آتی، مطلوب نبوده و موجب موفقیت نمی‌شود؛ بلکه این مهم زمانی می‌تواند موجبات موفقیت و پیشرفت سازمان را فراهم کند که اصولی، منطقی و همراه با برنامه‌ریزی صحیح باشد. بنابراین، در این زمینه اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های غیراصولی و نامناسب نه تنها کمکی به ارتقا و پیشرفت سازمان نمی‌کند، بلکه می‌تواند موجب هدر دادن امکانات و شکست، ناکامی و حتی فروپاشی سازمان شود. مولای متقیان در سخن زیبایی این حقیقت را تبیین نموده و می‌فرماید:

«سُوءُ التَّدْبِيرِ سَبَبُ التَّدْمِيرِ» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶، ص ۲۸۴)؛ «تدبیر نامناسب باعث هلاک و نابودی است».

مدیریت، امور مختلف سازمان را نظام می‌دهد و حرکت و ارتقاء به سوی اهداف را ممکن می‌سازد. و مدیریت بدون آینده‌نگری، عامل شکست و نابودی است. آن حضرت، در کلامی دیگر، تدبیر بد و نامناسب را سبب پیش افتادن نابودی و زوال دانسته و می‌فرماید:

که احیاناً مد نظر قرار نگرفته اند پیشنهاد دهند درحقیقت در این مرحله با کمک اساتید برجسته مدیریت و کارشناسان خبره در حوزه علوم قرآن سیاهه‌ای از عوامل موثر بر نقش آینده‌نگری در پیشرفت سازمان تحلیل گردید. جامعه مورد بررسی در این تحقیق خبرگان بخش نقش آینده‌نگری در پیشرفت سازمان می‌باشند. گردآوری اطلاعات منجر به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده می‌شود. این شناخت اولیه امکان صورت بندی فرضیه(هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌کند. پس از این مرحله تحقیق به منظور آزمودن فرضیات تدوین شده، می‌تواند با استفاده از روش‌های تحقیق کمی داده‌های حاصل از مرحله کیفی را اعتباربخشی کند و عواملی را که تأثیر کمتری داشته‌اند، اصلاح، جایگزین و یا حذف کند. و در نهایت پس از تجزیه و تحلیل مطالب، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری صورت می‌پذیرد.

ایجاد آرامش روان، موفقیت در تصمیم‌گیری، کاهش خطای در برنامه‌ریزی، متمرکز کردن فعالیت‌ها، حل مشکلات و معضلات سازمان، استفاده‌ی بهینه از امکانات و فرصت‌ها و افزایش اثربخشی و بهره‌وری از منابع و امکانات، زمینه‌ی پیشرفت و اعتلای سازمان را فراهم می‌آورد.

در این پژوهش پس از بررسی و شرح توضیح حدود ۴۰۰ خطبه، نامه، و حکمت، و دیگر سخنان آن حضرت محقق موفق به احصاء و جدا سازی بیش از ۵۵۰ کد اولیه از متن اصلی و شرح نهج‌البلاغه گردید که این تعداد کد در چند مرحله منظم کردن، یافتن مضامین پایه‌ای، یافتن مضامین سازمان دهنده تا رسیدن به مضمون فراگیر مشمول تفسیر و تعدیل فراوانی شدند اما در نهایت با مشورت گرفتن و انجام کار تحت نظر خبرگان و اساتید امر تمام کدها از قالب ۲۷ مؤلفه سازمان دهنده و ۷ مؤلفه فراگیر دسته بندی شده و در یک مرحله تشکیل گروه کانونی نهایی با حضور اساتید و صاحب نظران مؤلفه های سازمان دهنده و فراگیر مورد نظر خواهی قرار گرفتند و

تعدیلات مورد نیاز پس از کسب نظر در جلسه گروه کانونی اعمال گشت در این پژوهش سه مؤلفه خطبه ها، نامه ها، حکمت‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کد حاصل از این مؤلفه ها با حروف مشخص و تفکیک شد. برای مثال کد کسب شده از خطبه‌ها(A)، از نامه‌ها(B) و از حکمت‌ها با حروف(C) نشان داده شده است. پس از مطالعه متن نهج‌البلاغه که به نظر محقق در حوزه فعالیت های نقش آینده نگری در پیشرفت سازمان با تفسیر پردازی از سیره حضرت علی(ع) بودند جدا سازی و طی چند مرحله کد گذاری و دسته بندی شد و در خصوص دسته بندی‌ها و نام گذاری هر مؤلفه به صورت تخصصی و در نهایت دقت نظر اساتید پرسیده و پس از اجماع در خصوص نظرات اعمال شده اند که در نهایت شامل هفت مضمون آینده نگری در پیشرفت سازمان بوده است از نظر صاحب نظران مولفه(ایجاد آرامش روان، موفقیت در تصمیم‌گیری، کاهش خطای در برنامه‌ریزی، متمرکز کردن فعالیت‌ها، حل مشکلات و معضلات سازمان، استفاده‌ی بهینه از- امکانات و فرصت‌ها) که بیشترین اهمیت داشته پس از- دسته‌بندی کدها که در جدول زیر آمده‌است صورت پذیرفت.

جدول شماره ۱: یافته‌های تحقیق

ردیف	مفهوم فراگیر	حلقه واسط (مفهوم‌سازمان دهنده)	شماره کد مفاهیم توصیفی
۱	ایجاد انگیزه	شناخت آینده	A.241: آمادگی کامل برای انجام کار، قاطعیت در تصمیم‌گیری کار B.53: مشورت، تشویق و تنبیه، رفق و مدارانسیب به زیر دستان و پیوستن به بلند همتمان
		آمادگی کامل در انجام کار	A.28: آینده‌نگری و ایجاد انگیزه در کارکنان B.61: مذمت کارگزاران نالایق
		پاسخگویی به کارکنان و کنترل عملکرد آنها	A.154: خردمندان پایان خویش می‌بینند و پست و بلندی و فراز و نشیب خود را می‌شناسند C.267: پرهیز از حرص و ورزی در کسب روزی
۲	ایجاد آرامش روان	تصمیم‌گیری درست	A.49: تصمیمات صحیح و دور اندیشی
		غنیمت شمردن فرصت‌ها	C.72: تصمیم‌گیری درست در فعالیت‌های روزمره
		صله ارحام (روابط خویشاوندی)	C.181: حاصل دور اندیشی سلامت است و حاصل کوتاهی پشیمانی
		سخن گفتن با خداوند و اهل عمل بودن	B.53: با فرو خوردن خشم خود را آرامش دهید C.299: طلب عافیت از خداوند
		جست و جوی سخنان حکمت‌آمیز	B.56: به هنگام خشم بر نفس خود حاکم باش B.31: پیش از آنکه فرصت از دست برود و اندوه به بار آورد از فرصت‌ها استفاده کن
		کم شدن استرس و فشار روانی	C.403: کسی که به کارهای گوناگون بپردازد خوار و پیروز نمی‌شود B.69: در چیزی اندیشه کن که یاریت دهد C.317: بررسی ریشه‌های اختلاف B.53: هشدار از شتاب زدگی C.386: اثرات زیاد تلاش و کوشش C.153: کمر همت بستن برای انجام کارهای مهم C.173: آن کسی که از افکار و آرا گوناگون استقبال کند صحیح را از خطا خوب شناسد
۳	متمرکز شدن فعالیت	انفکاک امور ضروری از غیر ضروری	C.403: کسی که به کارهای گوناگون بپردازد خوار و پیروز نمی‌شود B.69: در چیزی اندیشه کن که یاریت دهد C.317: بررسی ریشه‌های اختلاف B.53: هشدار از شتاب زدگی C.386: اثرات زیاد تلاش و کوشش C.153: کمر همت بستن برای انجام کارهای مهم C.173: آن کسی که از افکار و آرا گوناگون استقبال کند صحیح را از خطا خوب شناسد
		مشخص کردن اهداف سازمان	C.403: کسی که به کارهای گوناگون بپردازد خوار و پیروز نمی‌شود B.69: در چیزی اندیشه کن که یاریت دهد C.317: بررسی ریشه‌های اختلاف B.53: هشدار از شتاب زدگی C.386: اثرات زیاد تلاش و کوشش C.153: کمر همت بستن برای انجام کارهای مهم C.173: آن کسی که از افکار و آرا گوناگون استقبال کند صحیح را از خطا خوب شناسد
		پرهیز از پرداختن به کارهای مختلف	C.403: کسی که به کارهای گوناگون بپردازد خوار و پیروز نمی‌شود B.69: در چیزی اندیشه کن که یاریت دهد C.317: بررسی ریشه‌های اختلاف B.53: هشدار از شتاب زدگی C.386: اثرات زیاد تلاش و کوشش C.153: کمر همت بستن برای انجام کارهای مهم C.173: آن کسی که از افکار و آرا گوناگون استقبال کند صحیح را از خطا خوب شناسد
		ارزیابی راه حل‌ها	C.403: کسی که به کارهای گوناگون بپردازد خوار و پیروز نمی‌شود B.69: در چیزی اندیشه کن که یاریت دهد C.317: بررسی ریشه‌های اختلاف B.53: هشدار از شتاب زدگی C.386: اثرات زیاد تلاش و کوشش C.153: کمر همت بستن برای انجام کارهای مهم C.173: آن کسی که از افکار و آرا گوناگون استقبال کند صحیح را از خطا خوب شناسد
۴	حل مشکلات و معضلات	مقابله با چالش‌ها و معضلات	C.181: یافتن راهکار و روش مناسب حل معقول مشکلات C.153: انسان شکیبا پیروزی را از دست نمی‌دهد اگرچه زمان آن طولانی باشد
		حق‌مداری و حق‌محوری	B.53: قدرت و توانایی در انجام کار
		استقامت در برابر مشکلات	A.190: بر جای خود محکم بایستید و در برابر مشکلات استقامت کنید B.52: برای مشاغل کلیدی کسی را انتخاب کنید که در برابر دشواری و پیشامدهای سخت و تلخ استوار باشد
۵	استفاده بهینه از امکانات و فرصت‌ها	پیش‌بینی عوامل تأثیرگذار در آینده	C.118: اجتناب از هدر دادن فرصت B.53: کار امروز را به فردا نینداز C.20: فرصت‌ها همچون عبور ابرها می‌گذرد بنابراین فرصت‌ها را نیک غنیمت بشمارید
		تشویق کردن رفتار برای رسیدن برای ثواب و پاداش	C.118: اجتناب از هدر دادن فرصت B.53: کار امروز را به فردا نینداز C.20: فرصت‌ها همچون عبور ابرها می‌گذرد بنابراین فرصت‌ها را نیک غنیمت بشمارید
		شناخت موانع و مدیریت زمان	C.127: آن کسی که در عمل کوتاهی کند دچار اندوه می‌شود

ردیف	مفهوم فراگیر	حلقه واسط (مفهوم‌سازمان دهنده)	شماره کد مفاهیم توصیفی
۶	موفقیت در تصمیم‌گیری	برداشتن گام‌های مؤثر در شناخت آینده	C.48: تصمیم‌گیری درست مایه آرامش است
		تصمیم‌گیری صحیح و دور	A.12: هیچ چیزی در دنیایی که تدبیر و آینده‌نگری در آن نباشد نیست
		اندیشی در چهار چوب خط مشی بلند مدت	C.21/311: بهره‌گیری از تجربه نشانه موفقیت است
		قاطعیت در اجرای تصمیم‌گیری	C.54: هیچ پشتیبانی چون مشورت نیست
		پرهیز از دو دلی و عدم قاطعیت	C.179: لجاجت تدبیر را سست میکند C.215: اختلاف در تصمیم‌گیری تدبیر را نابود می‌کند
۷	کاهش خطا در برنامه‌ریزی	تعیین اهداف و مقاصد سازمان	B.10: توصیه به آینده‌نگری
		مصونیت از لغزش و خطا	C.285: ضرورت استفاده از فرصت‌ها آنانی که وقتشان پابان یافته خواستار مهلت اند و آنان که مهلت دارند و کوتاهی می‌ورزند
		اطمینان و آرامش خاطر درونی	B.53: هشدار از شتاب زدگی
		اتخاذ شیوه‌ها و روش‌هایی که ما را به نتیجه مطلوب برساند	

### ۳- مفهوم‌شناسی آینده‌نگری

سیر علمی تحقیق ایجاب می‌نماید که ابتدا مفاهیم مهم و کلیدی موضوع، مورد تبیین قرار گیرد. مسأله‌ی دیگری که پرداختن به مفهوم آینده‌نگری را مهم و لازم می‌نماید این است که متأسفانه مفهوم این اصطلاح از مفاهیم مرتبط با آن به درستی تفکیک نشده است. و این مسأله باعث می‌شود که در برخی متون و مباحث، این اصطلاح مترادف با مفاهیمی نظیر پیش‌بینی، پیشگویی، چشم‌انداز و امثال اینها فرض شود. و غالباً در بافت جملات، این واژگان به عنوان مترادف آینده‌نگری، به همراه یا به جای آن استعمال شوند. در صورتی که مفهوم آینده‌نگری با این واژگان متفاوت است. با در نظر داشتن این پیش‌فرض‌ها و با توجه به اهمیت شناخت بهتر مفهوم آینده‌نگری در ادامه تلاش خواهد شد تعریف اصطلاحی و تعریف روایی آن مورد بررسی قرار گیرد.

#### الف) تعریف اصطلاحی

آینده‌نگری از جمله اصطلاحاتی است که در علوم و حوزه‌های مختلفی کاربرد دارد و متخصصان هر رشته، تعاریف مختلفی از آن ارائه نموده‌اند. آلن بیرو به عنوان یکی از صاحب‌نظران معاصر در این زمینه، آینده‌نگری را شیوه‌ای از تفکر منظم برای پیش‌بینی آینده می‌داند و در این مورد می‌نویسد: «آینده‌نگری، کار فکری منظمی است، مشتمل

بر نگاه کردن به سوی آینده‌ای نه‌چندان نزدیک به منظور سعی در پیش‌بینی آن» (بیرو، ۱۳۶۷، ص ۳۰۹).

همچنین، در تعریفی دیگر، از آینده‌نگری به عنوان «علم» تعبیر شده و آمده است: «این علم با تجزیه و تحلیل آنچه که در گذشته جریان داشته و نیز با شناخت وضع موجود، همچنین قابلیت‌ها و امکانات، تصویری از تغییرات کمی و کیفی پدیده‌ی مورد بررسی رادرا آینده‌ی دور یا نزدیک به دست می‌دهد» (پولاددژ، ۱۳۶۷، ص ۱۳).

آینده‌نگری در جای دیگر اینگونه تعریف شده است: «آینده‌نگری، حدس زدن رویدادها و پیشگویی شرایط خارج از کنترل یک سازمان است که برنامه‌ریزان رادر شکل بخشیدن به آینده‌ی سازمان یاری می‌دهد» (سلطانی، ۱۳۷۶، ص ۸۷).

این تعریف بر مفهوم پیش‌بینی شرایط خارج از کنترل سازمان تأکید دارد. در حقیقت نویسنده در این تعریف، به نقش مؤثر آینده‌نگری در شناسایی و مهار شرایط و مخاطرات پیش‌روی سازمان اشاره می‌کند.

در تعریفی دیگر پیرامون آینده‌نگری آمده است: «آینده‌نگری یعنی پیش از آن که رویدادی به وقوع بپیوندد یا سناریویی به واقعیت تبدیل شود، به آن واکنش نشان دهیم. یعنی «واکنش» پیش از وقوع رویداد. به عبارت دیگر آینده‌نگری یعنی واکنش به رویدادها پیش از- واقعیت یافتن آنها» (کنارکوهی، ۱۳۹۴، ص ۳۵۳). این

کارها و سپس تصمیم‌گیری معقول و صحیح، یکی از مفاهیم بنیادین آینده‌نگری است. مولای متقیان در کلامی دیگر پیرامون این مسأله فرمودند:

«رَوْ تَحْزَمٍ فَإِذَا اسْتَوْضَحْتَ فَاجْزَمْ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۸، ص ۳۴۱)؛ «تأمل کن تا دوراندیش باشی؛ و چون جوانب کار روشن گشت فاطعانه انجام ده».

تأمل ودقت در فرجام تصمیم‌ها، فنی است که بکارگیری آن نتایج هر تصمیم راروشن می‌نماید:

«حُدَّ بِالْحَزْمِ وَالزَّمِ الْعِلْمُ تُخَمَدُ عَوَاقِبُكَ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۷۴)؛ «دوراندیشی پیشه کن و با دانش همراه شو، تا فرجام کارهایت ستایش شود».

لفظ «تدبیر» یکی دیگر الفاظ معادل آینده‌نگری در زبان عربی است. تدبیر در اصل از ریشه‌ی «دبر» (بر وزن ابر) و از نظر لغوی به معنای پشت سر و عاقبت چیزی است (ابن منظور، ۱۴۰۵، ج ۴، ص ۲۷۳). بنابراین، تدبیر به معنای بررسی کردن عواقب کارها و مصالح را سنجیدن و بر طبق آن عمل کردن است (مصطفوی، ۱۳۶۸، ج ۳، ص ۱۷۳). در احادیث و روایات اسلامی نیز این واژه به صورت فراوان به کار رفته است. از جمله حضرت علی (ع) در این مورد فرمودند:

«التَّدْبِيرُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُكَ مِنَ النَّدَمِ» (ابن شعبه حرّانی، ۱۴۰۴، ص ۹۷)؛ «تدبیر کردن پیش از عمل، مانع پشیمانی است».

همچنین، ایشان در بیانی دیگر، با استفاده از همین لفظ و اراده‌ی همین مفهوم، می‌فرمایند:

«أَيُّهَا النَّاسُ... وَ لَا خَيْرَ فِي دُنْيَا لَا تَدْبِيرَ فِيهَا» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۷، ص ۳۰۷)؛ «ای مردم! ... در دنیایی که تدبیری در آن نباشد، خیری نیست».

لفظ «تدبیر» در این احادیث، به این معنی است انسان در کار خود بیندیشد و عواقب آن را در نظر بگیرد (طریحی، ۱۳۷۵، ج ۳، ص ۲۹۹). علاوه بر این الفاظ و تعبیر، مفهوم آینده‌نگری در متون دینی غالباً از فحوای کلی احادیث و روایات برداشت می‌شود. به عنوان نمونه، تعبیر «شناخت پیش‌رو» یکی از تعبیری است که مفهومی قریب به آینده‌نگری دارد. در حدیثی از مولای متقیان از این استفاده شده است؛ آنجا که ایشان فرمودند:

تعریف نیز در حقیقت بر مفهوم کسب توانایی لازم برای عکس‌العمل در برابر رویدادها و رخدادهای پیش‌رو را از آثار و نتایج آینده‌نگری می‌داند.

در تعریف دیگری که می‌توان آن را به عنوان یک تعریف جامع از آینده‌نگری برگزید، گفته شده است: «آینده‌نگری فرآیندی سیستماتیک، مشارکتی و گردآورنده‌ی ادراکات آینده است که چشم‌اندازی میان مدت تا بلندمدت را با هدف اتخاذ تصمیمات روزآمد و بسیج اقدامات مشترک بنا می‌سازد» (صادقی، ۱۳۹۳، ص ۳).

مطابق این نظرات و تعاریف، آینده‌نگری فرآیند روشمندی است که با کسب‌آگاهی، درمورد شرایط، رویدادها و رخدادهای پیش‌رو، به‌پیش‌بینی آینده می‌پردازد. و با محاسبه‌ی این شرایط و رویدادها و در نظر گرفتن امکانات و قابلیت‌های موجود، چشم‌اندازی از اهداف سازمان و نحوه‌ی اجرای آن را ارائه می‌دهد. بنابراین، منظور از آینده‌نگری در سازمان، در واقع شناخت محیط - آتی و عوامل مؤثر بر آن و یافتن تهدیدها، تنگناها، موقعیت‌ها، فرصت‌ها و تقاضاهای وضعیت فعالیت‌های سازمان در آن محیط است. این وضعیت، امکان تخصیص بهینه‌ی منابع موجود و بسط و بهره‌برداری از آن‌ها را با تبدیل نقاط ضعیف به قوت در محکی درونی برای فعالیت‌های آتی فراهم می‌نماید.

#### ب) تعریف روایی آینده‌نگری:

آینده‌نگری اصطلاحی فارسی می‌باشد و بدیهی است که این اصطلاح درلسان عربی آموزه‌های اسلامی نیامده، اما در متون دینی و احادیث و روایات منقول از مولای متقیان از مفاهیم و تعبیری استفاده شده که مفهوم آن معادل و هم‌مضمون با آینده‌نگری می‌باشند؛ از جمله آن - حضرت در کلامی فرمودند:

«الْحَزْمُ النَّظَرُ فِي الْعَوَاقِبِ وَ مَشَاوَرَةُ ذَوِي الْعُقُولِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۷۵)؛ «دوراندیشی، نگاه کردن به عاقبت کار و مشورت با خردمندان است».

لفظ «الحزم» به معنای «عاقبت‌اندیشی و دوراندیشی» است (حسینی‌زبیدی، ۱۴۱۴، ج ۱۶، ص ۱۴۸). اندیشیدن به فرجام‌امور و نگرستن به عواقب و نتایج مثبت یا منفی

«الْمُؤْمِنُونَ هُمْ الَّذِينَ عَرَفُوا مَا أَمَأَمَهُمْ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۲۵)؛ «مؤمنان واقعی آن کسانی‌اند که آنچه را در پیش دارند بشناسند».

همچنین، «دقت در عواقب امور» از جمله‌ی همین تعابیر هم مضمون با آینده‌نگری است. و آن حضرت در کلامی فرمودند:

«أَعْقَلُ النَّاسِ أَنْظَرُهُمْ فِي الْعَوَاقِبِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۵۲)؛ «عاقل‌ترین مردم نگاه‌کننده‌ترین ایشان است در عواقب کارها تأمل و تفکر می‌کند».

این تعبیر در کلام دیگری به کار رفته است و آن امام در این مورد فرمودند:

«مَنْ تَوَرَّطَ فِي الْأُمُورِ بِغَيْرِ نَظَرٍ فِي الْعَوَاقِبِ فَقَدْ تَعَرَّضَ لِلنَّوَابِغِ» (حلوانی، ۱۴۰۸، ص ۶۲)؛ «آن کس که بدون نگرستن در عاقبت کار دست به اقدام زند، خود را گرفتار پیشامدها سازد».

همانطور که ملاحظه می‌شود در این احادیث و روایات، بر شناخت محیط و شرایط آتی، شناسایی و سنجش نتایج و ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها، ترسیم فعالیت‌های آینده و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و تعیین اهداف و برنامه‌ها با در نظر داشتن آینده تأکید شده که این امور و اقدامات در حقیقت همان آینده‌نگری است.

#### ۴- نقش آینده‌نگری در پیشرفت سازمان

مکتب هدایتگر علوی(ع) سرشار از آموزه‌ها و تعالیمی است که از ابعاد مختلف به مسأله‌ی آینده‌نگری اشاره دارد. در ادامه تلاش خواهد شد کارکردهای مدیریتی این مسأله که از سیره‌ی مدیریتی آن حضرت قابل برداشت می‌باشد ارائه گردد.

#### الف) ایجاد انگیزه

«انگیزه عبارت است از یک محرک درونی که انسان را به انجام کار برمی‌انگیزد» (نبوی، ۱۳۸۸، ص ۱۰۶). منظور از «ایجاد انگیزه» تنها پدید آوردن و خلق کردن انگیزه نیست؛ بلکه، اعم از خلق، حفظ، شکوفایی و تقویت آن است» (اخلاقی، ۱۳۹۰، ص ۱۳۰). به طور کلی، انسان به حسب تقدیر الهی به وسیله‌ی انگیزه‌هایش به تکاپو در می‌آید و گام برمی‌دارد. و در حقیقت بدون این عامل، بشر نخواهد توانست حتی قدمی بردارد. «عوامل متعددی بر

انگیزش مؤثر هستند ولی یکی از مهم‌ترین آنها، آینده‌نگری و امید به آینده می‌باشد. چشم‌اندازی از آینده باعث شکل دادن به اهداف مان می‌شود و این اهداف به نوبه‌ی خود، رفتار ما را تعیین می‌کند. بنابراین، نتیجه‌ای که به دست می‌آید این است که شناخت آینده نقش مهمی در شکل دادن به رفتار فعلی ما بازی می‌کند» (هارفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). «درکی که از زمان آینده حاصل می‌شود باعث می‌گردد که اهداف و انگیزه‌های ما، ما را به سوی عمل هدایت کند» (کافمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۴۹۳). «این توانایی نمایش آینده، برای ما منبع بزرگی از انگیزه فراهم می‌کند. علاوه بر داشتن دورنمای از آینده، علم به موفقیت در آینده نیز انگیزه را دوچندان می‌کند و در حقیقت به مثابه‌ی فشار دادن دکمه‌ی کلیدی او برای رسیدن به پیشرفت‌هاست» (کارشکی و هاشمی، ۱۳۹۳، ص ۲). در فرهنگ و ادبیات متون اسلامی نیز ملاحظه می‌شود که پیشوایان دینی برای ایجاد انگیزه در مخاطبان خود، به طرح مسائل مربوط به آینده می‌پرداختند و از این عامل برای انگیزش آنها استفاده می‌نمودند. این مسأله در خطبه‌های حضرت علی(ع) به وضوح نمایان است؛ به عنوان نمونه آن حضرت در یکی از خطبه‌های خود، برای ترغیب مخاطبان به امر جهاد از این عامل استفاده نموده و در فرازی خطاب به مردم فرمودند:

«مَمَّهَلِكُمْ فِي مِضْمَارٍ مَخْدُودٍ [مَمْدُودٍ] لِيَتَنَازَعُوا سَبَقَهُ فَشَدُّوا عُقْدَ الْأَمَازِرِ وَ اطُّوُوا فُضُولَ الْخَوَاصِرِ لَا تَجْتَمِعُ عَزِيمَةٌ وَ وَلِيمَةٌ» (نهج البلاغه، خطبه ۲۴۱)؛ « [خداوند] فرصت مناسب در اختیارتان قرار داده است تا برای جایزه‌ی او (بهشت و قرب الهی) با هم‌ستیز کنید. پس، کمریندها را محکم ببندید، و دامن همت برکمرزنید، که گرفتن تصمیم‌های محکم [برای رسیدن به اهداف بزرگ] - باخوشگذرانی میسر نخواهد شد».

جهاد و جنگ بادشمنان از امور دشوار و طاقت فرسا- است و تصمیم برای شرکت در آن، نیازمند انگیزه‌ی بالا و اراده‌ی محکم می‌باشد. لذا، امام در این کلام انگیزشی خویش، ابتدا برای مقدمه شرایط و موقعیت فعلی مخاطبان رابه‌آنان یادآوری نموده، سپس، با طرح این مطلب که نتیجه‌ی نهایی جهاد در راه خدا، پیروزی و - موفقیت، کسب رضایت الهی و بهشت است، به ترسیم



## ب) ایجاد آرامش روان

«آینده‌نگری بخاطر ایجاد نگرش شناخت شرایط و تهدیدهای آینده و تسلط به آنها، نگرانی و اضطراب از چگونگی پیشرفت فعالیت‌ها و خطر بروز تهدیدهای احتمالی راکاهش می‌دهد. و از بروز بسیاری از تنش‌های رفتاری، اضطراب‌های روحی جلوگیری و پیشگیری می‌کند» (سایمونس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). انسان وقتی سختی‌های کاری که قصد انجام آن را دارد در نظر بگیرد با دید مشخصی وارد عرصه‌ی امور شده، و اهداف را دنبال می‌کند. این مسأله به او آرامش می‌بخشد و سبب می‌شود با خطراتی آسوده کار را آغاز و پیگیری نماید. در حقیقت، با بررسی ابعاد و روایای مسأله‌ی مورد نظر و با آگاهی کامل و پیش-بینی عواقب کار، آرامش و اطمینان قلبی به وجود می‌آید و در نتیجه، اضطراب از چگونگی پیشرفت کار و ترس از تهدیدهای احتمالی از میان خواهد رفت، و یا به حداقل ممکن کاهش خواهد یافت. این اطمینان خاطر در حین کار و آگاهی به آینده‌ی طرح‌ها تأثیر زیادی در روحیه‌ی مدیران و مجریان امور داشته و بازتابش در عملکرد آنان بروز می‌کند. البته، روشن است که این اطمینان خاطر به معنی دلخوش بودن و تخیل نسبت به امور نیست؛ بلکه به این مطلب اشاره دارد که وقتی امری با شناخت و آگاهی نسبت به آینده و با طرح و برنامه‌ی دقیق برای انجام آن شروع می‌شود، امکان موفقیت در آن بسیار زیاد است و احتمال شکست و پشیمانی در آن به قدری کم و ناچیز است که فرد عاقل، خاطر خویش را با آن نمی‌آزارد. همچنان که - مولای متقیان در این باره می‌فرماید:

«التَّوْبَةُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُكَ مِنَ النَّدَمِ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۴، ص ۳۸۴)؛ «تدبیر قبل از شروع کار تو را از پشیمانی - ایمن می‌سازد».

این مسأله، در آموزه‌های دین اسلام و روایات متعددی - از اهل بیت علیهم السلام مطرح شده است؛ از جمله، امام جعفر صادق (ع) یکی از آثار ارزشمند آینده‌نگری را آرامش درونی و اطمینان خاطر معرفی می‌کنند و می‌فرماید:

«النَّظَرُ فِي الْعَوَاقِبِ تَلْقِيحٌ لِلْقُلُوبِ» (حرّ عاملی، ۱۴۰۹، ج ۱۵، ص ۲۸۲)؛ «عاقبت‌اندیشی برای آینده، اطمینان و آرامش دل‌ها را به همراه دارد».

آینده و بیان نتایج مثبت این تصمیم پرداخته‌اند و از این طریق، انگیزه‌ی آنان را برای این تصمیم بزرگ و انجام این کار دشوار افزایش داده‌اند. «در این خطبه، دو تعبیر «کمربند را محکم بستن و دامن به کمر زدن» کنایه از آمادگی کامل برای انجام کار است؛ زیرا شخصی که کمربند خود را محکم ببندد، ستون فقراتش برای انجام - کارهای سنگین قوی‌تر می‌شود و هنگامی که دامن‌های بلند معمول آن زمان را برچیند و زیر کمربند قرار دهد، راه رفتن و حرکت برای او آسان‌تر می‌شود. حتی امروز که دامن بلندی برای مردان وجود ندارد، این کنایه همچنان رایج و معمول است می‌گویند: فلان کس دامن همت به کمر بسته تا این کار را انجام دهد» (مکارم - شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰، ج ۸، ص ۵۴۸). آن حضرت، با این تعبیر بسیار پر معنا، فصیح و بلیغ، ضمن هشدار به مخاطبان خود، آنها را به لحاظ روحی و روانی برای اخذ تصمیم‌های محکم، پیروزی و موفقیت و رسیدن به اهداف بزرگ، ترغیب و مهیا می‌سازند. ایجاد انگیزش با یادآوری موقعیت فعلی و ترسیم شرایط آینده، در سایر خطبه‌های نهج البلاغه آمده است؛ از جمله آنجا که می‌فرماید:

«أَلَا وَإِنَّ الْيَوْمَ الْمُبْضَمَّارَ وَغَدَاَ السَّبَّاقَ وَالسَّبْقَةَ الْجَنَّةَ وَالْغَايَةَ النَّارَ» (نهج البلاغه، خطبه ۲۸)؛ «بدانید امروز روز - آزمایش و آمادگی است و فردای قیامت میدان مسابقه است و جایزه‌ی برندگان این مسابقه، بهشت است و سرانجام بازندگان دوزخ».

اندیشیدن به آینده، مقایسه‌ی آن با وضعیت کنونی و آنچه باید به آن رسید، باعث ایجاد شوق، رغبت، تقویت روحیه و اعتماد به نفس کارکنان خواهد شد. و انگیزه‌های دوچندان در آنان ایجاد می‌کند، آنها را به حرکت وامی - دارد، روح تلاش را در سازمان زنده می‌کند و افراد را برای بکارگیری تمام نیرو و استعدادش در راه اجرای وظایف آماده می‌سازد. نتیجه‌ی آن، پویایی و کوشایی بیشتر کارکنان و به تبع پیشرفت و شکوفایی سازمان خواهد بود. از این رو، می‌توان گفت آینده‌نگری، عاملی اثرگذار بر انگیزش کارکنان است، به گونه‌ای که شاید بتوان ادعا کرد عاملی دیگری نتواند به اندازه‌ی آن در ایجاد انگیزه‌ی کارکنان مؤثر باشد.

توجه به عاقبت و غایت‌امور، سبب بارور شدن دل و -  
اطمینان قلبی می‌گردد. همچنین، آن حضرت در کلامی  
دیگر در این مورد می‌فرماید:  
«إِنَّ صَاحِبَ الدِّينِ فَكَّرَ فَعَلَنَهُ السَّكِينَةَ... وَأَبْصَرَ الْعَاقِبَةَ فَأَمِنَ -  
النَّدَامَةَ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۲، ص ۵۳)؛ «مرددیندار -  
می‌اندیشد، به آرامش دست می‌یابد،... و پایان کار رامی‌نگرد، -  
از پشیمانی درمان می‌ماند».  
«سکینه» به معنای آرامش درونی و اطمینان خاطر -  
است (فراهیدی، ۱۴۰۹، ج ۵، ص ۳۱۳). توجه به نهایت‌امور و -  
مشکلات ورنج‌هایی که ممکن است در آینده پیش بیاید، -  
آستانه‌ی تحمل سختی‌ها و میزان آرامش را افزایش می -  
دهد؛ آینده‌نگر، همچون مسافراشنا به جاده‌است که با -  
اطمینان و آرامش، مسیردستیابی به اهدافش را طی می -  
نماید. براین اساس، هرگاه‌سازمانی برای رسیدن به اهداف  
خود شناخت و آگاهی درستی از آینده داشته باشد، مدیران  
و کارکنان سازمان، با آرامش و اطمینان بیشتری به کار می -  
پردازند و دچار اضطراب و سردرگمی نمی‌شوند، در نتیجه -  
استمرار فعالیت آنها نیز با رضایت و اطمینان بیشتری -  
همراه‌است.

### ج) موفقیت در تصمیم‌گیری

«آینده‌نگری از بااهمیت‌ترین مبانی تصمیم‌گیری برای  
سازمان است. در سازمان‌ها برای ایجاد حیات درازمدت و -  
ترسیم‌افق برنامه‌ها، فعالیت‌ها و منابع، لازم‌است در -  
چارچوب سیاست‌ها و خط‌مشی‌های بلندمدت پیش‌بینی  
صورت پذیرد. از این‌رو، مدل‌سازی ضرورت یافته و نتایج  
مدل‌ها که تولیدارقام پیش‌بینی‌است گام‌های مؤثر در -  
شناخت آینده خواهند بود» (حمیدی‌زاده، ۱۳۷۷، ص ۳).  
یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت تصمیم‌گیری،  
و آینده‌نگری قبل از اقدام به تصمیم‌گیری است؛ بدیهی -  
است که دانستن اهداف سازمان و آشنایی با راه‌های به  
دست آوردن آنها، ابهامات فرآیند تصمیم‌گیری را از بین  
می‌برد. در نتیجه تصمیم‌گیری آسان‌تر شده، نقاط قوت و  
ضعف آن شفاف می‌شود و میزان اشتباهات و انحرافات  
ناآگاهانه‌ی تصمیم‌ها تا حدّ زیادی کاهش می‌یابد. این  
مسأله بیانگر ارزش و اهمیت خاص آینده‌نگری، و نشان  
دهنده‌ی رابطه‌ی عمیق میان تصمیم‌گیری موفق و آینده -

نگری می‌باشد. امیر مؤمنین، حضرت علی(ع) در تبیین  
رابطه‌ی میان آینده‌نگری و تصمیم‌گیری موفق و مؤثر می -  
فرماید:

«أَصْلُ الْعَزْمِ الْحَزْمُ وَ تَمَرُّهُ الطَّفَرُ» (تمیمی آمدی،  
۱۳۶۶، ص ۴۷۶)؛ «اساس تصمیم‌گیری، دوراندیشی؛ و -  
نتیجه‌ی آن پیروزی و کامیابی است».

در کلامی دیگر، آن حضرت تصمیم‌گیری موفق و مطلوب  
را از نتایج آینده‌نگری معرفی نموده و فرمودند:

«مِنَ الْعَزْمِ صِحَّةُ الْعَزْمِ» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶،  
ص ۴۷۰)؛ «صحیح‌بودن تصمیم‌گیری از [اثر و نتایج]  
دوراندیشی است».

تعالیم مکتب علوی، اندیشیدن در مورد آینده و  
بررسی جوانب و نتایج امور را به عنوان لازمه‌ی تصمیم -  
گیری معرفی می‌کند. و مولای متقیان در این باره  
فرمودند:

«فَتَفَكَّرَ قَبْلَ أَنْ تَعَزَّمَ وَ تَدَبَّرَ قَبْلَ أَنْ تُهْجَمَ» (ورام بن ابی  
فراس، ۱۳۶۹، ج ۱، ص ۲۵۱)؛ «پیش از آن که تصمیم  
بگیری فکر کن و پیش از آنکه وارد [کاری] شوی تدبیر  
کن [و در عواقب آن بیندیش]».

استفاده‌ی از تجارب گذشته در امر تصمیم‌گیری  
دارای اهمیت است اما تصمیم‌گیری براساس اتکای صرف  
به شرایط فعلی یا تجارب گذشته، غفلت از تغییرات آتی  
در پی دارد و تصمیم‌گیران را با تلخکامی روبرو خواهد  
کرد. از همین‌روست که حضرت علی(ع) از تصمیم‌گیری  
بدون آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی نهی کرده و فرمودند:

«لَا خَيْرَ فِي عَزْمٍ بِلَا حَزْمٍ» (محمدی ریشه‌ری، ۱۳۷۵،  
ج ۱، ص ۶۵۰)؛ «در تصمیمی که همراه با دوراندیشی  
نباشد خیری نیست».

ناکامی در انتخاب و تصمیم‌گیری، نتیجه‌ی شتاب و  
در نظر نگرفتن آینده است. یک تصمیم نادرست و به  
دنبال آن یک گزینش نامناسب، باعث شکست و تأسف و  
ندامت است. در مجموع این بیانات پرمحتوای امام(ع)  
دلالت بر آن دارد که تصمیم‌گیری در صورتی موفقیت -  
آمیز و اثربخش است و موفقیت و پیشرفت سازمان را در  
پی خواهد داشت، که همراه با آینده‌نگری باشد. و قبل از  
اتخاذ تصمیم، دوراندیشی و آینده‌نگری لازم نسبت به آن  
صورت گرفته باشد.

## د) کاهش خطای در برنامه‌ریزی

«برنامه‌ریزی عبارت است از تفکر در کلیات و جزئیات برنامه و تعیین و اتخاذ شیوه و روش‌هایی که ما را به بهترین نتیجه‌ی مطلوب برساند» (الوانی و میرشفیعی، ۱۳۶۸، ص ۱۹). «برنامه‌ریزی متضمن تعیین هدف‌ها و مقاصد سازمان و تهیه‌ی نقشه و برنامه‌ی کار است» (رابینز، بی تا، ص ۱۴). از همانگونه که در این تعاریف آمده، برنامه‌ریزی مشخص نمودن طرح کار و نقشه برای حرکت‌های آینده است و بدیهی است این امر از مهم‌ترین مفاهیم و مراحل آینده‌نگری است. لغزش و خطا در برنامه‌ریزی زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها نسبت به اهداف، شرایط و نحوه‌ی اجرای آنها آگاهی و اطلاعات کافی نداشته و نتایج و سرانجام برنامه‌ها را به درستی پیش‌بینی نکرده باشند. آینده‌نگری مدیران را و می‌دارد تا در مورد کارهایی که بایستی در سازمان انجام بپذیرند، بررسی و مطالعه کافی نموده، جوانب مختلف و آثار و پیامدهای آنها را پیش‌بینی کنند، و بدین وسیله سازمان را از لغزش و اشتباه، مصون و محفوظ نگه دارند. بنابراین، آینده‌نگری مانع گرفتار شدن سازمان در لغزش و اشتباه خواهد شد؛ زیرا آینده‌نگری به برنامه‌ریزی منتهی می‌شود و برنامه‌ریزی نیز مستلزم آن است که سازمان قبل از اقدام به کار، آن را مورد مطالعه قرار داده باشد؛ آثار و عواقب ناشی از انجام دادن آن‌ها را پیش‌بینی کرده و بصورت آگاهانه کار را آغاز کند. این مسأله باعث خواهد شد تا سازمان از غلتیدن در لغزش‌ها و اشتباهات در امان باشد. آموزه‌های مکتب علوی به این مطلب اشاره شده است و آن حضرت در این باره فرمودند:

«التَّدْبِيرُ قَبْلَ الْفِعْلِ يُؤْمِنُ الْعِثَارُ» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶، ص ۲۸)؛ «تدبیر و عاقبت‌اندیشی قبل از کار، باعث مصونیت از لغزش و خطا است».

همچنین، آن حضرت در تعبیر دیگری در این باره فرمودند:

«الْفِكْرُ فِي الْأَمْرِ قَبْلَ مَلَأَسْتَيْهِ يُؤْمِنُ الزَّلِيلُ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۵۸)؛ «اندیشیدن در کار، پیش از اقدام کردن به آن، سبب ایمنی از لغزش‌ها است».

کلمه‌ی «الزلل» از ماده‌ی «الزَّلَّةُ» و در اصل یعنی بدون قصد و هدف پای نهادن و گام برداشتن و لغزیدن

است (راغب اصفهانی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۱۵۰). مطابق این بیانات، شأن مؤمن تدبیر و عاقبت‌اندیشی در امور می‌باشد و حقیقت این است که آدمی بهره‌ای مناسب از زندگی نمی‌برد مگر آنکه با عاقبت‌اندیشی، در برنامه‌هایش از لغزش‌ها و اشتباهات مصون بماند. امام جعفر صادق (ع) نیز در کلامی پیرامون این مسأله فرمودند:

«إِنَّ صَاحِبَ الدِّينِ فَكَّرَ... وَ أَبْصَرَ الْعَاقِبَةَ فَاَمِنَ النَّدَامَةَ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۲، ص ۵۳)؛ «مرد دیندار می‌اندیشد... و پایان کار را می‌نگرد، از پشیمانی در امان می‌ماند».

بنابراین، مدیر وقتی می‌خواهد برای دستیابی به اهداف، برنامه‌ریزی نماید، لازم است ابتدا شرایط و وضعیت آینده و نتایج برنامه‌های خود را مدنظر قرار می‌دهد، سپس، مناسب‌ترین برنامه را برای کسب اهداف انتخاب کند، تا از وقوع اشتباه و خطای در برنامه‌ریزی‌ها در امان می‌ماند.

## ه) متمرکز شدن فعالیت‌ها

امام علی (ع) در کلامی در این مورد فرمودند:

«مَنْ تَوَرَّطَ فِي الْأُمُورِ بِغَيْرِ نَظَرٍ فِي الْعَوَاقِبِ فَقَدْ تَعَرَّضَ لِلنَّوَائِبِ» (حلوانی، ۱۴۰۸، ص ۶۲)؛ «آن کس که بدون نگرستن در عاقبت کار دست به اقدام زند، خود را گرفتار پیشامدها سازد».

سازمان‌ها معمولاً با محدودیت‌های مختلفی مثل محدودیت منابع و امکانات، محدودیت بودن نیروی انسانی و محدودیت زمانی درگیر هستند که هر کدام به نوعی سازمان را با مشکل مواجه می‌کند. آینده‌نگری سبب می‌شود که اهداف متناسب با این محدودیت‌ها و امکانات انتخاب، و تمام تلاش‌ها و فعالیت‌های سازمان به این اهداف معطوف شود. تمرکز بر فعالیت‌ها به منظور دستیابی به اهداف مشخص، سازمان را از سردرگمی و پراکنده‌کاری نجات می‌دهد، و راه روشنی را برای حرکت آن تعیین خواهد کرد. امیر مؤمنان علی (ع) در مورد پرهیز از پراکنده‌کاری و لزوم تمرکز بر امور مهم آینده تذکر داده‌اند و در یکی از بیانات خویش بر این مورد می‌فرمایند:

«دَعُ مَا لَا يَغْنِيكَ وَ اسْتَغْلُ بِمَهْمِكَ الَّذِي يُنْجِيكَ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۴۷)؛ «آنچه را برای تو مهم

نیست واگذار؛ و به کار مهمی مشغول باش که موجب نجات تو خواهد شد».

کسی که به دنبال موفقیت در کارهاست باید در ابتدای امر، با بررسی جوانب و شرایط پیش‌رو، هدف خود را مشخص کند و بعد از شناسایی مهم‌ترین اهداف، تمام توان خود را در جهت رسیدن به آن اهداف به کار گیرد. چرا که موفقیت انسان در کارهایی است که به آنها توجه کامل داشته و فکر و اندیشه‌ی خود را برای انجام آنها به کار گرفته است. از طرفی دیگر، گستردگی فعالیت‌ها و تنوع برنامه‌ها مانع از آن می‌شود که بتوان به انجام همه‌ی امور پرداخت. اینجاست که تمرکز بر امور مهم‌تر اولویت پیدا می‌کند. امام علی(ع) در این باره می‌فرماید:

«إِنَّ رَأْيَكَ لَا يَتَّسِعُ لِكُلِّ شَيْءٍ فَفَرِّغْهُ لِلْمُهْمِّمِ» (همان، ص ۵۷)؛ «فکر تو وسعتی که همه‌ی امور را فرا بگیرد ندارد؛ پس، آن را برای امور مهم فارغ بگذار».

آن حضرت در کلامی دیگر، ضمن پرهیز دادن از پراکنده‌کاری و مشغول شدن به کارهای گوناگون فرمودند:

«مَنْ أَوْمَأَ إِلَى مُتَفَاوِتِ حَدَثَاتِهِ الْحَيْلِ» (نهج البلاغه، حکمت ۴۰۳)؛ «کسی که به کارهای مختلف بپردازد، خوار خواهد شد و نقشه‌ها او پیش‌بینی‌هایش [به جایی نمی‌رسد».

«متفاوت» به معنی کارهای مختلفی است که انجام آنها با هم مشکل است یا کارهایی است که از نظر عرف و عادت با هم جور در نمی‌آید. و تعبیر «خوار شدن» برای انجام این امور از آن جهت است که شخص نمی‌تواند آن کارهای مختلف را انجام دهد. و جمع بین آنها و بین کاری که مورد هدف اوست ممکن نیست (ابن میثم بحرانی، ۱۳۷۵، ج ۵، ص ۷۴۳). بنابراین، اگرچه پرداختن به کارهای مختلف و اداره‌ی آنها، باعث ضایع شدن همه‌ی آنها نخواهد شد، اما قطعاً سبب ضایع شدن کارها و مسائل مهم‌تر می‌شود. چنانکه امیر مؤمنان در حدیثی دیگر در این مورد می‌فرماید:

«مَنْ اشْتَغَلَ بِغَيْرِ الْمُهْمِّمِ ضَيَّعَ الْأَهْمِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۴۷)؛ «کسی که به امور غیر مهم بپردازد، مسائل مهم‌تر را ضایع کرده است».

«هر کس به امور غیرضروری بپردازد، خود را به اموری مشغول سازد که مهم نباشند یا به دو کار دور از هم توجه کند، تدبیر او را یاری نکنند» (هاشمی خوبی، ۱۴۰۰، ج ۲۱، ص ۴۸۵-۴۸۶). این بیانات پرمحتوای امام، به این حقیقت رهنمون می‌کند که برای کسب نتیجه‌ی مناسب در امور سازمان، باید با در نظر داشتن نتایج و عواقب کارها و فعالیت‌ها، از پرداختن به کارها و فعالیت‌های غیرضروری که در اولویت برنامه‌ها نیستند پرهیز شود، و در عوض باید به انجام امور و فعالیت‌های مهم و مؤثر متمرکز شد.

### و) حلّ مشکلات و معضلات

کارکرد آینده‌نگری در رابطه با حلّ مشکلات سازمان از دو جهت عمده قابل تقسیم‌بندی است: ۱. حلّ مشکلات فعلی سازمان ۲. افزایش توانایی مقابله با چالش‌ها و تهدیدهای پیش‌روی سازمان. لذا، در ادامه، این دو قسم از مشکلات سازمان و نقش آینده‌نگری در حلّ و فصل آنها، مطرح و مورد بررسی قرار می‌گردد.

#### ۱) حلّ مشکلات فعلی سازمان

وجود و بروز مشکلات مختلف در سازمان امری طبیعی بوده و هر سازمان به تناسب اهداف و فعالیت‌های خود، با مسائل مختلفی مواجه است. اگر سازمان قبلاً مشکلات خود را پیش‌بینی کرده باشد، و یا هنگام مواجهه با آنها دارای طرح و برنامه‌ی مشخص باشد، میزان موفقیت در حلّ مسائل و مشکلات، افزایش خواهد یافت. متقابلاً اگر سازمان در رویارویی با مشکلات، چاره‌اندیشی منطقی و مناسبی نداشته باشد، بزودی در گرفتارها غوطه‌ور شده و از حل آنها عاجز و ناتوان خواهد ماند. و این چرخه همچنان ادامه خواهد یافت. امام علی(ع) در این باره فرمودند:

«أَلَا وَ مَنْ تَوَرَّطَ فِي الْأُمُورِ مِنْ غَيْرِ نَظَرٍ فِي الْعَوَاقِبِ فَقَدْ تَعَرَّضَ لِمُقَدَّحَاتِ النَّوَائِبِ» (نوری، ۱۴۰۸، ج ۱۱، ص ۳۰۷)؛ «همانا کسی که بدون عاقبت‌اندیشی در کارها وارد شود، قطعاً خود را در معرض مصیبت‌ها و مشکلات سنگین قرار داده است».

«رَأَيْبِ الْعَوَاقِبِ تَنْجُ مِنَ الْمَعَاظِبِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۷۶)؛ «مواظب عواقب و پیامدها باش تا از مهلکه‌ها رستگاری یابی».

یعنی در هر کار و هر باب ملاحظه‌ی عواقب آن را بکن و اجتناب کن از آنچه عاقبت آن بد باشد که اگر چنین کنی رستگاری یابی و در مهلکه و گرفتاری نیفتی» (آقا جمال خوانساری، ۱۳۶۶، ج ۴، ص ۹۹). بنابراین، آینده‌نگری، انتخاب عکس‌العمل مناسب برای مقابله با تهدیدات، و نیز در امان ماندن از پیامدهای ناخوشایند آنها را سبب می‌شود. اگر مدیران و مسئولان سازمان قبل از رویارویی با هرگونه مشکل، آن را پیش‌بینی کرده باشند، تلاش خواهند کرد که از به وجود آمدن آن پیشگیری نمایند. و چنانچه پیشگیری از وقوع مشکل نیز غیرممکن بنماید، سعی می‌کنند که راهکارها و راه‌حل‌های مناسبی برای مقابله اصولی و صحیح با مشکلات و حل و فصل آنها در نظر بگیرند. حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید:

«مَنْ نَظَرَ فِي الْعَوَاقِبِ سَلِمَ» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶، ص ۴۵۴)؛ «هر که نظر کند در عاقبت‌ها سالم می‌ماند از خطرات».

کسانی که بدون توجه به آینده در ورطه‌ی امور داخل شوند به این دلیل که مشکلات و شرایط پیش‌رو را پیش‌بینی نکرده‌اند برای آن راه‌حلی نخواهند یافت و از این جهت همواره سختی‌ها فرارویشان ظاهر خواهد شد و همیشه در دنیایی از مصائب و مشکلات غوطه‌ورند. مولای متقیان در این مورد می‌فرماید:

«مَنْ قَعَدَ عَنْ حَيْلَتِهِ [حَيْلَتِهِ] أَقَامَتَهُ الشَّدَائِدُ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۶۳)؛ «آن که در چاره‌اندیشی و چاره‌سازی کار خود کوتاهی کرد شدائد و سختی‌ها او را سر پا خواهند کرد».

مطابق این بیانات، یکی از آثار آینده‌نگری این است که مشکلات احتمالی آینده را پیش‌بینی کرده، و برای مقابله‌ی درست و مناسب با آنها، راه‌حلی ارائه می‌دهد؛ و از گرفتار شدن سازمان در مشکلات سازمانی جلوگیری می‌کند. و عدم توجه باعث گرفتار شدن به انواع مشکلات و مصایب است. در تعبیری دیگر، حضرت علی (ع) می‌فرماید:

آن حضرت در بیانی قریب به همین مضمون، ضمن توصیه به دقت در پیامدهای کارها و تصمیم‌ها برای جلوگیری از بروز مشکلات فرمودند:

«مَنْ نَظَرَ فِي الْعَوَاقِبِ سَلِمَ فِي النَّوَائِبِ» (ابن ابی جمهور، ۱۴۰۵، ج ۱، ص ۲۹۶)؛ «هر که نظر کند در عاقبت‌ها سالم ماند از مصیبت‌ها».

بنابراین، بهترین و مطمئن‌ترین راه برای حل و فصل مشکلات این است که پیش‌بینی مناسبی از وضعیت و شرایط پیش‌رو انجام گیرد. این کار هم سپس یافتن راهکارها و روش‌های مناسب و معقول برای حل منطقی معقول مشکلات فعلی می‌شود و هم از بروز دوباره‌ی آنها پیشگیری می‌کند یا میزان بروز دوباره‌ی آنها را کاهش می‌دهد. حضرت علی (ع) در کلامی ضمن اشاره به این نکته‌ی مهم در این مورد فرمودند:

«بِالنَّظَرِ فِي الْعَوَاقِبِ تُؤْمِنُ الْمَعَاظِبِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۵۸)؛ «با نگرستن در عواقب و پیامدها، ایمنی از هلاکت‌ها حاصل می‌شود».

مطابق این رهنمون، مذاقه و اندیشیدن در کارها و نتایج تصمیم‌ها، دریافت راه‌کار حل مشکلات را فراهم می‌آورد و از این رو، آدمی را از نابودی و زوال محافظت می‌کند.

## ۲. افزایش توانایی مقابله با چالش‌های پیش‌رو

«آینده‌نگری به سازمان این امکان را می‌دهد که برای مقابله‌ی درست و خردمندانه با خطراتی که موجودیت و یا اهداف اصلی سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد، آمادگی لازم را داشته باشد؛ زیرا از کارهای مهم و گام‌های اصلی در فرآیند آینده‌نگری، شناسایی درست مشکلات و خطراتی است که احتمالاً سازمان را تهدید کرده و برای سازمان خطرناک می‌باشند» (خدمتی و همکاران، بی تا، ص ۸). از این رهگذر، سازمان می‌تواند به صورت صحیح و اصولی به مقابله با آنها پرداخته، و از پیامدهای ناگوار و ناخوشایندی که ممکن است برای سازمان پیش آید، جلوگیری کند. در کلام مولای متقیان نیز به این نکته تذکر داده شده است که عاقبت‌اندیشی و نگرستن در فرجام امور باعث مصون ماندن از خطرات و آسیب‌ها می‌شود؛ آن حضرت در این مورد می‌فرماید:

می‌شناسد و برای رویارویی مناسب با آنها مهیا می‌شود. ولی کسی که بدون تدبیر و پایان‌اندیشی در کارها و فعالیت‌ها وارد می‌شود خود را در معرض گرفتاری‌ها قرار می‌دهد و به آنها دچار می‌شود.

### ز) استفاده‌ی بهینه از امکانات و فرصت‌ها

در حقیقت، «مهم‌ترین مزیت آینده‌نگری و پیش‌بینی رویدادها، استفاده‌ی از فرصت‌ها و شرایط آتی است» (سلطانی، ۱۳۷۶، ص ۸۷). عدم قطعیت و یقینی نبودن هر چیز امری بدیهی و از اصولاً از مقدمات آینده‌نگری است، لیکن این مسأله برای برخی توجیه‌کننده‌ی عدم دوراندیشی و سبب عدم استفاده‌ی مناسب از امکانات و هدر رفتن فرصت‌های پیش‌روست. مولای متقیان در کلامی مؤجر و پرمحتوا ضمن برحذر داشتن از این نوع نگرش فرمودند:

«إِضَاعَةُ الْفُرْصَةِ عُصْبَةٌ» (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۸)؛ «از دست دادن فرصت، اندوهبار است».

نگرشی دیگر که مبتنی بر پیش‌بینی عوامل تأثیرگذار در آینده است سعی می‌کند با شناخت عوامل و شرایط مؤثر، هم مهار تغییرات را در دست بگیرد و هم بتواند از آن تغییرات بهره و استفاده ببرد. بنابراین، برای آن دسته از مدیرانی که در این جهت گام برمی‌دارند تغییرات و شرایط پیش‌رو، عاملی مهم برای استفاده از فرصت‌های گرانبها است. آن امام همام در کلامی دیگر در این مورد می‌فرماید:

«وَالْفُرْصَةُ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ فَأَنْتَهُزُوا فُرْصَ الْخَيْرِ» (نهج البلاغه، حکمت ۲۱)؛ «فرصت مانند ابر در گذر است فرصت‌های خیر را غنیمت شمارید».

به طور خلاصه می‌توان گفت که آینده‌نگری این امکان را برای مدیران و مسئولان فراهم می‌آورد تا با پیش‌بینی و آگاهی از شرایط و موقعیت‌های پیش‌رو، برنامه‌ها و اهداف سازمان را به شکلی طراحی و تعیین کنند که سازمان بتواند با استفاده از امکانات خود به بهترین شکل از این شرایط و موقعیت‌ها بهره‌گیرد. از همین‌روست که از منظر نظام مدیریتی مولای متقیان، پایه‌بندی به آینده‌نگری بهتر از برخورداری از امکانات و منابع است. ایشان فرمودند:

«مَنْ اسْتَقْبَلَ الْأُمُورَ أَبْصَرَ مِنْ اسْتَدْبَرَ الْأُمُورَ تَخَيَّرَ» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶، ص ۴۵۲)؛ «هر که از پیش به استقبال کارها رود بینا می‌شود، و هر که به آنها پشت کند و ناآماده با آنها روبرو گردد سرگردان می‌ماند».

مطابق این رهنمون‌ها، مدیری که بدون آینده‌نگری کار و فعالیت‌ها را شروع نماید به این خاطر که اشکالات احتمالی را پیش‌بینی نکرده و برای آنها برنامه‌ی مناسبی آماده نکرده همیشه در انبوه مشکلات حیران و گرفتار است.

همچنین، از امام صادق(ع) روایتی نقل شده است که می‌توان در این مورد بدان استناد نمود. از آن حضرت نقل شد که فرمودند: مردی نزد پیامبر آمد و عرض کرد: ای رسول خدا(ص)، مرا نصیحت کن و به من اندرزی ده! پیامبر فرمود: اگر نصیحت کنم عمل می‌کنی؟ مرد گفت: آری، ای رسول خدا، دوباره پیامبر فرمود: اگر نصیحت کنم، عمل می‌کنی؟ مرد پاسخ داد: آری، و باز پیامبر سخن خویش را تکرار کرد و مرد نیز اعلام آمادگی کرد. پس پیامبر با ارزش‌ترین نصیحت‌ها را که این همه بر آن تأکید کرده بود، چنین بیان کرد:

«فَإِنِّي أَوْصِيكَ إِذَا أَنْتَ هَمَمْتَ بِأَمْرٍ فَتَدَبَّرْ عَاقِبَتَهُ فَإِنَّ يَكُ رُشْدًا فَامْتِزِهِ وَإِنْ يَكُ غَيًّا فَانْتِهِ عَنْهُ» (کلینی، ۱۴۲۹، ج ۸، ص ۱۵۰) «من تو را سفارش و نصیحت می‌کنم به اینکه هر زمان تصمیم‌گرفتنی کاری انجام دهی، در عاقبت آن کار بیندیشی، پس اگر عاقبت آن رشد بود [و کاری درست و صحیح بود] انجامش دهی و اگر عاقبت آن گمراهی و تباهی بود، از آن دست بکشی و رهاش کنی».

همچنین از امام باقر(ع) روایت شده است که پیامبر گرامی اسلامی(ص) برای در امان ماندن از گرفتاری‌ها به آینده‌نگری و تأمل در تصمیم‌ها توصیه می‌نموده و در این مورد فرمودند:

«إِذَا هَمَمْتَ بِأَمْرٍ فَتَدَبَّرْ عَاقِبَتَهُ فَإِنَّ يَكُ خَيْرًا وَرُشْدًا فَاتَّبِعْهُ وَإِنْ يَكُ غَيًّا فَدَعْهُ» (برقی، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۱۶)؛ «هر زمان که تصمیم به انجام دادن کاری گرفتی، در عاقبت آن بیندیش، پس اگر خیر و رشد بود، آن را دنبال کن، و اگر گمراهی و تباهی بود، از آن اجتناب کن».

مدیری که از آینده‌نگری استفاده و استقبال کند آسیب‌ها، چالش‌ها و مخاطرات برنامه‌ها و امور سازمان را

امام(ع) در این قسمت از نامه، مبنای اصلی انتصاب و اعزام مالک اشتر را به مصر، گرفتن مالیات، جنگ با دشمنان، ساماندهی کار مردم و آباد ساختن شهرهای آن منطقه اعلام کرده؛ و در ادامه‌ی نامه نیز وظایف مالک اشتر، و روش‌ها و دستور العمل‌های لازم جهت دستیابی به آنها را توضیح داده است.

### ح) افزایش اثربخشی و بهره‌وری منابع و امکانات

سازمان همواره تلاش می‌کند که از منابع و امکانات خود به صورت مناسب و بهینه استفاده کند. محدودیت منابع و امکانات سازمان، ضرورت این تلاش را دو چندان کرده، و توجیه مدیران سازمان را به این نکته جلب می‌کند که باید همواره سعی کنند تا از منابع موجود سازمان به نحو شایسته و مطلوب استفاده نمایند. بدیهی است که استفاده بهینه و بهره‌وری مناسب از امکانات سازمان، زمانی میسر خواهد شد که مدیران با در نظر داشتن شرایط آینده برای استفاده‌ی درست از منابع و امکانات آن، و تخصیص منابع به بخش‌های مختلف سازمان، به صورت دقیق و منسجم برنامه‌ریزی کنند تا بتواند از هدر رفتن منابع و امکانات موجود جلوگیری نمایند. بنابراین، آینده‌نگری، بهره‌وری سازمان را افزایش داده و به سازمان و مدیران آن کمک می‌کند که از منابع و امکانات موجود به صورت مطلوب و مناسب استفاده کنند و دچار کمبود و فقر منابع و امکانات نشوند. مولای متقیان(ع) در یکی از بیانات خود، این حقیقت را متذکر شده و فرمودند:

«لَا فُقْرَ مَعَ حُسْنِ تَدْبِيرٍ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۳۵۴)؛ «با تدبیر نیکو، فقر [و کمبود امکانات] وجود نخواهد داشت».

از این سخن استفاده می‌شود که آینده‌نگری نه تنها از هدر رفتن منابع و امکانات موجود و سازمان جلوگیری می‌کند؛ بلکه باعث می‌شود که سازمان، به جذب امکانات و منابع دیگر بپردازد؛ زیرا هر سازمان علاوه بر منابع موجود و بالفعل خود، منابع بالقوه‌ای نیز دارد که تنها با برنامه‌ریزی دقیق و اصولی می‌تواند آنها را به دست آورد، و میزان بهره‌وری را تا حدّ زیادی افزایش دهد. روشن است که منابع و امکانات، تأثیر فراوانی بر کارایی و اثر بخشی سازمان دارد، و هر چه منابع و امکانات بیشتری در

«التَّلَطُّفُ فِي الْحِيلَةِ أُجْدَى مِنَ الْوَسِيلَةِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۲۴۳)؛ «ظرافت و دقت در چاره‌اندیشی سودمندتر از امکانات است».

آینده‌نگران با شناخت و شناسایی آینده در موارد بسیاری قادرند با امکانات و منابع ناچیز کارهای بزرگی را انجام داده و به سرانجام برسانند. در حالی که مدیران بی-برنامه، با امکانات بیشتر به چنین موفقیتی نائل نمی‌شوند. بنابراین، آینده‌نگری در سازمان به دو دلیل باعث استفاده‌ی بهینه از امکانات و اغتنام فرصت‌های آینده می‌شود؛ دلیل نخست «تعیین مسیر حرکت سازمان» است. تعیین جهت حرکت سازمان باعث روشن کردن مسیر تلاش‌های افراد و کارکنان سازمان می‌شود. با تعیین هدف‌ها، افراد و سازمان می‌توانند عوامل انگیزشی را تعیین، و منبع الهام بخش را مشخص نمایند. این کار به آنها کمک می‌کند تا بر موانع و محدودیت‌هایی که بر سر راه آنهاست پیروز شوند.

در مورد تعیین هدف، و مشخص کردن اهداف سازمانی، می‌توان در سیره‌ی عملی امیر مؤمنان(ع) استناد کرد. آن حضرت در دوران کوتاه حکومت خویش، هر گاه فردی به عنوان زمامدار و کارگزار خود به منطقه-ای اعزام می‌کردند، انتظارات خود را به صورت دقیق به اطلاع آن شخص می‌رساند، و اهدافی را که باید برای دستیابی به آنها تلاش کند، مشخص می‌کردند. به عنوان نمونه در نامه‌ی خویش خطاب به مالک اشتر نخعی، اهداف اصلی و انتظارات اساسی خود را از مالک، روشن و مشخص کرده و به صورت مشروح و جامع، وظایف و اختیارات او را ذکر کرده است. ایشان در قسمتی از این نامه چنین نوشتند:

«هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيُّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكَ بْنَ الْحَارِثِ الْأَشْثَرِ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ حِينَ وَأْتَاهُ مِصْرَ جَبَايَةَ خَرَا جِهَهَا وَ جِهَادَ عَدُوِّهَا وَ اسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا وَ عِمَارَةَ بِلَادِهَا» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)؛ «این فرمان بنده‌ی خدا، علی، امیر مؤمنان، به مالک بن حارث اشتر است، هنگامی که او را والی مصر گردانید، تا خراج آن دیار را گرفته، و با دشمنان آن پیکار کند، و کار مردم را سامان داده و شهرهای آن را آباد سازد».

اختیار سازمان باشد، میزان موفقیت و پیشرفت سازمان نیز افزایش خواهد یافت؛ لیکن آنچه بیش از وجود منابع و امکانات می‌تواند سازمان را یاری رساند، استفاده بهینه و بهره‌وری مناسب از امکانات موجود است. این نکته‌ای است که امام علی(ع) در یکی دیگر از سخنان خود آن را متذکر شده و می‌فرماید:

«الْقَلِيلُ مَعَ التَّدْبِيرِ أَفْقَى مِنَ الْكَثِيرِ مَعَ التَّبْذِيرِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۳۵۴)؛ «امکانات کمی که با تدبیر مورد استفاده قرار گیرد، از [امکانات] بسیاری که با اسراف همراه باشد ماندگارتر است».

امیر مؤمنان(ع) در یکی از سخنان خود، برنامه ریزی صحیح و اصولی را زمینه‌ساز افزایش امکانات و سودآوری؛ و سوء تدبیر را موجب از دست رفتن امکانات و سرمایه‌ی فراوان دانسته و می‌فرماید:

«حُسْنُ التَّدْبِيرِ يُنْمِي قَلِيلَ الْمَالِ وَ سُوءُ التَّدْبِيرِ يُفْنِي كَثِيرَهُ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۳۵۴)؛ «تدبیر خوب و درست، مال [و امکانات] کم را افزایش می‌دهد، و تدبیر بد اموال [و امکانات] زیاد را از بین می‌برد».

بنابراین، توجه ویژه‌ی مدیران سازمان بایستی به آینده‌نگری و برنامه‌ریزی مناسب و صحیح برای استفاده بهینه و مناسب از امکانات معطوف باشد، نه به داشتن بیش از حد امکانات و منابع، و اسراف و زیاده‌روی در استفاده از آنها.

## ۵- نتیجه‌گیری

مطابق آنچه که گذشت، عصر حاضر، مدیریت راهبردی همراه با پیش‌بینی شرایط و فرصت‌ها و برنامه‌ریزی مناسب برای آینده را طلب می‌کند و مدیریت سازمان‌های گسترده، پیچیده و دیوان سالارانه‌ی امروزی، نمی‌تواند بدون آینده‌نگری فراگیر صورت پذیرد و کارایی لازم را داشته باشد. به عبارت دیگر، اگر در سازمان، شناسایی شرایط آینده به نحو مناسبی صورت نپذیرد، برنامه‌های متناسب با آن شرایط طراحی نشود، اهداف سازمان، راه‌ها و ابزار مناسب برای دستیابی به آنها نیز به درستی تعیین و مشخص نشده است. و در چنین وضعیتی قهراً اثربخشی و کارایی به هیچ وجه تحقق نخواهد یافت. از این منظر، آینده‌نگری هم در علم

مدیریت، به عنوان یکی از وظایف مدیران سازمان مطرح می‌باشد، و هم در آموزه‌های دینی، بخصوص سیره و روش مدیریتی مولای متقیان، حضرت علی(ع) مورد تأکید ویژه و فراوان واقع شده است. از منظر نظام مدیریتی حضرت علی(ع)، آینده‌نگری با ایجاد انگیزه، ایجاد آرامش روان، موفقیت در تصمیم‌گیری، کاهش خطای در برنامه‌ریزی، متمرکز شدن فعالیت‌ها، استفاده‌ی بهینه از امکانات و فرصت‌ها، حل مشکلات سازمان فعلی سازمان و افزایش توانایی مقابله با چالش‌ها و تهدیدهای پیش‌رو و افزایش اثربخشی و بهره‌وری منابع، زمینه‌ی پیشرفت و اعتلای سازمان را فراهم می‌آورد. به این ترتیب، لازم است مدیران ارشد سازمان با به بررسی جوانب و زوایای گوناگون آینده پرداخته و با تعیین برنامه‌های راهبردی و استراتژی مناسب، زمینه‌ی موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها را فراهم می‌نمایند. البته، باید توجه داشت که در آینده‌نگری صرف در نظر داشتن شرایط و موقعیت‌های آتی، مطلوب نبوده و موجب موفقیت و پیشرفت نمی‌شود؛ بلکه، آینده‌نگری صرفاً زمانی می‌تواند موجبات موفقیت و پیشرفت سازمان را فراهم آورد و پویایی حیات سازمان را تضمین کند که اصولی، عالمانه، منطقی و همراه با برنامه‌ریزی صحیح، آینده‌گزینی و به دنبال آن آینده‌سازی باشد. در غیر این صورت، اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های غیراصولی نه تنها کمکی به ارتقاء و پیشرفت سازمان نمی‌کند، بلکه می‌تواند موجب هدر دادن امکانات گردد و شیرازه‌ی سازمان را از هم بپاشاند.

## فهرست منابع

- ۱) آقا جمال خوانساری، محمد بن حسین (۱۳۶۶ش)، شرح آقا جمال خوانساری بر غرر الحکم و درر الکلم، تهران: دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
- ۲) ابن ابی جمهور احسائی، محمد بن زین الدین (۱۴۰۵ق)، عوالی اللئالی العزیزیه فی الأحادیث الدینیة، قم: دار سید الشهداء للنشر، چاپ اول.
- ۳) ابن شعبه حرّانی، حسن بن علی (۱۴۰۴ق)، تحف العقول عن آل الرسول، قم: جامعه مدرسین، دوم.
- ۴) ابن منظور، محمد بن مکرم (۱۴۰۵ق)، لسان العرب، قم: الهادی، چاپ اول.



- ۵) ابن میثم بحرانی، میثم بن علی، (۱۳۷۵ش)، شرح نهج البلاغه، مترجم، قربانعلی محمدی مقدم؛ علی اصغر نوایی یحیی زاده، مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی، چاپ اول.
- ۶) اخلاقی، عبدالرحیم، «نگاهی به روش تشویق در ایجاد انگیزه از دیدگاه قرآن»، دوفصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، تابستان ۱۳۹۰، صفحه ۱۲۷-۱۵۲.
- ۷) الوانی، مهدی و میرشفیعی، نصرالله (۱۳۶۸ش)، مدیریت تولید، مشهد: آستان قدس رضوی، چاپ اول.
- ۸) برقی، احمد بن محمد بن خالد (۱۳۷۱ش)، المحاسن، قم: دار الکتب الإسلامية، چاپ دوم.
- ۹) بیرو، آلن (۱۳۶۷ش)، فرهنگ علوم اجتماعی، ترجمه باقر ساروخانی، تهران: انتشارات کیهان، چاپ اول.
- ۱۰) پولاددژ، محمد (۱۳۶۷ش)، آینده‌نگری، رشد و توسعه در سیستم برنامه‌ریزی، تهران: چاپ صنوبر، چاپ اول.
- ۱۱) تمیمی آمدی، عبد الواحد بن محمد (۱۳۶۶ش)، تصنیف غرر الحکم و درر الکلم، قم: دفتر تبلیغات.
- ۱۲) حرّ عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۹ق)، تفصیل وسائل الشیعة إلى تحصیل مسائل الشریعة، قم: مؤسسه آل البيت عليهم السلام، چاپ اول.
- ۱۳) حسینی زبیدی، محمد مرتضی (۱۴۱۴ق)، تاج العروس من جواهر القاموس، بیروت: دار الفکر، چاپ اول.
- ۱۴) حلوانی، حسین بن محمد (۱۴۰۸ق)، نزهة الناظر و تنبيه الخاطر، قم: مدرسه الإمام المهدی عجل الله تعالی فرجه الشریف، چاپ اول.
- ۱۵) حمیدی زاده، محمدرضا، «تبیین نقش پیش‌بینی و آینده‌نگری در نظام مدیریت اسلامی»، مجله مطالعات مدیریت، زمستان ۱۳۷۷ - شماره ۲۰، ۱-۱۶.
- ۱۶) ۱۶- خدمتی و همکاران، ابوطالب (بی تا)، مدیریت علوی، بی‌جا.
- ۱۷) هاشمی خویی، میرزا حبیب الله (۱۴۰۰ق)، منهاج البراعة فی شرح نهج البلاغه، مترجم: حسن زاده
- آملی، حسن و کمره‌ای، محمدباقر، تهران: مکتبه الإسلامية، چاپ چهارم.
- ۱۸) رابینز، استیفن پی (بی تا)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمود اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
- ۱۹) راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۷۴ش)، مفردات الفاظ قرآن، تهران: مرتضوی، چاپ دوم.
- ۲۰) سلطانی، ایرج، «اصل پیش‌بینی و آینده‌نگری»، مجله تدبیر، ۱۳۷۶، شماره ۷۸.
- ۲۱) صادقی، مظفر (۱۳۹۳ش)، مقدمه‌ای بر آینده‌نگری، بی‌جا، رهیافت، چاپ اول.
- ۲۲) طریحی، فخر الدین بن محمد (۱۳۷۵ش)، مجمع البحرين، تهران: انتشارات مرتضوی، چاپ سوم.
- ۲۳) فراهیدی، خلیل بن احمد (۱۴۰۹ق)، کتاب العین، قم: نشر هجرت، چاپ دوم.
- ۲۴) کارشکی، حسین و هاشمی، زهرا، «نقش آینده‌نگری در انگیزش و عملکرد یادگیرنده؛ جستجوی ریشه‌های عملکرد و انگیزش در دورنمای آینده»، مجموعه مقالات دومین همایش ملی روان‌شناسی تربیتی، خرداد ۱۳۹۳، صفحه ۱-۷.
- ۲۵) کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۲۹ق)، الکافی، قم: دار الحدیث، چاپ اول.
- ۲۶) کنارکوهی، هوشنگ (۱۳۹۴ش)، «آینده‌شناسی مدیران و رابطه آن با پیشرفت عملکرد سازمان در شهرداری شهرستان دیلم»، فصلنامه مدیریت شهری، پاییز ۱۳۹۴، صفحه ۳۵۳-۳۶۴.
- ۲۷) لیثی واسطی، علی بن محمد (۱۳۷۶ش)، عیون الحکم و المواعظ، قم: دار الحدیث، چاپ اول.
- ۲۸) مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق)، بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار، بیروت: دار إحياء التراث العربی، چاپ دوم.
- ۲۹) محمدی ریشه‌ری، محمد (۱۳۷۵ش)، میزان الحکمة، قم: دار الحدیث، چاپ دوم.
- ۳۰) مصطفوی، حسن (۱۳۶۸ش)، التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول.

- ۳۱) مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۹۰ش). پیام امام امیر المؤمنین(ع)، قم: انتشارات امام علی بن ابی طالب(ع)، چاپ اول.
- ۳۲) نبوی، محمدحسن (۱۳۸۸ش)، مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه بوستان کتاب، چاپ چهاردهم.
- ۳۳) نوری، حسین بن محمدتقی (۱۴۰۸ق)، مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل، قم: مؤسسه آل البيت علیهم السلام، چاپ اول.
- ۳۴) ورام بن ابی فراس، مسعود بن عیسی (۱۳۶۹ش)، مجموعه ورام، مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی، چاپ اول.
- 35) Harford, W. (2011). Connectedness and perceived instrumentality in pre- service: A comparison of two measures. Submitted in Partial Fulfillment of the Degree of Doctor of Philosophy Educational Psychology. The University of New Mexico.
- 36) Kaufman, J & Agars, M. -36(۲۰۰۸). The role of personality and motivation in predicting early college academic success in non-traditional students at a Hispanic-serving institution. Learning and individual Differences. VOL. 18. 492- 496.
- 37) Simons, J & Vansteenkiste, M, Lence, W & Lacante, M. (2004). Piacing Motivation and Fure Time Perspective Theory in a Temporal Perspective. Journal of Educational Psychology Review, VOL. 16, no. 2

#### یادداشت‌ها

- 
- <sup>1</sup>. Harford
  - <sup>2</sup>. Kaufman
  - <sup>3</sup>. Simons