

تمدن نوین اسلامی؛ عبور از مدیریت استراتژیک

حسین خزایی

دکترای آینده‌پژوهی و هیأت علمی پژوهشگاه
فرهنگ و اندیشه اسلامی

چکیده

امروزه الگوواره نوینی در برابر مدیریت راهبردی پدیدار شده است که در پرتو آن می‌توان بدیل موفقی با عنوان مدیریت آینده‌پرداز معرفی کرد. آینده‌پژوهان بر این باور هستند که با بهره‌گیری از الگوهای توسعه غربی کنونی، شتاب حرکت به سوی افق‌های متعالی اسلامی اندک است و این الگوها، به ارزش‌های بومی پایبند نیستند. بنابراین مدیریت حوزه‌های حساس تمدنی نیازمند به‌کارگیری الگوهای نوینی از مدیریت با عنوان مدیریت آینده‌پرداز است. تمدن آینده‌پرداز ترجمانی از مدیریت آینده‌پرداز به‌شمار می‌رود که در آن، با بهره‌گیری از دانش آینده‌پژوهی، آینده‌ای برای بخش تمدن ترسیم می‌شود که با ارزش‌های اسلامی و ایرانی ما سازگار باشد. از اسناد معتبر که از سوی اندیشکده‌ها منتشر می‌شود، چنین برمی‌آید که هنجار برنامه‌ریزی بلندمدت یا آینده‌پرداز در بسیاری از کشورهای پیشرفته، ۱۰۰ سال است. مدیریت آینده‌پرداز در یک ساختار تمدنی، به معنای تغییر آفرینی متناسب با ارزش‌های مطلوب در آینده خواهد بود. مدیریت آینده‌پرداز ساختار و محتوای آینده مطلوب را بر پایه دو مفهوم ساختار آینده‌پرداز و نوآوری آینده‌پرداز طراحی و ترسیم می‌سازد.

واژگان کلیدی: آینده‌پژوهی، مدیریت تمدنی، آینده‌پرداز، مدیریت راهبردی، تمدن نوین اسلامی، مدیریت استراتژیک

آینده‌پژوهی و مدیریت تمدنی

جهان کنونی با دو ویژگی اساسی شناخته می‌شود؛ نخست دگرگونی‌های شتابان^۱ و دوم، پیچیدگی^۲ فزاینده. نگاهی ژرف به رویدادها و تحولات پیرامونی این واقعیت را آشکار می‌سازد که جهان امروز در روندی شتابان در حال تغییر و تحول چشم‌گیر است. آینده‌پژوهان بر این باور هستند چهار ویژگی کلیدی، ناپایداری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام جهان را در بر گرفته است به گونه‌ای که در بسیاری از مسائل، تصمیم‌گیری و اقدام دشوار و تاحدی غیرممکن شده است. از این رو نیاز به ابزارهایی جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی روزبه‌روز بیشتر می‌شود. از جمله مهم‌ترین این ابزارها، آینده‌پژوهی است که توجه اغلب سیاست‌گذاران و مدیران را به خود جلب کرده است. اهمیت راهبردی این دانش به حدی است که استکبار نهایت تلاش خود را به کار گرفته است تا از دسترسی غرب‌ستیزان به آن جلوگیری کند.

نکته درخور توجه این است که حتی اغلب مدیران و یا کارشناسانی که دانش آینده‌پژوهی را کم‌وبیش می‌شناسند، کاربرد و کارکرد آن را تنها در «پیش‌بینی آینده» خلاصه می‌کنند و از دیگر کاربردها و کارکردهای حیاتی این دانش پیشرو بی‌خبر هستند. از نظر آنان آینده‌پژوهی «علم پیش‌بینی» و مشتمل بر مجموعه‌ای از ابزارها و فنون است که پیش‌بینی آینده را امکان‌پذیر می‌کنند. اگرچه این تصویر به‌دوراز حقیقت نیست، اما مسأله این است که پیش‌بینی آینده تنها یکی از کاربردهای آینده‌پژوهی به‌شمار می‌آید که البته همین کاربرد نیز چنانچه درست فهمیده شود، می‌تواند رویکرد دستگاه‌ها و سازمان‌های کشور از جمله سازمان‌های تمدنی و امنیتی را به برنامه‌ریزی به‌کلی دگرگون سازد.

ناگفته پیداست که برنامه‌ریزی، بستری کارآمد برای مدیریت و به‌ویژه مدیریت سازمان‌های تمدنی پیشرو محسوب می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، در راستای اداره مطلوب جوامع انسانی و پاسخگویی به نیازهای بی‌شمار انسان‌ها از جمله امنیت و حل چالش‌های روزافزون فرارو، از دیرباز نخبگان و رهبران و حاکمان کوشیده‌اند تا با ابتکار، هنر و خلاقیت، مدیریت خود را بر جوامع، مسلط و آن‌ها را بهبود بخشند و از این طریق، جایگاه خویش را ارتقا داده و پایدار سازند. اندیشمندانی همچون وبر^۳،

۱ . Rapid

۲ . Complex

۳ . Karl Emil Maximilian "Max" Weber

تیلور^۱، فایول^۲، گیولیک^۳ و ... را می‌توان نخستین پیشگامان مدیریت علمی دانست با نظریه‌پردازی‌های گوناگون، زمینه‌ساز توسعه و ترویج مدیریت بوده‌اند. با توجه به دگرگونی‌های شتابان و پیچیدگی فزاینده جهان کنونی، مدیریت راهبردی پدیدار شد که ادعای رفع چالش‌های اساسی جوامع را دارد و توجه مدیران و عالمان علم مدیریت را به خود معطوف ساخته است. (Dator, James, ۱۹۹۶)

درحالی‌که روش‌های مرسوم مدیریتی، برنامه‌ریزی بر پایه هدف (برنامه‌ریزی هدف محور) را تجویز می‌کنند، که تنها به کار برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت می‌آید، آینده‌پژوهی سازمان‌های تمدنی را به برنامه‌ریزی بر پایه چشم‌انداز (یا برنامه‌ریزی «چشم‌انداز محور») و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو فرامی‌خواند که تفاوت‌هایی اساسی با برنامه‌ریزی هدف محور دارند؛ و به تبع، نتایج متفاوتی نیز به بار می‌آورند. (اسلاوتر، ۱۳۸۴، ص ۱۳)

از مدیریت مرسوم تا مدیریت آینده‌پرداز

اندیشمندان علم مدیریت بنا به ادراکات گوناگون از جهان پیرامونی، نظریات متفاوتی برای اداره بهتر جوامع پیشنهاد داده‌اند. به‌عنوان نمونه، تیلور باور دارد که کارها باید بر اصول علمی استوار باشد و درواقع هدف وی افزایش کارایی و بهره‌وری است. پس از وی، فایول، سبک مدیریت اصول‌گرایی را مطرح کرد. وی سازمان را در چند محور از جمله مسائل فنی، بازرگانی، مالی، حسابداری، ایمنی و مدیریت طبقه‌بندی می‌کند. همچنین سازمان را به سطوح مدیریت عالی، میانی، سرپرستی و کارکنان تقسیم می‌کند که در سطح بالا، مهارت‌های ادراکی و در سطوح پایین، مهارت‌های فنی و تخصصی موردنیاز است (سید جوادین، ۱۳۸۲، ص ۷۲، موسی‌خانی و منشی‌زاده نائین، ۱۳۸۴، ص ۵۱). فایول چنین باور دارد که مدیر برای انجام فعالیت‌هایش باید توانایی‌هایی از جمله توانایی جسمی، فکری، اخلاقی، معلومات عمومی، تخصصی و تجربی داشته باشد. از جمله نظرات دیگر در حوزه مدیریت مرسوم، بوروکراسی ماکس وبر است. وبر چندگونه سلطه را مطرح می‌کند که شامل سلطه سنتی، سلطه فرهمندی و سلطه قانونی است. مدل آرمانی وبر از ویژگی‌هایی همچون اعتبار حقوقی، جدایی مالکیت از مدیریت، تقسیم‌کار، سلسله‌مراتب، شایستگی‌ها، قوانین و مقررات رسمی و غیرشخصی

.....
۱ . Frederick Winslow Taylor

۲ . Henri Fayol

۳ . Luther Gulick

بودن فعالیت‌ها و وضوح در وظایف برخوردار است. (Bell, ۲۰۰۳: ۵)

بی‌توجهی نظریات کلاسیک به شخصیت افراد و مسائل انسانی و اجتماعی به تدریج سبب شد که نهضت روابط انسانی و اخلاق اجتماعی شکل بگیرد و تحقیقاتی مشهور از جمله هاثورن^۱ که بیشتر مبتنی بر مسائل روان‌شناسی و نقش گروه‌های غیررسمی در سازمان بود، پایه‌ریزی شود. شاخص نهضت روابط انسانی، توجه به گروه‌های غیررسمی، یعنی مراوده‌ها و روابط اجتماعی موجود در سازمان است. گروه‌های غیررسمی در پیشبرد کارهای مدیریت سازمان بسیار مؤثر هستند (Toffler, ۲۳: ۱۹۷۸).

باگذشت زمان و افزایش پیچیدگی در جوامع، به مرور با توجه به تغییرات محیطی گسترده که پیش روی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های تمدنی و امنیتی قرار داشت، ضرورت اتخاذ راهبرد برای رویارویی با تحولات محیطی بیش‌ازپیش مطرح شد. راهبرد به شکل امروزی آن را می‌توان دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و ثمره تحولات در برنامه‌ریزی دانست. آنچه تا پیش از جنگ جهانی دوم در سازمان‌ها مرسوم بود، برنامه‌ریزی سالیانه و یا بودجه‌ریزی بود که با بهره‌گیری از آن، هزینه‌ها و درآمدها، پیش‌بینی و برآورد می‌شود. پس از جنگ جهانی دوم، پیشرفت فناوری و توسعه ارتباطات و حمل‌ونقل، تحول بیشتری در کسب‌وکار ایجاد کرد و برنامه‌ریزی در افق‌های بلندتر را ضروری ساخت. (Binti Wan Zakaria, ۲۰۱۰: ۶۷)

عمده مباحث مربوط به راهبرد از آغاز دهه ۱۹۵۰ و برای نخستین بار در مدیریت بازرگانی مطرح شد، زیرا پس از انقلاب صنعتی و توسعه تولیدات انبوه در صنعت، بازار رقابتی بیش‌ازپیش نمایان شد و داشتن راهبرد برای بقا و استمرار حیات در صحنه الزامی بود. در اواخر قرن بیستم، هیچ موضوعی در قلمرو بسیار وسیع مطبوعات، تجارت و بازرگانی به‌اندازه مدیریت راهبردی یا راهبرد جلب توجه نکرده است. آن چه که در ابتدا تنها بررسی محیط داخلی و خارجی برای تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بود، در مرحله بعد به مطرح کردن راهبردهای عام و کلی‌نگر رسید.

با توجه به مطالب بالا می‌توان گفت که دو گونه مدیریت کلان را می‌توان شناسایی کرد که مدیریت عملیاتی یا اجرایی برای دستیابی به اهداف جزئی و اجرایی و نیز مدیریت راهبردی یا استراتژیک که اهداف بلندمدت را مدنظر قرار می‌دهد و کلان‌نگر است. تفاوت‌های برنامه‌ریزی

۱ . Hawthorne effect

عملیاتی و برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از:

- برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می‌گیرد، درحالی‌که برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح عالی شکل می‌گیرد.
- تأکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، درحالی‌که برنامه‌ریزی راهبردی به اثربخشی نظر دارد. در اثربخشی منظور آن است که هدف‌های اصلی و اساسی شناسایی شوند و به آن‌ها دست‌یابیم، اما در کارایی می‌بایست هدف‌های شناسایی شده با حداکثر بازدهی به‌دست آیند. به‌عبارت‌دیگر برنامه‌ریزی راهبردی باهدف اثربخشی می‌کوشد تا کارهای درست انجام شوند درحالی‌که در برنامه‌ریزی عملیاتی باهدف کارایی، تلاش بر این است تا کارها به‌درستی انجام‌پذیرند.
- در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع کنونی سازمان تأکید می‌شود اما در برنامه‌ریزی راهبردی توجه به منافع آتی است، به‌عبارت‌دیگر دید برنامه‌ریزی عملیاتی، کوتاه‌مدت و رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، بلندمدت است.
- در برنامه‌ریزی عملیاتی، منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می‌شود، درحالی‌که در برنامه‌ریزی راهبردی به منابع و امکانات آینده سازمان توجه می‌شود.
- در برنامه‌ریزی عملیاتی ساختار جامعه و شرایط محیطی باثبات نسبی در نظر گرفته می‌شوند، اما در برنامه‌ریزی راهبردی ساختار جامعه منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.
- در برنامه‌ریزی عملیاتی، بیشتر روش‌ها تجربه‌شده و بر پایه دستاوردهای گذشته است درحالی‌که در برنامه‌ریزی راهبردی روش‌های نو و تجربه‌نشده بیشتر پا به عرصه می‌نهند. (صادقی و صفایی، ۱۳۸۹)

امروزه الگوواره نوینی در برابر مدیریت راهبردی پدیدار شده است که در پرتو آن می‌توان بدیل موفقی با عنوان مدیریت آینده‌پرداز^۱ معرفی کرد. با پیدایش مدیریت آینده‌پرداز، مدیریت راهبردی را می‌توان دانشی از جنس گذشته و منسوخ دانست. همچنین باید گفت آن‌چه که در درجه اول، مدیریت دنیای امروز به‌ویژه مدیریت در حوزه‌های حساس تمدنی و امنیتی به آن نیاز دارد، مدیریت

راهبردی نیست، بلکه مدیریت آینده‌پرداز است. چراکه مدیریت راهبردی ویژه مدیران و خانواده‌های معمولی است، (Wessels, ۲۰۰۷) هر چند که هنوز کشور ما حتی با مدیریت راهبردی نیز فاصله زیادی دارد. کشورهای عالی، دولت‌های عالی، سازمان‌های عالی، نهادهای عالی، خانواده‌های عالی و ... گستره‌هایی هستند که از مدیران عالی با دیدگاه آینده‌نگر و آینده‌پرداز برخوردار بوده‌اند. (محمودی و داودآبادی، ۱۳۹۳) اگر بخواهیم یک ویژگی برای تمام موارد و سطوح عالی گفته‌شده بیان کنیم، "آینده‌پرداز" بودن آن‌ها است و دارا بودن شخصیت آینده‌پرداز ویژگی مشترک تمام آن‌ها است. دومین ویژگی مشترک آن‌ها "یادگیری خلاق"^۲ است که هر دو این ویژگی، در مدیریت آینده‌پرداز متجلی می‌شود. برای تبیین بیشتر این سه نوع مدیریت، به تفاوت‌های آن‌ها در حوزه برنامه‌ریزی اشاره می‌شود. تفاوت‌های برنامه‌ریزی آینده‌پرداز با برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان با بررسی نمودار ۱ دریافت.

در ادبیات پژوهش‌های مرتبط با دانش مدیریت چنین آمده است که دو گونه برنامه‌ریزی می‌توان داشت: برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی راهبردی. از این رو در جدول ۱ مقایسه‌ای میان سه گونه مدیریت مرسوم، راهبردی و آینده‌پرداز ارائه شده است. منظور از اصطلاح فرصت‌طلبانه در جدول ۱ آن است که این گونه مدیریت، یعنی مدیریت مرسوم، از فرصت‌های موجود بهره‌برداری بیشینه را به عمل می‌آورد؛ اگرچه با بهره‌گیری از این مدیریت، در کوتاه‌مدت، خلق فرصت بسیار دشوار است.



آینده‌پرداز (Visionary)	استراتژیک (Strategic)	کوتاه‌مدت (Functional)
هدف: انطباق محیط با	هدف: انطباق با	(عملیاتی)
تغییر (تغییر آفرینی بر	تغییرات محیطی	
پایه ارزش‌ها)	(تغییر پذیری) که ممکن	
..... است به قربانی کردن
۱. vision	ارزش‌ها بیانجامد.	
۲. Creati		

نمودار ۱. سه گانه برنامه ریزی کوتاه مدت، راهبردی و آینده پرداز

در جهان امروز، آنچه از اهمیت چشمگیر برخوردار است، فرصت سازی است که هم زمان بر است و نیز در کوتاه مدت امکان پذیر نیست. برنامه ریزی راهبردی با این هدف تدوین می شود که نمی توان هم اکنون و بی درنگ با هر تغییری که در جهان پدیدار می شود، همگام شد، بلکه برای همگامی دست کم ۳ تا ۱۰ سال باید فرصت داشت تا بتوان خود را با تغییرات هماهنگ کرد. همچنین پیش فرض و انگاره ذهنی این سبک از مدیریت، آن است که تغییرات قابل پیش بینی هستند. از این رو صاحب نظران مدیریت راهبردی چنین بیان می کنند که می توان تا ۱۰ سال آینده را پیش بینی کرد. منتقدان این سبک از مدیریت، بر این باور هستند که برنامه ریزی راهبردی تنها برای شرکت های تجاری سودمند است و بیشینه افق آن ۱۰ ساله است؛ از این رو، به کارگیری آن برای حکمرانی و اداره یک کشور هفتاد میلیونی با پیشینه گران سنگ همچون ایران چندان مناسب نیست.

جدول ۱. مقایسه برنامه ریزی های مرسوم، راهبردی و آینده پرداز

نوع برنامه ریزی	افق زمانی	جنس یا هدف	روش اجرا
عملیاتی	۰-۳ سال (کوتاه مدت)	فرصت طلبانه	روش های رایج و شناخته شده مدیریت
راهبردی	۳-۱۰ سال (میان مدت)	سازگاری با تغییرات (تغییر پذیری)	آینده نگاری
آینده پرداز	۱۰-۱۰۰ سال (بلند مدت)	تغییر سازی	آینده پژوهی

از اسناد معتبر که از سوی اندیشکده ها منتشر می شود، چنین برمی آید که هنجار برنامه ریزی بلندمدت یا آینده پرداز در بسیاری از کشورهای پیشرفته، ۱۰۰ سال است. حتی در جهان امروز، برخی از برنامه ریزی ها به صورت برنامه ریزی هزاره انجام می پذیرد. به عنوان مثال در دانشگاه سازمان ملل پروژه ای به نام پروژه میلی نیوم یا هزاره در حال اجرا است که کشورهای بزرگ و غربی از جمله آمریکا از آن پشتیبانی می کنند؛ در راستای انجام این پروژه، شبکه ای به وجود آمده است که آینده پژوهان

سراسر جهان با آن ارتباط دارند و عضو آن شبکه می‌شوند. این مثال نشان می‌دهد که کشورهای دیگر نه تنها در حوزه حکمرانی به‌ویژه در مسائل تمدنی و امنیتی به افق‌های کوتاه‌مدت باور ندارند، بلکه به مدیریت در افق‌های میان‌مدت با بهره‌گیری از مدیریت راهبردی نیز نمی‌اندیشند و حتی هزاره‌ای می‌اندیشند. البته باید در نظر داشت هنگامی که افق پیش‌بینی‌ها بلندمدت باشند، نتایج چندان قابل‌اعتنا نخواهند بود و دقیقاً نمی‌توان گفت که صدسال آینده چه روی خواهد داد. اما در افق ۱۰ ساله، پیش‌بینی‌ها به‌طور نسبی قابل‌اعتنا هستند. از این رو، می‌توان چنین ادعا کرد که الگوی تمدن اسلامی می‌بایست دست‌کم رویکرد هزاره‌ای داشته باشد و نباید در حد یک برنامه راهبردی تقلیل یابد.

تمدن آینده‌پرداز

تمدن آینده‌پرداز ترجمانی از مدیریت آینده‌پرداز است. به‌عبارت‌دیگر، در تمدن آینده‌پرداز، باید با بهره‌گیری از دانش آینده‌پژوهی، آینده‌ای برای بخش تمدن ترسیم شود که با ارزش‌های اسلامی و ایرانی ما سازگار باشد. به‌عنوان نمونه، می‌بایست برای صنایع تمدنی و دیگر سازمان‌های فرهنگی تمدنی نیز در تمدن آینده‌پرداز آینده‌اندیشی شود؛ (شجاعی و محمودی، ۱۳۹۳، ص ۲۳) چراکه صنایع و فناوری‌های تمدنی به‌عنوان یکی از پیشران‌های، عرصه‌ای سرشار از دگرگونی‌های پویا و شتابان است که همواره پیشرفت‌ها و خط‌شکنی‌های پی‌پای علمی و فناورانه، سبب تغییر بسترها، شیوه‌ها و دستاوردهای این حوزه بوده است.

ناگفته پیداست که تمدن آینده‌پرداز در پی دستیابی به موفقیت پابرجا است و برای دستیابی به موفقیت باید آینده‌ساز بود. اما پرسش بنیادین آن است که چگونه شایستگی آینده‌سازی را کسب می‌کنیم؟ عقل سلیم چنین فرمان می‌دهد که نخستین گام در این مسیر، توانایی تعریف مأموریت، هدف‌ها و یا آرمان‌های ما با نگاه به آینده است. از دیدگاه برخی صاحب‌نظران مانند جیم کالینز^۱ و جری پوراس^۲، دو مؤلفه مأموریت و ارزش‌های بنیادین، که مؤلفه‌های ثابت چشم‌انداز یک سازمان، جامعه یا کشور در بستر زمان به‌شمار می‌روند، برآمده از جهان‌بینی (ایدئولوژی) آن سازمان یا جامعه یا کشور هستند (Wessels, D. J., ۲۰۰۷) و به‌عبارت بهتر جهان‌بینی آن سازمان یا جامعه یا کشور را باز می‌نمایانند. اهمیت مأموریت در آن است که از یک‌سو هویت افراد را تعیین می‌کند و از سوی

۱ . Jim Collins

۲ . Jerry I. Porras

دیگر، کمک می‌کند تا پا را از چالش‌ها و مسائل پیش‌پافتاده و روزمره فراتر نهاده و به یک مقصد بزرگ و کلی بیندیشند. این مهم (مأموریت) درباره کشورها نیز صادق است.

پژوهشگران از دیرباز با مشاهده سیاست‌ها و عملکرد دولت‌های مطرح جهان در سده بیستم، و به‌ویژه پس از جنگ جهانی دوم، آن‌ها را به دودسته مأموریت‌گرا و اشاعه‌گرا تقسیم کرده‌اند. Project (Management Institute – PMI, ۲۰۱۳) در این تقسیم‌بندی سه کشور آمریکا، انگلیس و فرانسه به‌عنوان دولت‌های کلاسیک مأموریت‌گرا شناخته می‌شوند. ویژگی بنیادین این دولت‌ها، گرایش فراوان آن‌ها به مشارکت در رهبری جهانی و جهانی‌سازی اندیشه‌ها و ارزش‌های خویش است. به‌منظور تضمین این امر، دولت‌ها در تمام دوران جنگ سرد و حتی کم و بیش تا امروز، بر تقویت بنیه تمدنی خود به‌عنوان یک راهبرد پابرجا تأکید کرده‌اند. (Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., ۲۰۰۵) چنین برمی‌آید که برای این دولت‌ها، اقتصاد در مرتبه دوم اهمیت قرار دارد و یا همچون تابعی از توان تمدنی تعریف شده است.

در مقابل، دولت‌های اشاعه‌گرا که آلمان، کشورهای حوزه اسکاندیناوی و تا حدی ژاپن را دربر می‌گیرند، دولت‌هایی هستند که کمتر به امور تمدنی اهتمام دارند و بیشتر بر رشد اقتصادی و گسترش رفاه اجتماعی تأکید می‌کنند. اما اشاعه‌گرایی به این معنا نیست که این کشورها احساس مأموریت ندارند. مأموریت آن‌ها واضح است: رشد اقتصادی و گسترش رفاه اجتماعی مردم خود. دو اصطلاح مأموریت‌گرایی و اشاعه‌گرایی در ادبیات سیاسی کلاسیک، بر دو پارادایم متفاوت دلالت دارند و در واقع دو روش اساسی حل مسئله توسط دولت‌ها بوده‌اند؛ دولت‌هایی که مسائل خود را با تکیه بر قدرت تمدنی خود حل می‌کنند، (Heerkens, G., ۲۰۰۷) و دولت‌هایی که از قدرت اقتصادی و رفاهی به منظور حل مسائل خود بهره می‌گیرند. گرچه به باور بسیاری از اندیشمندان ایرانی، برای کشور ما مطلوب این است که بینابین این دو حالت باشیم. ولی قدرت تمدنی را نباید دست‌کم گرفت. باوجود این، چنین مطلوبیتی از مدیریت راهبردی بر نمی‌آید و نیازمند معرفی و ترویج گونه نوینی از مدیریت با عنوان مدیریت آینده‌پرداز است که با بهره‌گیری از آن می‌توان تغییرات مطلوب خود را در جهان آینده به وجود آورد.

ایجاد تغییرات در محیط تمدنی دنیا که با ارزش‌های ما سازگار باشند به بیش از ۱۰ سال زمان نیاز دارد. بنابراین تمدن آینده‌پرداز که شایسته مدیریت تمدنی آینده‌پرداز است، (DyReyes, J., ۲۰۰۸) باید از امروز برای ایجاد تغییر در افق شروع به پرورش کنند سازمان تا آینده در دستور کار قرار گیرد.

همچنین ضروری است تا نیروهای مسلح و تمدن حاکم بر آن نیز آینده‌پردازانه باشد. با توجه به همگی استدلال‌هایی که پیش‌ازین ارائه شد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که داشتن دیدگاه آینده‌پردازانه جزو ارزش‌های شیعی ما نیز بوده است. از این رو تمدن آینده‌پرداز همراه و ملازم با تمدن آینده‌پرداز است.

تمدن آینده‌پرداز، ارزش‌ها را پاس می‌دارد

برای داشتن تمدن آینده‌پرداز، نخست تعریفی از مفهوم «تمدن» ارائه می‌شود؛ صاحب‌نظران تمدن جامعه را به صورت یک گزاره، چنین تعریف می‌کنند: برنامه‌ریزی جمعی ذهن‌ها. دستیابی به توان برنامه‌ریزی جمعی ذهن‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های همگرا از جمله علوم شناختی، نانو، زیستی و فناوری اطلاعات میسر خواهد شد. دانشمندان بر این باور هستند دانش دگرگون ساز جهان آینده، متأثر از فناوری‌های همگرا یا به عبارت دیگر فناوری‌های گسستنی خواهند بود که عبارتند از ان‌بی‌آی‌سی^۱. پیش‌بینی دانشمندان بر این استوار است که با این فناوری‌ها پسانسان یا انسان بسیار توانمند به دست می‌آید که البته تصورش برای همگان تا حدی مشکل است؛ (Callahan, K.R., 2004) یعنی مطلوبیت آینده از نظر آن‌ها، دستیابی به پسانسان است؛ انسانی که همچون اسفندیار رویین تن بوده و نقطه ضعف‌های آن پوشش داده شده باشد. بنابراین بهره‌گیری از چنین توانمندی، زمینه‌ساز ظهور تمدن آینده است تا به کمک این فناوری‌ها پدیدار شوند. در این جا باید پرسید که تمدن آینده چگونه و بر اساس چه مؤلفه‌هایی ساخته می‌شود؟ پاسخ این پرسش با روش‌های آینده‌پژوهی و شناسایی فناوری‌های نوینی همچون فناوری‌های شناختی به دست می‌آید.

مأموریت اساسی علوم شناختی مطالعه ذهن است، به عبارت دیگر پژوهش‌های آن در راستای دستیابی به پاسخ این پرسش است که چگونه می‌توان اذهان را تغییر داد. اندیشمندان علوم شناختی، بستر دگرگونی حالات و عواطف و نیز کنش‌های آتی انسان‌ها را ذهن آدمی می‌دانند. ذهن آدمی همانند رایانه است؛ یا به عبارت دیگر رایانه از ذهن انسان الگوبرداری شده است. همان‌گونه که همگان می‌دانند، رایانه سه بخش دارد: سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوی. محتوای هر رایانه اطلاعاتی است که تولید و ذخیره می‌کند. ذهن انسان نیز دقیقاً همانند این عمل می‌کند. به عبارت دیگر مغز به منزله سخت‌افزار ذهن است. ذهن کارخانه تولید اندیشه‌ها و احساسات است. احساسات زودگذر هستند اما

۱. NBIC: Nano-Bio-IT-Cognitive

اندیشه‌ها پایدار می‌مانند. محتوای ذهن بشر، اندیشه‌های او است. اندیشه چهار گونه است؛ نخست مفاهیمی همانند آب، غذا، پدر، مادر. دوم نظریه‌ها، سوم داستان‌ها و چهارم مهارت‌ها. این چهار گونه اندیشه در ذهن همه انسان‌ها است. (محمودی، میر ابوالحسنی و شجاعی، ۱۳۹۴) همگی این اندیشه‌ها باورهای بشر را می‌سازند. باورها نیز بخشی از اندیشه‌های ما هستند. اندیشه‌هایی که مقدس و یقینی هستند، باورهای مقدس ما به‌شمار می‌آیند. اندیشه‌های بشر به باورهای او منجر می‌شوند؛ باورها نیز ارزش‌ها را می‌سازند و ارزش‌ها به دستاوردها شکل می‌دهند.

دستاوردها → ارزش‌ها → باورها → افکار

نرم‌افزارهای ذهنی بشر، مدل‌های ذهنی او هستند. نگرش‌هایی همچون منفی‌نگر یا مثبت‌نگر، شیوه تفکر وی همچون گذشته‌نگر یا آینده‌نگر، این‌که جهان و پدیده‌ها را چگونه می‌بیند، چطور اندیشه می‌کند یا چه گرایش‌هایی دارد و ... همگی آن‌ها مدل‌های ذهنی را تشکیل می‌دهند. (محمودی، ۱۳۹۱، ص ۲۳) از این‌رو به‌نظر می‌رسد باید در ساخت مدل‌های ذهنی سربازان و مدیران و متولیان آینده، فناوری‌های همگرا را نیز مدنظر قرارداد. یکی دیگر از ضعف‌های مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در این بخش نمایان می‌شود. چراکه آنچه مدیریت راهبردی را منسوخ و دانشی از جنس گذشته می‌سازد، ناتوانی آن در به‌کارگیری ارزش‌های بومی و باورهای گسترده‌های جغرافیایی گوناگون است.

همچنان‌که در نمودار ۱ نشان داده می‌شود، هدف مدیریت راهبردی، سازگاری با تغییرات محیطی است که بهره‌گیری از آن در حوزه‌های تمدنی ممکن است به قربانی کردن ارزش‌ها بینجامد. حال آن‌که در حکمرانی و به‌ویژه در حوزه‌های تمدنی و امنیتی، نمی‌توان و نباید خود را با هر تغییری در جهان هماهنگ کرد زیرا در این صورت ارزش‌ها از بین خواهند رفت. مدیریت راهبردی چون در بستر اداره بنگاه‌های اقتصادی رشد یافته است و ریشه در بیشینه کردن سود و کمینه کردن زیان‌ها در افق حداکثر ده‌ساله است و از این‌رو نسبت به ارزش‌ها حساس نیست. به عبارت عوامانه از رهبران سازمان می‌خواهد چشم‌های خود را ببندند و برای موفقیت، خود را با تغییرات جهان هماهنگ کنند. (صادقی، ۱۳۸۹، ص ۴۳) درحالی‌که تمدن بومی جمهوری اسلامی ایران که غنی از آموزه‌های ارزشی متعالی اسلامی است، نمی‌تواند پیرامون ارزش‌ها بی‌تفاوت عمل کند و به‌عنوان مثال، خانواده‌ها را با

بحث بی‌حجابی هماهنگ کند، یا با تروریسم هماهنگ شود، بلکه باید آن‌ها را پالایش کند و به گونه فعالانه در برابر این‌گونه تغییرات ضد ارزشی راهبرد مناسب اتخاذ کند. چراکه برخی از تغییرات و هماهنگی با آن‌ها ارزش‌های اسلامی را سست می‌کند و ناگفته پیدا است که نباید به بهای جهانی شدن، دست از ارزش‌ها برداشت. دست برداشتن از ارزش‌ها در پرتو مدیریت راهبردی و در پی آن تدوین و اجرایی ساختن برنامه‌های راهبردی، جامعه انقلابی ایران را از درون دچار فروپاشی خواهد ساخت. متأسفانه برخی از نشانه‌های آشکار آن نیز در کشور مشاهده شده است. (محمودی، و داودآبادی، ۱۳۹۳)

صاحب‌نظران حوزه‌های راهبردی بر این باور هستند که در مدیریت کشور با بهره‌گیری از الگوهای توسعه غربی کنونی، شتاب حرکت به سوی افق‌های متعالی اسلامی اندک است و این الگوها، به ارزش‌های بومی پایبند نیستند. اگرچه بخش کمی از الگوهای مدیریتی از ارزش‌ها پیروی می‌کند و بسیاری از تغییرات ناشی از الگوهای غربی سازگار با ارزش‌های اسلامی نیست. از این رو باید از ادامه این روند جلوگیری کرد. در اینجا می‌توان از تجربه دیگر کشورها نیز بهره جست؛ برخی از این کشورها علیرغم باور اندک به ارزش‌ها، از روش مدیریت آینده‌پرداز بهره‌گیری می‌کنند که معتقد است نباید با پیشامد هر تغییری، خود را و ارزش‌های خود را دگرگون ساخت. به‌عنوان مثال، شرکت‌های ژاپنی آینده‌پژوهی برای افق صدسال آینده را در دستور کار دارند چراکه نمی‌خواهند خودشان را با تغییرات ۱۰ یا ۲۰ سال آینده هماهنگ کنند، بلکه می‌خواهند تغییرات را با خود هماهنگ کنند. این یک باور قدرتمند است که تغییر ساز بودن از تغییرپذیری و غافلگیری راهبردی می‌کاهد.

نهادهای سازمان‌های تمدنی آینده‌پرداز

همچنان‌که اشاره شد، مدیریت آینده‌پرداز به‌عنوان یک رویکرد نوین مدیریتی زمینه‌ساز طراحی و راه‌اندازی نهادها، تشکلهای و سازمان‌های آینده‌پرداز با محصولاتی از قبیل صنایع تمدنی آینده‌اندیشی شده خواهد بود. بنابراین مدیریت آینده‌پرداز، به معنای تغییر آفرینی متناسب با ارزش‌های مطلوب در آینده خواهد بود. مدیریت آینده‌پرداز ساختار و محتوای آینده مطلوب را بر پایه دو مفهوم دیگر ترسیم می‌سازد:

- نهاد آینده‌پرداز^۱

۱ . Visionary Organization

● نوآوری آینده‌پرداز^۱ و^۲

پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که ویژگی‌های نهادهای تمدنی آینده‌پرداز چیست؟ پاسخ به این پرسش چندان آسان نیست زیرا اطلاعات نهادهای آینده‌پرداز بومی پراکنده و سخت در دسترس‌اند اما در ظاهر به نظر می‌رسد سازمان‌ها و نهادهای تمدنی دو ویژگی دارند: نخست این‌که هر تمدنی فرهنگ و روش خود را دارد و ویژگی دوم آن است که ساختار آن‌ها یادگیرنده و می‌تواند خلاق باشد. (صادقی، ۱۳۸۹، ص ۴۳)

نهادهای و سازمان‌های تمدنی که ساختار یادگیرنده دارند، پیوسته و در تمام سطوح با بهره‌گیری از روش دیدبانی، به پیش و پویای شرایط آشوبناک محیط پیرامونی می‌پردازند. زیرا به تجربه دریافته‌اند که برای رقابتی بودن در محیط‌های پویا، می‌بایست ساختار دیوان‌سالار گذشته را کنار گذاشته و خود را هر چه بیشتر انعطاف‌پذیرتر کنند. انعطاف‌پذیری راهبردی، نیازمند تعهدی بلندمدت به توسعه، تربیت و پرورش منابع کلیدی است. در نتیجه از ویژگی‌های کلیدی نهاد و سازمان‌های یادگیرنده، می‌توان به مهارت در ایجاد، اکتساب و انتقال دانش و نیز تعدیل رفتار، متناسب با دانش فراهم آمده اشاره کرد.

در یک جامعه تمدنی آینده‌پرداز، اعضای آن یعنی افراد آن مانند رایانه‌اند و برای اینکه بتوان رایانه‌ها را به یکدیگر متصل و آن‌ها را شبکه کرد، می‌بایست یک نوع برنامه و سیستم‌عامل بر روی آن‌ها نصب شده باشد. در جامعه نیز باید بتوان چنان اقدام کرد که همه بتوانند آینده‌پردازانه اندیشه کنند، یعنی به‌عنوان مثال همه امیدوار باشند، نگاه مثبت به آینده داشته باشند، اندیشه آن‌ها پیرامون چشم‌انداز جامعه یکسان باشد؛ و به یک عبارت همه آینده‌اندیش باشند نه گذشته‌نگر و در پی روزمرگی نباشند. همچنین اولویت نخست مدیران و متولیان باید آن باشد که روش‌های گذشته‌نگر را در پیش نگیرند و پیگیر خلق آینده جدید باشند.

البته برخی مفاهیم هم‌زمانی مانند ارزش‌ها یا مأموریت وجود دارد که تنها به گذشته یا آینده تعلق ندارد و به عبارت بهتر وابسته به زمان نیست. افراد حاضر در جامعه تمدنی آینده‌پرداز می‌بایست به جای تفکر ماشینی، تفکر خلاق داشته باشند، یعنی در اولویت نخست مدیران و متولیان و در مرحله بعد درجات پایین‌تر و حتی افراد دارای اندیشه‌های برآمده از ذهن خلاق باشند؛ ناگفته پیداست که با

۱ . Visionary Innovation or Finnovation

۲ . Finnovation که از ترکیب دو واژه Futures Studies و Innovation گرفته شده است.

ذهن معمولی، نمی‌توان جامعه آینده‌پرداز طراحی و راه‌اندازی کرد. همچنین در چنین جامعه‌ای، تمدن باید آینده‌پژوهانه باشد و ارزش‌گذاری افراد باید بر اساس نوآوری، آینده‌نگری و تفکر مخترعانه باشد. پیش‌ازین اشاره شد، برای دستیابی به موفقیت، می‌بایست آینده‌ساز بود. از این‌رو در این سازمان‌ها باید توانایی تصور پیرامون تصویر آینده بلندمدت وجود داشته باشد تا بتوان آن را در چارچوب چشم‌انداز به افراد و دیگر اعضای جامعه معرفی کرد تا با تحول همراهی کنند. تدوین چشم‌انداز اثربخش، نخستین گام برای اجرایی کردن آینده‌پژوهی در چارچوب برنامه است. از ویژگی‌های هر چشم‌انداز، می‌توان به افق بلندمدت (بالای ۲۵ سال)، جذاب، الهام‌بخش و تمدن‌ساز اشاره کرد. اگرچه تغییر آفرینی به معنای ایجاد و خلق فرصت و آینده مطلوب است تا نگذاریم دیگران آینده را به ما دیکته کنند، ممکن است این پرسش مطرح شود که آینده خوب در حوزه تمدن چه آینده‌ای است؟ شاخص‌های آن کدام‌اند؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها، از سوی آینده‌پژوهان سه شاخص برای آینده خوب ارائه شده است:

- آینده خوب تمدنی آن آینده‌ای است که بازتابی از ارزش‌های بومی باشد؛ یعنی ارزش‌ها را بیشینه کند نه تضعیف.
- تقلیدی و دست‌دوم نباشد. به‌عنوان مثال امروزه یکی از دلایل ترافیک تهران و سایر کلان‌شهرهای ما این است که آینده دست‌دومی را پیگیری می‌کنند و می‌خواهند کلان‌شهر صنعتی همانند لندن یا پاریس ۱۹۵۰ باشند. یعنی گذشته دیگران را که اکنون بی‌ارزش است را از زباله‌دانی تاریخ برداشته و پس از رنگ و لعاب آن را به‌عنوان آینده مطلوب کلان‌شهرهای خود معرفی کرده‌ایم. راه‌حل برون‌رفت از این مشکل نیز این است که باید آینده خود را به‌دستان خود و بر اساس اندیشه‌های خود اختراع کنیم.
- آینده‌پژوهی ابزار اختراع آینده مطلوب است. اگر خلاقیت وجود نداشته باشد، اندیشه بردار و بچسبان همه‌گیر می‌شود.^۱ آینده‌پژوهی اختراع آینده مطلوب بر پایه ارزش‌ها، خلاقانه و آینده‌نگرانه است.

نوآوری آینده‌پرداز

یکی دیگر از مفاهیم مهم در مدیریت آینده‌پرداز نوآوری آینده‌پرداز است که مدیران و متولیان

۱. یعنی paste و copy

آینده‌پرداز سازمان‌ها یا صنایع تمدنی، محتوای آینده مطلوب را بر پایه آن ترسیم می‌کنند. همچنان‌که در اسناد و ادبیات این حوزه وجود دارد، نوآوری، خلاقیت یا اختراع نیست بلکه ابداع محصول یا خدمتی بر پایه دانش نوین است به‌گونه‌ای که مشتری و مصرف‌کننده آن را بپسندد.



نمودار ۲. ارتباط مدیریت آینده‌پرداز، سازمان آینده‌پرداز و نوآوری آینده‌پرداز

این نوآوری، هنگامی تحقق پیدا می‌کند که مشتری درون جامعه یا برون جامعه برای دستیابی به آن کالا یا خدمت هزینه‌های لازم را پرداخت کرده و آن را مورد بهره‌برداری قرار دهد. همچنان‌که در نمودار ۲ نیز دیده می‌شود، نوآوری آینده‌پرداز را نمی‌توان جدا از سازمان آینده‌پرداز و مدیریت آینده‌پرداز تصور کرد. (صادقی و صفایی، ۱۳۸۹).

هنگامی که صفت آینده‌پرداز به نوآوری اضافه می‌شود معنا و مفهوم نوآوری، گسترده‌تر می‌شود. اگر مدیران تمدنی بتوانند با بهره‌گیری از دانش آینده‌پژوهی، نیازهای تمدنی در افق ۲۰ سال آینده را شناسایی کنند. به‌عنوان مثال، پیش‌بینی شود که نیروهای مسلح برای رفع نیازهای بخش تمدنی در ۲۰ سال آتی، به چه استعدادهایی مانند استعدادهای مدیریتی، فناوری، انسانی و ... نیاز دارند تا بتوان بر پایه چشم‌انداز، روش دستیابی به آن‌ها نیز پیش‌بینی شوند. پس می‌بایست امروز آن نیازها به محصول

ترجمه شوند؛ سپس آن محصول کالبدشکافی شده و به مرحله تولید برسد تا نیاز ۲۰ سال آینده تمدنی برطرف شود؛ این اقدام را می‌توان نوآوری آینده‌پرداز نامید.

اگرچه در سطح کشور نیز باید نظام ملی آینده‌پژوهی و نظام نوآوری وجود داشته باشد، برای این‌گونه نوآوری، دو ابزار در جامعه لازم است:

- مرکز یا نهاد آینده‌پژوهی؛ که بتواند نیازهای آینده را کامل پیش‌بینی کند؛
- مرکز تحقیقات که نیازها را از نهاد آینده‌پژوهی بگیرد و روی آن سرمایه‌گذاری کند تا ۲۰ سال دیگر آن محصول به‌موقع به دست مصرف‌کننده برسد.

جمع‌بندی و پیشنهادها

جهان کنونی با دو ویژگی اساسی شناخته می‌شود؛ نخست دگرگونی‌های شتابان و دوم، پیچیدگی فزاینده. نگاهی ژرف به رویدادها و تحولات پیرامونی این واقعیت را آشکار می‌سازد که جهان امروز در روندی شتابان در حال تغییر و تحول چشم‌گیر است. آینده‌پژوهان بر این باور هستند چهار ویژگی کلیدی، ناپایداری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام جهان را در بر گرفته است به‌گونه‌ای که در بسیاری از مسائل، تصمیم‌گیری و اقدام دشوار و تاحدی غیرممکن شده است. از این‌رو نیاز به ابزارهایی جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی روزبه‌روز بیشتر می‌شود. از جمله مهم‌ترین این ابزارها، آینده‌پژوهی است که توجه اغلب سیاست‌گذاران و مدیران را به خود جلب کرده است. اهمیت راهبردی این دانش به حدی است که استکبار نهایت تلاش خود را به کار گرفته است تا از دسترسی غرب‌ستیزان به آن جلوگیری کند.

آینده‌پژوهان بر این باور هستند که با بهره‌گیری از الگوهای کنونی، شتاب حرکت به سوی افق‌های متعالی اسلامی اندک است و این الگوها، به ارزش‌های بومی پایبند نیستند. بنابراین مدیریت حوزه‌های حساس تمدنی نیازمند به‌کارگیری الگوهای نوینی از مدیریت با عنوان مدیریت آینده‌پرداز است. تمدن ترجمانی از مدیریت آینده‌پرداز به‌شمار می‌رود که در آن، با بهره‌گیری از دانش آینده‌پژوهی، آینده‌ای برای بخش تمدن ترسیم می‌شود که با ارزش‌های اسلامی و ایرانی ما سازگار باشد. از اسناد معتبر که از سوی اندیشکده‌ها منتشر می‌شود، چنین برمی‌آید که هنجار برنامه‌ریزی بلندمدت یا آینده‌پرداز در بسیاری از کشورهای پیشرفته، ۱۰۰ سال است. حتی در جهان امروز، برخی از برنامه‌ریزی‌ها به‌صورت برنامه‌ریزی هزاره انجام می‌پذیرد. مدیریت آینده‌پرداز در یک ساختار تمدنی، به معنای تغییر آفرینی

متناسب با ارزش‌های مطلوب در آینده خواهد بود. مدیریت آینده‌پرداز ساختار و محتوای آینده مطلوب را بر پایه دو مفهوم تمدن آینده‌پرداز و نوآوری آینده‌پرداز طراحی و ترسیم می‌سازد.

منابع

۱. سید جوادین، نائین، (۱۳۸۴)، *مدیریت سازمانی*، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران؛ شجاعی، مروارید و محمودی، رضا، (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک پروژه‌های سرمایه‌گذاری*، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران.
۲. صادقی، اسماعیل و صفایی، ناهید، (۱۳۸۹)، *استراتژی بنگاه مادر: ارزش‌آفرینی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره* (ترجمه کتاب تألیفی مایکل گولد، اندور کمپل و مارکوس الکساندر)، انتشارات آریانا قلم.
۳. محمودی، رضا و داودآبادی، علمدار، (۱۳۹۳)، *ساختار پورتفولیو در سازمان‌های چند کسب و کاره* با مطالعه سبد پروژه‌های بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران.
۴. محمودی، رضا، (۱۳۹۱)، *تهیه و ارزیابی گزارش توجیهی پروژه‌های سرمایه‌گذاری*، انتشارات نیاز دانش.
۵. محمودی، رضا، میرابوالحسنی، حمیده و شجاعی، مروارید، (۱۳۹۴)، *سرمایه‌گذاری و توسعه در سازمانها با مدیریت استراتژیک پورتفولیو پروژه‌ها*، سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکردهای کاربردی و پژوهش نوین، تهران.

۱. Bell, D. *The Cultural Contradiction of Capitalism*. New York: Basic Books, ۱۹۹۶.
۲. Bell, W. *Foundations of Futures Studies* (۲th ed.), New Jersey: Transaction Publishers, ۲۰۰۳.
۳. Callahan, K.R. & Brooks, L.M., (۲۰۰۴), "Essentials of Strategic Project

Management " , USA , John Wiley&Sons.

۴. Dator, James, (۱۹۹۶) *Futur Studies As Applied Knowledge; In Slaughter R. Ed.) New Thinking For A New Millennium*, London, Routededge DyReyes , J. ,(۲۰۰۸) , " Strategic Project Management : Aligning Strategic Business Objectives with Projects Management Strategy " , *University of Oregon* , ADP, Inc.
۵. Heerkens , G. , (۲۰۰۷) , " Introducing the Revolutionary Strategic Project Management Maturity Model (SPM۳) " , *Annual North American Meeting of the PMI* , Atlanta .
۶. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., (۲۰۰۵), " Exploring corporate strategy" , Essex ,Pearson Education, Ltd.Project Management Institute – PMI , (۲۰۱۳) , " The Standard for Portfolio Management " , ۳ ed. ,Pennsylvania , PMI.
۷. Slaughter, R. *Reflections on ۴۰ years of futures studies and futures*, ۴۰ (۱۰), pp: ۹۱۲-۹۱۴, ۲۰۰۸.
۸. Toffler, A. (۱۹۹۱), *The Third Wave*, New York: Bantam Books.
۹. Wessels , D. J., (۲۰۰۷)," The Strategic Role of Project Management" ,*PM World Today*, Vol. IV.