بسمه تعالی

مقاله

مدیریت استراتژیک

آینده نگری و آینده نگاری

اول کلام را با نام مدیر این عالم و جهان پر از شگفتی آغاز می کنم . اول بنام خدا که جهان را در میلیاردها سال که از عمر آن میگذرد آفرید و تا به آینده نیز آن را اداره میکند آنگونه که ما میگوییم مدیریت استراتژیک . زیرا اوست که نیاز جهان را از ابتدا تا به آخر میداند

و اما بعد :

در دوران جدید دانایی در دانستن مسایل نیست بلکه در توانستن دور ریختن دانسته های پیشین و جایگزینی آن با دانسته های جدید می باشد (الوین تافلر)

خلاصه: در رهگذر تاریخ همواره زندگیمان با نوعی کوشش و خطا همراه بوده است گاه موفقیتهایی داشته ایم گاه بسیار ناکامی , خوب که مینگریم میبینیم که در همه عرصه ها با بی تجربگی و یا با بی برنامگی همراه بوده ایم اما ما قرار است در آینده بسر بریم، بنابر این بهتر است به آینده توجه واقعی داشته باشیم، تفكر درباره آينده و حوادث آن بسیار امر مهمی است زیرا هم با سرنوشت نسل حاضر و هم با با سرنوشت نسل بعدی گره میخورد و خطای امروز هم بهای سنگین برای نسل فعلی و هم بهای سنگین تر برای آیندگان دارد ,لذا باید آینده را بشناسیم تا بتوانیم زوایای آن را ببینیم و سپس آن را به نفع منافع ملی خود بنگاریم .گرچه در نگاه اول این مفهوم کمی فاتنزی و دور از ذهن میرسد اما به واقع در دنیای پر تاطم امروز با تغییرات سریع در عرصه های سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و... فرهنگ و تمدنی پایدار میماند که افق پیش رو را ببیند و موجهایش را مدیریت کند تا بتواند در ساحل آینده ناآرام پهلو بگیرد

تعریف مدیریت و استراتژی:

*مدیریت*:

1-مدیریت عبارت است از هنر انجام کار به وسیله دیگران(فالت,1924)

2-مدیریت عبارت است از تبدیل اطلاعات به عمل (فوستر ,1967)

3- مدیریت عبارت است از هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی (دانلی و همکاران,1971)1

استراتژی:

 استراتژی از ریشه stertegema به معنای فرمانده ارتش مرکب از steratos به معنای ارتش و ego به معنای رهبر گرفته شده است و ابتدا این لغت به معنای فن هدایت ,تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به کار گرفته شد و بعدها استراتژی به معنای مجموعه ای از اهداف اصلی وسیاستها و برنامه های کلی با رویکردی به آینده به منظور نیل به اهداف تعریف شد 2

در بسیاری از تعاریف مدیریت که تا دیروز ارایه میشد خیلی توجه به آینده به چشم نمیخورد آیند های اگر مطرح میشد ایندهای بسیار نزدیک بود که دران نیازی در حد پیش بینی مد نظر بود ولی با تکامل علم مدیریت که با گذست زمان میسور گردیده است مدیریت تا مدیریت استراتژیک تکامل یافته و دیگر تنها به امروز نمی اندیشد بلکه نگاه به چندین دهه بعد از خود دارد

در دنیای پیشرفته امروزی سرعت حرکت و تحول پذیری جامعه جهانی در زمینه فناوری و گشوده شدن افق ناشناخته علمی و دستیابی به اهداف بلند پردازانه اقتصادی و رفاه اجتماعی به حدی است که فرصتی برای خطا کردن و دوباره شروع کردن به هیچ کس داده نمی شود و روش سعی و خطا بویژه در امور مدیریتی نوعی رفع تکلیف و گذران زمان و فرار از مسولیت است پس برای عدم مواجه یا سعی و خطا باید آینده نگری کرد و آینده را شناخت 3

آینده نگری-آینده نگاری :

آینده نگری عبارت است از نگرش وضعیت محتمل در آینده: یعنی آینده نگر فرض میکند که یک آینده منحصر به فرد وجود دارد و آینده نگر باید با حداکثر دقت پیش بینی کند که این آینده چگونه خواهد بود 4

آینده نگری وضعیتی است برای ترسیم وضعیت سازمان به گونه ای که برنامه ریزی استراتزی برای آینده سازمان, نزدیکی زیادی با اوضاع زمان خود داشته باشد

در گذشته ‌هاي دور مردم در زندگی دایره ای خود به اندازه كافي فرصت داشتند تا زندگي خود را بر اساس عادتها بنا كرده و با خاطري آسوده آينده آن را پيش بيني كنند. ولي با پيشرفت علم و فناوري در سده ‌هاي اخير، ثبات يك پديده نادر شده و موج هاي نو و تغيير يكي پس ازديگري فرا می ‌رسند. اين تغييرات انواع و اقسام پديده ‌هاي اجتماعي و اقتصادي بديع را به همراه دارند و همچنین حامل عنصر تازگي هستند، از يك سو ما را وادار به فهميدن مي‌كنند و از سوي ديگر شالوده عادت هاي ما را در هم می ‌كوبند. دشواري در شناخت آینده و پيش بيني ناپذيري اساسا در ماهيت و طبیعت انسان ريشه دارد، ولی مديران پیشرو در سازمان های انقلابی قرن 21 بايستي براي کار در محيط بي ثبات و پوياي آينده، علم آينده ‌شناسي و بهره‌برداري از آن را بياموزند. مديران موفق قرن بيست و يكم منتظر نمی ‌مانند تا فرصت به سراغ آنان برود بلكه ضمن توانايی شناسايی و بهره بردار از فرصتها، توانايي تبديل تهديد به فرصت را نيز دارند\*\*

و اما اینکه آیا آینده نگری کافی است برای مدیریت آینده در پیش رو , به نظر میرسد با توجه به فهوای نظر بزرگان و صاحبنظران ,امروز دیگر صرف پیش بینی و آینده نگری جهت مدیریت آینده کافی نیست و می باید از این رهگذر شرایطی را برای آینده ترسیم کنیم و فرصتهایی را برای آینده خلق کنیم و تهدید هایی را از آینده محدود نماییم و در واقع از امروز آینده را بنویسیم و نگارش کنیم و این مفهوم آینده نگاری است

لذا با تعریف مدیریت استراتژیک که مدیریتی است خاص دوره تحولات –دوره تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان ,عصر دگرگونی ساختار نظام اجتماعی .اقتصادی .سیاسی – عصر تحولات ناگهانی و غیر قابل پیش بینی ,عصر کمیابی و بحران انرژی و منابع اولیه و آلودگیهای محیط زیست است گریزی نداریم جز این که از قطاری که به سمت آینده در حال حرکت است عقب نمانیم 5

به این ترتیب آینده را باید پیش بینی کرد و نگریست (آینده نگری ) و بعد از این رهگذر آینده را نوشت (آینده نگاری)

. البته باید توجه داشت آینده بینی در دو بینش اساسی است، مدیران متخصص آینده نگر برای کارهای کلان و افراد با هوش با بینش فردی آینده پژوهی.\*\*\*

در يك كلام، آينده‌پژوهي ابزاري براي مهندسي هوشمندانه آينده است، نه تقدیر ها و تقصیر ها که در گذشته ساده دلانه همه چیز را با آنها تمام می کردند. لذا بهتر است سازمان هاي زیرک و چابك، در كنار مديريت ريسك به مقوله آينده ‌پژوهي نيز توجه بيشتري داشته باشند تا با استفاده از مسير هايي كه اين علم در اختيارشان مي‌ گذارد، راهبرد هاي معطوف به آينده ‌سازي را شناسايي نموده و با سهولت بيشتري به آينده‌هاي مطلوب خود برسند\*\*\*\*.

 بشر تا قرن 20 دو حرکت مهم در تحولات اجتماعی داشته است، هر یک به مقیاس وسیعی باعث محو فرهنگ ها یا تمدن های پیشین شده اند، و شیوه هایی از زندگی را جایگزین آنها کرده که کلاً در نظر پیشینیان محال می نمود. این حرکت ها و تحولات مهم اجتماعی را موج نامیده اند، نخستین موج تحول، انقلاب کشاورزی بود که هزاران سال طول کشید، در حالی که تحقق موج دوم یعنی ظهور تمدن صنعتی، فقط سیصد سال به طول انجامید. امروزه تاریخ از این هم پرشتاب تر پیش می رود و چه بسا که موج سوم طی فقط چند دهه بستر تاریخ را طی کند و به کمال برسد. و سپس در قرن 21 با موج جدید روبرو شویم که حرکتی متفاوت خواهد داشت، و باید آنرا در بحثی آینده نگر برای کل جهان به تحلیل کشید. نباید چشم را به واقعیتها بست و آنها را دیده گرفت چون در جایی دیگر بدنبال واقعیت می گردند و کلاً از ما برتر خواهند شد. در قرن 21 سیر وقایع بسیار سریع است و شتاب در همه چیز و جا دیده می شود، تغییرات و آهنگ جامعه در سرنوشت این تارنما تأثیر خواهد گذارد. همانگونه که انقلاب صنعتی بسیاری از ساختارهای سیاسی متقدم را نابود یا باطل کرد، انقلاب دانایی قرن 21 و موج نو مستلزم دگرگونی واقعی در امور انسانی است. این انقلاب آینده ای نو را شکل می بخشد، آنهایی که موفق به درک و تشخیص این واقعیت تاریخی نشوند، در کام تنوره طوفان تاریخ فرو خواهند غلتید.\*\*\*\*\*

 در واقع آينده ‌پژوهي يكي از علوم استراتژيك مي ‌باشد كه متاسفانه تاکنون خیلی به آن پرداخته نشده است و کمبود منابع مطالعاتی در این زمینه خود گواه این مطلب میباشد و معنا ضمنی آن این است که هنوز سختی راه پیش رو را درک نکرده ایم

جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است تغییرات چنان غافل گیر کننده و برق آسا از راه می رسند که کوچک ترین کم توجهی به آن می تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در تمام عرصه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی تمام شود. در این محیط سرشار از تغییر و بی ثباتی و آکنده از عدم قطعیت ها[2]، تنها رویکرد و سیاستی که احتمال کسب موفقیت های بیشتری دارد تلاش برای معماری آینده[3] است اگرچه این تلاش همواره با خطرپذیری فراوان قرین بوده است اما به هر حال پذیرش این مخاطره به مراتب عاقلانه تر از نظاره گر بودن تحولات آینده است. (خزائی، 1386، 3) منبع: مقاله "برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟" -نوشته ی: نادر زالی) –اقتباس از خزائی، سعید و همایون جاذبی زاده، 1387، هنر آینده نگاری، مجله الکترونیکی کشف آینده، شماره سوم [www.futuresdiscovery.com](http://www.futuresdiscovery.com)

البته انسان بصورت کلی همواره سوالاتی ازآینده داشته اشت" بشر در طول تاریخ همواره براساس کشش درونی، شیفته کشف آینده و رمزگشایی از آن بوده است این سوالات که «آینده چگونه قابل پیش بینی است؟»، «آیا آینده تداوم حال و گذشته خواهد بود؟»، «چه اتفاقاتی ممکن است در آینده اتفاق بیفتد؟» و... تا کنون چالش و درگیری عمده فکری برای برنامه ریزان و مدیران بوده و در این مدت، برنامه ریزان، رویکردهای مختلفی جهت برخورد با مسائل آینده به کار بسته اند که عمدتاً بر پایه تحلیل روندهای گذشته و ادامه آن در آینده بوده است. اما در آغاز هزاره سوم جهت حصول جامع نگری در برنامه ریزی ها، علم آینده پژوهی، ادبیات پراکنده و غیرمنسجم درخصوص برنامه ریزی برای آینده را به علم مدون با اصول و مبانی متقن تبدیل کرده که وظیفه آن علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده های ممکن، محتمل و مطلوب است".) منبع: مقاله "برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟" -نوشته ی: نادر زالی) [www.futuresdiscovery.com](http://www.futuresdiscovery.com)

در واقع باید گفت مشکلات کنونی جامعه بشری در مجموع ناشی از دو عامل است اول عدم شناخت هوشمندانه آینده درمقاطع زمانی گذشته و دوم تحولات حیرت آور در عرصه فناوری همراه با روند شتابان جهانی شدن[8]، برهمین اساس امروز جهت جبران خطاهای گذشته، شناخت تحولات آینده با رویکرد آینده نگارانه ضروری و از اولویت های اصلی است.از منبع بالا

یک سوال اساسی در آینده نگری وآینده نگاری به عبارتی در مدیریت استراتژیک محدوده زمانی دیدن افق پیش رو می باشد گر چه پاسخ به همه سوالات در زمینه مدیریت استراتژیک و آینده کار آسانی نیست یاید گفت از آنجا که آینده نگری و آینده نگاری خیلی شبیه علم به اصطلاح دقیق و قابل محاسبه و اندازه گیری نیست شاید بتوان آن را هنر نیز تعبیر کرد یعنی مدیریت استراتژیک و دیدن افقهایی در دور دست خود هنر و استعدادی ویژه میطلبد که به مدد تجربه و دانش و آموخته ها بدست امده باشد یعنی هنری که هم زاییده تجربه است و در به کارگیری آن شاخصها خود توانایی خاصی مد نظر است که هنر نامیده میشود

در خصوص اینکه چه فاصله زمان را می باید آینده نگری کرد خود فرآیندی را تاکنون طی نموده است یعنی در گذسته, آینده را با شرایطی پیش بینی میکردند که طبعا چیزی جز برداشتهای شخصی غیر دقیق نبوده است

 در ایران سابقه آینده نگری[9] به برنامه های پنج ساله کشور برمی گردد و سند چشم انداز توسعه کشور در افق 1404 که دو دهه آینده را نشانه گرفته است اولین سند تفکر استراتژیک و آینده نگارانه ایران است که براساس آن محورهای توسعه کشور در بخش های مختلف طراحی و تدوین شده و با انجام تقسیم کار منطقه ای، هرکدام از استانهای کشور عهده دار مسئولیت هایی متناسب با قابلیت های خود جهت تحقق آینده مطلوب کشور گشته اند. ".) منبع: مقاله "برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟" -نوشته ی: نادر زالی)

البته هر چه افق زمانی فرآیند بیشتر باشد عدم قطعیت نیز بالاتر خواهد بود لذا دولتها در برنامه ریزی بلندمدت استراتژیک خود نوعی آینده نگری و آینده نگاری را مورد توجه قرار میدهند که مرحله ای است و با توجه به تغییرات ,آینده نگری وآ ینده نگاری را مورد بازبینی قرار میدهند و آن را آینده نگاری دوره ای می نامند که به عبارت بهتر می توان گفت این نوع از مدیریت استراتژیک خود نوعی سیستم خود بازبینی دارد و آینده را فدای یکبار برنامه ریزی و برنامه نویسی نمی کند بلکه خود را همواره با شرایط می سنجد

نکته قابل توجه این است وقتی گفته میشود مدیریت استراتژیک رویکرد بر آینده دارد و مقتضیات آینده را مورد بررسی قرارمیدهد و طبعا انتظار ندارد که مدیریت استراتژیک از نوع فردی باشد یعنی در متن این مدیریت نوعی عقل جمعی و مشارکت نهفته است در غیر اینصورت با توجه به شرایط پیچیده آینده نتایج مطلوب از مدیریت استراتژیک حاصل نخواهد شد

حضرت علی (ع) در نهج البلاغه میفرمایند "آنکس که از چندین اندیشه استقبال کند خطاهای خود را تشخیص خواهد داد ,(نهج البلاغه ,کلمات قصار, شماره 175)

 برنامه ریزی گرایش و خواست انسان به آینده، حل مشکلات در آینده، آینده بینی و امید به آینده است (Faludi، 1970) در خصوص برنامه ریزی برای آینده دو پارادایم کلی اکتشافی و هنجاری وجود دارد که هر کدام از این پارادایم ها نگاه خاصی به مفهوم آینده و نحوه رسیدن به آن دارند. (Twiss، 1992)

- پارادایم اکتشافی[10]: در این پارادایم آینده نتیجه علی و معلولی گذشته است و نوعی جبرگرایی پنهان در آن وجود دارد. نتیجه این نگاه به آینده، آینده ای است محتوم و ثابت که تاریخ مطابق با قوانین خود، حال را به آن آینده تبدیل خواهد کرد در این پارادایم انسان صرفا ناظر بیرونی است که تنها می تواند به اکتشاف آن آینده محتوم بپردازد این پارادایم مبتنی بر پیش بینی است و اکتشاف آینده تنها نتیجه منطقی آن است. مثلاً «جمعیت ایران در سال 1404 چقدر خواهد بود؟» یا «میزان صادرات غیرنفتی ایران در 20 سال آینده چقدر خواهد بود؟» که عمدتا مبتنی بر تحلیل روندهای گذشته و ادامه آنها در سال های آتی است. (ناظمی، 1385، ص 13-12) و (Twiss، 1992)

- پارادایم هنجاری[11]: در این پارادایم نیروی انسان در ساخت آینده در نظر گرفته می شود و انسان جایگاه بیرونی و مشاهده گر خود را تغییر داده و با مفهوم ساخت آینده روبروست در این پارادایم انسان با طیف وسیعی از آینده ها شامل آینده های ممکن، آینده های محتمل و آینده های باور کردنی روبروست که رسیدن به هر کدام از آنها بستگی به سطح و کیفیت خواسته انسان یعنی آینده مطلوب وی دارد در این پارادایم برخلاف پارادایم اکتشافی، جبرگرایی پنهان وجود ندارد بلکه انسان کاملا مختار است مسیر زندگی خود را خود انتخاب کند در این پارادایم انسان با سه سوال اساسی روبروست: «وقوع کدام آینده ها ممکن است»، «وقوع کدام آینده محتمل است» و «وقوع کدام آینده ها مطلوب است».

 آینده های ممکن[16]: شامل تمامی وضعیت های ممکن است که می تواند در آینده محقق شود این طیف از آینده ها مجموعه ای از تصویرهایی هستند که انسان برای آینده اش در نظر دارد و عمدتاً تخیلی و حاصل تصویرپردازی ذهن بشر است این آینده ها و فراتر از دانش و علم بشر امروزی است.

آینده های باور کردنی[17]: شامل آندسته از آینده هایی است که براساس دانش فعلی بشر امکان ظهور آنها در آینده وجود دارد و برخلاف آینده های ممکن که متناقض با اصول و دانش فعلی بشر هستند این آینده ها منطبق بر این اصول هستند. آینده های باور کردنی زیر مجموعه ای از آینده های ممکن هستند.

آینده های محتمل[18]: به آن دسته از آینده هایی اشاره دارد که احتمالاً تحقق می یابد این آینده ها زیرمجموعه هایی از آینده های باور کردنی هستند.

 (ناظمی، 85، 12) و (وحیدی مطلق، 1385) منبع: مقاله "برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟" -نوشته ی: نادر زالی

در بعضی از منابع مرحله قبل از آینده نگاری را سناریو نویسی تعریف میکنند به این معنا که وقتی نیت مدیران دیدن آینده باشد در گام اول پیش بینی ساده ای از آینده انجام میدهند سپس سعی میکنند اینده را بهتر ببینند و توجه کنند (اینده نگری)و در مرحله بعد از میان همه مشاهدات و بررسیها و تفکر و تعمق در حوزه های پیش رو آینده ای را در ذهن تجسم میکنند همانگونه که یک هنرمند ویا کارگردان برای ساخت فیلم انجام میدهد به این ترتیب فیلمنامه ای برای آینده نوشته میشود به عبارتی سناریو یی تهیه میگردد و سپس از میان سبد سناریو های موجود که جمیع عقلای جامعه تدوین نموده اند سناریویی که به آینده و هدف نزدیک تر است و یا تلفیقی از سناریو های موجود است برای آینده انتخاب میگردد و پایه و فرض نوشتن آینده میشود و به عبارت دیگر سناریو ها مبنای سیاست گذاری قرار میگیرند این مرحله آینده نگاری است بنابر این هم میشود سناریو نویسی را یک مرحله پیش از آینده نگاری در نظر گرفت و هم میتوان آن را جزیی از آینده نگاری دانست

 در جهان پر از تحول معاصر، مدیران و برنامه ریزان آگاه و آینده نگر، به جای انتظار برای استقبال از آینده در محیط کارشان و اتخاذ تصمیم در هنگام رویارویی با آینده، تفکر برنامه ریزی خود را با ماشین زمان به آینده منتقل کرده و با حضور در آینده مطلوب، با رویکرد پس نگری از آینده به امروز مسیرهای توسعه را تابلوگذاری و سیاست های رسیدن به آن آینده مطلوب را ترسیم می کنند. از بین سه زمان گذشته، حال و آینده، زمان آینده از همه آنها مهم تر است به جهت اینکه آینده زندگی بشر را ترسیم می کند و انسان را در زندگی به تلاش و فعالیت وا می دارد گذشته دیگر در دسترس نیست و تنها خاطراتی از آن در هزار توی ذهن بر جای مانده است حال نیز رمنده و گریزپا در گذر است و کوچک ترین تأثیری را برنمی تابد آینده تنها چیزی است که برای برنامه ریزی باقی مانده تا در آن و با آن زندگی کنیم منبع: مقاله "برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟" -نوشته ی: نادر زالی

نقش آموزش و فرهنگ در مدیریت استراتژیک

نگارنده این سطور معتقد است که میبابد هر امر مهمی در جامعه فرهنگ سازی و نهادینه شود نوع تفکر در جامعه با نظام آموزشی بی ارتباط نیست همه ما محصول سیستم آموزشی موجود هستیم لذا داشتن انسانهایی با تفکر استراتژیک و ترسیم آینده ,نیازمند سیستم آموزشی کارامد و هماهنگ با تغییرات جهانی دارد طبعا نمی توان انتظار داشت که جامعه با روزمرگی و یا بدون برنامه جامع و چشم اندازی مواجه باشد و آنگاه مفاهیم سنگین و پیچیده استراتژیک با چند فصل دانشگاهی در او نهادینه شود و معجزهای در آینده به وقوع بپیوندد.مطمئنا جامعه و سیستم اموزشی میباید در پروراندن این استعدادها ,نقش خود را ایفا کند

در جامعه ای که آموزش و پرورش فرد را به سویی رهنمون میسازد که همه چیز را ناشی از تقدیر میداند و انسان را در ترسیم آینده سهیم نمیکند تفاوت اساسی با جامعه ای دارد که انسان را آفریده ای از ناحیه خدا میداند که دارای عقل و شعور است که میتواند تغییر در سبک زندگی و رفاه اجتماعی خود ایجاد نمابید و آینده را در جهت زندگی بهتر و بقا ی نسل بشر تعریف کند

فرهنگ را مینوان مجموع رفتارهای اکتسابی و ویژگیهای اعتقادی اعضای یک جامعه معین تعریف کر د6

ادبیات یک جامعه نیز بخش تاثیر گذار محسوب میشود در ادبیات ما گاه به مواردی بر میخوریم که جهت دهنده تفکر و باور زندگی است ولی در عین حال با تفکر استراتژیک تناسبی ندارد و حتی در مقابل آن نیز قرار دارد

مثال:چو فردا شود فکر فردا کنیم

آن که دندان دهد نان دهد

و ...

در مباحث مدیریت استراتژیک ,سازمانها میبایست به این نکته توجه کنند که گرچه طرحها ی استراتژیک توسط متخصصین استراتژیک بنا نهاده میشود و لیکن در مرحله اجرا لزوم همکاری و همراهی میان مدیران عالی و میانی و پرسنل اجرایی سازمان را طلب میکند

لذا آماده کردن جامعه جهت حضور در پیمودن این راه امری لازم است

در پایان نتیجه میگیریم که جهت حضور در جامعه فردا و ایفای نقش در آینده میباید برنامه اساتراتژیک داشته باشیم و بدانیم دنیای فردای ما همان خواهد بود که امروز ببینیم و طراحی میکنیم

انسانها با داشتن آرزوها توانستند به تحقق ان جامه عمل بپوسشانند پس اگر آینده را خوب بنگریم و افقهای پیش رو را درست تجزیه و تحلیل کنیم می توانیم آینده را نیز رقم بزنیم

به امید داشتن ایرانی آبادتر و سرافرازتر

سجاد باقری :

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی :مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

تاریخ تهیه :13/07/**9**2

منابع و ماخذ

1و 2-مقاله:مدل موثرتصمیم گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده نوسته دکتر شهرام گیلانی نیا دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت چاپ فصلنامه مهندسی مدیریت اسفند 91

3-و4-و5- مقاله :کاربرد تکنیک های آینده نگری در برنامه ریزی استراتژیک نوشته اقشین ایرجی چاپ فصلنامه مدیریت فردا سال83

6- مقاله:انواع فرهنگ و نقش آنها در تعیین استراتژی مناسب نوشته دکتر محمد تقی امینی –شهاب سهرابی چاپ در 2 ماهنامه مدیریت سال 89

منبع:

http://www.modiriran.ir

نویسنده:
انوش راوید Anoush Raavid