

A Systematic Review of Studies Based on the Visioning Method in Foresight

Mohammadreza Faraji¹

Received: 14-04-2023

Accepted: 26-07-2023

Abstract

Future images play a crucial role in our lives. When we pursue a plan or goal, we inherently focus on the future. In such situations, we attempt to connect our experiences and knowledge of the past and present with our decisions about the future. Often, we try to predict the nature of the future environment and understand how our decisions might be influenced by it. This paper systematically reviews the literature on studies that have employed the "visioning" method in foresight. Its primary goal is to analyze and identify key dimensions related to vision development in organizations. The study focuses on five key dimensions: 1) analysis of the organization's current state, 2) evaluation of the external environment, 3) identification of the desired future vision, 4) linking the future to the present, and 5) evaluation of the vision. Additionally, it reviews guidelines for vision development proposed in various studies. The findings indicate that in domestic studies, the concept of "vision" has not been adequately connected to the concept of foresight, and therefore, only international studies were analyzed in this research. The paper examines various visioning methods and challenges associated with uncertainty in external environments, emphasizing that combining analytical reasoning with intuitive thinking in vision development can enhance the quality of organizational decision-making.

Keywords: Vision, Future, Organization, Uncertainty, Organization environment.

1. PhD Student in Futures Studies, Faculty of Strategic Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran. m.reza.faraji@gmail.com

مرور نظام‌مند مطالعات مبتنی بر روش چشم‌اندازسازی در آینده‌پژوهی

محمد رضا فرجی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۵

چکیده

تصاویر آینده نقش مهمی در زندگی ما دارند. زمانی که برنامه و هدفی را دنبال می‌کنیم، به آینده نظر داریم. در چنین موقعیتی سعی می‌کنیم بین تجربیات و دانش خود از گذشته و حال و تصمیمات خود در مورد آینده ارتباط برقرار کنیم. اغلب مواقع سعی می‌کنیم چگونگی محیط آینده را پیش‌بینی کرده و متوجه شویم که تصمیمات ما چگونه تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد. این مقاله به صورت نظام‌مند به بررسی ادبیات پژوهش‌هایی می‌پردازد که از روش «چشم‌انداز» در آینده‌پژوهی استفاده کرده‌اند. هدف اصلی آن تحلیل و شناسایی ابعاد کلیدی مرتبط با تدوین چشم‌انداز در سازمان‌ها است. مقاله به پنج بعد کلیدی می‌پردازد: ۱. تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی سازمان؛ ۲. ارزیابی محیط خارجی؛ ۳. شناسایی چشم‌انداز در آینده مورد نظر؛ ۴. ارتباط آینده با وضعیت فعلی و ۵. ارزیابی چشم‌انداز. همچنین، دستورالعمل‌های تدوین چشم‌انداز که در مقالات مختلف مطرح شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. نتایج نشان می‌دهد که در مقالات داخلی، مفهوم «چشم‌انداز» به درستی با مفهوم آینده‌پژوهی مرتبط نشده است و به همین دلیل، تنها مقالات خارجی در این مطالعه مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. این مقاله به بررسی روش‌های مختلف چشم‌اندازسازی و چالش‌های مرتبط با عدم قطعیت در محیط‌های خارجی می‌پردازد و تأکید می‌کند که ترکیب تجزیه و تحلیل منطقی و تفکر شهودی در تدوین چشم‌انداز، می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها کمک کند.

کلیدواژه‌ها: چشم‌انداز، آینده، سازمان، عدم قطعیت، محیط سازمان.

۱. دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

مقدمه

چشم‌اندازها به‌عنوان یک تصویر واضح از آینده، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا مسیر و اهداف راهبردی خود را تعیین کنند. این تصویر به اعضای سازمان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به سمت یک هدف مشترک هدایت می‌کند.

یک چشم‌انداز مشترک می‌تواند به ایجاد انسجام در سازمان کمک کند. وقتی همه اعضای سازمان به یک چشم‌انداز مشترک باور داشته باشند، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات یکپارچه‌تر می‌شود. توسعه چشم‌اندازها می‌تواند به تحریک خلاقیت و نوآوری در سازمان کمک کند. وقتی که اعضای سازمان به یک آینده مطلوب فکر می‌کنند، ممکن است ایده‌های جدید و خلاقانه‌تری برای دستیابی به آینده ارائه دهند.

در دنیای پیچیده و پویا، سازمان‌ها باید بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند. یک چشم‌انداز قوی می‌تواند به سازمان کمک کند تا در مواجهه با عدم قطعیت‌ها و چالش‌های جدید، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد.

در یک نظرسنجی از ۱۰۰ سازمان بریتانیایی که توسط اوبراین و میدوز^۱ (۲۰۰۰) انجام شده است، ۹۱ سازمان گزارش دادند که آن‌ها یک چشم‌انداز سازمانی داشتند یا در حال تدوین آن بودند. هنگامی که از آن‌ها پرسیده شد که به چه دلیل چشم‌انداز دارند، رایج‌ترین پاسخ‌ها شامل هدایت سازمان (به‌عنوان مثال چشم‌انداز برایشان حکم یک فانوس دریایی را داشت که به سمت آن حرکت می‌کنند) و برای کمک به تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری (به‌طور مثال، یک سنگ محک برای قضاوت درمورد اقدامات و برنامه‌های راهبردی) بود. باین‌حال، هنگامی که از آن‌ها پرسیده شد که چگونه یک چشم‌انداز را تدوین می‌کنند، اشتراک کمی بین پاسخ‌دهندگان وجود داشت، به‌جز اشاره به اینکه آن‌ها از یک روش رسمی شناخته‌شده پیروی نمی‌کردند.

تعاریف گوناگونی از اصطلاح «چشم‌انداز» در مقالات وجود دارد. موضوع مشترک در بین همه آن‌ها این است که چشم‌انداز یک سازمان، گروه یا جامعه، تصویر آن چیزی است که می‌خواهند باشند یا قدرت محقق کردن آن را دارند. به‌عنوان مثال، استوارت^۲ (۱۹۹۳) چشم‌انداز در آینده را به‌عنوان «توصیف آنچه می‌توانیم در آینده باشیم» تعریف می‌کند. پاریک و نوبائر^۳ (۱۹۹۳)،

1. O'Brien and Meadows
2. Stewart
3. Parikh and Neubauer

چشم‌انداز را به‌عنوان تصویری از وضعیت مطلوب آینده تعریف می‌کنند، پاسخی به این سؤال که «چه چیزی می‌خواهیم خلق کنیم؟» آن‌ها استدلال می‌کنند که «برخلاف رویکردهای برنامه‌ریزی‌های راهبردی سنتی، «چشم‌انداز» آینده‌ای است که باید ایجاد شود، نه پیش‌بینی. زیگلر^۱ (۱۹۹۱) می‌گوید که آینده «ظهور بیرونی» نیست، بلکه استعاره‌ای از تخیل انسان است. اسلاتر^۲ (۱۹۹۱) نشان می‌دهد که ما در حال حاضر در یک «چالش تصویرسازی» هستیم؛ دیدگاه‌های معاصر در خصوص آینده، به‌جای در نظر گرفتن آنچه می‌خواهیم به آن برسیم، بیشتر به آنچه باید از آن اجتناب کنیم، مانند آلودگی هوا، می‌پردازند. اسلاتر استدلال می‌کند که ما می‌توانیم در خود اعتماد به نفس برای حل مشکلات عمده ایجاد کنیم؛ «هنگامی که از تلاش بی‌حاصل و غیرممکن برای «پیش‌بینی آینده» دست برداریم و در عوض شروع به مشارکت در خلق آینده کنیم، پایه‌های خوش‌بینی آگاهانه و توانمندسازی بسیار واضح‌تر می‌شود». سازمان‌ها موجودیت منزوی نیستند؛ آن‌ها در یک سیستم گسترده عمل می‌کنند. هنگام تصمیم‌گیری در مورد آینده، عوامل محیطی خارجی می‌توانند تأثیر زیادی بر تصمیمات امروز سازمان داشته باشند. به‌عنوان مثال، یک شرکت تولیدی بدون بررسی اینکه چه تقاضایی در آینده برای محصولاتش وجود دارد، اقدام به ساختن تأسیسات جدید نمی‌کند. به‌طور معمول، عوامل خارجی محیطی به عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، رقابتی یا محیطی طبقه‌بندی می‌شوند. علاقه برنامه‌ریزان، تجزیه و تحلیل یا ارزیابی چگونگی توسعه چنین عواملی در طول زمان و بررسی مناسب آن‌ها است. آنچه اهمیت دارد تشخیص این نکته است که آیا این عوامل اساساً عدم قطعیت دارند؟ یا قابل پیش‌بینی هستند؟ (ون‌درهایدن^۳، ۱۹۹۶). موضوع کلیدی رویکردهای ارزیابی، عدم قطعیت است، به‌ویژه زمانی که بررسی عدم قطعیت‌های متعدد در دستور کار است. ادن و آکرمن^۴ (۱۹۹۸) استدلال می‌کنند که «اولین اصل برای اندیشیدن به آینده، مستلزم پذیرش این نکته است که آینده‌های متعددی وجود دارد که باید به آن‌ها توجه شود، نه فقط یک آینده برای پیش‌بینی. به‌عبارت‌دیگر، تحولات احتمالی در عدم قطعیت‌های خاص، مجموعه بی‌نهایتی از شرایط ممکن را ایجاد می‌کند که یک سازمان

1. Ziegler
2. Slaughter
3. van der Heijden
4. Eden and Ackermann

ممکن است در آن‌ها فعالیت کند؛ بنابراین، طرفداران نظریه پیچیدگی مانند استیسی^۱ (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند که «تجسم تصاویر معنادار از وضعیت آینده امکان‌پذیر نیست و انجام اقدامات خاص برای محقق‌شدن هر تصویر مشخصی از آینده غیرممکن است؛ زیرا روابط علت و معلولی بی‌اثر خواهند شد.» با این حال، مک مستر^۲ (۱۹۹۶) می‌گوید که «بقای سازمان مشروط به طرحی است که نیروهای محیطی آن را به گونه‌ای متعادل کند که یک هویت پایدار ایجاد شود؛ یک هویت با انعطاف‌پذیری زیاد در جزئیات و کاربردهای آن».

این مقاله ادیباتی را مرور می‌کند که از روش چشم‌انداز استفاده کرده‌اند که در آن، ابتدا یک چشم‌انداز را خلق کرده که یک هویت مبنا قرار می‌گیرد و دوم، استحکام آن چشم‌انداز را تحت چندین آینده ممکن آزمایش می‌کند. یکی از روش‌ها برای در نظر گرفتن محیط‌های مختلف آینده، سناریوپردازی است. شوارتز^۳ (۱۹۹۱) تعاریف متعددی از سناریو بیان می‌کند، اما استدلال می‌کند که آن‌ها پیش‌بینی آینده نیستند. سناریوها می‌توانند مجموعه‌ای از روش‌های سازمان‌یافته برای ما باشند تا افکار خود را در مورد محیط‌های بدیل آینده که تصمیمات ما ممکن است در آن نقش بازی کنند، منسجم کنیم. به عبارت ساده‌تر، یک سناریو می‌تواند یک داستان در مورد چگونگی تبدیل شدن به دنیایی دیگر باشد. ون در هیدن (۱۹۹۶) استفاده شل از سناریوها را به‌عنوان یکی از تصمیم‌گیری‌های حمایتی پابرجا می‌داند که با تشویق مدیران، با تولید پروژه‌ها و اخذ تصمیماتی، منجر به موفقیت در آینده‌های بدیل شد. او همچنین استدلال می‌کند که استفاده از سناریوپردازی کیفیت تفکر در مورد آینده را با بسط مدل‌های ذهنی مدیران از محیط کاری خود بهبود می‌بخشد. به‌طور خلاصه، تصاویر آنچه می‌خواهیم باشیم، یا چشم‌انداز، در درجه اول مربوط به مطلوبیت است. تصاویری از اینکه چگونه محیط خارجی ممکن است توسعه یابد، معمولاً مربوط به امکان‌پذیری است. در این مقاله توصیه‌های مربوط به چشم‌اندازسازی در پنج بعد کلیدی بررسی و تجزیه و تحلیل شده‌اند. این پنج بعد کلیدی عبارتند از:

تحلیل وضعیت کنونی سازمان: بررسی وضعیت داخلی سازمان و شناسایی نقاط قوت و

ضعف.

ارزیابی محیط خارجی: شناسایی عوامل خارجی که می‌توانند بر تصمیمات سازمان تأثیر

-
1. Stacey
 2. McMaster
 3. Schwartz

بگذارند.

شناسایی وضعیت آینده مطلوب: تعریف و توصیف چشم‌انداز آینده‌ای که سازمان می‌خواهد به آن برسد.

ارتباط آینده با وضعیت کنونی: تعیین راه‌هایی برای حرکت از وضعیت کنونی به سمت وضعیت آینده.

آزمون چشم‌انداز: ارزیابی قابلیت اجرایی و استحکام چشم‌انداز در برابر شرایط آینده. این مقاله مجموعه‌ای از روش‌های «چشم‌اندازسازی» را با هدف برجسته‌کردن شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها در تعدادی از ابعاد کلیدی بررسی می‌کند.

مبانی نظری

چشم‌انداز به‌عنوان تصویری از آینده: ادبیات مربوط به چشم‌اندازسازی معمولاً بر مفهوم چشم‌انداز به‌عنوان یک تصویر یا توصیف از آینده‌ای مطلوب تمرکز دارد. این تصویر می‌تواند به‌عنوان یک هدف یا آرمان برای سازمان‌ها عمل کند و به‌عنوان یک نقطه مرجع برای تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات راهبردی مورد استفاده قرار گیرد.

تفاوت بین چشم‌انداز و پیش‌بینی: بسیاری از نویسندگان به تفکیک بین چشم‌انداز و پیش‌بینی اشاره می‌کنند. درحالی‌که پیش‌بینی به‌دنبال پیش‌بینی آینده براساس داده‌ها و الگوهای موجود است، چشم‌انداز به‌دنبال ایجاد یک تصویر الهام‌بخش و مطلوب از آینده است که می‌تواند به‌عنوان یک هدف برای سازمان‌ها عمل کند.

این مقاله به شناسایی پنج بعد کلیدی در فرایند چشم‌اندازسازی می‌پردازد:

تحلیل وضعیت کنونی سازمان: بررسی وضعیت داخلی سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن.

اهمیت این مرحله در ایجاد یک پایه مستحکم برای توسعه چشم‌انداز است و اطمینان از اینکه چشم‌انداز با واقعیت‌های موجود همخوانی دارد.

ارزیابی محیط خارجی: تحلیل عوامل محیطی که می‌توانند بر آینده سازمان تأثیر بگذارند، مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و محیط زیستی.

این ارزیابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عدم قطعیت‌ها و فرصت‌های موجود در محیط را شناسایی کنند.

شناسایی وضعیت آینده مطلوب: فرایند تعیین و توصیف آینده‌ای که سازمان می‌خواهد به آن دست یابد.

این مرحله شامل تفکر خلاقانه و مشارکت ذی‌نفعان برای ایجاد یک تصویر مشترک از آینده است.

ارتباط آینده با وضعیت کنونی:

تحلیل چگونگی انتقال از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب.

این مرحله شامل برنامه‌ریزی راهبردی و شناسایی اقداماتی است که باید برای دستیابی به چشم‌انداز انجام شود.

آزمایش چشم‌انداز: ارزیابی و آزمون چشم‌انداز برای اطمینان از قابلیت تحقق آن در شرایط مختلف.

این مرحله شامل استفاده از سناریوها برای بررسی پایداری و انعطاف‌پذیری چشم‌انداز در برابر تغییرات محیطی است.

روش‌های مختلف توسعه چشم‌انداز: این مقاله به تنوع روش‌ها و رویکردهای موجود در ادبیات اشاره می‌کند. برخی از نویسندگان به ارائه مراحل مشخصی برای توسعه چشم‌انداز پرداخته‌اند، درحالی‌که دیگران بر اهمیت خلاقیت و تفکر راهبردی تأکید می‌کنند.

تأکید بر مشارکت: بسیاری از رویکردها بر اهمیت مشارکت و همکاری ذی‌نفعان در فرایند توسعه چشم‌انداز تأکید دارند. این مشارکت می‌تواند به ایجاد یک چشم‌انداز جامع و قابل‌قبول‌تر کمک کند و حس تعلق و مسئولیت را در میان اعضای سازمان تقویت کند.

چالش‌های موجود: این مقاله به چالش‌های موجود در فرایند توسعه چشم‌انداز اشاره می‌کند، از جمله عدم قطعیت‌های محیطی و ناهمسویی در میان ذی‌نفعان. این چالش‌ها می‌توانند بر توانایی سازمان‌ها در ایجاد و تحقق چشم‌انداز تأثیر بگذارند.

فرصت‌ها برای بهبود: نویسندگان به این نکته اشاره می‌کنند که با توجه به تنوع روش‌ها و رویکردها، سازمان‌ها می‌توانند از تجربه‌ها و بهترین شیوه‌های موجود در ادبیات بهره‌برداری کنند تا فرایند توسعه چشم‌انداز خود را بهبود بخشند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش مرور نظام‌مند انجام شده است. مرور نظام‌مند یک نوع تحقیق علمی است که به‌منظور جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی نظام‌مند و جامع شواهد موجود در یک زمینه خاص انجام می‌شود. هدف از این روش‌شناسی، شناسایی و بررسی ادبیات موجود در این حوزه و استخراج ابعاد کلیدی مرتبط با تدوین چشم‌انداز در سازمان‌ها است.

جستجوی مقالات

برای جمع‌آوری مقالات مرتبط، از پایگاه‌های داده معتبر داخلی و خارجی استفاده شد. این پایگاه‌ها شامل:

پایگاه‌های خارجی:

Foresight, Emerald, ProQuest, Elsevier, Google Scholar, SAGE, Futures, Springer, Scopus.

پایگاه‌های داخلی:

Civilica, Portable Jame Humanities, Magiran, Irandoc و پایگاه‌های تخصصی نور.

کلیدواژه‌ها

در جست‌وجوی مقالات، از کلیدواژه‌های «vision» و «visioning» در مقالات خارجی و «چشم‌انداز» و «چشم‌اندازسازی» در مقالات داخلی به‌عنوان معیارهای اصلی استفاده شد. این کلیدواژه‌ها به‌منظور شناسایی مقالات مرتبط با مفهوم چشم‌انداز در زمینه آینده‌پژوهی و کاربردهای آن در سازمان‌ها انتخاب شدند.

معیارهای انتخاب مقالات

مقالات براساس معیارهای زیر انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفتند:

محتوا: مقالات باید به بررسی روش‌های چشم‌اندازسازی و کاربرد آن‌ها در سازمان‌ها پرداخته باشند.

نوع مقاله: تنها مقالات پژوهشی و تحلیلی که به‌صورت علمی منتشر شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفتند.

زبان: مقالات به زبان‌های فارسی و انگلیسی انتخاب شدند.

تعداد مقالات: در مجموع، ۷۸ مقاله از بین مقالات موجود استخراج شد که شامل ۲۵ مقاله

خارجی و ۵۳ مقاله داخلی بود. فهرست مقالات فارسی در پیوست ۱ آورده شده است.

تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری مقالات، تحلیل داده‌ها به صورت کیفی انجام شد. این تحلیل شامل مراحل زیر بود:

شناسایی ابعاد کلیدی

مقالات موردبررسی به پنج بعد کلیدی مرتبط با روش چشم‌اندازسازی تقسیم‌بندی شدند: تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی سازمان، ارزیابی محیط خارجی، شناسایی وضعیت‌های آینده موردنظر، ارتباط آینده با وضعیت کنونی و ارزیابی چشم‌انداز.

مقایسه و تجزیه و تحلیل

مقالات براساس ابعاد کلیدی شناسایی شده مقایسه و تجزیه و تحلیل شدند. این مرحله شامل شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها در رویکردها و نتایج مقالات مختلف بود.

استخراج نتایج

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها به منظور ارائه تصویری جامع از وضعیت فعلی ادبیات پژوهشی در حوزه چشم‌اندازسازی و شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود مورد استفاده قرار گرفت.

سؤالات پژوهش

برای بررسی استفاده از روش چشم‌انداز در مطالعات آینده‌پژوهی خارجی و رسیدن به هدف پژوهش، سؤالات زیر مطرح گردید:

۱. روش «چشم‌اندازسازی» چیست و چگونه در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
۲. چه تفاوت‌هایی در استفاده از مفهوم «چشم‌انداز» بین مقالات داخلی و خارجی وجود دارد؟
۳. چگونه می‌توان وضعیت کنونی یک سازمان را تحلیل کرد و آن را با چشم‌انداز آینده مرتبط ساخت؟
۴. چه عواملی در ارزیابی محیط خارجی سازمان تأثیرگذار هستند و چگونه می‌توان آن‌ها را شناسایی کرد؟
۵. چشم‌انداز مطلوب در آینده چگونه تعریف می‌شود و چه ارتباطی با وضعیت کنونی دارد؟
۶. راهنماها و نکات کلیدی برای توسعه چشم‌اندازها در سازمان‌ها چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را به کار بست؟

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای هریک از پنج بعد کلیدی، جداول ۱ تا ۵ طیف وسیعی از دیدگاه‌ها را درمورد چگونگی برخورد با هر بعد نشان می‌دهند. توضیحات همراه با هر جدول، خلاصه‌ای از تجزیه و تحلیل ابعاد ذکر شده را ارائه می‌دهد و در صورت لزوم از نظرات نویسندگان دیگر هم کمک می‌گیرد. قبل از اقدام به تجزیه و تحلیل پنج بعد کلیدی، حائز اهمیت است که درمورد ماهیت توصیه‌های موجود در مقالات، نکاتی مطرح شود.

اول، برخی از نویسندگان راهنمایی‌های خاصی درمورد اجزای یک چشم‌انداز یعنی آنچه یک چشم‌انداز خوب را خلق می‌کند یا از چه مسائلی باید اجتناب شود، ارائه می‌دهند (به‌عنوان مثال فریش، ۱۹۹۸؛ ال نمکی، ۱۹۹۲). با این حال، افراد دیگر مانند کالینز و پوراس (۱۹۹۴، ۱۹۹۶) از ترسیم یک فرایند اجتناب کرده و آن را به کارهای هنری میکل‌آنژ تشبیه می‌کنند که با استفاده از اعداد در نقاشی، شاهکارهای خود را خلق می‌کرد. نویسندگان دیگر فرایندهایی را توصیف می‌کنند که منجر به تدوین چشم‌انداز می‌شود. واضح است که اختلاف نظر درمورد آنچه برای تدوین چشم‌انداز نیاز است وجود دارد.

دوم، نویسندگان در ارائه تعریف دقیقی از هر مرحله خاص فرایند، بسیار متفاوت هستند. به‌عنوان مثال، در اولین بعد از پنج بعد کلیدی، برخی از نویسندگان مثل شومیکر (۱۹۹۲) و خیمنز و همکاران (۱۹۹۷)، به‌صراحت از چگونگی تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی سخن می‌گویند، درحالی‌که دیگران به‌سادگی از اقداماتی می‌گویند بدون اینکه به‌صراحت از چگونگی انجام آن سخنی به میان آورند. در ادامه هریک از این پنج بعد کلیدی بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

تحلیل وضعیت فعلی سازمان

جدول ۱، سه دیدگاه درمورد بعد کلیدی اول را ارائه می‌دهد. تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی سازمان، در درجه اول با هدف پاسخ به سؤالات زیر است:

- درحال حاضر از نظر شایستگی‌های اصلی، منابع موجود، نقاط ضعف و قوت کجا هستیم؟ (به‌عنوان مثال، شومیکر، ۱۹۹۲)
- چگونه به این موقعیت رسیدیم؟ (به‌عنوان مثال، کوزز و پوزنر، ۱۹۹۶).

جدول ۱. تحلیل وضعیت فعلی سازمان

| | |
|---|-----------------------|
| <p>تجزیه و تحلیل وضعیت سازمان فعلی در حال حاضر در چه وضعیتی قرار داریم؟ چگونه به وضعیت فعلی رسیدیم؟ توانمندی سازمان برای مقابله با عوامل خارجی قابل پیش‌بینی که توسط کاوش در محیط کاری شناسایی شده‌اند کدام است؟</p> | <p>خیمنز و دیگران</p> |
| <p>در عمل چه چیزی می‌توانیم باشیم؟ تجزیه و تحلیل منابع و توانایی‌های شرکت (نقاط ضعف و قوت).</p> | <p>ویلسون</p> |
| <p>چشم‌انداز نیاز به تفکر فراتر از توانایی‌های فعلی دارد. ایده اصلی نیازمند مشخص کردن ارزش‌ها و اهداف اصلی است. ارزش‌های اصلی: مجموعه کوچکی از اصول هدایتگر بدون زمان مشخص که نیازی به توجه خارجی نداشته و دارای ارزش ذاتی و اهمیت برای کسانی است که در داخل سازمان هستند. هدف اصلی: دلایل سازمان برای بودن و ادامه حیات.</p> | <p>کالینز و پوراس</p> |

نویسندگان استدلال می‌کنند که هدف از چنین تجزیه و تحلیلی، پیاده‌سازی چشم‌انداز در واقعیت و درک درستی از «قدم‌های آغازین» در هنگام نگاه به آینده است. برخی (به‌عنوان مثال، شومیکر، ۱۹۹۲) از این تجزیه و تحلیل برای تدوین چشم‌انداز استفاده می‌کنند، اما دیگران (به‌عنوان مثال، استوارت، ۱۹۹۳) به‌طور خاص استدلال می‌کنند که چشم‌انداز در ابتدا بدون توجه به وضعیت فعلی، برای نشان دادن وضعیتی ایده‌آل به کار می‌رود و سپس با تجزیه و تحلیل گذشته و حال در تضاد قرار می‌گیرد. نویسندگان دیگر به ارزیابی وضعیت فعلی سازمان اعتقادی ندارند، آن‌ها معتقدند که یک چشم‌انداز نباید توسط قابلیت‌ها یا تفکر فعلی سازمان محدود شود. به‌عنوان مثال، فرایند طراحی ایده‌آل آکوف از شرکت‌کنندگان دعوت می‌کند تا فرض را بر این بگذارند که سازمان نابود شده و به چشم‌اندازی نیاز است که برای هدایت بازسازی آن به شکلی مطلوب مورد استفاده قرار گیرد (آکوف، ۱۹۹۳).

ارزیابی محیط خارجی

جدول دوم، سه دیدگاه در مورد این بعد کلیدی دوم ارائه می‌دهد که سه موضوع مهم برای این بعد مدنظر قرار می‌گیرد: اول، آیا محیط خارجی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟ دوم، اگر پاسخ به

این سؤال مثبت است، در چه مرحله‌ای از فرایند چشم‌اندازسازی باید انجام شود؟ سوم، محیط خارجی سازمان چگونه باید ارزیابی شود؟

جدول ۲. ارزیابی محیط خارجی

| | |
|--|---------|
| <p>طراحی محدود: با در نظر گرفتن این فرض که محیط سازمان (شامل سیستم‌ها) بدون تغییر باقی می‌ماند، نیاز به پیش‌بینی محیط آینده را کنار می‌گذارد. با این حال، باید از فرضیات مطرح شده در خصوص آینده، در هنگام تدوین چشم‌انداز آگاه بود.</p> <p>طراحی بدون محدودیت: طراحان، مجاز به تغییر محتویات هر یک از سیستم‌های موجود هستند، اما تنها به روش‌هایی که بر عملکرد سازمانی که در حال طراحی مجدد است، تأثیر بگذارد.</p> | اکوف |
| <p>توصیفی گسترده از محیط احتمالی آینده (قبل از تدوین چشم‌انداز).</p> | استوارت |
| <p>روندهای مستند، مبنایی صحیح برای تدوین چشم‌انداز فراهم می‌کند. عدم قطعیت‌ها جایگاه خود را در توسعه چشم‌انداز دارند که این جایگاه در پایان فرایند است (به‌طور مثال، سناریوهایی را برای ارزیابی چشم‌انداز خلق کنید، از عدم قطعیت‌ها به‌عنوان مبنایی برای خلق چشم‌انداز استفاده نکنید).</p> | فریش |

در مورد سؤال اول که «آیا محیط خارجی باید مورد ارزیابی قرار گیرد»، برخی از نویسندگان بر این باورند که خلق یک چشم‌انداز نباید با پیش‌بینی تحولات احتمالی آینده محدود شود. به‌عنوان مثال، تعریف زیگلر از «چشم‌اندازسازی» فرایندی است که نه مربوط به احتمالات است و نه ممکن‌ها، بلکه مربوط به مطلوبیت‌ها، تصورات، موارد لحاظ‌شده، موارد متقاعدکننده و اسطوره‌هاست (زیگلر، ۱۹۹۱). به‌طور مشابه، «هدف بزرگ» که توسط کالینز و پوراس (۱۹۹۴، ۱۹۹۶) تعریف شده است، نیاز به تفکری دارد که نه تنها فراتر از قابلیت‌های فعلی است، بلکه فراتر از روندهای محیطی، نیروها و شرایط است. در مورد سؤال دوم که «ارزیابی در چه مرحله‌ای از فرایند چشم‌اندازسازی باید انجام شود»، اکثر نویسندگان توصیه می‌کنند که محیط خارجی را قبل از تدوین چشم‌انداز ارزیابی کنید. به‌عنوان مثال، ویلسون (۱۹۹۲)، شومیکر (۱۹۹۲) و خیمنز و همکاران (۱۹۹۷)، فرایند تدوین چشم‌انداز خود را با تجزیه و تحلیل محیط آینده آغاز می‌کنند. در مقابل، کوزز و پوزنر (۱۹۹۶) توصیه می‌کنند که فرضیات در مورد محیط خارجی پس از تدوین چشم‌انداز ارزیابی شود. در مورد سومین سؤال که «محیط خارجی سازمان چگونه باید ارزیابی شود»، دو روش ارزیابی محیط خارجی آینده در مقالات چشم‌انداز وجود دارد: اولین مورد شامل شناسایی یک محیط احتمالی در آینده است، همان‌طور که توسط روندهای پیش‌بینی‌شده کلیدی

نشان داده می‌شود. به‌عنوان مثال، رینور (۱۹۹۸) از شناسایی پیشران‌های بازار حمایت می‌کند که به‌عنوان شواهد محیطی محسوب می‌شود که سازمان در آن فعالیت یا رقابت می‌کند و در مجموع نشان‌دهنده وضعیت احتمالی آینده امور مربوط به سازمان است. رویکرد دوم برای شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی در آینده (جهان خارج) طراحی شده است که سازمان باید در آن فعالیت کند. به‌عنوان مثال، شومیکر (۱۹۹۲) و ویلسون (۱۹۹۲)، تدوین سناریوهای متعدد محیط خارجی آینده را توصیه و اذعان می‌کنند که آینده نامشخص است و نمی‌تواند پیش‌بینی شود. به نظر می‌رسد فریش (۱۹۹۸) با استفاده از روندهای مستند برای تدوین چشم‌انداز و سپس ارزیابی پابرجایی آن‌ها با استفاده از سناریوهایی برای درک عدم قطعیت‌ها، هر دو رویکرد را با هم ترکیب می‌کند.

شناسایی وضعیت مطلوب آینده

جدول ۳، سه دیدگاه در مورد بعد کلیدی سوم ارائه می‌دهد که شامل دو مورد مهم است. اولین مورد این است که آیا یک چشم‌انداز واحد باید تدوین شود یا چشم‌اندازهای متعدد تدوین و مورد بررسی بیشتر قرار گیرند. دوم این است که آیا چشم‌انداز محصول یک فرایند است یا تصور یک وضعیت ایده‌آل بدون محدودیت.

جدول ۳. شناسایی وضعیت آینده (های) مطلوب

| | |
|--|----------------|
| یک چشم‌انداز از آینده که شامل دو بخش است، مشخص کنید: یک «هدف جسورانه» ۱۰ تا ۳۰ ساله. توصیفات زنده از آینده شامل یک توصیف پرجنب‌وجوش، جذاب و خاص مشابه آنچه برای رسیدن به هدف لازم است. | کالینز و پوراس |
| دو مؤلفه چشم‌انداز: چشم‌انداز بازتابی: چشم‌انداز منطقی و تحلیلی که به «چه چیزی می‌توانیم برسیم؟» می‌پردازد. چشم‌انداز شهودی: چشم‌انداز غریزی، احساسی که به «واقعاً چه می‌خواهیم؟» می‌پردازد. چشم‌انداز نهایی از بین دیدگاه بازتابی یا شهودی یا ترکیب هر دو انتخاب می‌شود. | پاریک و نوباتر |
| چشم‌انداز نتیجه‌کنار هم قراردادن سناریوهای محیط خارجی آینده با اقدامات راهبردی است؛ به‌طور مثال شناسایی قابلیت‌های اصلی مؤثر برای بخش‌های مختلف کسب‌وکار در دنیاهای متفاوت و قراردادن آن‌ها در یک چشم‌انداز. | شومیکر |

نویسندگان در مورد حمایت از تدوین چشم‌اندازهای متعدد یا یک چشم‌انداز واحد، در طول فرایند خلق چشم‌انداز، متفاوت هستند. هدف نهایی همه این مقالات، تدوین یک چشم‌انداز واحد

است. باین‌حال، آنچه متفاوت است، انجام مراحل تدوین آن است. اکثر نویسندگان تدوین یک چشم‌انداز مشترک را توصیه می‌کنند. باین‌حال، زیگلر (۱۹۹۱) توصیه می‌کند که افرادی با ارزش‌های مشترک، چشم‌اندازهای ایده‌آلی را تدوین کنند که بعداً با کل گروه به‌عنوان بخشی از فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز اصلی به اشتراک گذاشته شود. چنین رویکردی تنوع نظرات مختلف و در نتیجه انتخاب گزینه مطلوب را در طول فرایند حفظ می‌کند. در خصوص مسئله دوم که آیا چشم‌انداز محصول یک فرایند است یا تصور یک وضعیت ایده‌آل بدون محدودیت، دیدگاه برخی از نویسندگان این است که چشم‌انداز محصول یک فرایند است. به‌عنوان مثال، چشم‌انداز ویلسون پس از ارزیابی هر دو عرصه داخلی و خارجی سازمان شکل می‌گیرد (ویلسون، ۱۹۹۲). توصیه می‌شود که هریک از شش عنصر کلیدی چشم‌انداز (مقیاس کسب‌وکار، محدوده فعالیت‌ها، تمرکز بر محصول و بازار، تمرکز بر رقبا، تصورات و ارتباطات)، همان‌طور که در ۵ تا ۱۰ سال آینده مدنظر است، مورد توجه قرار گیرد. در مقابل، تعدادی از نویسندگان بر این باورند که چشم‌انداز باید نشان‌دهنده یک تصویر ایده‌آل بدون محدودیت از آنچه مطلوب آینده سازمان‌هاست، باشد. به‌عنوان مثال، چشم‌انداز استوارت «بیانیه‌ای جامع است از آن چیزی که ما می‌توانیم از موانع امروز جدا شویم؛ یعنی یک وضعیت ایده‌آل» (استوارت، ۱۹۹۳). البته همه چشم‌اندازهای ایده‌آل بدون محدودیت نیستند. به‌عنوان مثال، طراحی چشم‌انداز ایده‌آل اکوف، شامل محدودیت‌های امکان‌سنجی فناوری و قابلیت عملیاتی بودن چشم‌انداز می‌شود که با توصیه‌هایی برای بهبود مستمر از محیط داخل و خارج همراه است (اکوف، ۱۹۹۳).

یکی دیگر از ویژگی‌های قابل توجه طراحی چشم‌انداز ایده‌آل اکوف این است که طراحی برای زمان حال است نه برای زمان مشخصی در آینده. استدلال او این است که یک سازمان راه موثق‌تری برای خلق آینده مطلوب خود ندارد مگر اینکه به‌طور مداوم تلاش کند حال خود را به وضعیت ایده‌آل نزدیک کند.

ارتباط آینده با زمان حال

جدول ۴، سه دیدگاه درمورد بعد کلیدی چهارم ارائه می‌دهد. دو مسئله مربوط به این بعد وجود دارد: اول اینکه آیا چشم‌انداز باید در تقابل با وضعیت فعلی سازمان قرار گیرد یا خیر؟ و دوم، اگر پاسخ مثبت است، چگونه باید انجام شود؟

جدول ۴. ارتباط آینده با زمان حال

| | |
|-------|--|
| اکوف | در ساخت یک چشم‌انداز، فرض بر این است که سازمان فعلی، دیگر وجود ندارد، بنابراین وصل کردن آینده به زمان حال بخشی از فرایند نیست. |
| خیمز | با شروع در زمان حال، اقدامات لازم برای نزدیک‌شدن به یک وضعیت ایده‌آل، شناسایی شود. سپس این اقدامات به صورت دموکراتیک رتبه‌بندی شوند. جزئیات این اقدامات را افرادی که مسئولیت اجرای آن‌ها را بر عهده می‌گیرند، مشخص خواهند کرد. |
| زیگلر | چشم‌اندازهای منتخب با مشخص کردن تاریخی از آینده همراه است تا نشان دهد که چگونه آینده از درون زمان حال تکامل می‌یابد. از مسیرهای راهبردی و برنامه‌های عملی برای به‌کارگیری چشم‌انداز مشترک در زمان حال استفاده خواهد شد. |

بسیاری از نویسندگان، به‌عنوان مثال کالینز و پوراس (۱۹۹۴، ۱۹۹۶) و کوز و پوزنر (۱۹۹۶)، درمورد مسئله اجرای چشم‌انداز مانند اتصال چشم‌انداز آینده به زمان حال، سکوت می‌کنند. نویسندگانی که توصیه می‌کنند چشم‌انداز را با زمان حال مقایسه کنید، این کار را به‌منظور شناسایی اقدامات راهبردی انجام می‌دهند که سازمان را قادر می‌سازد تا به سمت چشم‌انداز خود حرکت کند. این کار را می‌توان به دو روش انجام داد، برنامه‌ریزی روبه‌جلو، از زمان حال به آینده یا پس‌نگری از آینده به زمان حال. به‌عنوان مثال، فرایند استوارت شامل استفاده از مفاهیم عملی برای چارچوب‌بندی چشم‌انداز است و کمک می‌کند مسیر روبه‌جلو به سمت چشم‌انداز واضح شود (استوارت، ۱۹۹۳). در مقابل، زیگلر (۱۹۹۱) طرفدار پس‌نگری از آینده به زمان حال است که در آن، از شرکت‌کنندگان دعوت می‌کند تا یک تاریخ در آینده را برای چشم‌انداز خود مشخص سازند تا نشان دهند که چگونه این چشم‌انداز از زمان حال ظهور پیدا می‌کند.

آزمایش چشم‌انداز

جدول ۵ خلاصه‌ای از چهار دیدگاه، در بعد کلیدی سوم ارائه می‌دهد. آزمایش چشم‌انداز شامل دو مؤلفه است که از تجزیه و تحلیل‌های قبلی محیط داخلی و خارجی استفاده می‌کنند. اولین مؤلفه بررسی امکان‌پذیر بودن چشم‌انداز با توجه به قابلیت‌های اصلی داخلی است و مؤلفه دوم بررسی پابرجایی چشم‌انداز با توجه به ظرفیت‌های محیط خارجی آینده است. به‌این ترتیب، موارد بالقوه بحث‌برانگیز دو مورد هستند: آیا یک چشم‌انداز باید مورد «آزمایش» قرار گیرد و اگر چنین است، امکان‌سنجی و پابرجایی آن چگونه مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت؟

جدول ۵ - ارزیابی چشم‌انداز

| | |
|---|----------------|
| هیچ ارزیابی، به‌صراحت از امکان‌سنجی یا پابرجایی چشم‌انداز نمی‌تواند انجام گیرد؛ زیرا چشم‌انداز یک حالت ایده‌آل است که با استفاده از تفکری فراتر از قلمرو محدودیت‌های فعلی یا بالقوه خلق شده است. | کالینز و پوراس |
| بررسی امکان‌سنجی بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند است؛ یعنی حرکت از وضعیت فعلی به سمت چشم‌انداز باید امکان‌پذیر باشد. با این حال، چشم‌انداز برای پابرجایی آزمایش نمی‌شود؛ زیرا در مقابل یک محیط احتمالی آینده تدوین شده است. | استوارت |
| بررسی‌های منطقی با مقایسه بیانیه چشم‌انداز با تجزیه و تحلیل‌های داخلی / خارجی قبلی انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که تدوین چشم‌انداز بر مبنای واقعیت و عملی بودن است. | ویلسون |
| هرچه تجربیات شرکت‌کنندگان متنوع‌تر باشد، دامنه و تنوع آینده‌های بدیل خلق شده پابرجاتر خواهد بود. | زیگلر |

در میان نویسندگانی که موافق آزمایش چشم‌انداز هستند، برخی نظرات در مورد چگونگی انجام این آزمایش وجود دارد. بعضی از نویسندگان، از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی در فرایند تدوین چشم‌انداز استفاده می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که چشم‌انداز خلق شده امکان‌پذیر و پابرجاست. شومیکر (۱۹۹۲) استدلال می‌کند که انعطاف‌پذیری کلید موفقیت در آینده است؛ بنابراین این آزمون باید یک ارزیابی مهم از چشم‌انداز و جهت‌گیری راهبردی آن باشد. روش او استفاده از مجموعه سناریوهایی برای آزمایش پابرجایی چشم‌انداز است؛ اما همه روش‌ها استفاده از سناریوهای متعدد را پیشنهاد نمی‌کنند. استوارت (۱۹۹۳) و رینور (۱۹۹۸) استفاده از آینده «احتمالی» برای آزمایش یک چشم‌انداز را پیشنهاد می‌کنند. با این حال، می‌توان استدلال کرد که چنین دیدگاهی لزوماً پابرجا نیست. یک آینده محتمل تنها معادل یک پیش‌بینی نقطه‌ای است؛ زیرا طیف وسیعی از شرایط احتمالی در محیط آینده را نشان نمی‌دهد. زیگلر (۱۹۹۱) توصیه‌های غیرمعمول در مورد پابرجایی یک چشم‌انداز دارد. او استدلال می‌کند که تنوع شرکت‌کنندگان در این فرایند، توجیهی برای پابرجایی آن است؛ هرچه تجربیات شرکت‌کنندگان متنوع‌تر باشد، «تصاویر خلق شده توسط آن‌ها، یعنی دامنه و تنوع آینده‌های بدیلی که خلق می‌کنند، بزرگ‌تر خواهد بود.» با این حال، این مطلب لزوماً به این معنی نیست که چشم‌انداز مشترک نهایی نسبت به محیط‌های خارجی بدیل آینده پابرجا خواهد بود. برخی از نویسندگان هیچ اشاره روشنی به آزمایش چشم‌انداز تدوین شده ندارند. نه کالینز و پوراس (۱۹۹۴، ۱۹۹۶) و نه لیپتون (۱۹۹۶)

به‌صراحت بیان نمی‌کنند که یک چشم‌انداز باید در برابر توانمندی‌های فعلی یا عدم‌قطعیت‌های آینده آزمایش شود. طراحی وضعیت ایده‌آل اکوف، فرض را بر این می‌گذارد که سازمان نابود شده است و نیاز به طراحی مجدد دارد، بدون اینکه لزوماً قابل‌اجرا باشد (اکوف، ۱۹۹۳). او استدلال می‌کند که یک چشم‌انداز باید از لحاظ فناوری امکان‌پذیر و از نظر عملیاتی پابرجا باشد. چشم‌انداز برای حال حاضر سازمان است، بنابراین باید با شرایط و قوانین روز آن، سازگاری داشته باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این مقاله به بررسی ادبیات مرتبط با روش «چشم‌انداز» در آینده‌پژوهی و به تحلیل ابعاد کلیدی این روش پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند که تدوین یک چشم‌انداز مؤثر نیازمند تعادل بین تجزیه و تحلیل منطقی و تفکر شهودی است. درحالی‌که رویکردهای منطقی به تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی محیط خارجی تأکید دارند، رویکردهای شهودی بر ایجاد یک تصویر ایده‌آل و مطلوب از آینده تمرکز می‌کنند.

این مقاله همچنین تأکید می‌کند که هیچ رویکرد واحدی برای تدوین چشم‌انداز وجود ندارد و هر نویسنده رویکرد خاص خود را دارد. این تنوع در رویکردها می‌تواند به درک بهتر و غنی‌تر از مفهوم چشم‌انداز کمک کند، اما همچنین می‌تواند موجب سردرگمی در انتخاب بهترین روش برای تدوین چشم‌انداز شود.

درنهایت، ترکیب تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی با شناخت عدم‌قطعیت‌های محیطی و ایجاد یک چشم‌انداز ایده‌آل مستقل، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا به سمت آینده‌ای مطلوب حرکت کنند. این مقاله پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید به‌طور مداوم به ارزیابی و به‌روزرسانی چشم‌اندازهای خود بپردازند تا با تغییرات محیطی و عدم‌قطعیت‌ها سازگار شوند و توانایی خود را برای تحقق اهداف بلندمدت تقویت کنند.

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

- ابراهیمی، نبی‌اله (۱۳۸۹). چشم‌انداز روابط کشورهای عرب با عراق جدید. *مطالعات راهبردی*، ۱۳ (۱) (۴۷)، ۱۲۳-۱۴۹.
- آتشک، محمد و ماهزاده، پریسا (۱۳۸۶). دولت الکترونیک در ایران؛ وضعیت موجود و چشم‌انداز آینده. کنفرانس بین‌المللی شهر الکترونیک تهران.
- آدمی، علی و کشاورز‌مقدم، الهام (۱۳۹۳). قابلیت بازدارندگی هسته‌ای ایران از چشم‌انداز نواقع‌گرایی. *سیاست جهانی*، ۳ (۱).
- اعتدالی‌رمضانی، هادی؛ خدابخشی، فریبا و کنعانی، الهه (۱۴۰۱). چشم‌انداز اثرات تغییر اقلیم بر خشکسالی براساس گزارش پنجم IPCC (مطالعه موردی شهر ایلام). *حفاظت منابع آب و خاک*، ۱۲ (۱) (۴۵)، ۸۷-۱۰۷.
- افتخاری، اعظم و اندجی‌گرمارودی، علی (۱۴۰۰). چشم‌انداز آینده صنعت مد با به‌کارگیری فناوری تولید افزایشی (چاپ سه‌بعدی). *جلوه هنر*، ۱۳ (۳۰) (۱)، ۷-۱۷.
- افشون، تورج و اله‌کرم، عبدالحسین (۱۳۹۷). مقایسه رویکرد امنیتی آمریکا و حشد شعبی در عراق؛ عملکرد و چشم‌انداز. *مطالعات روابط بین‌الملل (پژوهشنامه روابط بین‌الملل)*، ۱۱ (۴۲)، ۴۱-۷۲.
- امیراحمدیان، بهرام، و عسگری، حسن (۱۳۸۸). بحران اوستیای جنوبی: ریشه‌ها، ابعاد، پیامدها و چشم‌انداز آینده. *مطالعات اوراسیای مرکزی*، ۲ (۴).
- انتقال قدرت در فرانسه و انگلیس و چشم‌انداز روابط فرآتلانتیک. تهران، ایران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- بای، ابراهیم و سلامی، غلام‌حیدر (۱۳۸۴). چشم‌انداز توسعه پایدار شرق ایران. *تحقیقات جغرافیایی*، ۲۰ (۲) (۷۷)، ۴۶-۶۵.
- برک‌پور، ناصر و کیوانی، رامین (۱۳۹۸). گونه‌شناسی نظام مدیریت شهری در ایران، روند تحولات و چشم‌انداز اصلاحات. *معماری و شهرسازی (هنرهای زیبا)*، ۲۴ (۴)، ۲۱-۳۳.
- بنی‌هاشمی، میرقاسم (۱۳۸۸). چشم‌انداز توازن قدرت در قفقاز در پرتو تحول در روابط ترکیه - ارمنستان. *مطالعات راهبردی*، ۱۲ (۴) (۴۶)، ۱۱۵-۱۴۴.
- پوراحمدی‌میبدی، حسین و بهرامی، عارف (۱۳۹۷). *سیاست. مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی*. ۶۲۹-۶۰۹.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ فتحی، فاطمه؛ عباسی، طیبه و امیری‌سوادرودباری، عادل (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۱ (۱)، ۱۱۰-۱۳۷.
- پیغامی، مینا؛ رستم‌پور ملکی، رقیه و ساسانی، فرهاد (۱۴۰۰). تحلیل انتقادی گفتمان جایگاه زن در چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان با تکیه بر روزنامه الوطن. *لسان‌مبین*، ۱۲ (۴۶)، ۲۵-۴۳.

- جانی، سیاوش (۱۳۹۷). بررسی تأثیر سطوح مختلف نهادی بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در کشورهای حوزه سند چشم‌انداز. *مجلس و راهبرد*، ۲۵ (۹۳)، ۳۰۷-۳۳۴.
- خضری، دلشاد؛ پیشگاهی‌فرد، زهرا و عزتی، عزت‌اله (۱۳۹۷). پیامدهای ژئوپلیتیکی اختلافات سرزمینی ژاپن با چین و چشم‌انداز تحولات منطقه ژئوپلیتیکی شرق آسیا. *نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی (جغرافیای انسانی)*، ۱۰ (۴)، ۱۱۹-۱۳۹.
- درویشی سه‌تلانی، فرهاد و همتی، زهره (۱۳۹۵). چشم‌انداز راهبرد آمریکا در برابر جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات راهبردی*، ۱۹ (۱ (۷۱))، ۴۳-۶۹.
- دلاورپور اقدم، مصطفی و معادی رودسری، محمدحسین (۱۳۹۳). چشم‌انداز قوانین تحریمی آمریکا در قالب نظریه قدرت نرم. *مجلس و راهبرد*، ۲۱ (۷۸)، ۱۲۲-۱۴۸.
- دلوی، محمدرضا و قربانی، حسن (۱۳۹۱). جایگاه سرمایه اجتماعی در ترسیم وضعیت فرهنگی کشور براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *مدیریت فرهنگی*، ۶ (۱۵)، ۱-۱۸.
- دیانتهی دیلمی، زهرا؛ بلوطی، الهام و داروند، روناک (۱۳۹۷). خرید اینترنتی مبتنی بر ارزش: چشم‌انداز تئوری حسابداری ذهنی (مطالعه موردی: دیجی‌کالا). *حسابداری مدیریت*، ۱۱ (۳۹)، ۴۹-۶۵.
- دینی ترکمانی، علی (۱۳۹۱). چشم‌انداز نظام اقتصاد بین‌الملل: رویکرد آینده‌پژوهی. *پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی*، ۲۰ (۶۱)، ۱۹۳-۲۱۵.
- ذاکری، علی و طاهری دمنه، محسن (۱۳۹۹). مطالعه‌ای آینده‌پژوهانه در ابعاد مختلف آموزش؛ ارائه چشم‌اندازی از مدرسه میان‌رشته‌ای آینده. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۵ (۱ (۳۱))، ۱۳۳-۱۵۶.
- ذوالفقاری، عاطفه و زندحسامی، حسام (۱۳۹۵). چشم‌انداز آینده نقش شبکه‌سازی در افزایش مزیت رقابتی از طریق نوآوری باز در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *رشد فناوری*، ۱۲ (۴۸)، ۵۸-۶۳.
- رحیمی بندرآبادی، سیما (۱۳۹۹). چشم‌انداز اثرات تغییر اقلیم بر جریان کمینه حوضه کرخه، افق ۲۰۷۰ تا ۲۱۰۰. *مهندسی و مدیریت آبخیز*، ۱۲ (۱)، ۲۹۸-۳۱۷.
- روابط دوجانبه ایران و مصر؛ فرصت‌ها، چالش‌ها و چشم‌انداز آینده (۱۳۸۳). مرکز پژوهش‌های مجلس. تهران.
- شافعی، سیما؛ بستان، یداله؛ فتاحی اردکانی، احمد و اعلامی، الهام (۱۳۹۹). تحلیل عامل‌های مؤثر و پیش‌بینی تقاضای نیروی کار در چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشاورزی ایران. *اقتصاد کشاورزی (اقتصاد و کشاورزی)*، ۱۴ (۳)، ۱۳۱-۱۵۵.
- صادقی، سیدشمس‌الدین و مرادی، سمیرا (۱۳۹۶). ایران پساتحریم و چشم‌انداز ائتلاف راهبردی با روسیه. *پژوهش‌های راهبردی سیاست*، ۵ (۲۰ (۵۰))، ۱۸۹-۲۱۶.
- صافی، احمد (۱۳۹۸). صد سال تربیت معلم در ایران: فرصت‌ها، تهدیدها و چشم‌انداز آینده. *تعلیم و تربیت*، ۳۵ (۲ (۱۳۸))، ۸۳-۱۰۶.
- صباغیان، علی و سروستانی، عباس (۱۳۹۷). سیاست‌های ضدتروریستی اتحادیه اروپا؛ روندها، کارآمدی و چشم‌انداز. *مطالعات راهبردی*، ۲۱ (۱ (۷۹))، ۱۳۹-۱۶۶.

- عادل، افشین (۱۳۹۲). ارزیابی و تحلیل سیاست‌های برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و چشم‌انداز شیلات ایران. علوم و فنون شیلات، ۲ (۳)، ۷۴-۵۷.
- عباس تبارمقری، رحمت (۱۴۰۰). چشم‌انداز انقلاب اسلامی در تحقق تمدن نوین اسلامی - ایرانی. جامعه‌شناسی سیاسی انقلاب اسلامی، ۲ (۱ (۵))، ۷-۲۲.
- عبدلی، ناهید (۱۴۰۱). چشم‌انداز گردشگری ماجراجویانه در ایران با رویکرد آینده‌پژوهی. مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)، ۱۷ (۵۹)، ۱۵۳-۱۹۳.
- غلامی، احمد؛ روشن‌فرد، فاطمه و قاسمی، یونس (۱۳۹۵). نگاهی به ژن‌درمانی، پیشرفت‌های اخیر و چشم‌انداز آینده (مقاله مروری). علوم پزشکی رازی (مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران)، ۲۳ (۱۴۹)، ۲۸-۴۵.
- فاضلی، عبدالرضا (۱۳۹۰). درآمدی بر نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ملی (مطالعه موردی: چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران). مجلس و راهبرد، ۱۸ (۶۷)، ۲۵۳-۲۸۷.
- فولادی خورموجی، علی (۱۳۹۶). نقش عوامل درون‌زا و برون‌زا در توسعه چشم‌انداز بندر تاریخی سیراف. مطالعات فرهنگی و سیاسی خلیج فارس، ۴ (۱۳)، ۹۹-۱۲۰.
- قانعی، مصطفی؛ نبی‌پور، ایرج؛ خانکه، حمیدرضا؛ دهنویه، رضا؛ اخوان انوری، فاطمه و رستگار، حسین (۱۴۰۱). فناوری‌های نوپدید حوزه سلامت و چشم‌انداز آینده: فرصت‌ها و چالش‌ها. فرهنگ و ارتقای سلامت، ۶ (۳)، ۵۰۴-۵۱۲.
- قربی، سیدمحمدجواد و محمدی نجم، سیدحسین (۱۳۹۳). امنیت فرهنگی در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران؛ مؤلفه‌ها، تهدیدات و راهکارها. سیاست دفاعی، ۲۲ (۳ (۸۷))، ۹-۵۲.
- کاظمی، سیدعباس؛ شکوهیار، سجاد و ذوالفقاری، حسین (۱۳۹۴). تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران براساس چشم‌انداز ۱۴۰۴. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶ (۲۲)، ۱۵-۳۸.
- کاظمی، معصومه؛ قرونه، حسن؛ کاظمی، نفیسه و بابکی‌راد، اعظم (۱۳۹۷). بررسی مفاهیم و مبانی پس‌نگری و مقایسه آن با پیش‌بینی و چشم‌اندازسازی. آینده‌پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، ۲۸ (۱۱۴)، ۱۶-۳۷.
- کریمی پاشاکی، سجاد و پیشگاهی‌فرد، زهرا (۱۳۹۳). چشم‌انداز جغرافیایی در تحلیل کارکرد فضای سایبر. فضای جغرافیایی، ۱۴ (۴۷)، ۲۳۳-۲۵۶.
- کریمی قهرودی، محمدرضا؛ فشارکی، مهدی و نظامی‌پور، قدیر (۱۳۹۲). تدوین چشم‌انداز و بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده‌نگاری. بهبود مدیریت، ۷ (۱ (۱۹))، ۱۳۷-۱۶۱.
- محمدی، وحید (۱۳۹۵). چشم‌انداز درآمدهای حاصل از صادرات نفت و گاز ایران. تهران، ایران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- محمودی، زهرا (۱۳۹۹). چشم‌انداز و سناریوهای جایگاه طالبان در عرصه حکمرانی آینده افغانستان (با تأکید بر رویکردهای رسانه‌ای). پژوهش‌نامه رسانه بین‌الملل، ۵ (۲)، ۲۰۳-۲۲۵.
- مسعودنیا، حسین و سعیدی حیزانی، ندا (۱۳۹۱). بررسی عوامل سقوط رژیم حسنی مبارک و چشم‌انداز

- تحولات کشور مصر. دانش سیاسی، ۸ (۱) (۱۵)، ۱۶۳-۱۹۴.
- مطهری‌نژاد، سیدمجید؛ همایون، محمدهادی؛ خزایی، سعید و حاتمی، محمدرضا (۱۳۹۵). بازان‌دیشی سیاستی در نظریات و الگوهای آینده‌نگر، مناسب چشم‌انداز تمدنی انقلاب اسلامی. *رهیافت انقلاب اسلامی*، ۱۰ (۳۵)، ۱۳۳-۱۵۴.
 - میرفخرایی، سیدحسن؛ رحیمی، امید و سفیدی کاسین، آرش (۱۳۹۶). چشم‌انداز پسابرجام روابط گازی ایران و روسیه در الگوی مشارکت راهبردی. *مطالعات روابط بین‌الملل (پژوهش‌نامه روابط بین‌الملل)*، ۱۰ (۳۸)، ۱۵۵-۱۸۴.
 - نیاوند، بهروز؛ خردیار، سینا؛ آزادی، کیهان و اوشک سرائی، مریم (۱۴۰۱). کاربرد حسابرسی مدیریت در آسیب‌شناسی تحقق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *رهیافت انقلاب اسلامی*، ۱۶ (۵۹)، ۴۹-۷۰.
 - نصایبان، شهریار و قویدل، صالح (۱۳۸۷). پیش‌بینی سهم اشتغال بخش‌های عمده اقتصادی کشور در چشم‌انداز ۱۴۰۴. *اقتصاد مالی (اقتصاد مالی و توسعه)*، ۱ (۴)، ۹-۲۳.
 - نویدنیا، منیژه (۱۳۸۸). چشم‌انداز پلیس؛ امنیت و سرمایه اجتماعی. *مطالعات راهبردی*، ۱۲ (۲) (۴۴)، ۲۹-۴۶.
 - واتق، محمود؛ قالیباف، محمدباقر و غلامی، مجید (۱۳۹۸). تدوین چشم‌انداز امنیتی مطلوب جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر مؤلفه‌های ژئوپلیتیکی. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۲۲ (۸۲)، ۱۲۹-۱۵۷.
 - وفادار، حسین و ریسی و انانی، رضا (۱۳۹۰). امنیت انتظامی و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. *پژوهش‌نامه نظم و امنیت/انتظامی*، ۴ (۲)، ۱۰۵-۱۲۴.
 - یزدان‌پناه درو، کیومرث؛ قمری، عتیق‌اله؛ پیشگاهی‌فرد، زهرا و حاتمی‌نژاد، حسین (۱۳۹۸). تحلیل ژئوپلیتیکی چشم‌انداز آمایش سرزمین در کشور افغانستان و ارائه مدل راهبردی. *جغرافیا*، ۱۷ (۶۲)، ۶۲-۹۱-۱۰۳.
 - یوسفی‌راد، مصطفی و غفاری، هادی (۱۳۸۸). دانشگاه صنعتی در چشم‌انداز ۱۴۰۴. *صنعت و دانشگاه*، ۲ (۳)-۴، ۵۳-۶۱.

(ب) منابع انگلیسی

- Ackoff, R. L. (1993). Idealized design: Creative corporate visioning. *Omega* 21, 401-410. Chatham House Forum (1998). *Open Horizons: Scenarios for 2020*. Royal Institute of International Affairs: London
- Collins, J. C., and Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Century, London.
- Collins, J. C., and Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Bus. Rev.* Sep/Oct, 65-77.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Lowe, A. (1991). *Management Research—An Introduction*, Sage, London.
- Eden, C., and Ackermann, F. (1998). *Making Strategy—The journey of Strategic Management*, Sage, London.
- El Namaki, MSS (1992). Creating a corporate vision. *Long Range Plan* 25, 25-29.

- Frisch, B. (1998). A pragmatic approach to vision. *J. Bus. Strat.* Jul/Aug, 12–15.
- Hicks, D., and Holden, C. (1995). *Visions of the Future—Why We Need To Teach for Tomorrow*, Trentham Books, Stoke-on-Trent, UK.
- Jimenez, J., Escalante, J. C., and Aguirre-Vazquez, J. (1997). Application of the Search Conference methodology to planning in higher education. *Syst. Pract.* 10, 225–269.
- Kettering Foundation (1995). *Framing Issues: Building a Structure for Public Discussions*, Kettering Foundation, Ohio.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1996). Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *The Futurist* May/ June, 14–19.
- Lipton, M. (1996). Demystifying the development of an organizational vision. *Sloan Mgmt. Rev.* Summer, 83–92.
- McMaster, M. D. (1996). *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*. ButterworthHeinemann, Boston, MA.
- O'Brien, F. A., and Meadows, M. (1998). Future visioning: A case study of a scenario based approach. In Dyson, R. G., and O'Brien, F. A. (eds.), *Strategic Development: Methods and Models*, Wiley, Chichester, pp. 39–54.
- O'Brien, F. A., and Meadows, M. (2000). Corporate visioning: A survey of UK practice. *J. Opl. Res. Soc.* 51, 36–44.
- Parikh, J., and Neubauer, F. (1993). Corporate visioning. *Int. Rev. Strat. Manag.* 4, 105–116. Public Voice International (1994). *CHOICES for Britain: Avon Pilot Evaluation*, Public Voice International, Bristol.
- Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long Range Plan* 31, 368–376. Schoemaker, P. J. H. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Mgmt. Rev.* Fall, 67–81.
- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View*, Doubleday, New York.
- Slaughter, R. A. (1991). Changing images of futures in the 20th century. *Futures* 5, 499–515.
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strat. Manag. J.* 16, 477–495.
- Stewart, J. M. (1993). Future state visioning-A powerful leadership process. *Long Range Plan* 26, 89–98.
- van der Heijden, K. (1996). *Scenarios-The Art of Strategic Conversation*, Wiley, Chichester.
- Wilson, I. (1992). Realizing the power of strategic vision. *Long Range Plan* 25, 18–28.
- Yankelovich, D. (1992). How public opinion really works. *Fortune* 126(7), 102–108.
- Ziegler, W. (1991). Envisioning the future. *Futures* June, 516–527.