

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

فصلنامه آینده‌پژوهی راهبردی

سال دوم، شماره ۷، پاییز ۱۴۰۲

مقاله دوم از صفحات ۲۸-۵۲

مرور نظام مند مطالعات مبتنی بر روش چشم‌انداز سازی در آینده‌پژوهی

محمدرضا 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 می‌دهند 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
m.reza.faraji@gmail.com

مقدمه

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

یک چشم انداز مشترک می‌تواند به ایجاد انسجام در سازمان کمک کند. وقتی همه اعضای سازمان به یک چشم‌انداز مشترک باور داشته باشند، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات یکپارچه‌تر شود. 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 (به عنوان مثال چشم‌انداز برایشان حکم یک فانوس دریایی را داشت که به سمت آن حرکت می‌کنند) و برای کمک به تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری (به طور مثال، یک سنگ محک برای قضاوت در مورد اقدامات و برنامه‌های راهبردی) بود. با این حال، هنگامی که از آن‌ها پرسیده شد که چگونه یک چشم‌انداز را تدوین می‌کنند، اشتراک کمی بین پاسخ‌دهندگان وجود داشت، به جز اشاره به این که 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

¹ O'Brien and Meadows

می‌خواهند باشند و یا قدرت محقق کردن آن را دارند. به‌عنوان مثال، استوارت^۱ (۱۹۹۳) چشم‌انداز در آینده را به‌عنوان «توصیف آنچه می‌توانیم در آینده باشیم» تعریف می‌کند. پاریک و نوبائر^۲ (۱۹۹۳) 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^۳ (۱۹۹۱) می‌گوید که آینده «ظهور بیرونی» نیست، بلکه استعاره‌ای از تخیل انسان است. اسلاتر^۴ (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^۵، ۱۹۹۶). موضوع کلیدی رویکردهای ارزیابی، عدم قطعیت است، به‌ویژه زمانی که بررسی عدم قطعیت‌های متعدد در دستور کار است. ادن و آکرمن^۶ (۱۹۹۸) استدلال می‌کنند که «اولین اصل برای اندیشیدن به آینده مستلزم پذیرش این نکته است که آینده‌های متعددی وجود

¹ Stewart

² Parikh and Neubauer

³ Ziegler

⁴ Slaughter

⁵ van der Heijden

⁶ Eden and Ackermann

دارد که باید به آن‌ها توجه شود، نه فقط یک آینده برای پیش‌بینی. به عبارت دیگر، تحولات احتمالی در عدم قطعیت‌های خاص، مجموعه بی‌نهایتی از شرایط ممکن را ایجاد می‌کند که یک سازمان 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 محقق شدن هر تصویر مشخصی از آینده امکان‌پذیر نیست، زیرا روابط علت و معلول بی‌اثر خواهند شد.» با این حال، مک مستر^۲ (۱۹۹۶) می‌گوید که «بقا (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، سناریو پردازی 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 به عنوان 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. به طور 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

¹ Stacey

² McMaster

³ Schwartz

ضعف.

ارزیابی محیط خارجی: شناسایی عوامل خارجی که می‌توانند بر تصمیمات سازمان تأثیر 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 آنداین مقاله مجموعه‌ای از روش‌های «چشم‌انداز سازی» را باهدف برجسته کردن شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها در تعدادی از ابعاد کلیدی بررسی می‌کند.

مبانی نظری

چشم‌انداز به‌عنوان یک تصویر از آینده: ادبیات مربوط به چشم‌اندازسازی معمولاً بر روی 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 استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد.

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

مقاله به شناسایی پنج بعد کلیدی در فرآیند چشم‌اندازسازی می‌پردازد:

۱- 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 و اطمینان از اینکه چشم‌انداز با واقعیت‌های موجود همخوانی دارد.

۲- **ارزیابی محیط خارجی:** تحلیل عوامل محیطی که می‌توانند بر آینده سازمان تأثیر بگذارند، مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی و محیط زیستی. این ارزیابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عدم قطعیت‌ها و فرصت‌های موجود در محیط را شناسایی کنند.

۳- **شناسایی وضعیت آینده مطلوب:** فرآیند 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.

۴- **ارتباط آینده با وضعیت کنونی:** تحلیل چگونگی انتقال از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب. این مرحله شامل برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی اقداماتی است که باید برای دستیابی به چشم‌انداز انجام شود.

۵- **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: مقاله به تنوع روش‌ها و رویکردهای موجود در ادبیات اشاره می‌کند. برخی از نویسندگان به ارائه مراحل مشخصی برای توسعه چشم‌انداز پرداخته‌اند، در حالی که دیگران بر اهمیت خلاقیت و تفکر استراتژیک تأکید می‌کنند.

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

چالش‌های موجود: مقاله به چالش‌های موجود در فرآیند توسعه چشم‌انداز اشاره می‌کند، از جمله عدم قطعیت‌های محیطی و عدم همسویی 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 تجربیات و بهترین شیوه‌های موجود در ادبیات بهره‌برداری کنند تا فرآیند 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 به منظور جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی نظام‌مند و جامع شواهد موجود در یک زمینه خاص انجام می‌شود. هدف از این روش شناسی، 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 : Google Scholar, Elsevier, ProQuest, Emerald, Foresight,

Scopus, Springer, Futures, SAGE

پایگاه‌های داخلی : Civilica, Jame Humanities, Magiran, Irandoc و

پایگاه‌های تخصصی نور

کلیدواژه‌ها

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

معیارهای انتخاب مقالات

مقالات بر اساس 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 به صورت 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. لیست 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 مورد بررسی به پنج بعد کلیدی مرتبط با روش چشم‌اندازسازی تقسیم‌بندی شدند: تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی سازمان، ارزیابی محیط خارجی، شناسایی وضعیت‌های آینده‌موردنظر، ارتباط آینده با وضعیت کنونی و ارزیابی چشم‌انداز.

مقایسه و تجزیه و تحلیل

مقالات بر اساس 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 یک تصویر جامع از وضعیت فعلی ادبیات پژوهشی در حوزه چشم‌اندازسازی و شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود مورد استفاده قرار گرفت.

سوالات پژوهش

برای بررسی استفاده از روش چشم‌انداز در مطالعات آینده‌پژوهی خارجی و رسیدن به هدف پژوهش سوالات 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 چیستند و چگونه می‌توان آن‌ها را به کار بست؟

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای هر یک از پنج بعد کلیدی، جداول ۱ تا ۵ طیف وسیعی از دیدگاه‌ها را در مورد چگونگی برخورد با هر بعد نشان می‌دهد. توضیحات همراه با هر جدول، خلاصه‌ای از تجزیه و تحلیل ابعاد ذکر شده را ارائه داده 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 در مورد ماهیت توصیه‌های موجود در مقالات نکاتی مطرح شود.

اول، برخی از نویسندگان راهنمایی‌های خاصی در مورد 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). بااین‌حال، افراد دیگر مانند کالینز و پوراس (۱۹۹۴، ۱۹۹۶) از ترسیم یک فرایند اجتناب کرده و آن را به کارهای هنری میکِل آنژ 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 در مورد 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) به صراحت از چگونگی تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی سخن می‌گویند، درحالی‌که دیگران به سادگی از اقداماتی می‌گویند بدون اینکه به صراحت از چگونگی انجام آن سخنی به میان آورند. در ادامه هر یک از پنج بعد کلیدی بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تحلیل وضعیت فعلی سازمان

جدول ۱، سه دیدگاه در مورد بعد کلیدی اول ارائه می‌دهد. تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی

سازمان در درجه اول باهدف پاسخ به سؤالات زیر است:

- در حال 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 سیستم فعلی</p> <ul style="list-style-type: none"> • در حال حاضر در چه وضعیتی قرار داریم؟ • چگونه به وضعیت فعلی رسیدیم؟ <p>توانمندی سیستم 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ارزش‌های اصلی: مجموعه کوچکی از اصول هدایتگر بدون زمان مشخص که نیازی به توجیه 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>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، دیگران (به‌عنوان مثال، استوارت، ۱۹۹۳) به‌طور خاص استدلال می‌کنند که چشم‌انداز در ابتدا بدون توجه به وضعیت فعلی، برای نشان دادن وضعیتی ایده آل 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 ایده آل 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 چشم‌انداز سازی 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 مطرح‌شده 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؛ (به‌طورمثال، 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 «چشم‌انداز سازی» فرایندی است که نه مربوط به احتمالات است و نه ممکن‌هاست، بلکه مربوط به مطلوبیت‌ها، تصورات، موارد لحاظ شده، 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 مرحله ای از فرایند چشم‌انداز سازی 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 نشان دهنده 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 کرده 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 باهم 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 و 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)

<p>یک چشم‌انداز از آینده که شامل دو بخش است، مشخص کنید:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>کالینز و پوراس</p>
<p>دو مؤلفه چشم‌انداز:</p> <ul style="list-style-type: none"> • چشم‌انداز بازتابی: چشم‌انداز منطقی و تحلیلی که به «چه چیزی می‌توانیم برسیم؟» می‌پردازد. • چشم‌انداز شهودی: چشم‌انداز غریزی، احساسی که به «واقعاً چه می‌خواهیم؟» می‌پردازد. <p>چشم‌انداز نهایی از بین دیدگاه بازتابی یا شهودی یا ترکیب هر دو انتخاب می‌شود.</p>	<p>پاریک و نوبائر</p>
<p>چشم‌انداز نتیجه کنار هم قرار دادن سناریوهای محیط خارجی آینده با اقدامات راهبردی است، به‌طور مثال شناسایی قابلیت‌های اصلی مؤثر برای بخش‌های مختلف کسب‌وکار در دنیاها متفاوت و قرار دادن آن‌ها در یک چشم‌انداز.</p>	<p>شومیکر</p>

نویسندگان در مورد حمایت از تدوین چشم‌اندازهای متعدد یا یک چشم‌انداز واحد، در طول فرایند خلق چشم‌انداز، متفاوت هستند. هدف نهایی که در سراسر مقالات رایج است، تدوین یک چشم‌انداز واحد است. بااین‌حال، آنچه متفاوت است، انجام مراحل تدوین آن است. اکثر نویسندگان تدوین یک چشم‌انداز مشترک را توصیه می‌کنند. بااین‌حال، 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 ایدئال 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 هر یک از شش عنصر کلیدی چشم‌انداز (مقیاس

کسب و کار، 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 ایدئال 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 ایدئال» (استوارت، ۱۹۹۳). البته همه چشم‌اندازهای ایدئال بدون محدودیت نیستند. به‌عنوان مثال، طراحی چشم‌انداز ایدئال اکوف، شامل محدودیت‌های امکان‌سنجی فناوری و قابلیت عملیاتی بودن چشم‌انداز است که همراه با توصیه‌هایی برای بهبود مستمر از محیط داخل و خارج می‌باشد (اکوف، ۱۹۹۳).

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

ارتباط آینده با زمان حال

جدول ۴، سه دیدگاه در مورد 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.
خیمنز	با شروع در زمان حال، اقدامات لازم برای نزدیک شدن به یک وضعیت ایدئال، شناسایی شود. سپس این اقدامات به‌صورت دموکراتیک رتبه‌بندی شود. جزئیات این اقدامات توسط افرادی که مسئولیت اجرای آن‌ها را بر عهده می‌گیرند، مشخص خواهد شد.
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، به عنوان مثال، کالینز و پوراس (۱۹۹۴، ۱۹۹۶) و کوز و پوزنر (۱۹۹۶)، در مورد 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 به منظور 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، برنامه ریزی روبه‌جلو، از زمان حال به آینده و یا پس‌نگری از آینده به زمان حال. به عنوان 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. به این 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 ایدئال 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	استوارت

تدوین شده است.	
بررسی‌های منطقی با مقایسه بیانیه چشم‌انداز با تجزیه و تحلیل‌های داخلی / خارجی قبلی انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که تدوین چشم‌انداز برمبنای واقعیت و عملی بودن است.	ویلسون
هرچه تجربیات شرکت‌کنندگان متنوع‌تر باشد، دامنه و تنوع آینده‌های بدیل خلق‌شده 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 خلق‌شده 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. باین‌حال، 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 خلق‌شده توسط آن‌ها، یعنی دامنه و تنوع آینده‌های بدیلی که خلق می‌کنند بزرگ‌تر خواهد بود.» باین‌حال، 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) به صراحت بیان نمی‌کنند که یک چشم‌انداز باید در برابر توانمندی‌های فعلی یا عدم قطعیت‌های 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 قابل اجرا 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 پرداخته 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. در حالی که رویکردهای منطقی به تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی محیط خارجی تأکید دارند، رویکردهای شهودی بر ایجاد یک تصویر ایدئال و مطلوب از آینده تمرکز می‌کنند.

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.

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

فهرست منابع و مآخذ

الف - 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.

پیوست ۱

- ۱- ابراهیم بای سلامی، غلام حیدر. (۱۳۸۴). چشم انداز توسعه پایدار شرق ایران. تحقیقات جغرافیایی، ۲۰(۲ (پیاپی ۷۷))، ۶۵-۴۶.
- ۲- ابراهیمی، نبی اله. (۱۳۸۹). چشم انداز روابط کشورهای عرب با عراق جدید. مطالعات راهبردی، ۱۳(۱ (مسلسل ۴۷))، ۱۲۳-۱۴۹.
- ۳- اعتدالی رضوانی، هادی، خدابخشی، فریبا، و کنعانی، الهه. (۱۴۰۱). چشم انداز اثرات تغییر اقلیم بر خشکسالی بر اساس گزارش پنجم IPCC (مطالعه موردی شهر ایلام). حفاظت منابع آب و خاک، ۱۲(۱ (پیاپی ۴۵))، ۸۷-۱۰۷.
- ۴- افتخاری، اعظم، و اندجی گرمارودی، علی. (۱۴۰۰). چشم انداز آینده صنعت مد با به کارگیری فناوری تولید افزایشی (چاپ سه بعدی). جلوه هنر، ۱۳(۱ (پیاپی ۳۰))، ۷-۱۷.
- ۵- افشون، تورج، و اله کرم، عبدالحسین. (۱۳۹۷). مقایسه رویکرد امنیتی آمریکا و حشد شعبی در عراق؛ عملکرد و چشم انداز. مطالعات روابط بین الملل (پژوهشنامه روابط بین الملل)، ۱۱(۴۲)، ۴۱-۷۲.

- ۶- امیراحمدیان، بهرام، و عسگری، حسن. (۱۳۸۸). بحران اوستیای جنوبی: ریشه‌ها، ابعاد، پیامدها و چشم انداز آینده. مطالعات اوراسیای مرکزی، ۲(۴).
- ۷- انتقال قدرت در فرانسه و انگلیس و چشم انداز روابط فرا آتلانتیک. تهران، ایران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- ۸- آتشک، محمد، و ماه زاده، پریرسا. (۱۳۸۶). دولت الکترونیک در ایران؛ وضعیت موجود و چشم انداز آینده. کنفرانس بین‌المللی شهر الکترونیک تهران.
- ۹- آدمی، علی، و کشاورز مقدم، الهام. (۱۳۹۳). قابلیت بازدارندگی هسته‌ای ایران از چشم انداز نو واقع‌گرایی. سیاست جهانی، ۳(۱).
- ۱۰- برک پور، ناصر، و کیوانی، رامین. (۱۳۹۸). گونه‌شناسی نظام مدیریت شهری در ایران، روند تحولات و چشم انداز اصلاحات. معماری و شهرسازی (هنرهای زیبا)، ۲۴(۴)، ۲۱-۳۳.
- ۱۱- بنی‌هاشمی، میرقاسم. (۱۳۸۸). چشم انداز توازن قدرت در قفقاز در پرتو تحول در روابط ترکیه - ارمنستان. مطالعات راهبردی، ۱۲(۴) (مسلسل ۴۶)، ۱۱۵-۱۴۴.
- ۱۲- پوراحمدی مبینی، حسین، بهرامی، عارف. (۱۳۹۷). سیاست - مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی. (۶۰۹-۶۲۹)
- ۱۳- پورعزت، علی اصغر، فتحی، فاطمه، عباسی، طیبه، و امیری سوادرودباری، عادل. (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱(۱)، ۱۱۰-۱۳۷.
- ۱۴- پیغامی، مینا، رستم پور ملکی، رقیه، و ساسانی، فرهاد. (۱۴۰۰). تحلیل انتقادی گفتمان جایگاه زن در چشم انداز ۲۰۳۰ عربستان با تکیه بر روزنامه الوطن. لسان مبین، ۱۲(۴۶)، ۲۵-۴۳.
- ۱۵- جانی، سیاوش. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر سطوح مختلف نهادی بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در کشورهای حوزه سند چشم انداز. مجلس و راهبرد، ۲۵(۹۳)، ۳۰۷-۳۳۴.
- ۱۶- خضری، دلشاد، پیشگاهی فرد، زهرا، و عزتی، عزت‌اله. (۱۳۹۷). پیامدهای ژئوپلیتیکی اختلافات سرزمینی ژاپن با چین و چشم انداز تحولات منطقه ژئوپلیتیکی شرق آسیا. نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی (جغرافیای انسانی)، ۱۰(۴)، ۱۱۹-۱۳۹.
- ۱۷- درویشی سه تلانی، فرهاد، و همتی، زهره. (۱۳۹۵). چشم انداز راهبرد آمریکا در برابر جمهوری اسلامی ایران. مطالعات راهبردی، ۱۹(۱) (مسلسل ۷۱)، ۴۳-۶۹.

- ۱۸- دلاورپوراقدم، مصطفی، و معادی رودسری، محمدحسن. (۱۳۹۳). چشم‌انداز قوانین تحریمی آمریکا در قالب نظریه قدرت نرم. مجلس و راهبرد، ۲۱(۷۸)، ۱۲۲-۱۴۸.
- ۱۹- دلوی، محمدرضا، و قربانی، حسن. (۱۳۹۱). جایگاه سرمایه اجتماعی در ترسیم وضعیت فرهنگی کشور بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. مدیریت فرهنگی، ۶(۱۵)، ۱-۱۸.
- ۲۰- دیانتهی دیلمی، زهرا، بلوطی، الهام، و داروند، روناک. (۱۳۹۷). خرید اینترنتی مبتنی بر ارزش: چشم‌انداز تئوری حسابداری ذهنی (مطالعه موردی: دیجی کالا). حسابداری مدیریت، ۱۱(۳۹)، ۴۹-۶۵.
- ۲۱- دینی ترکمانی، علی. (۱۳۹۱). چشم‌انداز نظام اقتصاد بین الملل: رویکرد آینده‌پژوهی. پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۲۰(۶۱)، ۱۹۳-۲۱۵.
- ۲۲- ذاکری، علی، و طاهری دمنه، محسن. (۱۳۹۹). مطالعه‌ای آینده‌پژوهانه در ابعاد مختلف آموزش؛ ارائه چشم‌اندازی از مدرسه میان رشته‌ای آینده. رویکردهای نوین آموزشی، ۱۵(۱) (پیاپی ۳۱)، ۱۳۳-۱۵۶.
- ۲۳- ذوالفقاری، عاطفه، و زندحسامی، حسام. (۱۳۹۵). چشم‌انداز آینده نقش شبکه‌سازی در افزایش مزیت رقابتی از طریق نوآوری باز در کسب و کارهای کوچک و متوسط. رشد فناوری، ۱۲(۴۸)، ۴۸-۶۳.
- ۲۴- 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.
- ۲۵- روابط دو جانبه 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.
- ۲۶- صادقی، سیدشمس‌الدین، و مرادی، سمیرا. (۱۳۹۶). ایران پساتحریم و چشم‌انداز ائتلاف راهبردی با روسیه. پژوهش‌های راهبردی سیاست، ۵(۲۰) (پیاپی ۵۰)، ۱۸۹-۲۱۶.
- ۲۷- صافی، احمد. (۱۳۹۸). صد سال تربیت معلم در ایران: فرصت‌ها، تهدیدها و چشم‌انداز آینده. تعلیم و تربیت، ۳۵(۲) (پیاپی ۱۳۸)، ۸۳-۱۰۶.

- ۲۸- صباغیان، علی، و سروستانی، عباس. (۱۳۹۷). سیاست‌های ضد تروریستی اتحادیه اروپا؛ روندها، کارآمدی و چشم‌انداز. مطالعات راهبردی، ۲۱(۱) (مسلسل ۷۹)، ۱۳۹-۱۶۶.
- ۲۹- عادل، افشین. (۱۳۹۲). ارزیابی و تحلیل سیاست‌های برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و چشم‌انداز شیلات ایران. علوم و فنون شیلات، ۲(۳)، ۵۷-۷۴.
- ۳۰- عباس تبارمقری، رحمت. (۱۴۰۰). چشم‌انداز انقلاب اسلامی در تحقق تمدن نوین اسلامی-ایرانی. جامعه‌شناسی سیاسی انقلاب اسلامی، ۲(۱) (پیاپی ۵)، ۷-۲۲.
- ۳۱- عبدلی، ناهید. (۱۴۰۱). چشم‌انداز گردشگری ماجراجویانه در ایران با رویکرد آینده‌پژوهی. مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)، ۱۷(۵۹)، ۱۵۳-۱۹۳.
- ۳۲- غلامی، احمد، روشن فرد، فاطمه، و قاسمی، یونس. (۱۳۹۵). نگاهی به ژن درمانی، پیشرفت‌های اخیر و چشم‌انداز آینده (مقاله مروری). علوم پزشکی رازی (مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران)، ۲۳(۱۴۹)، ۲۸-۴۵.
- ۳۳- 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.
- ۳۴- 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.
- ۳۵- قانعی، مصطفی، نبی‌پور، ایرج، خانکه، حمیدرضا، دهنویه، رضا، اخوان‌انوری، فاطمه، و رستگار، حسین. (۱۴۰۱). فن‌آوری‌های نوپدید حوزه سلامت و چشم‌انداز آینده: فرصت‌ها و چالش‌ها. فرهنگ و ارتقای سلامت، ۶(۳)، ۵۰۴-۵۱۲.
- ۳۶- قربی، سیدمحمدجواد، و محمدی‌نجم، سیدحسین. (۱۳۹۳). امنیت فرهنگی در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، مولفه‌ها، تهدیدات و راهکارها. سیاست دفاعی، ۲۲(۳) (پیاپی ۸۷)، ۹-۵۲.
- ۳۷- کاظمی، سیدعباس، شکوهیار، سجاد، و ذوالفقاری، حسین. (۱۳۹۴). تدوین راهبرد های کلان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶(۲۲)، ۱۵-۳۸.
- ۳۸- کاظمی، معصومه، قرونه، حسن، کاظمی، نفیسه، و بابکی راد، اعظم. (۱۳۹۷). بررسی

- مفاهیم و مبانی پس‌نگری و مقایسه آن با پیش‌بینی و چشم‌انداز سازی. آینده‌پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، ۲۸(۱۱۴)، ۱۶-۳۷.
- ۳۹- کریمی پاشاکی، سجاد، و پیشگاهی فرد، زهرا. (۱۳۹۳). چشم‌انداز جغرافیایی در تحلیل کارکرد فضای سایبر. فضای جغرافیایی، ۱۴(۴۷)، ۲۳۳-۲۵۶.
- ۴۰- کریمی فهرودی، محمدرضا، فشارکی، مهدی، و نظامی پور، قدیر. (۱۳۹۲). تدوین چشم‌انداز و بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده‌نگاری. بهبود مدیریت، ۷(۱ پیاپی ۱۹)، ۱۳۷-۱۶۱.
- ۴۱- محمدی، وحید. (۱۳۹۵-۹-۲۲). چشم‌انداز درآمدهای حاصل از صادرات نفت و گاز ایران. تهران، ایران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- ۴۲- 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.
- ۴۳- مسعودنیا، حسین، و سعیدی حیزانی، ندا. (۱۳۹۱). بررسی عوامل سقوط رژیم حسنی مبارک و چشم‌انداز تحولات کشور مصر. دانش سیاسی، ۸(۱ پیاپی ۱۵)، ۱۶۳-۱۹۴.
- ۴۴- مطهری نژاد، 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.
- ۴۵- میرفخرایی، سیدحسین، 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.
- ۴۶- 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.
- ۴۷- 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.
- ۴۸- نویدنیا، منیژه. (۱۳۸۸). چشم‌انداز پلیس؛ امنیت و سرمایه اجتماعی. مطالعات راهبردی، ۱۲(۲) (مسلسل ۴۴)، ۲۹-۴۶.

- ۴۹- واثق، محمود، قالیباف، محمدباقر، و غلامی، مجید. (۱۳۹۸). تدوین چشم انداز امنیتی مطلوب جمهوری اسلامی ایران با تاکید بر مولفه های ژئوپلیتیکی. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۲(۸۲)، ۱۵۷-۱۲۹.
- ۵۰- وفادار، حسین، و ریسی وانانی، رضا. (۱۳۹۰). امنیت انتظامی و سند چشم انداز ۱۴۰۴. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۴(۲)، ۱۰۵-۱۲۴.
- ۵۱- یزدان پناه درو، کیومرث، قمری، عتیق اله، پیشگاهی فرد، زهراء، و حاتمی نژاد، حسین. (۱۳۹۸). تحلیل ۵۲- ژئوپولیتیکی چشم انداز آمایش سرزمین در کشور افغانستان و ارائه مدل راهبردی. جغرافیا، ۱۷(۶۲)، ۹۱-۱۰۳.
- ۵۳- یوسفی راد، مصطفی، و غفاری، هادی. (۱۳۸۸). دانشگاه صنعتی در چشم انداز ۱۴۰۴. صنعت و دانشگاه، ۲(۳-۴)، ۵۳-۶۱.