پژوهش یا اجرای آینده نگاری در برنامه ریزی بلند مدت

چکیده

محققان و پژوهشگران توافق دارندکه آینده نگاری، که یک توانایی برای پیش بینی چگونگی آشکارشدن آینده می باشد؛ قابلیت استراتژیک مهمی است و نیز جهت برنامه ریزی بلند مذت بسیار حیاتی می باشد. با این حال، تعدادی از اجرا های خود را به صورت سیستماتیک مورد بازجویی قراردادند. این تحقیق به پیشرفت دانش در اجرای آینده نگاری بلند مدت با استفاده از مقایسه ای تحلیلی از روش های برنامه ریزی در دو سازمان بامالکیت مشترک ؛ می پردازد. اطلاعات بدست آمده از مستندات برنامه ریزیی و اجرای آینده نگاری از پرسنل استراتژی در دو مورد (حمل و نقل و بانکداری) حمایت و پشتیبانی ازیک مدل پویای برنامه ریزی یکپارچه و بلند مدت آینده نگاری را فراهم نمود. مجموعهٔ درحال اجرا و ترکیب علائم قوت و ضعف، و ادغام مستمر آن ها در سناریوها، تصویر آینده های جایگزین به صورت ساختاری بوسیله انجمن اجرایی؛ پشتیبانی شده بود. انجمن اجرایی به طور گسترده ای با استراتژیست های واقع در سطوح مختلف سازمانی، در گفتوگویی مرتبط با آیند های نوظهور و استراتژیهایی آن آینده ها، درگیر شد. این یافته ها مدیران و محققان را به مشاهده برنامه ریزی بلند مدت به عنوان یک بازجویی در حال اجرا از استراتژی های اجرا و پیش بینی شده در آینده های جایگزین نوظهور؛ تشویق کرد. همانند یک روش کارسازی استراتژی را تحریک میکند و سازمان را برای رویارویی با محیط های آینده آماده می نماید.

مقدمه

تحقیقات نشان داده است که برنامه ریزی بلند مدتی که با محوریت ساختار، تاریخچه، فرآیندهای تحلیلی طراحی شده اند مذاکرات استراتژیک را در اطراف روند های شناخته شده ای تشویق خواهند که لزوما پیش بینی کنندهٔ خوبی از محیط آینده نیستند. بکارگیری روش های تحلیل محیطی سنتی در مرحله تدوین استراتژی برنامه ریزی بلند مدت به عنوان مذاکرات استراتژیک محدودی داخل مرزهای مشخص و در نتیجه شکست در تصرف عدم قطعیت های محیط متغیر

یا اثرات محقق نشده ی آینده؛ توصیف شده اند.دست کم گرفتن عدم قطعیت های آینده می تواند به استراتژی هایی منجر شودکه نه از تهدیدات آن دفاع می کند و نه از مزیت فرصت های ایجاد شده در سطوح بالاتر عدم قطعیت بهره می گیرد.

مزیت قابل توجهی در یکپارچه سازی روش های آینده نگاری در فرآیند برنامه ریزی جهت پیش بینی آینده های ممکن وجود دارد، به شرطی که خطرات پیشگام بودن در آن آینده ها شناسایی و مدیرریت شده باشند. در حالی که تکنیک های آینده نگاری همانند برنامه ریزی سناریو می توانند " به سازمان در ایجاد توانایی پیش بینی عدم قطعیت های آینده کمک کنند" بررسی موثر از محیط یک شرط پیشین برای ساختن آینده های ممکن است که از طریق آن تاثیرات تغیرات محیطی یا گزینه های استراتژیک سازمان می تواند کشف شود. هر چند ثابت شده است که روش های آینده نگاری تنها سیگنال ها و علائم قوی را مشخص می کنند(برای مثال: علائمی که آینده های ممکن را شکل می دهند شناسایی شده اند) ایجاد سناریوها را برای ارتباط بامحیط کنونی محدود می نمایند. تحقیق تائید می کند که تعداد کمی از شرکت ها روش های آینده نگاری را در برنامه ریزی خود در نظر گرفته اند که با استفاده از سناریو هایی ایجاد شده است که می تواند قوت و ضعف آن ها را یکپارچه نماید.

اگرچه محققان و پژوهشگران در اهمیت یکپارچه سازی روش های آینده نگاری در برنامه ریزی بلندمدت که محرک پیش بینی و تدوین استراتژی آینده محور است؛ توافق دارند، در درک اینکه کدام یک از روش های آینده نگاری می تواند عدم قطعیت های آینده را بدست دهد ، و نیز دراینکه چرا و چگونه آن روش ها می توانند در فرآیند برنامه ریزی یکپارچه شوند؛ محدودیت هایی وجود دارد. حتی اگر چه بحث های گسترده ای بر اهمیت ساخت آینده نگاری در مرحله تدوین استراتژی از برنامه ریزی بلند مدت وجود دارد، به طور کلی کسب و یکپارچه سازی نقاط قوت و ضعف و تولید سناریو های ناپیوسته و همچنین آینده های ممتد، در اجرای برنامه ریزی ها وجود نداشته است. همانطور که Haegeman و همکارانش نوشته اند،"هنوز هم صحبت های کمی در مورد تبادل بین استفاده کنندگان روش های کمی و کیفی وجود دارد". امروزه اکثر رویکرد های برنامه ریزیدر تولید و یا مدیریت علائم ضعف شکست می خورند، همانگونه که اکثر فعالیت های آینده نگاری در کسب و ترکیب نقاصز قوت یا روند ها شکست می خورند.

ما به دنبال پیشبرددانش در اجرای آینده نگاری در برنامه ریزی بلند مدت هستیم همانگونه که مدیران سازمان خود را برای آینده پیش بینی شده اما غیر مطمئن آماده می کنند. سوال تحقیق ما: " چه زمانی و چگونه باید روش های آینده نگاری باید در برنامه ریزی بلند مدت گنجانده شود تا بتواند عدم قطعیت های آینده پیش بینی شده را در یابد؟" خطاب به تاکید بیشتر بر آینده نگاری در برنامه ریزی سازمانی در مواجه با تغیرات سریع محیطی می باشد.

۲. ادبیات تحقیق

رویکرد برنامه ریزی بلند مدت یک سازمان و سیستم های برنامه ریزی، رهبری، ساختارها و فرهنگ که در آن رویکرد برنامه ریزی تعبیه شده است، شامل فعالیت سیستم است که در آن پیش بینی اجرا شده است. تعامل در این سیستم بین مجریان برنامه ریزی، ساختار های جمعی سازمان آن ها و فعالیت تولید آینده نگاری در سیستم برنامه ریزی؛ روی می دهد. بنابراین، اشکال فعالیت سیستمی توسط مجریان برنامه ریزی و روش های بکارگرفته شده برای تولید آینده نگاری در سیستم کاری؛ شکل گرفته است. اگر چه تاکید ما در این تحقیق برروی برنامه ریزی بلند مدت و یکپارچه سازی روش های آینده نگاری است، سیتم فعالیتی (کاری) که در آن است از اهمیت ویژه ای در درک زمانی و چگونگی روش اجرای آن برخوردار است. ما هم اکنون در حال آزمایش روش های برنامه ریزی بلندمدت و آینده نگاری جهت ایجاد یک مجموعهٔ پیشنهادی برای قالب تحقیق هستیم.

۲,۱ برنامه ریزی بلند مدت و آینده نگاری

دو مدل غالب در ادبیات برنامه ریزی به عنوان روش های برنامه ریزی تجویزی و توصیفی شرح داده شده اند. تجویزی، روش برنامه ریزی اعمالی (مانند تدوین استراتژی، ایجاد استراتژی، برنامه ریزی و اجرا) به عنوان مدل خطی اشاره شده است. روش های توصیفی ایجاد استراتژی را بر اساس فرآینده های قطعی ارائه می کند،در زمانی که تحلیل سازمان، عملکرد و محیط به شکل منطقی و برنامه طولانی مدت انجام می شود. روش برنامه ریزی غالب، یک فرایند رسمی شامل استفاده از ابزار های تحلیلی سنتی که در تعریف سازمان و محیط رقابتی آن کمک می کندرا؛ در بر دارد، و تمایل دارد تا تدوین استراتژی را در سطح مدیریت ارشد قرار دهد. مثالهایی از

تکنیک هایی که از فرآیندهای قطعی پشتیبانی می کنند مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر و تحلیل زنجیره ارزش می باشند.که بینشی بر روی نشانه های موثر در محیط کنونی را ارائه می کند.

مدل استراتژی غالب جایگزین، متضمن برنامه ریزی در یک شکل آنی و تطبیقی می باشد و وابسته به مدرسه آموزشی Mintzberg می شود. این روش جایگزین سازمان را به گونه ای می بیند که استراتژی های خود را بر اساس اطلاعات شناسایی شده از تغییرات محیطی اصلاح می کند. برای آن فرآیند های آنی فوریتی، تدوین استراتژی شامل حساسیت در اطلاعات جدید و عدم تاکید بر محدودیت های تاریخی می شود. با این حال، روش های توصیفی وابسته به از دست دادن کنترل در عمل و جهت در ارتباط است. جهت اشاره به این کمبود، و نیز اشاره به مزیت های هر دو روش فوریتی و تجویزی جهت برنامه ریزی، Quinn تغیرات پدیده ای منطقی را با ایده های محرک مدیریتی بالا و ساختار بندی نیروهای استراتژیک فوریتی از زیرسیستم های سازمانی؛ را شرح می دهد. مدل تغیرات منطقی Quinn برخی جنبه های مدل تفسیری Chaffee را بدست میدهد. که در آن "واقعیت از طریق یک فرآیند تبادل اجتماعی که در آن اگاهی تائید، اصلاح و یا جایگزین می شود؛ تعریف می گردد.".

برنامه ریزی که مسائل بلند مدت در کسب و کار را موردتوجه قرار دهد تا دهه شصت مستند نشد. فرآیند Ansoff در تدوین استراتژی بازاریابی شامل تعدادی مولفه می شد، مانند، اصطلاحی همچون پیش بینی حاضر، پتانسیل صنایع، شکاف تنوع و شکاف گسترش، حوزه و برآیند رشد و مزیت رقابتی؛ که برخی از مولفه هایی که هم اکنون پیش بینی نامیده می شود را بدست می دهد. جنبه های بلندمدت دانش بازاریابی ، برای مثال: مرتبط با ساخت سناریو بعد ها به عنوان یک مولفه کلیدی در برنامه ریزی تعریف شد

در دهه هفتاد، اولین روش زیربنای توسعه آینده نگاری سازمان بوسیله ترکیب دو تکنیک مشاهده محیطی و پیش بینی بمنظور کاهش عدم قطعیت؛ ارائه شد. در این زمان مشاهدات محیطی شامل مانیتورینگ و بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان جهت شناسایی مسائل نوظهور و روند هایی که در نهایت می بایست جهت و اثر بخشی استراتژی های موجود را تحت تاثیر قرار دهد؛ بود. اهداف فرآیند، پیش بینی نیاز به تغییر استراتژی بود به طوری که قبل از بسته شدن پنجره فرصت برای پاسخی اثر بخش ؛ عمل یا کاری انجام شود. کیفیت این فرآیند در توانایی سازمان برای کسب نشانه هایی است که انگیره هایی که ممکن است خطوط مسیر در پیش بینی

آینده های محتمل را بشکند؛ شناسایی نماید. درتصمیم Ansoff طرح تدوین استراتژی، ارزیابی فرصت های خارجی جزئی مهم و جدایی ناپذیر در فرآیند ایجاد استراتژی بود، همانگونه که به عنوان پایه و اساسی جهت رشد و بازدهی سرمایه بلند مدت دیده می شود.

همانگونه که گذشته به وسیله رابطی شناخته شده به آینده متصل است، نگرش مدیران نیز به احتمال زیاد هنگام تحلیل اطلاعات روند گذشته (عمل و عواقب آن ها) و ارتباط آن ها با آینده نگاری به تجارب قبلی آنها بر می گردد. با اینحال، نشانه های ضعیف نیز نقش مهمی را در شناسایی و ترکیب روند های حاضر و برون یابی تحولات آینده ایفا می کنند، همانگونه که خطرات و عدم قطعیت ها مولفه های تاثیر گذاری در تصمیمات برنامه ریزی بلند مدت می باشند. Rohrbeck از اهمیت ایجاد پیش بینی در برنامه ریزی بلند مدت در زمینه ای که " تغییر سازمان بوسیله تغییرات دوره ای بلند مدت آهسته و تدرجی و تغییرات دوره ای کوتاه مدت سریع ناپیوسته یا بسته ؛ شناسایی می شود " صحبت می کند. او با نتیجه آزمایش زیر که " مرگ سازمان های بزرگ ممکن است توسط توانایی آن ها در شناسایی، آماده شدن و پاسخ دهی به تغییرات ناپیوسته، توضیح داده شود ".

در نیاز برای یک رویکرد کنونی جهت برنامه ریزی توافقی عمومی وجود دارد، رویکردی که می تواند از عهده تغییرات مداوم و سریع محیط بر بیاید و در عین حال تضمین کند که ملاحظات بلند مدت قسمتی از مکالمات استراتژی هستند. با این حال مدل های پویا، تطبیقی که در آن استراتژی هایی که به عنوان چشم انداز گسترده رها شده اند، دقیقا تفکیک نشده اند، و اجازه می دهد که شرکت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهد، به ندرت استفاده می شوند.در پاسخگویی به تغییرات پویای محیطی، بسیار از شرکت ها برنامه ریزی دوره ای کوتاه مدتی را بکار گرفته اند. دوره های برنامه ریزی کوتاه مدت از قابلیت انطباق پشتیبانی می کند اما زمانی که ابزار ها و تکنیک های تحلیلی سنتی محوریت فرآیند تدوین استراتژی باشند، شرکت در پیش بینی نوآورانه مرتبط با تغییرات محیطی و یا پیش بینی تغییرات ناپیوسته؛ شکست می خورد. به عنوان یک نتیجه: برخی شرکت ها برنامه ریزی رسمی را دور انداخته اند و ترجیح می دهند که تحت یک روش " اصولی استراتژیک" و فوریتی کار کنند. در حالی که دیگران تمرکز خود را بیشتر نسبت به مزایای مالی بلند مدت بر استراتژی هایی که منجر به دست یابی فوری می شود؛ معطوف کرده اند.

حتی اگر محدودیت های روش های برنامه ریزی سنتی در تغییرات پویای محیز به خوبی شناخته شده باشد، اجرای آینده نگاری که عدم قطعیت های آینده را بدست می دهد استفاده نشده باقی می ماند. در اکثر شرکت ها، مکالمات استراتژیک توسط مدل های نوظهور (فوری) و کنونی از بازار ها و صنایع و فرضیات معمول آن، برای مثال" پیش بینی تغییرات جمعیتی یا پلتفرم های تکنولوژی؛ محدود می شوند. این محدودیت ها متمرکز بر طرح های استراتژیکی هستند که بر تغییرات استاندارد ها و اجرا در تولید، تحویل و یا تجارت الکترونیک، که بر پایهٔ نیرو ها و تاثیرات تفکیک شده هستند بخوبی درک شده اند. با این حال، آینده ثابت نیست و روند های آشکار (یا نشانه های قوی) در محیط کنونی و گذشته لزوما محیط آینده را بخوبی توصیف یا پیش بینی نمی کنند.

۲,۲ روش های آینده نگاری و کسب عدم قطعیت های آینده

آینده نگاری به صورت بدین صورت تعریف می شود: "یک فرآیند شناخت اجتماعی شامل مجموعه پیچیدگی روش ها و فرآیندهای تعاملی" که به سازمان کمک می کند تا " در محیط های غیر قابل پیش بینی، منعطف تر و دارای نگاه رو به جلو " باشد، یک توانایی در تولید دانشی مرتبط با آینده و یک چشم انداز واضح از فعالیت های برنامه ریزی شده که در آن اطلاعات مرتبط با تغییرات آینده در نظر گرفته شده است. در تفکیک و بیان آینده نگاری در زمینه شرکت های بزرگ Rohrbeck مشخص کرد: "آینده نگاری شرکت یک توانایی است که شامل هر مولفهٔ فرهنگی یا ساختاری می شود که اجازه می دهد شرکت تغییرات ناپیوسته را سریعا شناسایی کند، عواقبش را برای شرکت تفسیر نماید و پاسخی اثر بخش را به جهت تضمین بقا و موفقیت بلند مدت برای شرکت؛ ارائه نماید. ". خلق تصویری کلی از آینده، تولید شده از طریق آینده نگاری و چگونگی رویارویی نهاد سازمانی با آن آینده، به عنوان یک تجسم اشاره می شود، که به عنوان یک مهارت مهم برای رهبری شناخته می شود. در فعال کردن شناخت اجتماعی شامل روش های پیچیده و فرآیند های تعاملی، در حالی که با آموزش مجدد و مهندسی مجدد سازمان هایی که به عنوان مخالف عدم قطعیت یا محیط های ناپیوسته، به صورت فرهنگی جهت تمرکز به حال و آینده فوری ، برنامه ریزی شده اند؛ هدف اجرای آینده نگاری، ساخت پلی از حال به آینده می باشد.

۲,۲,۱ نشانه های شناسایی تغییرات محیط های آینده

علائم ضعیف، روند ها (علائم قوی) و اتفاقات حیاتی که درک و توافق پژوهشگران استراتژی از محیط های نوظهور را شکل می دهند، به عنوان محرک های عدم قطعیت طبقه بندی شده اند. و در مطالعات، این نشانه های تغییر به صورت زیر شرح داده شده اند:

۱. نشانه های ضعیف: اطلاعات مرتبط با آینده که مبهم هستند و نیز تاثیر آن ها بر روی آینده مشخص نیست (برای مثال: پیش بینی تکنولوژی هایی که می توانند روش ارائه خدمات را به طور چشم گیری تغییر دهند) ؛
۲. روند های و نشانه های قوی: مشخصا قابلیت مشاهده اتفاقاتی که امروز رخ می دهند و انتظار می رود کا تا آینده ادامه داشته باشند. (برای مثال: پویایی افراد بسیار مهم خواهد شد.
۳. اتفاقات حیاتی یا غیره منتظره های استراتژیک: چیزی که می تواند اتفاق بی افتد که کاملا خارج از مدل های ذهنی موجود و راه های مقابله با آن است. (برای مثال: یک مدل کسب وکار غیره منتظره بدست آمده از صنعتی دیگر یک بازسازی ساختار صنعتی ایجاد می کند.

در مجموع این علائم تغییر ورودی های برای مذاکرات استراتژیک هستند و به ساخت سناریو های هر دو آینده پیوسته و ناپیوسته؛ کمک می کنند.

نشانه های ضعیف توسط Medonça و همکارانش توصیف شده اند. به عنوان آینده نگاری "مواد خام"، و توضیح اینکه چطور "ارزش خود به خودی محقق نمی شود. درک این پتانسیل نیازمند درجه ای از تلرانس و سیالیت مجموعه چارچوب های شناختی است که بوسیله آن ها علائم ضعیف می توانند تشخیص داده شوند، ارزیابی شوند و بر اساس آن عمل شود". نشانه های ضعیف و اتفاقات حیاتی که ممکن است آینده ای را که مغایر مفروضات کنونی که عموما برای شناسایی به چالش کشیده می شوند؛ نشان دهد. همانگونه که Medonça و همکارانش توضیح می هند، " ساختن یک" نشانه ضعف "قابلیت تفسیر، یک مورد مهم از آموزش و توسعه مداوم سازمانی، به ویژه در شرایط ارزیابی دوباره فرض، به اشتراک گذاری دیدگاه ها، خلاقیت جمعی و مشورت فوری؛ می باشد. " همانگونه که نشانه های ضعیف می توانند نقش مهمی را در کسب آینده های غیر قطعی؛ ایفا نمایند، توانایی استراتژیست ها در شناسایی و تفسیر درست نشانه های ضعیف می تواند، به موفقست یا بقای یک سازمان منجر شود. مورد بحث واقع شده است

که خلق دانش مرتبط با آینده با استفاده از روش های کیفی و کمی متفاوت، منجر به کاهش عدم قطعیت ها و تحریک گزینه های نوآورانهٔ ناپیوسته؛ خواهد شد.

تاکید درتدوین استراتژی بر نشانه های قوی که محیط را از نظر شناسایی درست فرصت ها و تهدید ها تعریف می کند، در جلوگیری از توانایی نوآوری یک سازمان ثابت فرض شده است. تحقیقات قبلی نشان داده است که با استفاده از بکارگیری روش های عمده و کیفی آینده نگاری ، مدیران در بدست آوردن پیچیدگی نشانه های ضعیف موجود در محیط آشفته و پیچیده؛ شکست خواهند خورد. حتی زمانی که با فعالیت های برنامه ریزی سناریو ترکیب شوند، روش های تحلیل SWOT و PEST سنتی که از دیتا های گذشته و حاضر استفاده می کنند، نگرش رو به آینده در نشانه های مشخص و بخوبی تفسیر شده را ؛ محدود خواهند کرد. از جمله روش های از نو تقویت شده مدیران ، مدل های ذهنی و دارای مذاکرات استراتژیک و اجرای استراتژیک در محدوده آنچه که مناسب تر است؛ می باشد.

به طور کلی، زمانی که مدیران روش خود را برای ترکیب / ادغام ضعف های کیفی (توصیفی و غیر قابل سنجش) و نشانه های قابل سنجش (قوی)، شرح می دادند، تعداد زیادی از روش های بکار گرفته شده در واقع بصورت کمی بوده اند (برای مثال حالت های مختلف از تحلیل اثرات متقابل). با این حال، ادبیات روش آینده نگاری طیف گسترده ای از روش ها را شناسایی می کند، از آن هایی که عمدتا شرحی از حال و شرایط اضطراری را به عنوان تحلیلی از صنعت به جهت پیش بینی گسترده ای از آینده های ممکن؛ ارائه می کنند (برای مثال از طریق کارگاه های آموزشی، بازی های و کنفرانس های آینده) نمونه ها در سناریو های دستکاری شده توسط انحمن آینده جهان و تعداد زیادی از سازمان های مشاوره ای

تغییرات عمده ای در علم، تکنولوژی، تقاضای مشتری و مشوق های دولت یکپارچه سازی روش های آینده نگاری کیفی که پیش بینی محیط های آینده و حساسیت را از طریق سناریو تسهیل می کنند. کسب هر دو روش های میفی و کمی آینده نگاری در مرحله تدوین استراتژی از برنامه ریزی بلند مدت جهت تحریک مذاکرات استراتژیک مرتبط با عملکرد در محیط های دوباره پیکر بندی شده و ایده هایی برای توآوری ناپیوسته ؛ مورد بحث واقع شد. بنا براین :

P1 : در مقایسه با روشهای برنامه ریزی سنتی، روش های آینده نگاری یکپارچه سازی برنامه ریزی در ترکیب هر دو نشانه های ضعف و قوت، مذاکره استراتژیک باز بیشتری را تولید خواهد

نمود. سناریو های مختلف بیشتری را برای یکپارچه سازی آشکار خواهد نمود. و P2 : در سازمان هایی که برنامه ریزی یکپارچه سازیی روش های آینده نگاری در ترکیب هر دو نشانه های قوت و ضعف انجام می شود، مذاکرات استراتژیک ضرورتی ایجاد می کند که چالش های کنونی را مد نظر قرار دهد و همچنین سازمان را جهت پیکربندی مجدد محیط آماده می کند.

۲,۲,۲ تشکیل سناریو، مذاکرات استراتژیک و تصمیم گیری

سناریو ها داستان های موازی یا مدل هایی از تصاویر پیش بینی شده از آینده می باشند که شامل وقایع فرضی خاصی هستند، و از طریق ترکیب اطلاعات بدست آمده از تعدادی روش آینده نگاری؛ ساخته می شوند. Heger و Rohrbeck اشاره می‌کنند که چگونه سناریو ها آینده های پیش بینی شده و مذاکرات استراتژیک محرک و متربط با استراتژی های بالقوه برای رویارویی سازمانی به آن آینده های پیش بین شده؛ را به تصویر می کشند .

همانگونه که Hodgkinson و Wright توضیح می دهند، "برنامه ریزی سناریو ابزاری جهت مقابله با نکاری استراتژی است. ". سناریو ها از نتایج بررسی فعالیت های مرتبط با توسعه آینده تولید می شوند، و به صورت ایده آل باید آزادانه باشد (برای مثال: از طریق کاهش ادغام احساسات و دیدگاه های فردی و توسط ساخت چندین آینده) سناریو ها روند تصویر سازی سیگنالها و نیرو های پیش بینی شده برای شکل دادن به محیط های آینده و همچنین تعاملات و ارتباطات زیرین آنها را؛ ادغام می کند.

مزایای ادغام روش های آینده نگاری در برنامه ریزی بلند مدت، به طور کلی بر افزایش فعالیت های تدوین استراتژی در مرحله ایجاد استراتژی از برنامه ریزی بلند مدت؛ متمرکز شده است. با این حال، سناریو ها تبدیل سیگنال های ضعیف به روند ها و دیگر واماندگی به وجود آمده به عنوان نیروهای غالب؛ نغییر خواهند کرد؛ بنابراین مشاهده مداوم سیگنال ها و در نظر گرفتن تغییرات در فرآیند تصمیم گیری از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

تحقیقات پیشین بر اهمیت مانیتورینگ استراتژی های که عملیاتی می شوند تا به یک موقعیت آینده برسند؛ اشاره دارد. اثربخشی، انعطف پذیری فرآیند تصمیم‌گیری استراتژی وابسته به تعامل میان مجریان استراتژی در تمامی سلسه مراتب ایجاد استراتژی و فرآیند اجرا، است بنابراین :

RP3: در مقایسه با روش های برنامه ریزی سنتی، روش های آینده نگاری یکپارچه سازی قوت و ضعف فرآیند تصمیم گیری منعطف، تطبیق طرح های کنونی و بلند مدت را از طریق رویارویی آینده نگاری؛ نشان خواهد داد.

شکل ۱ چارچوب تحقیق را نشان می دهد.

۳ .روش پژوهش

مطالعه موردی تحقیق خلق دانشی جدید جهت درک عدم قطعیت ها، پیچیدگی و منحصر بودن شرایط را تسهیل می نماید. و برای هر دو ایجاد تئوری و عمل استفاده می شود. این مطالعه بوسیله محققان فرآیند های کسب و کار و پیچیدگی های اجرا در دنیای واقعی همانند تدوین استراتژی، توسعه استراتژِ و استراتژی سازمانی؛ مورد استفاده قرار گرفته است. روش مطالعه موردی جهت مطالعه "پدیده هایی که قبلا اتفاق افتاده اند" استفاده می شود. مانند: آن بر واقعیت های موجود تمرکز می کند"؛ و بویژه در حوزه سازمانی و زمانی که با فرآیند های پیچیده زندگی واقعی درگیر است؛ مطالعه یک مورد "خاص، منحصر، سیستم محدود" مفید می باشد.

روش مطالعه موردی درک جدیدی را در مطالعه عمیق تحلیل های تعریف شده ایجاد می نماید. این روش می تواند ارزشمند اشد زمانی که موارد متضادی در مطالعه موجود باشد. بنابراین، روش مطالعه موردی طراحی شده است تا درک عمیقی را از روش برنامه ریزی بلند مدت از دو کیس متضاد ایجاد نماید و بنابراین روش تحقیق مناسبی است که از طریق آن سوال تحقیق ما بررسی شود. "چه زمانی و چگونه باید روش های آینده نگاری با برنامه ریزی بلند مدت ادغام شوند تا عدم قطعیت های آینده های پیش بینی شده را بدست دهند؟"

دو کیس به نمایندگی از شرایط شدید و قطبی در برنامه ریزی بلند مدت برای مطالعه انتخاب شده اند. دو اطاعات غنی از سازمانهایی که در آن ها فرآیند برنامه ریزی بلند مدت بصورت رسمی بوده است هدف قرار داده شده اند. یک سازمان متنوع با این خصوصیات که چند شرکت عملیاتی مستقل را با برنامه ریزی کنترل می کند، اجازه داده است که دو شرکت از زیر مجموعه

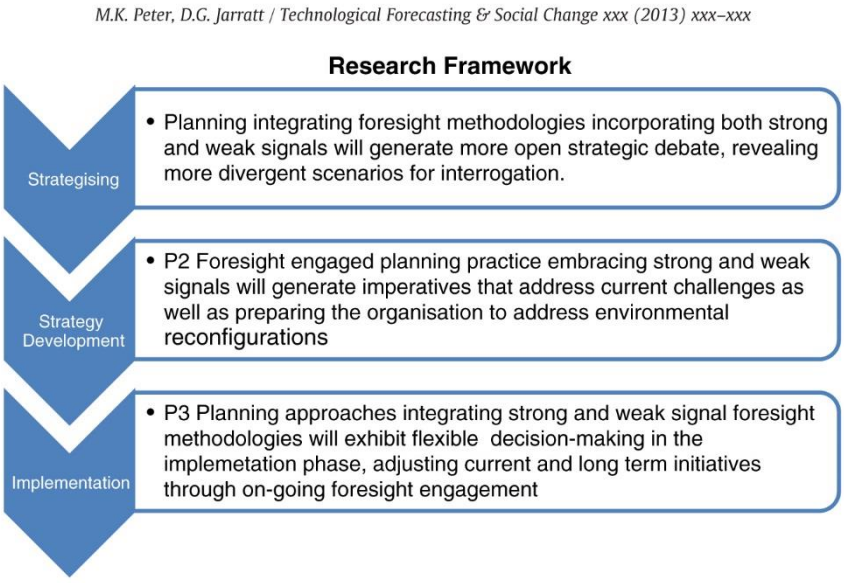


Fig. 1. Research framework.

هایش در این مطالعه شرکت داده شوند.

مورد اول (CO-A) اجرای برنامه ریزی ساختار بندی شده و سنتی را به نمایش گذاشته است، با فعالیتآینده نگاری محدود، درحالی که مورد دوم (CO-B) با اجرای آینده نگاری، یکپارچه سازی دانش آینده نگاری، ابزارها و مهارت های روش برنامه ریزی خود؛ رودرو شده است. CO-A در مسافربری فعالیت می کند در حالی که CO-B یک موسسه مالی است. تمامی مدیران مرتبط در برنامه ریزی بلند مدت درگیر شده در هر دو شرکت به توافق رسیدند تا با آنها مصاحبه شود و مستندات برنامه ریزی از هر دو شرکت مورد تحلیل واقع شد. (یازده مصاحبه در کل انجام شد).

اطلاعات بوسیله مصاحبه از مدیران بدست آمد (جدول ۱). راهنمایی مصاحبه دارای ۳ بخش با اولین بخش اختصاص یافته به گرفتن اطلاعات تخصص استراتژی از مصاحبه شونده؛ بود. بخش دومین بخش از این راهنما مجموعه اطلاعات روش برنامه ریزی بلند مدت سازمان از طریق صحبت های محرک بر پژوهش استراتژی، اسجاد استراتژی و اجرای آن بود. در سومین بخش،

یک سری سوالات مشخص در جهت کسب اطلاعاتی راجع به میزان درک مصاحبه شونده از آینده نگاری و نقش آن در استراتژی شرکت آن ها بود. در اینجا تاکید خاصی بر شناسایی طرحهای استراتژیک و نواوری در حال ظهور از برنامه ریزی، شده است. توصیف و توضیح دقیق از روش ها ، و پژوهش های : ۱. جمع آوری سیگنال ها از محیط ۲. ترکیب سیگنال های کیفی، غیر اقتصادی با سناریو ها و ۳. به چالش کشیدن استراتژیها با خروجی های سناریوها، ثبت شد. مصاحبه در شرکت انجام شد و به مدت یک ساعت به طول انجامید.

محدوده وسیعی از مستندات منبع بر برنامه ریزی، تحقیقات بازار در جهت پشتیبانی برنامه ریزی انجام شد، و روش های آینده نگاری و پیش بینی آینده در جهت دست یابی بهچهرچوب برنامه ریزی مورد تحلیل قرار گرفت. استفاده از نرم افزارNVivo ®، اطلاعات مصاحبه در راستای مفاهیم کد گزاری شد. مناب دهی اطلاعات بوسیله این نرم افزار ارائه شد که این موارد اجازه می دهد تا بتوانیم اطلاعات را ردیابی کنیم. برای مثال: شماره ۱۲۷ از اطلاعات مصاحبه:

دیدگاه نسبت به بازار های خارجی گذشته نگر در نظر گرفته شد، و در نتیجه فرآیند ایجاد استراتژی به عنوان منفعل دیده شد (۱۲۷).

Table 1
Position descriptions of interviewees.

Interviewees CO-A	
INT1	Strategy manager
INT2	Head of strategy
INT3	Head of project management & strategic financial planning
INT4	Business consultant (internal)
Interviewees CO-B	
INT5	Corporate foresight specialist
INT6	Head of corporate development
INT7	Head of market research
INT8	Head of market management
INT9	Senior market manager
INT10	Market manager
INT11	Senior market manager

نقل قول از کارشناس آینده نگاری با شماره مرجع متخصص مربوطه کدگذاری شده است. با ایجاد ارتباط معنی دار و مرتبط بین مفاهیم از طریق مقایسه مداوم بااطلاعات، مفاهیم در مراتب بالاتر طبقه بندی شده اند. پیگیری استراتژی تحلیل قیاسی، توضیحات اختلاف بین روابط ظاهر شده از اطلاعات در هر کیس و محتوای بدست آمده آنها در گزاره های تحقیق قبلی، مطلوب بود.

دسته بندی و تجزیه تحلیل موردی- تقابلی با توصیه Ghauri Gronhaug, Huberman, Saunder و همکاران استفاده شد، ماتریس دو در دو جهت دسته بندی و تحلیل اطلاعات.

زمانی که تحلیل اطلاعات کامل شد، یک پانل شش نفره از متخصصان مستقل آینده نگاری بر اساس موقعیت شغلی، تخصص و تجربه جهت اظهار نظر در مورد یافته های پژوهش دعوت شدند. پانل متشکل از مدیران ارشد، از جمله رئیس سابق نواوری در یکی از بزرگترین شرکت های انگلستان، معاون سابق نوآوری دریکی از بزرگترین شرکتهای سوئیسی، دو متخصص پیشرو درآینده نگاری از آلمان و امریکا؛ بود. به طور متوسط، به طور متوسط شش کارشناس آینده نگاری ۸,۸ سال برای سازمان خود فعالیت مرده بودند و دارای ۲۷ سال تجربه در برنامه ریزی بودند. این فرآیند بررسی یافته های تحقیق بوسیله متخصصین آینده نگاری؛ بدلیل کشف اصولی یافته های تحقیق در طرح پژوهش گنجانده شده بود.

۴ . یافته های تحقیق

اولین بخش یافته های تحقیق روش های برنامه ریزی در هر سازمان را شرح می دهد. در بخش دوم ، بررسی گزاره های تحقیق نشان می دهد ه اجرای پژوهش در روش های برنامه ریزی صورت گرفته است.

۳,۱ روش های آینده نگاری

تحلیل محتوای اسناد و اطلاعات مصاحبات تاکید کرد که در شرکت CO-A یک روش با محوریت از بالا به پایین در برنامه ریزی بود که در آن به آینده نگاری و مدیریت ریسک اهمیت محدودی اختصاص یافته بود. و نیز در این شرکت اسناد محدودی در ارتباط با روش برنامه ریزی و استراتژی آینده وجود داشت. در حالی که یک سند برنامه ریزی یک سری منطقی را شرح می دهد از : ۱. جهت سازمان ۲. تحلیل بازار، محیط و دیدگاه متخصصین ۳. سمت و سوی برنامه استراتژیک، مدارک در زمینه ماهیت و تدوین استراتژی ناچیز بود. اطلاعاتی از مدیران بوسیله PEST خلاصه شد. فهرستی از فرصت ها تهدیدات تهیه شد. (۲۹۵)و در مقابل رقبا مورد بررسی قرار گرفت. PEST و SWOT در "تلاش جهت وارد کردن برخی ساختار ها در برنامه ریزی استراتژیک "مورد استفاده قرار گرفت (۲۹۴). اطلاعات جمع آوری شده تنها از برنامه ریزی قبلی بود و در دوره های دیگر بروزرسانی نشده بود.

با این حال، شاخص هایی جهت تعیین و درک آینده و تاثیرات آن بر روی سازمان تعیین شد. یکی از فعالیت های تولید دانش که پتانسیل ایجاد آینده نگاری برای CO-A داشت، کارگاه آموزشی سالانه با مدیران بازاریابی بخش داخلی بود که عوامل موفقیت، تغییرات محیطی و تاثیرات لاقوه در کوتاه مدت و بلند مدت را نشان می دهد. (تا ۵ سال). اقدامات مورد نیاز بحث شده اند. این ابتکار عمل رئیس استراتژی موجب تشخیص و نعیین تاثیرات بلند مدت و خلاصه کردن آنها در یک سند استراتژی بود. با این حال ، دید گاه ها به سمت تغییرات آینده می رود و جهت استراتژیک کنونی در انجمن برنامه ریزی مدیران اجرایی معرفی نشده بود. مدرکی دال بر این که اطلاعات در برنامه ریزی بلند مدت CO-A ادغام شده است وجود نداشت.

در نتیجه عدم پیشرفت شناسایی منابع جدید رشد و سود آوری برای CO-A یک طرح برای مدیریت نوآوری ایجاد و ارائه شد. هدف آن : ۱. انجام فعالیت های تحقیق وتوسعه ۲. هدایت فرآیند های مدیریت سیستم و ۳. مشاوره و مدیریت پروژه ها ؛ بود. این فعالیتهای مرتبط با برنامه ریزی آینده، برای ادغام آینده نگاری و فعالیت های نوآورانه CO-B ،بسیار متفاوت بودند.

آینده نگاری و فعالیت های مدیریتی خطرات در CO-B به ۱۹۹۸ بر می گشت، زمانی که طرحی برای چنین سیستمی به مدیران ارائه گشت. این طرح بر روی ایده شناسایی سیگنال های ضعیف و مدیریت آن ها متمرکز بود، که به عنوان "اطلاعات نامشخصی که باید ناپیوست گی های استراتژیک را مشخص نماید" شرح داده شده بود. مدیریت سیگنال های کنونی شامل بررسی و مانیتورینگ محیط و کارگاه استراتژی بود. مدیران ارشد در CO-B بر این نظر بودند که کمبود فعالیت های آینده نگاری در نتیجه شکاف اطلاعاتی می باشد که نیاز است تا برطرف شود. استراتژیست های CO-B اذعان داشتند ک تحلیل استراتژیک یک وظیفه چالشی و یک ایده برای معرفی روش های آینده نگاری رسمی به جهت درک آینده های بالقوه و تاثیرات آن بر روی سازمان بود که برای مدیران تهیه شد. اولین مرحله از پروژه آنیده نگاری شامل ۴ هدف اصلی بود:

۱. ایجاد کردن پایه و اساسی جهت حمایت از مشتران خصوصی CO-B ، توسعه استراتژی
۲. جهت تولید دانش و گرداوری تجربیات مرتبط با آینده نگاری سازمان و تحلیل اینکه چگونه نگاهی معنی دار و ارزشمند به آینده داشته باشد

۳. جمع آوری، توصیف و نرخ دعی سیگنال های قوی و ضعیف بمنظور بحث و گفتگو در مورد آنها در کارگاه های آموزشی، و تشخیص عوامل کلیدی در توسعه آینده در شکل سناریو های بلند مدت؛ و
۴. جهت تعریف و توصیف وظایف مورد نیاز و پروژ های موردنیاز در راستای موفقیت CO-B در این سناریو ها.

جهت افزایش فرآیند برنامه ریزی بلند مدت، پروژه های آینده نگاری CO-B در ۴ مرحله سازماندهی شد، بین سال های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۶. همکاران خارجی نیز انتخاب شدند، و فرآیند های جمع آوری سگنال های ضعیف و قوی توسط شبکه افراد داخلی تعیین شد. جمع آوری اطلاعات خارجی شامل تحقیقات و مصاحبات با متخصصین، محققان و آینده نگران بود. پردازش اطلاعات شامل ساختار بندی و تجزی و تحلیل اطلاعات، تحلیل وابستگی های، ایجاد سماریو های خام. کارگاره های آموزشی برای ارزشیابی نتایج انجام شد. این فعالیت ها توسط گروه های پروژه میانی اداره می شد. مدیران ارشد در بخش مشتریان نیط جهت مشارکت دعوت شدند.

روش های ارتباطس مرتبط با برنامه ریزی در دو سازمان بسیار متفاوت بودند. CO-A یک فرآیند رسمی با vademecum داشت (کتابچه ای راهنمای برای همه کارکنان) که منتشر شده بود. شامل بخش هایی مانند پیام مدیر عامل ، توضیحات فرهنگ سازمانی و سرمایه گذاری و .. بود. بیانیه استراتژی شرکت رسمی بود و به صورت سلسله مراتبی، زبانی دفاعی و با محوریت مالی نوشته شده بود، CO-B در مقابل دارای هر دو روش های ارتباطی رسمی و پویا می باشد. روش های تعاملی شامل سناریو های چند رسانه ای که آینده های بالقوه را شرح می دهد بود و برنامه های محوری را به عنوان یک سری از فعالیت های آینده نگاری تعیین می نمود.

فرآیند های ارتباطی CO-B برای ایجاد یک درک احتمالی از آینده های ممکن به اشتراک گذاری و مشخص شده بود، تدوین استراتژی جهات آینده در ملاقات های رسمی و غیر رسمی و ایجاد فعالیت های آینده نگاری و تفکر در مسیر سازمان مورد نظر قرار گرفت. این سرمایه گذاری مداوم در آینده نگاری بر ارزش های فرهنگی CO-B ، ایجاد یک تفکر بلند مدت گویا و خلاق سازمانی ، تاثیر گذاشته بود. این جنبه ها در بخش بعدی توضیح داده شده است. مروری بر روش های برنامه ریزی از CO- A و CO-B در جدول ۲ نشان داده شده است.

۴,۱,۱ گزاره ۱: بحث استراتژیک و سناریو های متفاوت

دو شیوه مهم از فعالیت آینده نگاری در CO-B ایجاد شد: الف) اجرای فعالیت های انتقالی فراتر از شبکه عاملان آینده نگاری ب) ارتباطات تعاملی، مکرر و فراکیر در آینده نگاری و استراتژی های جایگزین که به همکاری و مشارکت در برنامه ریزی در راستای سلسله مراتب را ایجاد نمود. شبکه عاملی آینده در قبال ایجاد مداوم سناریو های آینده پاسخگو بودند و بحث های مرتبز یا سیگنال های قوی و ضعیف را دائما بروز رسانی می کردند. ملاقات شبکه عاملان آینده موقتی بود اما به صورت رسمی ۳ الی ۴ بار در سال جهت به اشتراک گذاری دیدگاه و تجربیات و ایجاد درکی از تغییرات محیطی بر روی سگنال های جدید ؛ انجام می شد. این فعالیت ها با آینده نگاری سازگار بودند. دیدگاه های جمع آوری شده این شبکه در مرور استراتژیها ارائه شد و در فعالیت های ایجاد استراتژی گنجانده شده است.

پاسخگویان CO-B نشان دادند که موفقیت شبکه عملان آینده تابع ۱) مشارکت داوطلبانه ۲) نزدیکی شرکت کنندگان به کسب و کار روزانه ۳) بودن شرکت کنندگان بصورت مستقل در سلسله مراتب شرکت ؛ است. این آینده نگاران مذاکرات را در راستای بخش های سلسله مراتب و بر روی جنبه های تغییرات و استراتژیها محیطی؛ گسترش دادند، تجسم آینده نگاری به عنوان ارتباط در CO-B به صورت مکالمات باز بود که کارکنان را به دادن ایده تشویق می کرد. (۶۱۹)، و مکالمات آینده نگاری را در سرتاسر سازمان تسهیل می نمود.

گارویژه

Table 2
Comparison of LT planning of CO-A and CO-B.

Process step	Applied in	CO-A characteristics	CO-B characteristics
Strategy preparation	CO-A, CO-B	Start in September, standard planning tasks	Start in July/August, standard planning tasks
Foresight and weak signals management	CO-B	NA	Integrate insights from updated report on weak signals and potential scenario consequences
Definition of core strategic topics	CO-B	NA	Proposal with key topics based on ongoing analysis and insights from foresight process (August to September)
Strategic analysis	CO-A, CO-B	Strategy analysis using PEST and SWOT with workshops for management and executive teams	Strategy analysis of PEST drivers via business units, methods employed are situational and different by business unit
Alignment of strategy with input from business units	CO-B	NA	Understand input from business units around key strategic topics via meetings/ workshops
Alignment with strategy of holding organisation	CO-A	Communicate key challenges to holding organisation	NA
Strategising with the executive team	CO-A, CO-B	Define competitive advantages, business strategies and finances in a workshop with the executive team (March to May)	Present strategy analysis and develop long-term strategy via an executive workshop in the first week of January and a two day March workshop
Development of strategic programmes	CO-A, CO-B	Strategic programmes workshop comprising executive team (May to June)	Validate assumptions via market research, scenarios and define strategic initiatives (covered in above March workshop)
Development of market/ business unit plans	CO-A, CO-B	Market, country and functional plans (October to December)	Business/market plans and strategies for all functions (April)
Strategy validation and presentation	CO-A, CO-B	Consolidate plans and present to holding organisation (August to December)	Prepare strategy document for CO-B and holding organi-sation (March to June)
Communication of strategy	CO-A, CO-B	Internal and external communication of strategy (January to March)	Create and implement communication of strategy document and distribution of plans—June

ساختار نسبتا مسطح CO-B یک کارکرد آزادانه و مثبت را پرورش می دهد. با این حال، این فضای دوستانه بعضی مسائل را به صورت مخفی نگاه می داشت. تغییر در CO-B به عنوان انقلاب و تکامل توصیف می شد. زمانی که تغییر انقلابی در مسیر استراتژیک به عنوان نتیجه از یک ایده یا چشم انداز مدیر عامل اتفاق می افتاد، نتیجه یک سردرگمی و هرج و مرج بود. زمانی که تغییر ابلاغ شد فهمیده و پذیرفته می شد تغییر تکاملی را در پی داشت.

با وجود این ها یک فرهنگ کلی تحت عنوان خلاقیت و نوآوری در CO-B وجود داشت. ارتباطات آینده نگاری آکاهی از تغییرات آینده و پتانسیل مرجع نوآوری را در پی دارد. علاوه بر این سناریو هایی برای آزمایش پتانسیل پاسخگویی استراتژی ها ساخته شد. این نگرش فعال به شناسایی چالش های آینده تا حد زیادی ناشی از ارزش هایی بود که CO-B بر روی ایجاد آینده نگاری قرار داده بود، و مشوقی بود برای تغییر مسیر در پاسخگویی به سناریو های متفاوت.

در مقابل، روش برنامه ریزی سنتی CO-A یک فرهنگ سازمانی را ایجاد کرد که افراد از ایده های خود حفاظت می کردند، و در آن مدیران دارای ارتباطات و اطلاعات برنامه ریزی و مذاکراتی بوند که به یک یا دو سناریو محدود می شد که آن هم به محیط کنونی مرتبط می شد. و نیز نظرات متناقضی در ارتباط با فرهنگ سازمانی شرکت CO-A وجود داشت. زمانی که خواسته می شد تا CO-A را توصیف کنند، مصاحبه شوندگان از عباراتی نظیر" انتقال باز" و دوستانه استفاده می کردند (۳۵۷)، و در عین حال زمانی که در مورد موانع مختلف مرتبط با تجربه کارکنان از نوآوری و فرهنگ CO-A پرسیده میشد، به صورت "رویکرد مالی، خیلی رسمی، استبدادی و سخت " شرح داده می شد.

در CO-A دانش با توجه به فرآیند استراتژی در گروه اجرایی "بسیار متفاوت" بود. در اصل، گروه استراتژی فهرستی از شرایط را تهیه می نمود و با گروه اجرایی به بحث می نشست. با این حال ، در تلاشی برای جلوگیری از احساسات شخصی مجریان، گروه استراتژی اطلاعات برگشتی از مدیران اجرایی را محدود به بخش استراتژی کرد. چارچوب استراتژی رسمی تا ده سال آینده شامل بحث نمی شود، اگرچه ممکن است به صورت غیر رسمی اتفاق بیافتد.

گروه ایجاد استراتژی شرکت CO-A، فرآیند برنامه ریزی بلند مدت و تولید اسناد سالانه استراتژی را اداره می کرد. این اسناد اطلاعات محیط داخلی و خارجی را شامل می شود که بدوا توسط مصاحبه با مدیران داخلی جمع‌آوری شده‌اند تمرکز اصلی این مصاحبه های تخصصی بر روی

"مگا روند ها " بود همچنین بر روی قوت و ضعف های کنونی از ارائه دهندگان خدمات منطقه ای . این اسناد ی چارچوبی را در هر یک از بخش های شرکت که اهداف بدان اختصاص داده شده بود ارائه می داد. این اهداف، عمدتا بر اساس تصمیمات اتخاذ شده از سوی گروه های سازمان؛ بود. مقایسه روش های CO-B و CO-A تایئدیست در جهت حمایت گزاره ۱

۴,۱,۲ گزاره ۲ : الزامات استراتژیک مورد خواست چالش های کنونی و بازسازی محیطی

مصاحبه شوندگان در CO-A برنامه های استراتژیک خود را یه صورت "نسبتا ضعیف" توصیف کردند، و از چگونگی برنامه ریزی شرکت برای هزینه میلیونی شرکت برای به کار گرفتن شرکتی خارجی در طوفان فکری، و ارائه ایده های نوآورانه صحبت کردند. (۸۲۷). این برنامه ها به فرآیند برنامه ریزی منعکس کننده آگاهی از مزایای نوآوری که آینده نگاری می تواند ارائه دهد؛ تغییر کردند، اما این تغییر فرآیند مولفه هایی که برای شرکت خارجی بودند را اضافه نمود، مصاحبه شوندگان تشخیص دادند که تغییرات فرهنگی جهت پی گیری خوشایند نبودند.

در قاب زمان پنج ساله CO-A برای برنامه ریزی بلند مدت، همانگونه که شرکت اعتقاد نداشت "این نوع از افکار و ملاحظات باید در سطوح شرکت استفاق بیافتند" سناریوسازی برای ایجاد دیدگاهی رو به آینده مورد استفاده قرار نگرفت. CO-A بدین گونه توصیف شد که نایزمند تنظیم ساختار و اهداف می باشد تا نوآوری و برنامه ریزی بلند مدت. دیدگاهی رو به آینده در یک "شکل نسبتا متمرکز" از طریق انجام مصاحبه ها با ۹ متخصص داخلی ؛ تولید شد. تاکید CO-A بر شناسایی سیگنال های قوی و پیش بینی ابتکارات استراتژیک پی ریزی شده آن که به تغییرات اتفاق افتاده قبلی مرتبط می شد؛ بود.

در CO-B یک "نقشه زمانی" برای شناسایی سیگنال های ضعیف با پتانسیل هدایت بازار های آینده؛ ساخته شده بود. با پرداختن به جهان "مناسب" ، تاثیر بازاری مثبت پیش بینی شده بود. بنابراین،فعالیت های آینده نگاری CO-B در ایجاد استراتژی برای قوت دهی به شرایط کنونی و ایجاد راحتی برای پاسخگویی به بازار ها یآینده در ابعاد مختلف؛ منتج شد. جهت باز چینش داخلی در راستای این تغییرات پیش بینی شده بازار، طرح هایی برای دست یابی به تغییرات فرهنگی، یک ساختار جدید سازمانی، و مروری بر استراتژی ها و موقعیت کنونی در بازار و نمونه محصولات؛ برنامه ریزی شد.

طرح های استراتژیک تولید شده در CO-B جهت آماده سازی سازمان برای آینده های پیش بینی شده؛ توسعه داده شد. CO-B این طرح های را در استراتژی های تغییر فرهنگی و ساختاری، عملیاتی نمود. از سوی دیگر، طرح های استراتژیک Co-A جهت محیط کنونی و محیط شناسایی شده آتی پایه گذاری شد. بنابراین در این زمینه تحقیق، گزاره ۲ بوسیله اطلاعات حمایت شد.

۴,۱,۳ گزاره ۳ : راه اندازی طرح های کنونی و بلند مدت در راستای رویارویی آینده نگاری

مدیران در Co-B کوشیدن تا دیدگاهی را در سازمان ایجاد کنند تا تفکر و مباحث بلند مدت در ارتباط با مسائل و روند ها را ؛ تشویق کند. در این راه، سناریو ها که آینده های متفاوتی را به تصویر می کشیدند به بحث گفتمان گذاشته شدند. این سناریوها سپس در مقابل آمادگی سازمان برای تغییرات آطمایش شدندو در CO-B آینده نگاری به عنوان یک فرآیند مداوم دیده شد که نیروهای تاثیر گذار در چشم انداز های آتی را تعریف و باز تعریف کرده است.

با "بررسی آینده" که در تمامی سطوح سازمان مورد تشویق واقع شده است، تعاملات در تمامی سطوح مختلف سلسه مراتب متضمن آن می شود که استراتژی به یک موضوع مهم در مباحث مختلف تبدی شود، و در نقش ها و مسولیت های مشخص، تصمیم گیری منعطف تشویق شد. فرآیند جمعی و آزادانه CO-B اجاره می دهد تا خود را بروز نگه دارد زیرا گوش سپردن و استفاده اطلاعات در یک فرآیند از بالا به پایین و بالعکس، در دسترس قرارگیری اطلاعات را به حداکثر می رساند. در نتیجه CO-B اسناد خود را دائما بروز رسانی میکند، و نیز برنامه های کسب و کار و استراتژی خود را آپدیت می کند. CO-B با پاسخ دهی به محتوا و ملزومات تحلیل های استراتژیک و استفاده از مولفه های آینده نگاری در جهت بازسازی اهداف و پروژه های شرکت، به یک موقعیت با ثبات دست یافته است.

در CO-A از آنجاییکه که بازار آن ها به صورت پایدار تعیین شده است و آن ها تا کنون به خوبی پیش رفته اند برای کارکنان نسبت به عمل نواورانه یا منعطف هیچ انگیزه ای وجود ندارد. نگرانی بالا تر در CO-A کیفیت محصول بود، این نگرانی مقدم بر نگرانی نوآوری و ایجاد آینده نگاری شمرده می شود. با این حال، این مورد به عنوان یک خطر برای آینده شرکت به آن ها گوشزد شد.

با توجه به ماهیت ارتباطات و انتشار دانش استراتژی، اختلافات کلیدی در اجرای برنامه ریزی در دو شرکت دیده شد، که بر توانایی انعطافپذیری تصمیمات عملیاتی آن تاثیر گذاشته بود.. CO-B ارتباطات مرتبط با آینده نگاری و طرح های استراتژیک را در سرتاسر شرکت تقویت کرد. تمرکز ویژه ای بر فعال کردن ارتباطات در تمام سلسه مراتب جهت تقویت کردن ورودی و پشتیبانی تصمیم گیری عملیاتی مرتبط و مناسب، در سرتا سر بخش ها؛ وجود داشت. این گسترش دانش و ایجاد تعداد زیادی استراتژی در "توانمند کردن" آینده شرکت دیده شد.

CO-B یک روش انعطاف پذیر را برای تغییر نشان داد که در چارچوب برنامه ریزی آن قابل مشاهد بود. درنتیجهٔ ارتباطات آزادانه و مداوم و درگیری آینده نگاری در تدوین استراتژی و مراحل اجرایی، ایده ها پیوسته مورد ارزیابی و مباحثه قرار گرفتند و استراتژی ها پیوسته کتغییر کردند و کامل شدند.روش برنامه ریزی با حمایت از ساختار رسمی در Co-A فرآیند تصمیم گیری منعطف را سطح عملیاتی تضعیف نمود. بنابراین گزاره ۳ توسط اطلاعات پشتیبانی شد.

۵ . مباحثه

ادبیات اخیر اهمیت هدایت آینده نگاری در توسعه نوآوری برای محیط های آینده را پر رنگ نمود. Doz و Kosonen فرض می کنند که پیش بینی مناسب و آینده نگاری بهتر، به شرکت در دریافت و حفظ مزیت های استراتژیک و زنجیره ارزش کمک خواهد نمود. با این حال، Teece هشدار می دهد که تشخیص و به تعادل رساندن مجموعه طرح های استراتژیک "ممکن است کافی نباشد و آموزش و سازگاری مورد نیاز باشد." در بررسی و مقایسه روش های برنامه ریزی متفاوت شیو های اجرا در دوسازمانی که تحت یک مالکیت قرار داشتند، تحقیقات ما دیدگاه اینکه چگونه آینده نگاری میتواند با ادغام در برنامه ریزی بلند مدت موثر واقع شد؛ را ارائه نمود. مقایسه این دو فعالیت برنامه ریزی بلند مدت نشان داد که محرک های اصلی در یک روش موفق آینده نگاری ادغام شده در برنامه ریزی بلند مدت را می توان به این ترتیب عنوان کرد :

- تقدم یم مدیر ارشد: آینده نگاری توسط مدیر عامل و مدیریت اجرایی به رسمیت شناخته شده و پشتیبانی می شود. ورودی آینده نگاری مورد نیاز است و به طور آزادانه در طول فعالیت های ایجاد استراتژی سالانه ، به اشترام گذاشته می شود.

- توسط یک فرهنگ دوستانه نواورانه حمایت می شود ()جدید خوب است): شرکت پذیرای ایده های جدید است؛ شرکت فعالیت های نواورانه را در یک محیط آزادادنه ترویج می کند؛
- عملیاتی شده در یک ساختار مسطح: اکثر سرپرستان گروه ، یک یا دو سطح ساختاری با مدیر عامل فاصله دارند. بعلاوه بدلیل اینکه دارای سیاست های باز است و ملاقات ماهانه مدیران ارشد زمانی است برای اینکه هر کدام از کارکنان که دارای ایده ای در مورد فرایند یا محصول است آن را جهت سرمایه گذاری ارائه نماید.
- آینده نگر: هر دو مدیریت و کارکنان پیش بینی و درک می کنند میزان پتانسیل تغییرات آینده را. دیدگاه ها نسبت به فعالیت های آینده در کارگاه آموزشی و فرآیند استراتژِی به اشتراک گذاشته می شود .
- ادغام مکرر دو سیگنال قوی و ضعیف در سناریو سازی مداوم: زمان ولقعی سناریو سازی در راستای ادغام سیگنال های مداوما بروز رسانی شده ضعیف و قوی یک پلتفرمی را جهت الف) توسعه یک طرح استراتژیک بلند مدت و میان مدت ب) آزمایش روش های عملیاتی طرح های کنونی.

در زمینه مورد تحقیق ما، آینده نگاری در یک چارچوب برنامه ریزی بلند مدت به عنوان یک"اجماع عملی" انجام شد که توسط رویه "آینده نگاری ارتباطی"پی ریزی شد. Spee و Jarzabkowski نقش مهم ارتباطات قبل، در حین و بعد از فرآیند آینده نگاری تاییئ می نمایند.

تحقیقات ما نشان داد که چگونه ارتباط آینده نگاری و ارتباط برنامه ریزی که در یک اجماع عملی ، با یک شبکه عاملان آینده در مرکز آن به تصویر کشیده می شود. اجماع عملی از نظر تاثیرات ان بر روی سازگاری استراتژیک و طرح های استراتژیک، وسیله نقیله ای را برای آموزش سازمانی و فردی و بحث در ارتباز با آینده نگاری؛ ارائه می کند، و در فرایند تصمیم گیری استراتژِیک سازمانی انعطاف پذیری ایجاد می کند.

Fig. 2. Socially constructed planning practices and 'praxis'.

این پژوهش همچنین ابعاد رهبری، ساختار و فرهنگ را در شکل دهی اجرای برنامه ریزی ادغامی آینده نگاری را مشخص نمود. ساختار مسطح، کمیته های دپارتمانی و شبکه عاملان آینده نگری ساختاری را ارائه می کنند که از به اشتراک گذاری بروز رسانی مداو، دانش های نوظهور در سرتاسر ساختار و دپارتمان ها، تسهیل انعطاف پذیری فرایند تصمیم گیری استراتژی عملیاتی ؛ حمایت کند.

ما نقش حیاتی مدیریت عامل را در حمایت از عملیاتی کردن طرح های برنامه ریزی ادغامی آینده نگاری را تایید کردیم. مدیریا ارشد CO-A جهت کنرل روش های برنامه ریزی و اجرا از قدیت استفاده کرد و مدیریت ارشد CO-B قدرت را در جهت ایجاد روش های فراگیر در سرمایه گذاری برای استراتژیه آینده نگاری و برنامه ریزی استفاده نمود.

روش های اسکنینگ جهت بدست آوردن سیگنال های قوت و ضعف شامل تحقیقات ، مصاحبه با مشتریان ذینفع، متخصصین تکنولوژی و ... مورد استفاده قرار گرفتند. (به خصوص در صنعت ICT).

۶. نتیجه گیری

ما به تحقیق بر برنامه ریزی بلند مدت در راستای آشکار سازی اینکه چه زمانی و چگونه آینده نگاری در برنامه ریزی بلند مدت اجرا می شود پرداختیم. چارچوبی برای آینده نگاری ادغام شده

در برنامه ریزی بلند مدت از داده های سازگار با توصیه های واقع در تحقیقات قبلی؛ ایجاد شد. تحقیقات قبلی منابع، روش ها و ابزارهای بکار گرفته شده در برنامه ریزی آینده نگاری را ارائه می نمود، با این حال جزئیات مرتبط با کاربرد آن محدود بود. این تحقیق جزئیات مهمی را اضافه کرد که به شکاف عملیاتی در روش های برنامه ریزی و آینده نگاری میگرداخت. چارچوب برنامه ریزی بلند مدت ادغام شده با آینده نگاری از طریق این تحقیق ایجاد گشت. (شکل ۳) که بوسیله ۶ متخصص آینده نگاری که با تجربیات و مشاهدات برنامه ریزی آنها درتعداد زیادی از سازمان ها و چندین صنعت؛ تطبیق داده شد. شکل ۳ نشان می دهد که چه زمانی و چگونه کسب سیگنال های قوی و صعیف توسط روش های آینده نگاری می تواند در ادغام با برنامه ریزی بلند مدت جهت اسکن محیط، ساخت سناریو و سپس بازسازی سناریو ها اثر بخش باشد، این روش رهبری را تشویق می کند برای :

الف) مباحث استراتژیک آزادانه اولیه در فرایند برنامه ریزی برای ایجاد سناریو های متفاوت و

ب) تولید طرح های استراتژیک با پتانسیلی در دیدن نیاز های و شکل محیط های کنونی و آینده

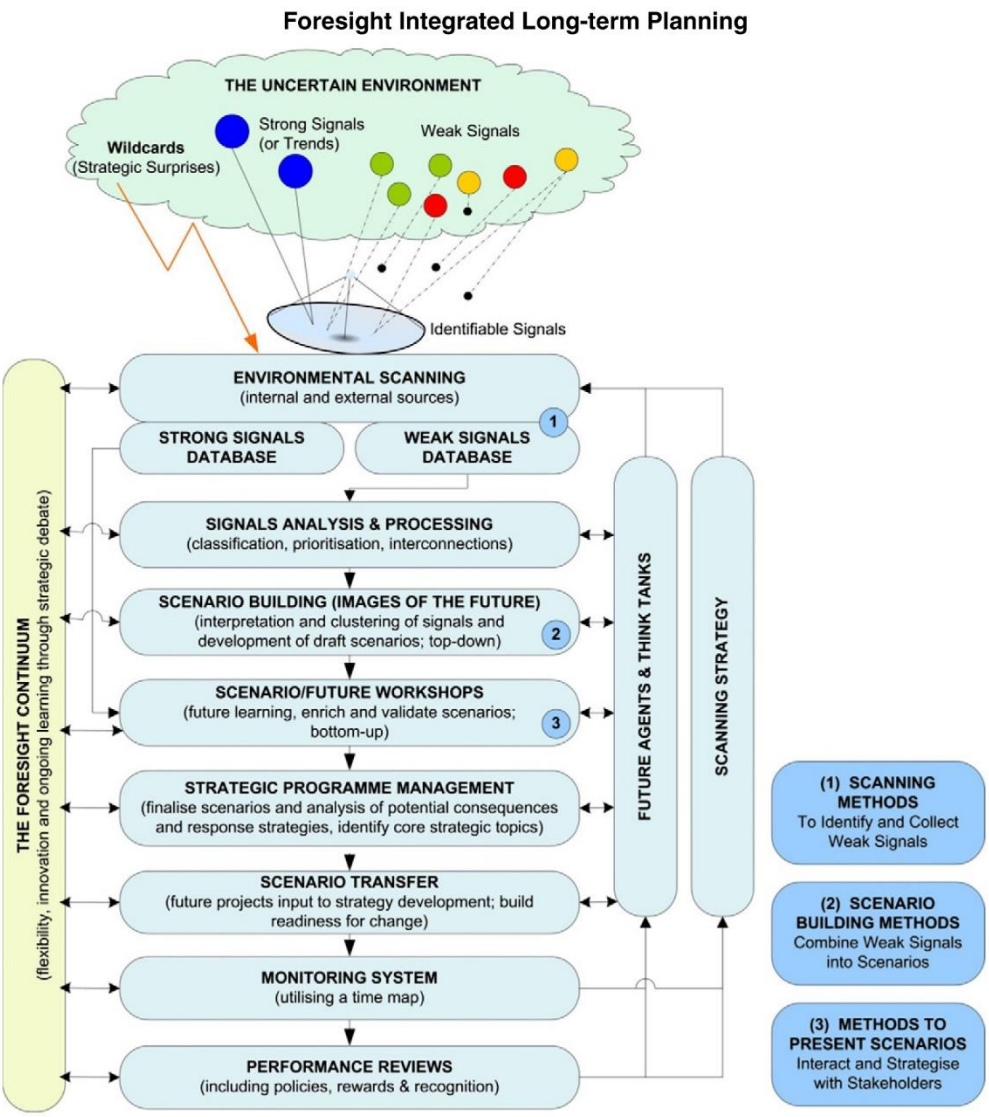
ارتباطات تعاملی در ساختار و مرز های سازمان در فرهنگ دخالت ، تعهد و خلاقیت؛ اتفاق می افتد. به اشتراک گذاری دانش نیز فرایند نواوری را تحریک می کند، به طوریکه روش برنامه ریزی بلند مدت به منظور افزایش قابلیت های استراتژیک شرکت دوباره سازی شد. (به مرور بازخورد عملکرد در هر مرحله از برنامه ریزی بلند مدت در شکل ۳ توجه نمایید). بنابراین سیستم فعالیتی از طریق روش برنامه ریزی، رهبری، فرهنگ و ساختار تعریف می شود و بوسیله اجرای آینده نگاری شکل می گیرد.

سرمایه گذاری مداوم در کمیته بوسیله مدیر ارشد جهت اجرای برنامه ریزی بلند مدت ادغام شده با آینده نگاری متضمن : الف) منابع انسانی ، زمانی و تکنولوژی جهت پشتیبانی از جمع آوری و تحلیل داده ها در راستای بازسازی سناریو ها در دسترس هستند ب) حمایت برای توسعه مداوم طرح های استراتژیک جهت افزایش عملکرد در محیط های کنونی و آینده

پ) انعطاف پذیری تصمیمات عملیاتی به جهت همگام سازی با الگوهای نوظهور.

همانطور که در بخش ۵توضیح داده شد، یک مولفه ساختاری مهم در فرایند برنامه ریزی بلند مدت ادغامی با آینده نگاری به تصویر در آمد، شبکه عاملان آینده، در جلسات رسمی و غیر رسمی ملاقات می شوند به جهت اینکه درکی از آینده برای آنها ایجاد شود و نیز طرح های موجود و جایگزین را در محیط های نوظهور مورد ازمایش قرار دهند. دومین مولفه مهم یکپارچه سازی دانش آینده نگاری در یک پلتفرم قابل دسترس جهت تحقیقات مدیران اجرایی ، عاملان آینده و مجریان استراتژی در همه سازمان؛ بود. همانگونه که Oxley و Wada توضیح می دهند، برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، شرکت ها باید دانش ساخته شده داخلی را با دانش منابع خارجی ادغام کنند و به کار گیرند." متخصصان آینده نگاری که از آنها درمرور یافته های تحقیق مشورت گرفته شداشاره می کنند که" تعداد زیادی از سازمان های مشکلات با افزایش سرعت، پیچیدگی و مسائل جهانی شدن؛ دارند: آنها تلاش می کنند تا کسب و کارروزانه را مدیریت کنند و اغلب زمان مسائل برنامه ریزی استراتژیک را به مشاورانخارجی انتقال می دهد و انها تایید می کنند که با اینکه برون سپاری اثربخش بود اما خورجی و نتایج آن کاملا غیر موفق بوده است. متخصصان آینده نگاری معتقدند که چارچوب برنامه ریزی ادغامی با آینده نگاری که از طریق این تحقیق بدست آمد در کاربردهای صنعتی قدرتمند است. اجرای آینده نگاری مشاهده شده در این تحقیق بر یکپارچه سازی دو سیگنال قوی و ضعیف در توسعه سناریو های مداوم سوار بود و نتیجتا بر توسعه طرح های استراتژیک مسلط بود همچنین محیط های نوظهور را شکل داد.

گارویژه



منابع :

W. Bell, Foundations of Futures Studies: History, Purposes, and [۱]

.۲۰۰۳, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, USA, ۱Knowledge, vol.

E. Ofek, L. Wathieu, Are you ignoring trends that could shape up your [۲]

.۱۳۱–۱۲۴) ۲۰۱۰business? Harv. Bus. Rev. (July–August

.G. Ringland, The role of scenarios in strategic foresight, Technol [۳]

.۱۴۹۸–۱۴۹۳) ۲۰۱۰) (۹(۷۷Forecast. Soc. Chang.

month ۱۲R. Clemens, Environmental scanning and scenario planning: a [۴]

perspective on applying the viable systems model to developing public

.۲۷۴–۲۴۹) ۲۰۰۹) (۴(۲۲sector foresight, Syst. Pract. Action Res.

S. Maguire, U. Ojiako, I. Robson, The intelligence alchemy and the [۵]

.۱۳۹–۱۲۵) ۲۰۰۹(۱۸twenty-first century organization, Strateg. Chang.

D. Mietzner, G. Reger, Practices of strategic foresight in biotech [۶]

.۲۹۴–۲۷۳) ۲۰۰۹) (۲(۱۳companies, Int. J. Innov. Manag.

K. Haegeman, E. Marinelli, F. Scapolo, A. Ricci, A. Sokolov, Quantitative [۷]

and qualitative approaches in Future-oriented Technology Analysis

.(FTA): from combination to integration? Technol. Forecast. Soc. Chang

.۳۹۷–۳۸۶ (۲۰۱۳) ۸۰

–M. Magnusson, P. Boccardelli, S. Börjesson, Managing the efficiency [۸]

,flexibility tension in innovation: strategic and organizational aspects

.۶–۲) ۲۰۰۹) (۱(۱۸Creat. Innov. Manag.

.G.S. Day, P.J.H. Schoemaker, Scanning the periphery, Harv. Bus. Rev [۹]

.۱۴۸–۱۳۵ (۲۰۰۵) ۱۱/۸۳

G.P. Hodgkinson, M.P. Healey, Toward a (pragmatic) science of strategic [۱۰]

۲۹intervention: design propositions for scenario planning, Organ. Stud.

.۴۵۷–۴۳۵ (۲۰۰۸) (۳)

R. Bradfield, G. Wright, G. Burt, G. Cairns, K. Van Der Heijden, The origins [۱۱]

,and evolution of scenario techniques in long range business planning

.۸۱۲–۷۹۵) ۲۰۰۵(۳۷Futures

P.A. Van der Duin, E. Den Hartigh, Keeping the balance: exploring the [۱۲]

,link of futures research with innovation and strategy processes

.۳۵۱–۳۳۳) ۲۰۰۹) (۳(۲۱Technol. Anal. Strateg. Manag.

'D. Jarratt, D. Stiles, How are methodologies and tools framing managers [۱۳]

.strategizing practice in competitive strategy development? Br. J. Manag

.۴۳–۲۸ (۲۰۱۰) (۱) ۲۱

P. Micic, Future markets-radar: a case study of applied strategic [۱۴]

.۱۵۰۵–۱۴۹۹) ۲۰۱۰) (۹(۷۷foresight, Technol. Forecast. Soc. Chang.

N. Rahman, G.L. De Feis, Strategic decision-making: models and [۱۵]

.methods in the face of complexity and time pressure, J. Gen. Manag

.۵۹–۴۳ (۲۰۰۹) (۲) ۳۵

D.J. Teece, Explicating dynamic capabilities: the nature and [۱۶]

.microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strateg

.۱۳۵۰–۱۳۱۹) ۲۰۰۷(۲۸Manag. J.

.D.J. Collis, C. Montgomery, Competing on resources, Harv. Bus. Rev [۱۷]

.۱۵۰–۱۴۰) ۲۰۰۸(July–August

A.-C. Martinet, Strategic planning, strategic management, strategic [۱۸]

.foresight: the seminal work of H. Igor Ansoff, Technol. Forecast. Soc

.۱۴۸۷–۱۴۸۵) ۲۰۱۰) (۹(۷۷Chang.

G. Burt, Why are we surprised at surprises? Integrating disruption [۱۹]

theory and system analysis with the scenario methodology to help

.identify disruptions and discontinuities, Technol. Forecast. Soc. Chang

.۷۴۹–۷۳۱ (۲۰۰۷) ۷۴

,A.N. Leontiev, Activity, Consciousness, and Personality, Prentice Hall [۲۰]

.۱۹۷۸Englewood Cliffs, New Jersey,

H. Sherman, R. Schultz, Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity, Perseus [۲۱]
.۱۹۹۹Books,

(۱۹۸۵) (۱(۱۰E.E. Chaffee, Three models of strategy, Acad. Manag. Rev. [۲۲]

.۹۸–۸۹

P.J. Brews, M.R. Hunt, Learning to plan and planning to learn: resolving [۲۳]

(۱۰) ۲۰the planning school/learning school debate, Strateg. Manag. J.

.۹۱۳–۸۸۹ (۱۹۹۹)

R. Gunn, W. Williams, Strategic tools: an empirical investigation into [۲۴]

.۲۱۶–۲۰۱) ۲۰۰۷(۱۶strategy in practice in the UK, Strateg. Chang.

.D.W. Pickton, S. Wright, What's SWOT in strategic analysis? Strateg [۲۵]

.۱۰۹–۱۰۱) ۱۹۹۸) (۲(۷Chang.

S. Bharadwaj, T. Clark, S. Kulviwat, Marketing, market growth, and [۲۶]

endogenous growth theory: an inquiry into the causes of market

.۳۵۹–۳۴۷) ۲۰۰۵) (۳(۳۳growth, J. Acad. Mark. Sci.

.۱۹۹۵K.E. Weick, Sensemaking in Organizations, Sage, London, UK, [۲۷]

J. Quinn, Strategic change: ‘Logical Incrementalism’, Sloan Manag. Rev [۲۸]

.۲۱–۷ (۱۹۷۸) ۲۰

.M. Farjoun, Towards an organic perspective on strategy, Strateg. Manag [۲۹]

.۵۹۴–۵۶۱) ۲۰۰۲) (۷(۲۳J.

F.A. Frost, The use of strategic tools by small and medium-sized [۳۰]

.۶۲–۴۹) ۲۰۰۳(۱/۱۲enterprises: an Australasian study, Strateg. Chang.

D. Jarratt, R. Fayed, The impact of market and organisational challenges [۳۱]

on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of

.۷۲–۶۱) ۲۰۰۱) (۱(۵۱the business-to-business sector, J. Bus. Res.

A. Karami, An Exploration of the Chief Executive Officers (CEOs) [۳۲]

perception of strategic management process: the case of British High

.۶۹–۶۲) ۲۰۰۵) (۴(۲Tech SMES, Corp. Ownersh. Control.

A. Bhide, The judgment deficit: statistical models have deprived the [۳۳]

financial sector of the case-by-case judgment that makes capitalism

.۵۳–۴۴) ۲۰۱۰thrive. That must change, Harv. Bus. Rev. (September

D.W. Cravens, M.J. Neeley, N.F. Piercy, A. Baldauf, Management [۳۴]

,framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets

.۴۹–۳۱) ۲۰۰۹) (۲–۱(۲۵J. Mark. Manag.

M. Schindehutte, M.H. Morris, Advancing strategic entrepreneurship [۳۵]

,research: the role of complexity science in shifting the paradigm

.۲۷۶–۲۴۱) ۲۰۰۹(۱/۳۳Enterp. Theory Pract.

.P.A.C. Smith, Case study: planning as learning, Action Learn. Res. Pract [۳۶]

.۸۶–۷۷ (۲۰۰۷) (۱) ۴

.H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie, Strategy under uncertainty, Harv [۳۷]

.۷۹–۶۷) ۱۹۹۷) (۶(۷۵Bus. Rev.

S. Medonça, G. Cardosob, J. Caraçac, The strategic strength of weak [۳۸]

.۲۲۸–۲۱۸) ۲۰۱۲) (۳(۴۴signal analysis, Futures

,J. Choi, A motivational theory of charismatic leadership: envisioning [۳۹]

.۴۳–۲۴) ۲۰۰۶) (۱(۱۳empathy, and empowerment, J. Leadersh. Org. Stud.

,P. Kochikar, M.P. Ravindra, Developing the capability to be agile [۴۰]

.۱۳۴–۱۲۷) ۲۰۰۷) (۴(۲۵Organ. Dev. J.

L. Van der Merwe, T.J. Chermack, J. Kulikowich, B. Yang, Strategic [۴۱]

,conversation quality and engagement: assessment of a new measure

.۲۲۱–۲۱۴) ۲۰۰۷) (۳(۱۱Int. J. Train. Dev.

M. Cheung, P.F. Greenfield, Z. Liao, Selecting R&D projects for technologybased innovation: knowledge [۴۲] management in the face of Embarras de

۸۰–۶۱) ۲۰۰۹) (۲(۳۵Choix, J. Gen. Manag.

) xxx–xxx۲۰۱۳Social Change xxx (

Please cite this article as: M.K. Peter, D.G. Jarratt, The practice of foresight in long-term planning, Technol. Forecast. Soc. Change

۲۰۱۳,۱۲,۰۰۴/j.techfore.۱۰,۱۰۱۶http://dx.doi.org/,(۲۰۱۳)

C.C. Jaeger, E.A. Rosa, T. Webler, Risk, Uncertainty, and Rational [۴۳]

.۲۰۰۱Action, Earthscan Publications, London, UK,

H. Kahn, Forecasting, in: A. Hines, P. Bishop (Eds.), Thinking About the [۴۴]

,۲۰۰۶Future: Guidelines for Strategic Foresight, Social Technologies,

.۹۷–۸۵pp.

N. Marsh, M. McAllum, D. Purcell, Strategic Foresight: The Power of [۴۵]

.۲۰۰۲Standing in the Future, Crown Content, Melbourne, Australia,

.D.E. Huber, A. Jungmeister, M. Zahld, A living strategy, Strategy Mag [۴۶]

.۱۲–۷ (۲۰۰۷) ۱۱

,D.S. Harris, S. Zeisler, Weak signals: detecting the next big thing [۴۷]

.۲۸–۲۱) ۲۰۰۲Futurist (

(۵) ۶۳P. Wack, Scenarios: uncharted waters ahead, Harv. Bus. Rev. [۴۸]

.۸۹–۷۲ (۱۹۸۵)

O. Glassey, Exploring the weak signals of starts-ups as a Folksonomic [۴۹]

.۳۳۲–۳۲۱) ۲۰۰۹) (۵(۷۹System, Technol. Anal. Strateg. Manag.

T. Heger, R. Rohrbeck, Strategic foresight for collaborative exploration [۵۰]

(۲۰۱۲) (۵(۷۹of new business fields, Technol. Forecast. Soc. Chang.

.۸۳۱–۸۱۹

C. Bezold, Technological forecasting and social change, Strateg. Foresight [۵۱]

.۱۵۱۸–۱۵۱۳ (۲۰۱۰) (۹) ۷۷

G.P. Hodgkinson, G. Wright, Confronting strategic inertia in a top [۵۲]

(۲۰۰۲) (۶(۲۳management team: learning from failure, Organ. Stud.

.۹۷۷–۹۴۹

:C. Cagnin, A. Havas, O. Saritasin, Future-oriented technology analysis [۵۳]

.its potential to address disruptive transformations, Technol. Forecast

.۳۸۵–۳۷۹) ۲۰۱۳(۸۰Soc. Chang.

P.J.H. Schoemaker, Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding no [۵۴]

.۲۰۰۲matter what the Future brings, The Free Press, New York, NY, USA,

,K. Van der Heijden, Scenarios: The Art of Strategic Conversation [۵۵]

.۱۹۹۶Wiley, Chichester, UK,

H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, The Strategy Safari: A Guided [۵۶]

,nd ed. FT Press۲Tour through the Jungles of Strategic Management,

.۲۰۰۹Edinburgh Gate, Harlow,

R. Rohrbeck, Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the [۵۷]

,Future Orientation of a Firm, Contributions to Management Science

.۲۰۱۱Springer-Verlag, Berlin Heidelberg,

K. Burmeister, A. Neef, B. Beyers, Corporate Foresight: Unternehmen [۵۸]

.۲۰۰۴gestalten Zukunft, Murmann, Hamburg, Germany,

N. O'Regan, A. Ghobadian, Formal strategic planning. Annual raindance [۵۹]

.۲۲–۱۱) ۲۰۰۷(۱۶or wheel of success? Strateg. Chang.

)۲۰۰۷G.S. Day, P.J.H. Schoemaker, Seeing sooner, Mark. Manag. (Nov/Dec [۶۰]

.۲۷–۲۱

,P. De Smedt, K. Borch, T. Fuller, Future scenarios to inspire innovation [۶۱]

.۴۴۳–۴۳۲) ۲۰۱۳) (۳(۸۰Technol. Forecast. Soc. Chang.

H. Tsoukas, J. Shepherd (Eds.), Managing the Future: Foresight in the [۶۲]

.۲۰۰۴Knowledge Economy, Blackwell, Malden MA, USA,

[۶۳] G. Martín-de Castro, M. Delgado-Verde,J.E. Navas-López, J. Cruz-González,
Themoderatingroleofinnovationculture in the relationship between
knowledge assets and product innovation, Technol. Forecast. Soc. Chang.
۸۰ (۲) (۲۰۱۳) ۳۵۱–۳۶۳.

[۶۴] M.E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries
and Competitors, Free Press, New York NY, USA, ۱۹۸۰.

[۶۵] C.S. Jacelon, K.K. O'Dell, Case and grounded theory as qualitative
research methods, Urol. Nurs. ۱/۲۵(February ۲۰۰۵) ۴۹–۵۲.

[۶۶] I.H. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes (Eds.), From Strategic Planning to
Strategic Management, John Wiley & Sons, New York NY, USA, ۱۹۷۶.

[۶۷] B. MacKay, P. McKiernan, Exploring strategy context with foresight,
European, Manag. Rev. ۱/۱ (۲۰۱۰) ۶۹–۷۷.

[۶۸] R. Rohrbeck, H.G. Gemünden, Corporate foresight: its three roles in
enhancing the innovation capacity of a firm, Technol. Forecast. Soc.
Chang. ۷۸ (۲) (۲۰۱۱) ۲۳۱–۲۴۳.

[۶۹] R.G. Baker, The contribution of case study research to knowledge of how
to improve quality of care, BMJ Qual. Saf. ۲۰ (۱) (۲۰۱۱) ۳۰–۳۵.

[۷۰] J.I. Igartua, J.A. Garrigós, J.L. Hervas-Oliver, How innovation management techniques support an open
innovation strategy, Res. Technol. Manag. ۵۳/۳ (May–June ۲۰۱۰) ۴۱–۵۲.

[۷۱] D.J. Cooper, W. Morgan, Case study research in accounting, Account.
Horiz. ۲۲ (۲) (۲۰۰۸) ۱۵۹–۱۷۸.

[۷۲] K.B.M. Noor, Case study: a strategic research methodology, Am. J.
Appl. Sci. ۵ (۱۱) (۲۰۰۸) ۱۶۰۲–۱۶۰۴.

[۷۳] K.M. Eisenhardt, Building theories from case study research, Acad.
Manag. Rev. ۱۴ (۴) (۱۹۸۹) ۵۳۲–۵۵۰.

[۷۴] P.D. Leedy, J.E. Ormrod, Practical Research: Planning and Design, ۸th ed.
Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ, USA, ۲۰۰۵.

[۷۵] A.M. Pettigrew (Ed.), The Management of Strategic Change, Basil

.۱۹۹۸Blackwell, Oxford, UK,

J. Corbin, L. Anselm, Basics of Qualitative Research: Techniques and [۷۶]

rd ed. Sage, Thousand۳Procedures for Developing Grounded Theory,

.۲۰۰۸Oaks, CA, USA,

M. Bloor, F. Wood, Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of [۷۷]

.۲۰۰۶Research Concepts, Sage Publications, London, UK,

,C. Koncilja-da Mata, G. Nguene, M.K. Peter, P. Rossel, B. Steiner, B.D. Wyser [۷۸]

Methods to find Weak Signals for Foresight and Scenario Planning: Report

.۲۰۰۴for Project Future Screening, EPFL Lausanne, Switzerland, November

R.K. Yin, Case Study Research: Design and Methods of Applied Social [۷۹]

.۲۰۰۹th ed. Sage, London, UK, ۴Research Methods,

:P. Ghauri, K. Gronhaug, Research Methods in Business Studies [۸۰]

.۲۰۰۵A Practical Guide, Prentice Hall, Essex, UK,

,M. Huberman, M.B. Miles, Data management and analysis methods [۸۱]

,in: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research

.۱۹۹۴Sage Publications, Thousand Oaks CA, USA,

J.C. Glenn, T.J. Gordon (Eds.), Futures Research Methodology, Version [۸۲]

,(CD-ROM), American Council for The United Nations University ۳,۰

.۲۰۰۹Washington DC, USA,

H. Chesbrough, Business model innovation: opportunities and [۸۳]

.۳۶۳–۳۵۴) ۲۰۱۰) (۳/۲(۴۳barriers, Long Range Plan.

Y. Doz, M. Kosonen, Embedding strategic agility: a leadership agenda [۸۴]

for accelerating business model renewal, Long Range Plan. (Special

.۳–۲) ۲۰۱۰) (۴۳Issue

D. Teece, Business model, business strategy and innovation, Long [۸۵]

.۱۹۴–۱۷۲) ۲۰۱۰(۴۳Range Plan.

A.P. Spee, P. Jarzabkowski, Strategic planning as communicative [۸۶]

.۲۹–۱) ۲۰۱۱) (۲(۳۷process, Organ. Stud.

M. Soekijad, B. van den Hooff, M. Agterberg, M. Huysman, Leading to [۸۷]

.learn in networks of practice: two leadership strategies, Organ. Stud

.۱۰۲۷–۱۰۰۵ (۲۰۱۱) (۸) ۳۲

,R. Whittington, Completing the practice turn in strategy research [۸۸]

.۶۱۳) ۲۰۰۶(۲۷Organ. Stud.

R. Whittington, Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye, Organ. [۸۹]
.۱۵۸۶–۱۵۷۵) ۲۰۰۷) (۱۰(۲۸Stud.

,C. Fenton, A. Langley, Strategy as practice and the narrative turn [۹۰]

.۲۶–۱) ۲۰۱۱) (۲(۳۷Organ. Stud.

S.J. Armstrong (Ed.), Principles of Forecasting: A Handbook for [۹۱]

.۲۰۰۱Researchers and Practitioners, Kluwer, Boston MS, USA,

G. Cairns, I. Ahmed, J. Mullett, G. Wright, Scenario method and [۹۲]

stakeholder engagement: critical reflections on a climate change

.۱۰–۱) ۲۰۱۳) (۱(۸۰scenarios case study, Technol. Forecast. Soc. Chang.

) ۲۰۰۷) (۲(۳۲M. Visser, Deutero-learning in organizations: a review and reformulation, Acad. Manag. Rev. [۹۳]
.۶۶۷–۶۵۹

J.D. Stoffels, Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to [۹۴]

.۱۹۹۴Environmental Scanning, Pergamon, Oxford, UK,

R.A. Burkhard, G. Spescha, M. Meier, “A-ha!”: how to visualize [۹۵]

strategies with complementary visualizations, Conference paper on

.۱۶–۱۴, pp. ۲۰۰۵Visualising and Presenting, Indicator Systems”, “

J. Boon, E. Rusman, M. Van der Klink, Colin Tattersall, Developing a [۹۶]

critical view on e-learning trend reports: trend watching or trend

.۲۱۱–۲۰۵) ۲۰۰۵) (۳(۹setting? Int. J. Train. Dev.

C.Daheim,G.Uerz,Corporateforesight in Europe: from trend based logics [۹۷]

.۳۳۶–۳۲۱) ۲۰۰۸) (۳(۲۰to open foresight, Tech. Anal. Strat. Manag.

R. Laermer, Trendspotting for the Next Decade, McGrawHill, New [۹۸]

.۲۰۰۸York, NY, USA,

S. Azhar, I. Ahmad, M.K. Sein, Action research as a proactive research [۹۹]

.method for construction engineering and management, J. Constr. Eng

.۹۸–۸۷) ۲۰۱۰(January ۱/۱۳۶Manag.

J. Oxley, T. Wada, Alliance structure and the scope of knowledge [۱۰۰]

(۴) ۵۵transfer: evidence from U.S.–Japan agreements, Manag. Sci.

.۶۴۹–۶۳۵ (۲۰۰۹)