

Designing a Strategic Foresight Model for the Economic and Competitive Advantage Development of Iranian Small and Medium Enterprises

Parvaneh Gholipoor

M.Sc. in Business Management, Member of Young Researcher and Elite Club, Islamic Azad University of Qazvin, Iran. Parvanehgholipour@gmail.com (*Corresponding Author*)

Mohammad Mehdi Mozaffari

Associate Professor of Industrial Management, IKIU, Qazvin, Iran
mozaffari@soc.ikiu.ac.ir

Abstract

Purpose: future threats, rapid and broad environmental changes have challenged structures of management and policy firms, and strategic foresight are welcomed through companies ever-increasingly due to their flexibility in changing future alternatives. This research sought to provide a suitable model of strategic foresight for Iranian small and medium enterprises.

Method: This is a qualitative and quantitative combination study. Firstly, applying Meta-Synthesis technique including seven stages, the study begins systematically analyzing and assessment of the results and findings of prior studies. The data is gathered by library research and expert opinions. Then, Cronbach's alpha and SPSS were used to validate the model.

Findings: The results show that the favorable model included 35 models that were identified based on the research topic. The final model consisted of 13 main components and 9 sub-indices of strategic foresight.

Conclusion: According to the literature review in the field, no holistic research has been performed so far on the foresight of Iranian small and medium enterprises. As a result, the proposed model is the first model for these companies that can help to develop and implement appropriate strategies regarding the existence of unstable situations.

Key words: Strategic Foresight, Competitive Advantage, Small and Medium Enterprises, Meta-Synthesis Technique.

دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران
سال چهارم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، صفحه ۲۵-۵۴
**طراحی مدل آینده‌نگاری راهبردی جهت توسعه اقتصادی و کسب مزیت رقابتی
در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی**

پروانه قلی‌پور*

کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، عضو باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران.

(نویسنده مسئول)

Parvanehgholipour@gmail.com

محمد مهدی مظفری

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

mozaffari@soc.ikiu.ac.ir

چکیده

هدف: تهدیدات آتی، تغییرات سریع و تلاطم‌های محیطی، ساختارهای مدیریتی و خط‌مشی‌های سازمان‌ها را با چالش‌هایی مواجه نموده و آینده‌نگاری راهبردی، به علت منعطف بودن در مقابل بدیل‌های ناپایدار آینده، به‌طور فزاینده‌ای از سوی شرکت‌ها مورد استقبال واقع شده است. هدف اصلی این تحقیق ارائه مدلی مناسب جهت آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی است.

روش: رویکرد این پژوهش از نوع ترکیبی کیفی و کمی است. در بخش اول با کاربرد ابزار فراترکیب (متاستیز) که شامل گام‌های هفت‌گانه‌ای است، که به ارزیابی و تحلیل نظام‌مند مدل‌های مختلف، یافته‌های مطالعات محققان پیشین پرداخته است. سپس، از آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS جهت اعتبارسنجی مدل پیشنهادی استفاده گردیده است. در ادامه نیز برای گردآوری داده‌ها از روش مطالعات کتابخانه‌ای و نظرات متخصصان بهره‌مند شده است.

یافته‌ها: نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که ۳۵ مدل متناسب با موضوع تحقیق شناسایی شده و مدل نهایی شده شامل ۱۳ مؤلفه اصلی و ۹ شاخص فرعی آینده‌نگاری راهبردی است.

نتیجه‌گیری: طبق بررسی‌های صورت گرفته در این حوزه، تاکنون مطالعه جامعی در رابطه با آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی انجام نشده است. در نتیجه، ساختار ارائه‌شده به عنوان نخستین مدل برای آینده‌نگاری بنگاه‌های مذکور است که توانایی تدوین و اجرای راهبردهای مرتبط را با توجه به وضعیت متغیر کنونی دارد.

واژگان کلیدی: آینده‌نگاری راهبردی، کسب مزیت رقابتی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، تکنیک فراترکیب.

۱- مقدمه

از اوایل دهه ۱۹۸۰ به بعد رویکرد اکتشافی جای خود را به رویکرد هنجاری داد که متمرکز بر پیش‌گویی آینده است و بر مداخله اختیار و اراده بشر بر آینده‌های محتمل برای ساختن آینده مطلوب تأکید دارد. (کوسا، ۲۰۱۱: ۳۲۷) موضوع آینده‌نگاری تحت تأثیر رویکردهای اخیر بوده و اخذ تصمیمات راهبردی را بسیار متأثر نموده است. با توجه به تأثیرگذاری مطالعات آینده بر حیطه مدیریت راهبردی و ترکیب این دو، آینده‌نگاری راهبردی پا به عرصه ظهور گذاشته که قادر ست به عنوان راه‌گشایی در رویاروی با محیط‌های متلاطم و شرایط ناپایدار باشد. (ویچیتو، ۲۰۱۲: ۷۸۳؛ دراست، ۲۰۱۵)

ارائه چهارچوب‌ها و دستورالعمل‌هایی در تدوین برنامه‌ها براساس وضعیت فعلی سازمان‌ها برای آینده بلندمدت که با مجموعه‌ای از فرضیات یا احتمالات یا وقوع تحولات جزئی دیگر مواجه‌اند چاره‌ساز نیست؛ بنابراین پیش‌قدم شدن در برابر دگرگونی‌های پیاپی آینده، اهمیت و ضرورت انجام آینده‌نگاری و ساختن آینده مطلوب را در حوزه‌های مدیریت راهبردی روشن می‌سازد. از این رو، کاربرد آینده‌نگاری راهبردی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در بخش‌های مختلف از منطقه‌ای تا جهانی برخوردار است. آینده‌نگاری راهبردی از غافلگیری در هنگام مواجهه با اتفاقات ناگهانی و دور از انتظار ممانعت می‌کند و منجر به فروریختن ترسیم آینده واحد در فکر برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها می‌شود و به جای آینده‌های واحد، آینده‌های بدیل را جایگزین می‌سازد. همچنین به منعطف‌سازی برنامه‌ها برای کاهش عدم قطعیت آنها کمک می‌نماید. (نمٹ، ۲۰۱۹؛ اسپرانگ، ۲۰۱۸). هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه مدل مناسب آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی است. مدل ارائه‌شده می‌تواند به عنوان راهنما، سازمان‌های مذکور را در مواجهه با وقوع تحولات و تغییرات ناگهانی آماده سازد و به آنها در برخورد با تهدیدات آتی یاری رساند.

علاوه بر این، آینده‌نگاری راهبردی در راستای بهره‌مندی سازمان‌ها از فرصت‌های حاصله از دگرگونی‌های آینده، ساختن آینده مطلوب و تأثیر آن بر محیط خارج از سازمان، خلق فرصت‌های تازه همراه با استفاده از فرصت‌های فعلی، حرکت به سوی رهبری بازار، پیش‌گامی در فناوری و نوآوری در راستای توسعه اقتصادی و کسب مزیت رقابتی اقتصادی بسیار یاری‌رسان است. در دنیا کنونی سازمان‌ها به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط که در حال حرکت به سوی رشد اقتصادی و خلق فضای رقابتی‌اند، اگر قادر به پیش‌گویی شرایط آینده، کسب مزیت رقابتی و توسعه اقتصادی نباشند، نمی‌توانند نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را برآورند؛ در نتیجه از صحنه رقابت خارج خواهند شد. بنابراین، سازمان‌ها باید جدیدترین شکل قوانین بازی رقابتی و مؤلفه‌های تأثیرگذار در این حوزه را شناسایی نموده و مورد استفاده قرار

دهند تا در دنیای دادوستد پیوسته در حال تغییر و ورود رقبای جدید به بازار و وضعیت رقابتی‌شان در معرض خطر قرار نگیرند. (ویشنفسکی، ۲۰۱۵؛ شوویتزر، ۲۰۱۹)

با توجه به مطالب مطرح‌شده، اهمیت و ضرورت آینده‌نگاری در سازمان‌ها بسیار مشهود است. با توجه به اهمیت بالای آینده‌نگاری راهبردی در شرکت‌ها به خصوص بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی در وضعیت کنونی کشور، مطالعات ارزشمند و کاربردی وجود ندارد. (بیدراتی‌زیگ، ۲۰۱۲) این موضوع در ایران هنوز هم از بعد تئوری و کاربردی توسعه نیافته است. تعداد سازمان‌هایی که از آینده‌نگاری راهبردی در تدوین برنامه‌ها و مدیریت خود استفاده می‌کنند بسیار اندک است.

تحقیق حاضر قصد دارد با بررسی پیشینه نظری و تجربی بر مبنای نظرات متخصصان و خبرگان به ارائه مدل کاربردی آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی بپردازد. درحقیقت تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی باید به چه صورتی باشد. مسئله‌ای که مطرح می‌شود این است که آینده‌نگاری راهبردی باید چه مراحلی را طی نماید و توالی روابط این مراحل باید به چه شکل باشد؟ با توجه به این مطلب، لزوم بررسی ادبیات نظری، مطالعات محققان پیشین و مدل‌های مختلف آینده‌نگاری صاحب‌نظران نسبت به این موضوع و کسب آمادگی برای ورود به بازارهای جدید و مقابله با رقبا در شرایط متغیر کنونی بیش از پیش احساس می‌گردد. ارائه مدل آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی به‌عنوان گامی مهم به منظور توسعه اقتصادی و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌گردد که با دیدی آینده‌نگرانه به سوی رفع چالش‌های موجود، تحلیل سناریوهای آتی و کاهش عدم قطعیت‌ها در این سازمان‌ها گام برمی‌دارد. نخستین موضوع پیش روی پژوهش حاضر، نبود مدل منسجم و ساختارمند آینده‌نگاری راهبردی در این حوزه است. بنابراین، مدل ارائه‌شده علاوه بر مدیریت عملکردهای آینده‌نگاری، در تهیه مطالب مرتبط با مسائل راهبردی به‌ویژه جایگاه و نقش آینده‌نگاری در اخذ تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است. در حال حاضر، بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی، محرک توسعه اقتصادی جهت افزایش سرمایه‌گذاری بین‌المللی، اشتغال‌زایی، ارتقاء فرایند صادرات و انتقال فناوری محسوب می‌شوند که باید به موضوع آینده‌نگاری در تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های‌شان توجه لازم مبذول شود.

۲- مبانی نظری تحقیق

با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده درباره بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی، مشخص شد که تا کنون در مورد آینده‌نگاری راهبردی در این بنگاه‌ها پژوهشی صورت نگرفته است و این موضوع بیانگر جدید بودن این تحقیق است. برای ارزیابی و شناسایی جنبه‌های متفاوت به‌خصوص در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی بررسی جامعی در این حوزه صورت گرفت تا شناخت کامل و عمیقی از جنبه‌های متفاوت موضوع به دست آید. بررسی مدل‌های مختلف صاحب‌نظران، مبانی نظری و پیشینه تحقیق نشان‌دهنده این مطلب است که تاکنون طراحی مدل کاربردی و آینده‌نگاری در این بخش انجام نشده است. در اینجا مهم‌ترین مطالعات مرتبط با موضوع تحقیق در ساختارهای متفاوت به شرح ذیل و جدول ۱ ارائه شده است.

۲-۱- آینده‌نگاری

فرایندی منسجم از آینده‌های محتمل، دیدگاه‌ها، جهان‌بینی‌ها و به‌عنوان اسطوره‌های بنیادی برای آینده است. آینده‌نگاری مسئله‌ای مهم و حیاتی برای بنگاه‌ها دولتی و غیردولتی است. در پژوهشی، مارتین (Martin) (۱۹۹۵) اظهار داشت که آینده‌نگاری نوعی فرایند سیستماتیک برای نگاه به آینده بلندمدت با هدف شناخت فناوری‌های جدید و تقویت حیطه‌های پژوهش‌های راهبردی است که بیشترین سود و منفعت اقتصادی و اجتماعی را در بردارد. کوسا (Kuosa) (۲۰۱۱) به‌منظور شناسایی جایگاه مؤلفه‌های آینده‌نگاری در برنامه‌ریزی، به دسته‌بندی می‌تنزیرگ برای مسائل راهبردی پرداخته است، سپس موضوعات راهبردی را به دو بخش تفکر راهبردی (شامل رویکرد مشاهده‌ای، پویا و مملو از تست و اشتباهات به منظور گذر از بخش‌های افکار منطقی و خطی) و تدوین برنامه راهبردی (شامل روند تحلیلی، منطقی، مقایسه‌ای و عمل‌گرا بودن برای اجرای اهداف) طبقه‌بندی نموده است. ضمن اینکه با تکیه بر آینده‌نگاری قادر است با تدوین برنامه‌های راهبردی مطابق با تفکر راهبردی و خلاق بودن به شکل غیرخطی نیازهای‌شان را برطرف نماید. اما این مزیتی که کوسا مطرح کرده است به مفهوم محدودسازی تأثیر آینده‌نگاری به بخش کوچکی از مقدمات به‌عنوان مدیریت راهبردی نیست، چراکه آینده‌پژوهی شامل تکنیک‌ها و وسایل ویژه برای توصیه، تجویز و اقدام است. از سوی دیگر، از نظر سیلوا (Silva) (۲۰۱۵) آینده‌نگاری محور تحقیق است، اما باید در نظر داشت که برای آن تعاریف مختلفی وجود دارد، از جمله اینکه آینده‌نگاری عبارت از فرایندی است منسجم جهت جمع‌آوری داده‌ها برای ساختن آینده مطلوب با در نظر گرفتن افق بلندمدت و میان‌مدت که تصمیمات کنونی و اقدامات جلوبرنده مرتبط به هم را نشانه می‌گیرد. آینده‌نگاری از همگرا شدن رویکردهای مخفی در راستای گسترش حیطه‌های علمی ارزیابی سیاست، تدوین برنامه راهبردی و آینده‌پژوهی به وجود آمده است.

۲-۲- آینده‌نگاری راهبردی

آینده‌نگاری راهبردی به مفهوم توانایی ایجاد انوعی از دیدگاه‌های باکیفیت روبه‌جلو و به کارگیری بینش‌های نوظهور به شیوه مؤثر سازمانی برای شناسایی وضعیت‌های نامساعد، هدایت خط‌مشی، شکل‌دهی به راهبرد، کاوش بازارها، محصولات و خدمات جدید است. (هاینز، ۲۰۰۶: ۱۸-۲۱) روهبرگ (Rohrbeck) (۲۰۰۷) آینده‌نگاری راهبردی را عبارت از روش‌ها، بازیگران، فرایند و سیستم لازم جهت ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان می‌داند. همچنین، آینده‌نگاری راهبردی در مقایسه با آینده‌پژوهی به بازه‌های کوتاه‌مدت‌تری از آینده می‌پردازد که دقت بیشتری را در پیش‌بینی‌ها دارد. (کوسا، ۲۰۱۲: ۱۱۶)

۲-۳- مزیت رقابتی

مجموعه‌ای از توانمندی‌های منحصربه‌فرد یک نهاد اقتصادی است که امکان ورود و نفوذ به بازارهای مدنظر بر رقیبان را برای سازمان‌ها فراهم می‌نماید؛ یعنی مقدار افزایش جذابیت‌های توصیه‌های بنگاه در مقایسه با رقیبان، از بعد مشتریان است. (کیجان، ۱۹۹۹: ۶۳۹) همچنین مزیت رقابتی بیانگر متمایزسازی در مشخصه‌ها یا بعدها در هر سازمانی است که توانایی عرضه ارزش و خدمات بهتر را نسبت به رقیبا به مشتریان خود دارد به شکلی که ارزش‌ها بیشتر از هزینه‌های مشتریان است. (پورتر، ۲۰۰۰: ۳۷) در سال‌های اخیر، یکی از مشکلات اکثر سازمان‌ها به غیر از اندازه و عمر بنگاه، نحوه کسب مزیت رقابتی در محیط پرتلاطم است. فضایی که سازمان‌ها در آن رقابت می‌کنند با توجه به وجود تحولات مستمر و زیاد به‌عنوان منبعی دربرگیرنده فرصت و تهدیدها است. به همین منظور، بنگاه‌ها جهت پاسخ به محرک‌های خارجی و خلق مزیت رقابتی در مقابل رقیبان باید توانایی صحیح مدیریت منابع خودشان را داشته باشند. (درستکار احمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹)

۲-۴- بنگاه‌های کوچک و متوسط

در سال‌های اخیر اهمیت و نقش صنایع کوچک و متوسط در کشورهای صنعتی و کشورهای در حال توسعه رو به افزایش است. در دو دهه گذشته با ظهور فناوری‌های جدید در تولید و ارتباطات، تحولاتی در قابلیت‌های واحدهای صنعتی، روش‌های تولید و توزیع و ساختار تشکیلاتی بنگاه‌ها پدید آمده که عموماً بر اهمیت واحدهای کوچک و متوسط افزوده است. (یه‌یانگ و زنگ، ۲۰۰۵: ۱۴۵) همچنین بنگاه‌های کوچک و متوسط نقش مهمی در توسعه اقتصادی داخلی و بین‌المللی، اشتغال‌زایی و محیط زیست کشورهای در حال توسعه دارد. این بنگاه‌ها به عنوان مهره و پیشخوانه کلیدی اقتصاد در مسیر صنعتی شدن هستند. با توجه به اهمیت و جایگاه بنگاه‌های کوچک و متوسط در رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی، ورود به بازارهای

خارجی معمولاً از تمام قابلیت‌ها و توانایی‌های این بنگاه‌ها استفاده نمی‌شود. (شریف‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۷-۱۰)

۳- پیشینه تحقیق

۳-۱- بررسی و تحلیل مطالعات انجام‌شده و مدل‌های مطرح در حیطه آینده‌نگاری

در دهه اخیر موضوع آینده‌نگاری به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین، پژوهش‌های آینده‌نگاری و انواع مدل‌های مطرح در این حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد. مارتین (Martin) (۱۹۹۵) به بررسی آینده‌نگاری در علم و تکنولوژی پرداخت و بیان داشت که آینده‌نگاری دربرگیرنده سه بخش پیش‌آینده‌نگاری، پس‌آینده‌نگاری و آینده‌نگاری است. هورتن (Horton) (۱۹۹۹) در مطالعه‌ای به بررسی کسب موفقیت آینده‌نگاری پرداخت و نشان داد که آینده‌نگاری شامل مرحله ورودی (تبدیل اطلاعات فعلی به دانش آینده‌نگاری)، آینده‌نگاری (ترجمه و تفسیر از نقطه‌نظر هر سازمان با توجه به آینده، درک مفهوم، یکسان‌سازی و ارزیابی، پیاده‌سازی) و خروجی است.

گوده (Godet) (۲۰۰۱) به بررسی خلق آینده و برنامه‌ریزی جهت سناریوسازی به عنوان ابزار مدیریت راهبردی، اقتصادی پرداخت و اظهار داشت که آینده‌نگاری فرایندی سه مرحله‌ای (۹ قدم) از هم‌اندیشی (تفکر گروهی)، اخذ تصمیم و اجرای عملیات است.

ریجر (Reger) (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای با عنوان آینده‌نگاری فناوری در سازمان‌ها، مطرح کرد که آینده‌نگاری شامل فرایند مشخص‌سازی نیازهای اطلاعاتی، گزینش حیطه تحقیق، گردآوری اطلاعات، ارزیابی و تعبیر داده‌ها، آماده نمودن تصمیمات و بررسی آنها، اجرا و پیاده‌سازی است.

وروس (Voros) (۲۰۰۳) به ارزیابی ساختار فرایند آینده‌نگاری عمومی پرداخت و مراحل آینده‌نگاری را شامل داده‌آوری، تفسیر و تحلیل، ساختن دورنما، خروجی و استراتژی‌پردازی دانست.

ساریتاس (Saritas) (۲۰۰۶) با ارزیابی چشم‌انداز ۲۰۲۳ و تحلیل و توصیف محتوای برنامه آینده‌نگاری کشور ترکیه نشان داد که آینده‌نگاری از بافتار داخلی (ساختارها: فرایندهای درونی، روندها، امکانات و تکنولوژی، رفتارها: به عنوان مثال نحوه مدیریت، ارتباطات اجتماعی، انگیزه، سیاست، فرهنگ و مهارت‌ها) و بافتار خارجی (سیستم‌های پیرامون و اطراف آنها) تشکیل شده است.

جورجیو (Georghiou) (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان بررسی فرایند آینده‌نگاری مطرح کرد که سه عنصر توضیح، تفسیر و یادگیری مهم هستند. همچنین به تاثیرهای سیاستی به عنوان هدفی مهم در آینده‌نگاری اشاره کرد.

پوپر (Popper) (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان چگونه متدهای آینده‌نگاری انتخاب می‌شوند؟ نشان داد که آینده‌نگاری فرایندی نه‌گامی است که مراحل اصلی آن مانند فرایند آینده‌نگاری مایلز است. ضمن اینکه ۹ مؤلفه به آینده‌نگاری اضافه شده است که پنج مؤلفه از آن به بخش پیش‌آینده‌نگاری، دو مؤلفه با بخش به‌کارگیری با آینده‌نگاری مرتبطند، یک مؤلفه دیگر مرتبط با کل فرایند است و آخرین مؤلفه شامل دو گام اقدام و تجدید است.

از دیدگاه مینسر (Meissner) (۲۰۱۳) هیچ نوع اجماع نظری در میان پژوهشگران در رابطه با ساختار آینده‌نگاری وجود ندارد.

سیلوا (۲۰۱۵) در تحقیقی دیگر درباره آینده‌نگاری، نظامی از آینده‌های نامحتمل را جستجو می‌کند و در راستای رسیدن به آنچه می‌تواند مقصد تصمیم‌گیرهایی کنونی باشد (آینده مطلوب) صحبت می‌کند که منجر به افزایش اثربخشی می‌شود.

پیتر (Peter) (۲۰۱۵) به بررسی رویکرد آینده‌نگاری در رابطه با برنامه‌ریزی بلندمدت در سازمان پرداخته است و با مقایسه عملکردهای آینده‌نگاری و تحلیل برنامه‌ریزی‌های سازمان‌های مورد مطالعه نشان داده که نقاط قوت و ضعف مرتبط با تدوین سناریوهای آتی است و آینده‌نگاری به‌عنوان یک قابلیت مهم و راهبردی است که باید در تمام مراحل برنامه‌ریزی مورد استفاده باشد.

۲-۳- بررسی و تحلیل مطالعات انجام‌شده و مدل‌های مطرح در حیطه آینده‌نگاری راهبردی

آینده‌نگاری راهبردی دربرگیرنده فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت در بخش‌های متفاوت است و از چند بعد اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چراکه آینده‌نگاری راهبردی قادرست به‌عنوان یک ابزار از غافلگیری در برخورد با پیشامدهای ناگهانی و عجیب جلوگیری کند و به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها در وضعیت‌های نامطمئن کمک و به ساختن آینده مطلوب یاری رساند. در این بخش، به بررسی و تحلیل پژوهش‌های انجام‌شده و مدل‌های مطرح در حیطه آینده‌نگاری راهبردی پرداخته شده است.

پورتر (Porter) (۱۹۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان «کسب مزیت رقابتی»، اشاره کرده است که با توجه به تفکر غالب هزینه‌های کار، عوامل رقابتی در سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی عبارتند از: نرخ بهره، نرخ ارز و مقادیر اقتصادی.

بارنی (Barney) (۱۹۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی منابع سازمانی و کسب مزیت پایدار در سازمان»، مطرح کرد که چهار فاکتور کلیدی ارزش، مشارکت، تقلید و پایداری در کسب مزیت رقابتی بسیار تأثیرگذارند.

اسلاتر (Slaughter) (۱۹۹۶) در پژوهشی با عنوان «اصول آینده‌نگاری»، مطرح نمود که آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی مثل تدوین برنامه از اهمیت خاصی برخوردار است.

آندرسون (Anderson) (۱۹۹۷) به طراحی کانال توزیع راهبردی پرداخته و بیان داشته است که هنگام انتخاب کانال‌های توزیع، شرکت‌ها باید اصول طراحی‌شان با استراتژی رقابتی سازمان هماهنگ شده باشد. همچنین، تغییرات تکنولوژیکی، افزایش تقاضای بازار، رقابت تهاجمی جهانی، تغییر در نیروی کار و جمعیت بر کانال‌های توزیع تأثیر می‌گذارد و شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا پیش‌بینی‌های اساسی در مورد چگونگی دستیابی به بازارهای خود را بازبینی نمایند. رایت (Wright) (۱۹۹۸) در تحقیقی با عنوان «معرفی مدیریت منابع انسانی راهبردی در قرن بیست و یکم»، بیان داشت که نیروی انسانی به‌عنوان عامل اساسی در کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

هافمن (Hoffman) (۲۰۰۰) به بررسی کسب مزیت رقابتی پرداخت و اظهار داشت هر سازمانی که دارای مزیت رقابتی پایدار است از استراتژی جهت خلق ارزش استفاده می‌نماید که رقبای فعلی و بالقوه قادر به کپی‌برداری از آنها نیستند.

گاستانزو. لی (Costanzo) (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای با عنوان «آینده‌نگاری راهبردی در یک محیط با سرعت بالا»، نشان داد که توسعه آینده‌نگاری راهبردی به مانند یک فرایند یادگیری است که با یک چشم‌انداز خارجی در ارتباط است و شامل فرایندهای ناپایدار، قابل مشاهده و ساختاریافته مرتبط با هم، زیر نظر تیم مدیریت قرار دارند که بر توسعه توانایی سازمان جهت آینده‌نگاری راهبردی و نوآوری تأثیرگذارند.

میتزner (Mietzner) (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی تمرین آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌های زیست‌فناوری پرداخته و نحوه سازماندهی آینده‌نگاری راهبردی و متدهای استفاده شده را با توجه به نقاط ضعف و قوت آن در سازمان نشان داده است. وی بر مبنای تجزیه و تحلیل سناریوهایی که در بنگاه‌های کوچک و متوسط صورت گرفته مدل مناسبی ارائه کرده است.

ویچیئو (Vecchiato) (۲۰۱۰) به بررسی آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌ها، طبقه‌بندی تأثیر و واکنش عدم قطعیت فناوری و تغییر محرک‌های اجتماعی پرداخته و نشان داده است که باید فرایند اجرای آینده‌نگاری راهبردی به طور پیوسته اصلاح گردد تا منجر به افزایش ارزش در فرایند برنامه‌ریزی سازمان شود تا ضمن ایجاد دیدگاه‌های مفید در این رابطه به ارتقاء مراحل انجام آینده‌نگاری برای کسب مزیت رقابتی کمک نماید.

رینگ‌لند (Ring land) (۲۰۱۰) به ارزیابی نقش سناریوسازی در حوزه آینده‌نگاری راهبردی پرداخته و با کاربرد مدل‌های مختلف در این حوزه، مدلی جهت درک روش‌شناسی به منظور ارزیابی آینده ارائه داده و از سه نوع مطالعه موردی متفاوت استفاده نموده است.

مایک (Micic) (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «بازارهای آینده (مطالعه موردی: آینده‌نگاری راهبردی)»، مدلی به شکل نظم سازمانی و مدیریت اهداف آتی، نحوه تدوین استراتژی سازمانی را ارائه نمود، سپس تعریفی از بازارهای آینده و فرایند شناخت این بازارها و خلاصه‌ای از نتایج و مزایای این مدل مطرح داشت.

بوتز (Bezold) (۲۰۱۰) به بررسی آینده‌نگاری راهبردی و یادگیری سازمانی پرداخته و بیان داشته است که فرایند آینده‌نگاری راهبردی باعث بهبود و ارتقاء آموزش، نیروی انسانی هوشمند و سازمان‌های یادگیرنده می‌شود.

روبرک (Rohrbeck) (۲۰۱۱) به ارزیابی آینده‌نگاری سازمانی، جهت حرکت به سوی مدل بلوغ‌یافته با توجه به جهت‌گیری‌های آینده برای یک بنگاه پرداخت و مطرح نمود که فرایند آینده‌نگاری راهبردی شامل شبکه‌سازی، ایجاد شبکه‌های اجتماعی جدید و توسعه ارتباطات می‌شود که جزء خصیصه‌های آینده‌نگاری راهبردی برگرفته از مدل سانتو، ساریتاس است که روبرگ به آنها توجه نموده است.

هگر (Heger) (۲۰۱۲) به بررسی ترکیب روش‌های آینده‌نگاری راهبردی جهت شناسایی زمینه‌های کسب و کار جدید پرداخت و در نتیجه یک مدل چهار مرحله‌ای با ۲۰ گام را نشان داد. این مراحل شامل: شناسایی مشخصه‌های کالا، تحلیل و تجزیه رقابت و بازار مالی و غیره است و هدف از تلفیق ساختار مدیریت راهبردی و متدهای آینده‌نگاری راهبردی در راستای حمایت از کشف زمینه‌های کسب و کار گروهی است.

ویسچیتو (۲۰۱۲) به بررسی آینده‌نگاری و عدم اطمینان و اخذ تصمیمات راهبردی پرداخت و نشان داد که چطور فرایند آینده‌نگاری در شرایط عدم قطعیت محیطی تأثیرگذار است. سپس به ساختاربندی فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک فرایند یادگیری برنامه‌ریزی‌شده در رابطه با آینده پرداخت که موجب توانمندسازی مدیران در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات می‌شود.

هگر و روهبرگ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «آینده‌نگاری راهبردی برای بررسی مشارکتی در زمینه‌های کسب و کار جدید»، به این نتیجه رسیدند که برای اطمینان از رقابت درازمدت، شرکت‌ها باید توانایی کشف، برنامه‌ریزی و توسعه زمینه‌های کسب و کار جدید را توسعه دهند. یک رویکرد مناسب با چالش‌های متعددی از جمله: ۱. ادغام دیدگاه‌های متعدد، ۲. حصول سطح بالای مشارکت ذی‌نفعان اصلی و تصمیم‌گیرندگان، ۳. بهبود عملکرد با وجود سطح بالایی

از عدم اطمینان، ۴. وابستگی متقابل بین عوامل تأثیرگذار مواجهه است. سپس یک مدل یکپارچه ارائه دادند که متشکل از تلفیق متدهای آینده‌نگاری راهبردی به شکل روش همگرایی است. ویسچیتو (۲۰۱۲) در مقاله‌ای به بررسی آینده‌نگاری راهبردی و هماهنگ شدن با عدم قطعیت محیطی پرداخت. وی در این مقاله به بررسی نحوه تصمیم‌گیری راهبردی در انتخاب و استفاده از فرایند آینده‌نگاری و تکنیک‌های مؤثر در مواجهه با عدم قطعیت محیطی، تغییرات بزرگ و آشفتگی پرداخته است.

کوئلو (Coelho) (۲۰۱۲) به بررسی آینده‌نگاری راهبردی برای مدیریت نوآوری (مطالعه موردی آژانس‌های تحقیقاتی) پرداخت و نشان داد مفهوم آینده‌نگاری استراتژیک اخیراً با پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در تعداد مقالات علمی روبه‌رو بوده است که تأثیر مثبتی در آینده‌نگاری بر نوآوری داشته‌اند. این رابطه علی نه تنها به عنوان یک نقطه همگرایی برای بسیاری از مطالعات تجربی و مفهومی محسوب می‌شود، بلکه نقطه شروع برای ترسیم ارتباط آینده‌نگاری استراتژیک در سازمان‌ها است. نتایج به دست آمده نشان داد که آینده‌نگاری استراتژیک تمایل به نوآوری دارد. او یک مدل جامع در مورد ارتباط بین آینده‌نگاری راهبردی و عملکرد نوآوری ارائه داد.

ساید (Said) (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه پیشنهاداتی در رابطه با کاربرد آینده‌نگاری راهبردی: مطالعه موردی شرکت‌های صنعتی»، نشان داد که پذیرفتن آینده‌نگاری‌های استراتژیک توسط شرکت‌ها به صورت یک رفتار پیشگیرانه و مثبت نسبت به کاهش تغییرات است. آینده‌نگاری راهبردی اساساً حالتی ذهنی و ابزاری مدیریتی در هنگام مواجهه با مشکلات، عدم اطمینان و آشفتگی محیط است که به بررسی آینده قبل از تصمیم‌گیری جهت بقا و رشد سازمان می‌پردازد.

روبرک (۲۰۱۳) به سهم ارزشمند آینده‌نگاری راهبردی: دیدگاه‌های ناشی از مطالعه سازمان‌های بزرگ اروپایی پرداخت و مطرح کرد که آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک پتانسیل از ارزش قابل توجهی برخوردار است و از آینده‌نگاری راهبردی، مدیریت نوآوری و استراتژیک جهت شناسایی مشارکت ارزش‌های بالقوه و ارائه مدل استفاده شده است. نتایج نشان داد خلق ارزش از طریق ۱. درک تغییر ۲. پاسخ به تغییر ۳. تأثیر بر سایر بازیگران ۴. یادگیری سازمانی حاصل می‌شود.

ساراپونگ (Sarpong) (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «سازماندهی آینده‌نگاری راهبردی: تحلیل محتوایی جهت یافتن راهکار»، یک مدل ساختاریافته از نظرات جدید در رابطه با رویکردهای جایگزین تا نظریه‌پردازی آینده‌نگاری راهبردی ارائه داد. همچنین، نشان داد آینده‌نگاری راهبردی یک عملکرد برنامه‌ریزی و اجتماعی و یک تکنیک سازماندهی است.

بریسون (Bryson) (۲۰۱۴) به بررسی برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یک راهنمای شناسایی نقاط قوت و پایداری جهت سازماندهی پرداخت. به نظر او مدیریت استراتژیک امروزه یعنی برنامه‌ریزی استراتژیک که باید با رهبری، مشارکت ذی‌نفعان، روند بودجه، طراحی مجدد سیستم و مدیریت عملکرد مرتبط باشد که آن نیز به تنظیم یک برنامه بلندمدت نیاز دارد.

اجیدیز (Ejdys) (۲۰۱۴) به بررسی جهت‌گیری‌های استراتژی‌های آینده‌نگاری در بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخت و بیان داشت که استفاده از رویکرد آینده‌نگاری بنگاه‌های کوچک و متوسط برای توانمندسازی در راستای تدوین استراتژی‌های جدید و نوآورانه است.

دراست (Durst) (۲۰۱۵) به بررسی رویکردی جامع برای آینده‌نگاری استراتژیک: یک سیستم پشتیبانی آینده‌نگاری برای نیروهای مسلح فدرال آلمان پرداخت. به نظر او شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای با یک محیط پویا و تغییرات غیرمنتظره مواجه‌اند. آینده‌نگاری استراتژیک یکی از تکنیک‌های ارزیابی وقایع آینده است. تلفیق روش‌های مختلف آینده‌نگاری و ادغام نظرات متخصصین به فرایند آینده‌نگاری راهبردی کمک می‌نماید. مقاله وی توسعه و پیاده‌سازی یک سیستم پشتیبانی آینده‌نگاری برای نیروهای مسلح فدرال آلمان است و مدل ارائه‌شده شامل قوانین آینده‌نگاری، ترکیب روش‌های آینده‌نگاری و مکانیزم‌های کاربرد مجدد نتایج آینده‌نگاری جهت رسیدن به تصمیم مشترک است.

ویشنفسکی (Vishnevskiy) (۲۰۱۵) به بررسی آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط جهت انتخاب بهترین متدهای متناسب پرداخت و هدفش توسعه رویکردهای روش‌شناختی برای بررسی آینده‌نگاری در بنگاه‌های کوچک و متوسط بود. مدل ارائه‌شده آینده‌نگاری راهبردی در سطح ملی، منطقه‌ای و شرکتی برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های پیش‌بینی آینده و توسعه اقتصادی مناسب است.

ساراپونگ (۲۰۱۶) در تحقیقی به توسعه آینده‌نگاری راهبردی در عمل: از دیدگاه روابط‌گرایی پرداخت و چگونگی تأثیر ساختارهای هنجاری سازمان، حقوق و روابط اقتداری بر رشد آینده‌نگاری راهبردی در میان اعضای سازمان پایین‌تر از سلسله‌مراتب سازمانی را نشان داد و چهار نوع از شیوه‌های ارتباطی را در سازمان مشخص نمود.

آیدین (Iden) (۲۰۱۷) به بررسی ماهیت آینده‌نگاری راهبردی: مطالعه موردی سیستماتیک پرداخت و مقاله وی شامل سه بخش متدهای استفاده‌شده، عملکردهای سازماندهی‌شده و تجربیات است. نتایج به دست آمده نشان داد که آینده‌نگاری استراتژیک عامل بالقوه تأثیرگذار در کسب موفقیت در سازمان‌ها است.

نوريسا (Nurisa) (۲۰۱۸) به مطالعه فاکتورهای کلیدی تأثیرگذار بر کسب مزیت رقابتی در سازمان پرداخت و نتایج نشان داد که مهم‌ترین عامل رقابت‌پذیری، وجود مشارکت فکری و همکاری برای تصمیم‌گیری است، درحالی‌که شاخص ارتباط با دولت تأثیر بالاتری دارد.

اسپرانگ (Sarpong) (۲۰۱۸) با بررسی توصیف آینده: رویکرد قابلیت متمایز آینده‌نگاری راهبردی، در مقاله‌ای به شناسایی پتانسیل‌های بالقوه و محدودیت‌های آینده‌نگاری و ارائه پیشنهادهایی در رابطه با آینده‌نگاری راهبردی پرداخت.

نمث (Nemeth) (۲۰۱۹) به مطالعه درک برخی از چالش‌ها در فرایند آینده‌نگاری راهبردی: مطالعه موردی وزارت دفاع مجارستان پرداخت و از آینده‌نگاری راهبردی جهت شناسایی تهدیدات و فرصت‌های بالقوه استفاده نمود. مدل ارائه‌شده شامل سه مرحله: ۱. آینده‌نگاری (وروس) ۲. تحلیل و تجزیه داده‌ها (پوپر) ۳. ارزیابی ریشه مشکلات است.

شوویتزر (Schweitzer) (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی آینده‌نگاری راهبردی: از پژوهش تا اخذ تصمیم‌گیری راهبردی با استفاده نمونه ابزار خودرو پرداخت. مقاله وی شامل سه بعد است: معرفی مفهوم، طرحی از چگونگی شکل‌گیری آینده‌نگاری راهبردی و مزایایی فرایند اخذ تصمیم‌گیری در این حوزه توسط شرکت‌ها.

منصوری و نوروزی (۱۳۹۱) مدلی مبتنی بر آینده‌نگاری جهت تدوین استراتژی رقابتی ارائه دادند و هدفشان تدوین استراتژی و مدل جامع برای کسب مزیت رقابتی با تحلیل عوامل داخلی و خارجی سازمان است که از تکنیک آینده‌نگاری دلفی استفاده شده است. این مدل از چهار مرحله شامل اطلاعات ورودی، فاز ۱ برنامه آینده‌نگاری، فاز ۲ برنامه آینده‌نگاری، در آخر تدوین استراتژی تشکیل شده است.

درستکار احمدی (۱۳۹۳) به ارائه مدلی برای تبیین تأثیر مدیریت راهبردی بر کسب مزیت رقابتی شرکت‌های انبوه‌سازان مسکن پرداخته و به این نتیجه رسیده است که مدیریت راهبردی منابع به طور مستقیم بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری ندارد، اما به کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری به عنوان یک متغیر میانجی، تأثیر مثبت و معناداری بر کسب مزیت رقابتی می‌گذارد.

کشاوری ترک و نیکویه (۱۳۹۵) به ارائه مدل یکپارچه ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی در سطوح ملی و سازمانی پرداخته‌اند و نتایج تحقیق آنها نشان داده است که کنترل راهبردهای آینده‌نگاری، ارزیابی آینده‌نگاری و مدیریت بر موفقیت طرح‌های آینده‌نگاری مؤثر است.

ذوالفقاری و زند حسامی (۱۳۹۵) به مطالعه چشم‌انداز آینده نقش ساخت شبکه در افزایش مزیت رقابتی از طریق نوآوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخته‌اند و با بررسی مقالات آینده‌نگاری کسب مزیت رقابتی و شبکه‌سازی و بررسی چشم‌انداز آینده با پس‌نگری و طراحی سناریو به نقش تأثیرگذار متغیر شبکه‌سازی در بنگاه‌های کوچک و متوسط اشاره کرده و نشان داده‌اند که با افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌توان به کسب مزیت رقابتی در سازمان رسید.

شیروانی ناغانی و همکاران (۱۳۹۷) به ارائه یک مدل فرایندی برای آینده‌نگاری راهبردی در شرکت‌های ایرانی پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داده است که مدل پیشنهادی قادر به راهنمایی شرکت‌های ایرانی در راستای تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای متناسب با وضعیت ناپایدار موجود است.

جدول ۱. متغیرهای انتخاب‌شده با بررسی مدل‌های متفاوت مطابق با پیشینه تحقیق

ردیف	متغیرها	مدل‌های به‌کار برده‌شده	منابع
۱	آینده‌نگاری	مدل جورجیو، پوپر، ساریناس، هاینز و همکارش، رهبریک، وروس، گوده، هورتن	مارتین، ۱۹۹۵؛ هورتن، ۱۹۹۹؛ گوده، ۲۰۰۱؛ ریچز، ۲۰۰۱؛ مایلز، ۲۰۰۲؛ وروس، ۲۰۰۳؛ ساریناس، ۲۰۰۶؛ پوپر، ۲۰۰۸؛ جورجیو، ۲۰۰۳؛ مینسر، ۲۰۱۳؛ آلسان، ۲۰۱۴؛ هیدگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ ویشنسکی، ۲۰۱۵؛
۲	آینده‌نگاری راهبردی	مدل آلسان، پیتز، مایک،	مایک، ۲۰۱۰؛ روهبرگ، ۲۰۱۱؛ هگر و ویسجیتو، ۲۰۱۲؛ کوتلو، ۲۰۱۲؛ پیداورانزایج، ۲۰۱۲؛ روهبرگ، ۲۰۱۳؛ دارست، ۲۰۱۵؛ سارا پونگ، ۲۰۱۶؛ نمث، ۲۰۱۹؛ نوريسا، ۲۰۱۸؛ سارا پونگ، ۲۰۱۸
۳	تحلیل محیط	مدل پورتر	پورتر، ۱۹۹۰؛ منصورى، ۱۳۹۱؛ دارست، ۲۰۱۵؛ ویجیتو، ۲۰۱۰؛
۴	تحلیل سازمان	مدل کوتلو، پورتر	پورتر، ۱۹۹۰؛ کوتلو، ۲۰۱۲؛ روبرک، ۲۰۱۱؛ مایجور، ۲۰۰۰
۵	پایش محیطی داخلی و خارجی	مدل گوده، بردلی، داگلاس	داگلاس، ۱۹۹۳؛ گوده، ۲۰۰۱؛ بردلی، ۲۰۰۵؛ میتزنر و ریچز، ۲۰۰۹؛
۶	شناسایی علایم ضعیف تغییر	مصاحبه با متخصصان	-
۷	بررسی عدم قطعیت‌ها و تصویر ذهنی ذی‌نفعان	مدل ویسجیتو، هگر و روهبرگ، دارست	ویسجیتو، ۲۰۱۲؛ روهبرگ، ۲۰۱۵؛ روهبرگ، ۲۰۱۳؛ دارست، ۲۰۱۵
۸	تحلیل روندها و اتفاقات	مدل وروس، گوده، مارتین، آلبانوم	وروس، ۲۰۰۳؛ گوده، ۲۰۰۱؛ آلبانوم، ۲۰۰۵
۹	کسب مزیت رقابتی	مدل ویشنسکی	ویشنسکی، ۲۰۰۵؛ پورتر، ۱۹۹۰؛ بارنی، ۱۹۹۱؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸؛ هافمن، ۲۰۰۰؛ نوريسا، ۲۰۱۸؛ منصورى، ۱۳۹۱؛ درستکار احمدی، ۱۳۹۳؛ ذولفقاری و زند حسامی، ۱۳۹۵
۱۰	بررسی علایم ضعیف تغییر	مصاحبه با متخصصان	ساید، ۲۰۱۳؛ روبرک، ۲۰۱۳؛
۱۱	سناریوپردازی	مدل بزولد، رینگ لد، گوده، مایلز، وروس، اینگوار	بزولد، ۲۰۱۰؛ رینگلد، ۲۰۱۰؛ گوده، ۲۰۰۱؛ وروس، ۲۰۰۳؛ مایلز، ۲۰۰۲؛ اینگوار، ۱۹۸۵
۱۲	شناسایی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی	مدل پورتر، آلبانوم، بردلی	پورتر، ۱۹۹۰؛ آلبانوم، ۲۰۰۵؛ ردلی، ۲۰۰۵؛ نوريسا و همکاران، ۲۰۱۸؛
۱۳	خلق چشم‌انداز	مدل ویشنسکی، هینز، وروس، گوده، مایلز، روهبرگ	ویشنسکی، ۲۰۱۵؛ هینز، ۲۰۰۶؛ گوده، ۲۰۰۱؛ وروس، ۲۰۰۳؛ مایلز، ۲۰۰۲؛ روهبرگ، ۲۰۱۵
۱۴	مشخص نمودن اهداف	مدل توسعه یافته آینده‌نگاری، آلبانوم	آلبانوم، ۲۰۰۵، ساتو و همکاران، ۲۰۰۶
۱۵	تدوین ساختار مؤلفه‌های راهبردی	مدل آلبانوم و پیتز	آلبانوم، ۲۰۰۵؛ پیتز، ۲۰۱۵
۱۶	تفکر راهبردی	مدل پیتز، بارنی، اندرسون، رایت	پیتز، ۲۰۰۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸؛ بارنی، ۱۹۹۱
۱۷	تصمیم‌گیری راهبردی	مدل پیتز، بارنی، اندرسون، رایت	پیتز، ۲۰۰۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸؛ بارنی، ۱۹۹۱
۱۸	برنامه‌ریزی راهبردی	مدل پیتز، بارنی، اندرسون، رایت	پیتز، ۲۰۰۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸؛ بارنی، ۱۹۹۱
۱۹	تدوین استراتژی سازمانی	مدل پیتز، دونی، بارنی، اندرسون، رایت	پیتز، ۲۰۰۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸؛ بارنی، ۱۹۹۱؛ اجییز، ۲۰۱۴
۲۰	خلق نقشه راه ورود به بازارهای جدید و مقابله با رقبا	مدل پورتر، بارنی	مایک، ۲۰۱۰؛ بارنی، ۱۹۹۱

۴- روش‌شناسی تحقیق

با رشد مطالعات در حیطه‌های مختلف علوم و مواجه شدن جامعه علمی با انفجاری از اطلاعات و داده‌ها، اندیشمندان به این نتیجه رسیدند که آگاهی و تسلط کامل بر تمام جنبه‌های یک رشته و به‌روز نمودن در این حوزه تا حدود زیادی امکان‌پذیر نیست؛ لذا انجام تحقیقات ترکیبی که عصاره مطالعات صورت‌گرفته در رابطه با یک موضوع خاص را به شکل منسجم، نظام‌مند و علمی پیش روی محققان قرار دهد گسترش روزافزونی یافت. فرامطالعه یکی از تکنیک‌های کاربردی است که جهت بررسی، تلفیق و آسیب‌شناسی پژوهش‌های قبلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرامطالعه شامل فراتحلیل، فراترکیب، فراروش و فرانظریه است. (زیمر، ۲۰۰۶: ۳۷)

فراترکیب تحقیقی است که خود به ارزشیابی سایر مطالعات می‌پردازد و از آن تحت عنوان ارزشیابی ارزیابی‌ها یاد می‌کنند. بنابراین فراترکیب نوعی تحقیق درباره سایر تحقیق‌ها است. فراترکیب را می‌توان به عنوان یک مطالعه و بررسی منسجم و ساختارمند مطالعات پیشین دانست. در کل، فراترکیب، نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات و نتایج استخراج‌شده سایر پژوهش‌های مرتبط و مشابه با موضوع استفاده می‌نماید. به عبارت دیگر، فراترکیب به معنای تلفیق تفسیر نتایج داده‌های اصلی مطالعات انتخاب‌شده است. بنابراین، فراترکیب زمانی اطلاق می‌شود که پژوهشگر، داده‌های ثانویه یافته‌های حاصله از تحقیقات دیگر را جهت پاسخگویی به یافته‌های خود تلفیق و ترکیب نموده و نتایج جدیدی به دست آورد. (کاتالانو، ۲۰۱۳: ۲۴۳)

کاتالانو (Catalano) (۲۰۱۳) معتقد است که فراترکیب نوعی فرایند جستجو، ارزیابی و بررسی، ادغام و ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است. هنوز هم از این رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب استفاده گسترده‌ای در حوزه مدیریت نشده است. فراترکیب در کل شامل سه هدف اصلی: از جمله ساخت تئوری، توضیح و شرح تئوری و توسعه مفهوم خاص است. در نتیجه، این تحقیق با به‌کارگیری تکنیک فراترکیب در پی فهم شاخص‌ها و اجزای دخیل در حوزه آینده‌نگاری راهبردی است. تحقیق حاضر شامل دو بخش مطالعه پژوهش‌ها و مدل‌های متعدد و مرتبط با موضوع تحقیق جهت ارائه یک ساختار یا مدل منسجم، و کاربری و اعتباربخشی ساختار ارائه شده است.

در بخش اول تحقیق به منظور بررسی، ترکیب و مقایسه مطالعات پیشین، از تکنیک فرامطالعه شاخه فراترکیب استفاده شده است. فرامطالعه به تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای تحقیقی انجام‌شده در حیطه‌ای خاص می‌پردازد. این تکنیک شامل چهار نوع اصلی فراتحلیل، فراروش، فرانظری و فراترکیب است. رویکرد فراترکیب به تفسیر داده‌های اصلی مطالعات کیفی تحقیقات پیشین متمرکز است و به جای ارائه خلاصه جامعی از نتایج، ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. (زیمر، ۲۰۰۶)

لذا با توجه به تحقیقات صورت گرفته در حیطه آینده‌نگاری راهبردی، در این تحقیق از روش فراترکیب کیفی به منظور مقایسه، تفسیر و ترکیب چهارچوب‌های مختلف استفاده شده است. برای این منظور از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس (Barros) (۲۰۰۷) استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مطالعات انجام شده در حوزه آینده‌نگاری راهبردی است که از موتورهای جستجو گوگل اسکولار، اسکوپوس، ساینس دایرکت، اسپنجر، وایلی، امرالد و غیره فراهم شده است. همچنین در مرحله غربالگری نیز برخی از مقالات، مدل‌ها و متغیرهای غیرمرتبط حذف می‌شوند. همان‌طور که در شکل ۱ فرایند شناسایی مطالعات، نحوه استخراج، کلمات کلیدی مورد استفاده و شکل غربالگری پژوهش قابل مشاهده است.

در ادامه با بررسی پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی در این حوزه، ۳۵ مدل متناسب با موضوع تحقیق شناسایی شده و مدل نهایی شده شامل ۱۳ مؤلفه اصلی، ۹ شاخص فرعی و ۳۵ کد آینده‌نگاری راهبردی است. به منظور آزمون مدل از شاخص کاپا استفاده شده است. مدل طراحی شده در جلسات گروه متمرکز، به ۱۵ نفر از خبرگان این حوزه ارائه شد. در این جلسه‌ها کل سطوح مدل مورد ارزیابی قرار گرفته شد و تغییری بر روی آن اعمال نگردید. درحقیقت، هیچ نکته‌ای حذف یا اضافه نشد. روایی مدل حاضر با استفاده ۱۸ نفر از متخصصان آشنا به این مبحث از روایی محتوا حاصل شده که شامل دو بعد است. بعد نخست بهره‌گیری از عناصر و عوامل مدل‌های عرضه شده پیشین که خود به روایی مدل منجر گردید. بعد دوم، برگزاری جلسات گروه متمرکز و ارائه مدل در نشست‌های خبرگان آینده‌نگاری راهبردی که تغییر نکردن مدل، حاکی از روایی مدل طراحی شده است. از آنجایی که معیارهای مدل‌های پیشین به عنوان کد در نظر گرفته شده است، با در نظر داشتن مشابهت معنایی میان کدها، به ترکیب آنها و ایجاد مفاهیم اقدام شد. بنابراین، برای سنجش پایایی مدل طراحی شده، شاخص کاپا به کار گرفته شد. از این طریق، فرد دیگری از خبرگان بدون داشتن اطلاع از شکل ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده به دست پژوهشگر، به دسته‌بندی کدها پرداخته و مفاهیم بیان شده محقق با مفاهیم مطرح شده این شخص مقایسه می‌گردد. سرانجام بر مبنای تعداد مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه می‌شود. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، محقق ۱۳ مفهوم و شخص دیگر ۱۰ مفهوم ایجاد نموده‌اند که از این تعداد ۹ مورد آنها مشترک است.

جدول ۲. وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	کمتر از صفر	بین ۰/۲ تا ۰/۴	بین ۰/۴ تا ۰/۶	بین ۰/۶ تا ۰/۸	بین ۰/۸ تا ۱
وضعیت توافق	ضعیف	بی‌اهمیت	متوسط	مناسب	معتبر
					عالی

شاخص آماری کاپا را می‌توان با معادله زیر تعریف کرد:

کاپا = (درصد اتفاق نظر مشاهده‌شده) - (درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می‌رود) / (درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می‌رود) - ۱۰۰٪، توافقات مشاهده شده $A+D/N = ۱۳/۱۰ = ۰/۷۶۹$

جدول ۳. شکل تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و شخص دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر شخص دیگر	بله	A=۱۰	B=۱	۱۱
	خیر	C=۳	D=۰	۳
	مجموع	۱۳	۱	N=۱۳

همان‌طور که مشاهده می‌فرمایید مقدار شاخص کاپا برابر با $۰/۷۶۹$ محاسبه شده طبق جدول ۳ که بیانگر سطح توافق معتبر است.

$$A+B/N \cdot A+C/N \cdot C+D/N \cdot B+D/N=0/0128$$

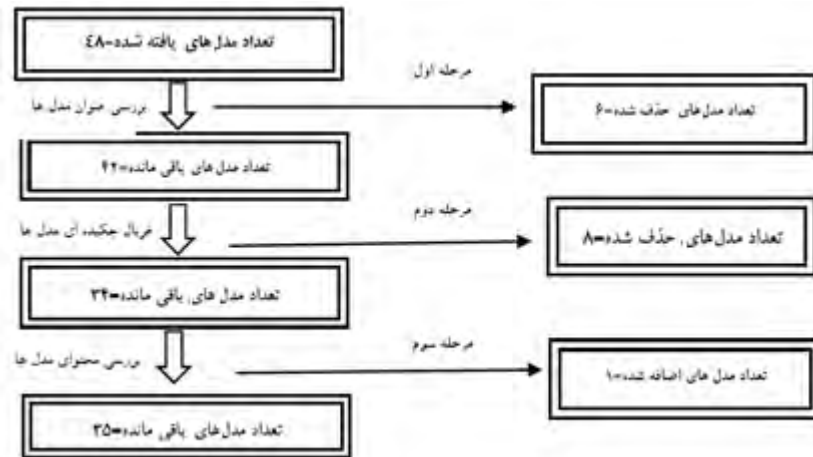
$$K=0/768 = \text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی} / ۱ - \text{توافقات شانسی}$$

۴-۱- تکنیک فراترکیب

۴-۱-۱- تنظیم سؤال تحقیق: به منظور بهره‌مندی موفق از فعالیت‌های آینده‌نگاری در سازمان‌ها برای ورود به بازارهای جدید از چه مدل آینده‌نگاری می‌توان استفاده نمود؟

۴-۱-۲- بررسی ادبیات به صورت نظام‌مند: در بررسی ادبیات به شناسایی کتاب‌ها و مقاله‌ها با کاربرد کلیدواژه‌هایی مانند آینده‌نگاری، آینده‌نگاری راهبردی، کسب مزیت رقابتی و بنگاه‌های کوچک و متوسط در پایگاه‌های اطلاعاتی کتابخانه‌های تخصصی دانشگاهی، مرکزهای علمی، سایت‌های تحقیقی معتبر، مقاله‌های کنفرانس‌های علمی مرتبط با موضوع تحقیق پرداخته شد. در نتیجه بررسی پایگاه داده‌ها، موردهای جستجوی مختلف و مجلات، استفاده از کلیدواژه‌های مدنظر، ۱۹ مدل آینده‌نگاری و ۳۰ مدل آینده‌نگاری راهبردی یافته شد.

۴-۱-۳- بررسی و گزینش متن‌های مرتبط و مناسب: بعد از جستجوی عنوان مقالات و کتاب‌ها براساس موضوع، مجموعه پژوهش‌های انتخاب‌شده چندین مرتبه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند و متونی که با موضوع تحقیق حاضر همخوانی نداشتند حذف شدند. در آخر ۱۴ مدل آینده‌نگاری و ۲۱ مدل آینده‌نگاری راهبردی و در مجموع ۳۵ مدل باقی ماند.



شکل ۱. فرایند جستجو و غربال منابع داده‌ها

۴-۱-۴- استخراج اطلاعات متن‌ها: در این مرحله، متون باقی‌مانده به صورت خلاصه گردآوری شد که در این تحقیق ۱۴ مدل آینده‌نگاری و ۲۱ مدل آینده‌نگاری راهبردی باقی ماند که در ادامه، این مدل‌ها به همراه معیارهایشان توضیح داده شده‌اند و در جدول شماره ۱ آورده شده‌اند.

۴-۱-۵- تحلیل و تجزیه، ترکیب نتایج کیفی: هدف از تکنیک فراترکیب ایجاد تفسیر منسجم و نوین از یافته‌ها است. این رویکرد به منظور شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها، یافته‌های در پالایش مطالعات موجود علمی، ارائه مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است. سپس تفسیر، مقایسه و ترکیب نتایج مستخرج از مدل‌ها در گام قبل، با در نظر گرفتن مفهومشان به ترتیب قرار گرفته‌اند که در جدول شماره ۱ عوامل مدنظر نشان داده شده‌اند.

جدول ۴. کدبندی مدل‌های تحقیق

مدل	کد	مدل	کد	مدل	کد	مدل	کد	مدل	کد	مدل	کد	مدل	کد
مارتین	۱	وروس	۶	بردلی	۱۱	آلسان	۱۶	مایک	۲۱	کوتلو	۲۶	اینگوار	۳۱
هورتن	۲	ساریتاس	۷	ویشنفسکی	۱۲	رایت	۱۷	بوتز	۲۲	ساید	۲۷	داگلاس	۳۲
گوده	۳	جورجیو	۸	پیتز	۱۳	هافمن	۱۸	روبرک	۲۳	بردلی	۲۸	آلبانوم	۳۳
ریجر	۴	بویر	۹	پورتر	۱۴	ویجیتو	۱۹	هگر	۲۴	برسیون	۲۹	بزلد	۳۴
مایلز	۵	هینز	۱۰	بارنی	۱۵	رینگ	۲۰	ویسجیتو	۲۵	دراست	۳۰	اندرسون	۳۵

۴-۱-۶- کنترل کیفیت: محقق در این مرحله جهت اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه خود، به مراحل قبل باز می‌گردد تا از صحت انجام آنها اطمینان یابد. همچنین، در مرحله سوم نیز به منظور حذف متون ناهمگون، از روشی مشخص و نظام‌مند استفاده گردیده که در جای خود توضیح داده شده است. علاوه بر این موارد، جهت حفظ کیفیت تحقیق از شاخص کاپا استفاده شده است که فرایند محاسبه در ادامه و در قسمت پایایی مدل مشهود است.

۴-۱-۷- ارائه نتایج: با انجام مصاحبه‌های دقیق با جمعی از متخصصان و افراد آشنا با این حوزه (۱۵ نفر)، ارزیابی و ادغام نتایج کیفی تحقیقات کتابخانه‌ای و نظرات سایر خبرگان به آنها ارائه شد. آنها کلیه قابلیت‌های تأثیرگذار را در طراحی مدل آینده‌نگاری راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط تأیید کردند و بدین صورت نتایج پژوهش از بُعد کیفیت مورد کنترل قرار گرفت.

در بخش دوم تحقیق به منظور اعتبارسنجی مدل پیشنهادشده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شده است و برای تعیین روایی و پایایی مدل ارائه‌شده جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیئت علمی، متخصصان و مدیران (بنگاه‌های کوچک و متوسط استان قزوین) در این حوزه بالغ بر ۴۸۰ نفر که ۲۱۴ نفر از آنها با استفاده از جدول مورگان به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از پرسش‌نامه محقق‌ساخته طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شده است. به منظور تأیید روایی و بومی‌سازی پرسش‌نامه از نظرات ۳۳ نفر از مدیران متخصص و خبرگان در این حیطه و انجام پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ با کاربرد نرم‌افزار اس.پی.اس.اس اعتبارسنجی شده است. همچنین ضریب آلفای کل پرسش‌نامه معادل با ۰٫۹۵۴۷، نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه است.

جدول ۵. مقادیر میزان آلفای کرونباخ

متغیرها	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
فرایند آینده‌نگاری	۸-۱	۰/۹۸۲
خروجی آینده‌نگاری (پایش محیط داخلی و خارجی، تحلیل روندها و اتفاقات، سناریوبردازی، خلق چشم‌انداز)	۱۴-۹	۰/۹۷۱
فرایند آینده‌نگاری راهبردی (شناسایی عوامل مؤثر برچسب مزیت رقابتی، مشخص نمودن اهداف، تدوین ساختار مؤلفه‌های راهبردی، ارزیابی مؤلفه‌های راهبردی، تدوین استراتژی سازمانی)	۲۴-۱۵	۰/۸۷۵
نتایج آینده‌نگاری راهبردی (خلق نقشه راه جهت ورود به بازارهای جدید و مقابله با رقبای پیش‌بینی تغییرات محیطی، خطرات و چالش‌های احتمالی شرکت‌ها)	۲۸-۲۵	۰/۹۹۱
جمع کل		۰/۹۵۴۷

جدول ۶. مشخصات کلی متخصصان و خبرگان

ردیف	تحصیلات و جایگاه خبرگان	تعداد نفرات مصاحبه
۱	استادان مدیریت راهبردی	۴
۲	استادان آینده‌پژوهی	۵
۳	سایر استادان آشنا به آینده‌نگاری راهبردی	۹
۴	مدیران و کارشناسان آشنا به آینده‌نگاری راهبردی	۷
۵	مجریان پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی	۸
۶	کل	۳۳

جدول ۷. فرایند انجام مراحل روش‌شناسی تحقیق

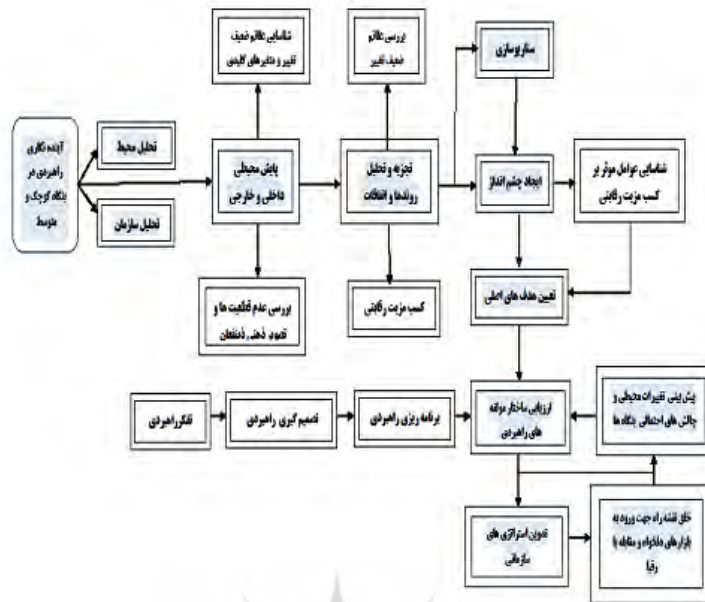
مرحله	نمونه عملی	تعیین حداقل حجم نمونه لازم
فرا ترکیب	۳۵ مدل	کیفیت اطلاعات مهم بوده و کمیت چندان اهمیت ندارد. گزینش براساس ارتباط موضوعی، اقناع‌کننده محتوایی و اطلاعات قابل دسترس پیشنهاد و تعیین شده است.
اعتباربخشی مدل و پرسش‌نامه	۱۸ نفر	گزینش صاحب‌نظران براساس اعتماد، اقناع‌کننده محتوایی و خبرگی لازم در رابطه با موضوع است. (خبرگی متناظر با دانش، تجربه و اشراف به وضعیت در نظر گرفته شده است). افراد منتخب اعضای هیئت‌علمی و هیئت پژوهشگران راهبردی (دانشگاه امام خمینی (۸)، مؤسسه تحقیقات راهبردی و مدیریت (۴)، مدیران و متخصصان بنگاه‌های کوچک و متوسط شهرک‌های صنعتی استان قزوین (۶).
مصاحبه	۱۵ نفر	خبرگان راهبردی و آینده‌نگاری با درجات علمی، تجربه عملی و مشاغل مرتبط و رده‌بالای راهبردی و آینده‌نگاری در سطح عالی بنگاه‌های کوچک و متوسط انتخاب شدند.
جامعه آماری تحقیق	۴۸۰ نفر	جامعه مرجع شامل مدیران و محققان منتخب بخش راهبردی و مدیریت و آینده‌نگاری است. در این بین، مدیران به دلیل تجربه کاری و اطلاعات و آگاهی نسبت به فعالیت‌های راهبردی گزینه معتبرتری برای اظهار نظر در خصوص مدل هستند.

۵- یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه در حیطه آینده‌نگاری در بنگاه‌های کوچک و متوسط تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است، در نتیجه فقط اتکاء به ادبیات موضوع برای طراحی مدل پاسخگو نخواهد بود. بنابراین، ارائه یک مدل کاربردی در این سازمان‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر به دنبال آن است که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، پایگاه‌های داده‌های معتبر و مختلف و نظرسنجی از متخصصان چنین مدلی را طراحی کند. در این تحقیق با بهره‌گیری از تکنیک فراترکیب، ابتدا متغیرهای مرتبط از مدل‌های مختلف در این حوزه با متغیرهای آینده‌نگاری بر مبنای موفقیت‌های تجربی و مطالعات صورت گرفته شده در حیطه آینده‌نگاری راهبردی انتخاب و استخراج شده‌اند. سپس اجزا و متغیرها به عنوان ورودی در فرایند آینده‌نگاری وارد شده‌اند تا مدل نهایی تدوین گردد. نتایج حاصله نیز در جدول شماره ۸ ارائه شده است. سپس، بعد از ارزیابی و تحلیل اجزاء مدل‌های متفاوت بر مبنای نظر و تأیید خبرگان، این مؤلفه‌ها ترکیب شده‌اند. در آخر، ارتباطات پیش‌نیاز، اولویت‌ها و تأخر به شکل منطقی در مدل پیشنهادی نشان داده شده و مدل مذکور طراحی گردیده است. نتایج حاصله حاکی از آن است که مؤلفه‌های اصلی بر همدیگر تأثیرگذارند. همچنین سایر مؤلفه‌های فرعی بر مؤلفه‌های اصلی اثر می‌گذارند. براساس جدول شماره ۸، مدل پیشنهادی به شکل ذیل ارائه شده است.

جدول ۸. ترکیب و تلفیق معیارهای مرتبط

ردیف	معیارها	مدل‌ها + کدهای به کار برده شده طبق جدول ۲
۱	آینده‌نگاری	مدل جورجیو (۸)، پویر (۹)، ساریناس (۷)، روبرک (۲۳)، وروس (۱)، گوده (۳)، هورتن (۲)، مایلز (۵)، هینز (۱۰)، ریجر (۴)،
۲	آینده‌نگاری راهبردی	مدل آلسان (۱۶)، پیتر (۱۳)، مایک (۳۱)، هافمن (۱۸)، ویچنو (۱۹)، بوتز (۲۲)، ساید (۲۷)، دراست (۳۰)، اینگوار (۳۱)
۱-۲	تحلیل محیط	مدل پورتر (۱۴)
۲-۲	تحلیل سازمان	مدل کونلو (۲۶)، پورتر (۱۴)
۳	پایش محیطی داخلی و خارجی	مدل گوده (۳)، بردلی (۱۱)، داکلاس (۳۲)
۱-۳	شناسایی علائم ضعیف تغییر	مصاحبه با متخصصان
۲-۳	بررسی عدم قطعیت‌ها و تصویر ذهنی ذی‌نفعان	مدل ویسچیتو (۲۵)، هکر و روهبرگ (۲۴)، دراست (۳۰)، کونلو (۲۶)
۴	تحلیل روندها و اتفاقات	مدل وروس (۶)، گوده (۳)، مارتین (۱)، آلبانوم (۳۳)
۱-۴	کسب مزیت رقابتی	مدل ویشنفسکی (۱۲)
۲-۴	بررسی علائم ضعیف تغییر	مصاحبه با متخصصان، ساید (۲۷)
۵	سناریوپردازی	مدل بزولد (۳۴)، رینگلند (۲۰)، گوده (۳)، مایلز (۵)، وروس (۶)، اینگوار (۳۱)
۶	خلق چشم‌انداز	مدل ویشنفسکی (۱۲)، هینز (۱۰)، وروس (۶)، گوده (۳)، مایلز (۵)، روهبرگ (۲۳)
۷	شناسایی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی	مدل پورتر (۱۴)، آلبانوم (۳۳)، بردلی (۲۸)
۸	مشخص نمودن اهداف	مدل توسعه یافته آینده‌نگاری، آلبانوم (۳۳)
۹	تدوین ساختار مؤلفه‌های راهبردی	مدل آلبانوم (۳۳)، پیتر (۱۳)، برسیون (۲۹)، بزولد (۳۴)
۱۰	ارزیابی مؤلفه‌های راهبردی	مدل آلبانوم (۳۳)، پیتر (۱۳)
۱-۱۰	تفکر راهبردی	مدل پیتر (۱۳)، بارنی (۱۵)، اندرسون (۳۵)، رایت (۱۷)
۲-۱۰	تصمیم‌گیری راهبردی	مدل پیتر (۱۳)، بارنی (۱۵)، اندرسون (۳۵)، رایت (۱۷)
۳-۱۰	برنامه‌ریزی راهبردی	مدل پیتر (۱۳)، بارنی (۱۵)، اندرسون (۳۵)، رایت (۱۷)
۱۱	تدوین استراتژی سازمانی	مدل پیتر (۱۳)، بارنی (۱۵)، اندرسون (۳۵)، رایت (۱۷)
۱۲	خلق نقشه راه ورود به بازارهای جدید و مقابله با رقیبا	مدل پورتر (۱۴)، بارنی (۱۵)
۱۳	پیش‌بینی تغییرات محیطی، خطرات و چالش‌های احتمالی شرکت‌ها	مدل ویشنفسکی (۱۲)، مدل گوده (۳)



شکل ۲. طراحی مدل آینده‌نگاری راهبردی بنگاه‌های کوچک و متوسط

صاحب‌نظران و خبرگان با توجه به نتایج قسمت تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر تحقیق به‌ویژه لیست نهایی مطرح‌شده مطابق جدول شماره ۸، با الحاق نمودن نکات و جزئیات بیشتر، مدل پیشنهادی آینده‌نگاری راهبردی را در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی به صورت شکل ۲ ارائه نمودند. مدل پیشنهادی، به فرایند آینده‌نگاری راهبردی توجه خاصی دارد. آینده‌نگاری راهبردی شامل مراحل ذیل است:

- پایش داخلی و خارجی محیطی: شامل فرایند گردآوری، جستجوی دقیق و ارائه داده‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی است. در این مرحله، مؤلفه‌های اثرگذار داخلی و خارجی سازمان و محیط تجزیه و تحلیل شده‌اند. سپس، بعد از طی این پروسه به تجزیه و تحلیل محیطی یا پایش داخلی و خارجی که در برگیرنده شناسایی علائم ضعیف و عدم قطعیت‌ها، بررسی مؤلفه‌های کلیدی، پیمایش موضوعی، ارزیابی تصورات ذهنی ذی‌نفعان است پرداخته‌اند. از این رو، سازمان‌ها باید این مؤلفه‌ها را به شکل مستمر بررسی کنند و بسنجند و در راستای تقویت و بهبود آن تلاش نمایند.

- تجزیه و تحلیل روندها و اتفاقات: مرحله مهم و نهایی فرایند آینده‌نگاری راهبردی است. عملکردهای مهم آن عبارتند از: بررسی مؤلفه‌های اثرگذار داخل و خارج سازمان، تحلیل روندها و اتفاقات جهت کسب مزیت رقابتی و بررسی سیگنال‌های ضعیف، که درحقیقت پایه‌های ارزیابی استراتژی‌های کنونی، عملکرد سنجش‌شده و اقدامات اصلاحی است. در ادامه

با سناریوسازی (تعیین اولویت بر مبنای اهمیت، احتمالات، شفافیت، یکپارچگی و شرایط) و خلق چشم‌انداز (در نظر داشتن ارزش‌های شرکت‌ها، قابلیت‌های محیطی، خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اصول دولتی و حکومتی و سیاست‌ها) به تعیین هدف‌های اصلی سازمان که هم‌راستا با استراتژی‌های سازمانی است پرداخته شده است.

- ارزیابی ساختار مؤلفه‌های راهبردی: دربرگیرنده سه عنصر تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی است؛ که هدف تصمیم‌گیری جهت کسب بهترین عملکردها برای رسیدن به اهداف سازمانی است. پس از ارزیابی اتفاقات و روندها، مدیران راهبردهای سازمانی، تجارتی و عملیاتی را مشخص می‌نمایند.

- تدوین استراتژی: به مفهوم خلق نقشه راه به منظور ورود به بازارهای جدید و مواجهه با رقبا در این حوزه است. این مرحله شامل پیش‌بینی تغییرات و فرصت‌های محیطی در آینده، مخاطرات و چالش‌های احتمالی شرکت‌ها (از طریق کشف روندهای سیاست‌های ملی و جهانی و تحلیل آنها، تدوین مدل با استفاده از روش‌های جدید و خلاق مانند تصویرسازی، دلفی، پیش‌بینی رخدادها، طوفان مغزی و غیره) است.

این عناصر به شکل فرایندی هستند که به ترتیب زمانی هنگام خلق یک طرح مدیریت راهبردی نو و جدید انجام می‌گیرند. در سال‌های اخیر، اکثر سازمان‌های تجاری با تدوین یک طرح مدیریت راهبردی، به نسبت شرایط لازم به این مراحل رجوع می‌نمایند و تغییرات لازم را اعمال می‌کنند. آینده‌نگاری راهبردی به شکل یک فرایند مستمر است. در نتیجه، باید این مسئله را در نظر داشت که هر جزء با سایر اجزا در ارتباط است. غالباً این تعامل به شکل هماهنگ رخ می‌دهد. همچنین، جهت اعتبارسنجی مدل پیشنهاد شده مطابق با چهارچوب شکل ۲ به کمک متخصصان و خبرگان آشنا در این حوزه، طراحی شده است و در اختیار ۳۳ نفر از خبرگان در مصاحبه‌های قسمت کیفی گذاشته شده است. موارد مستخرج از نظرات مدیران و کارشناسان در این حوزه در رابطه با کاربردی بودن مدل ارائه شده عبارتند از:

- ساخت مؤلفه‌های مزیت‌ساز آینده‌نگاری راهبردی جهت استفاده از فرصت‌های پیش‌گویی‌شده آینده و ادغام آنها به منظور کسب مزیت رقابتی آتی.

- ساخت مؤلفه‌های فاقد مزیت‌ساز آینده‌نگاری راهبردی جهت آماده بودن در برابر تهدیدات آینده به منظور جلوگیری از وقوع صدمات جدی.

- ادغام مؤلفه‌های مزیت‌ساز و فاقد مزیت‌ساز آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک راهنما جهت اخذ تصمیمات راهبردی.

- مطابقت‌سازی راهبردها با مؤلفه‌های راهبردی (تفکر، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری).

- نشر داده‌ها به خصوص در رابطه با تدوین چشم‌انداز و راهبرد.

- لحاظ نمودن مراحل آینده‌نگاری در مدل آینده‌نگاری مطابق با مدل‌های ردیف ۱ جدول ۵.

- تشکیل یک گروه آینده‌نگاری که شامل خبرگان و مدیران عالی در این حیطه، ذی‌نفعان اصلی و کارشناسان متفاوت با شایستگی‌های مختلف.
- برگزاری‌های دوره‌های آموزشی در راستای پیاده‌سازی مراحل آینده‌نگاری.
- گسترش روابط و ساخت شبکه، کسب اطلاعات با توجه به حضور همکاری و فعالیت‌های نفع‌بران
- پوشش و پایش محیط داخلی و خارجی به طور مستمر در رابطه با ارزیابی تصور ذی‌نفعان، بررسی موضوع، مشخص نمودن دلایل ضعیف تغییرات با دیدگاه سیستمی به حضور مجموعه‌ای متخصص.
- توجه ویژه به رخدادهای اقتصادی، سیاسی و تجاری و جایگاه دولت در سطح منطقه‌ای و ملی.

۶- نتیجه‌گیری

با توجه به تهدیدات آتی، تغییرات سریع و تلاطم‌های محیطی جهت مقابله با رقبا و ورود به بازارهای جدید، به‌کارگیری آینده‌نگاری راهبردی بسیار ضروری و لازم است. از آنجایی که بنگاه‌های کوچک و متوسط از اهمیت راهبردی بالایی برخوردارند و جایگاه ویژه‌ای بر رشد اقتصادی کشور دارند، در این مقاله سعی شد با استفاده از تکنیک فراترکیب ۷ مرحله‌ای ساندوسکی (Sandelowski) و باروس (۲۰۰۷) تحلیل مطالعات کیفی انجام گیرد. مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آینده‌نگاری راهبردی جهت کسب مزیت رقابتی و توسعه اقتصادی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران را استخراج نموده و جهت سنجش اعتبار و کنترل کیفیت نتایج، از مصاحبه‌های دقیق و عمیق با تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران آشنا به این حیطه که در زمینه‌های اجرایی و علمی حضور پویا داشته‌اند استفاده شده است.

همچنین، با کسب دیدگاه‌های تکمیلی آنها، کیفیت و کمیت نتایج مطالعات کتابخانه‌ای به‌طور دقیق مورد ارزیابی قرار گرفته است. بر مبنای یافته‌های ناشی از تحقیق، ۱۳ متغیر طبق نظر خبرگان احصا شد. یافته‌های حاصل از پژوهش در قالب یک مدل در شکل ۲ که مورد تأیید و پذیرش متخصصان است ارائه شد. بر مبنای مدل‌ها و نظرات آینده‌نگاری راهبردی، به تحلیل و ارزیابی علت ضعف بنگاه‌های کوچک و متوسط در حیطه ورود به بازارهای دلخواه (جدید) و مقابله با رقبا پرداخته شد. ساختار پیشنهادشده، ترکیبی از دو موضوع آینده‌نگاری راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی جهت کسب مزیت رقابتی و توسعه اقتصادی است. این چهارچوب از جنبه‌های کلان، در مرحله‌ای به پایش داخلی و خارجی سازمان و محیط پرداخته که مزایایی برای سازمان به همراه دارد. در مرحله فرایند تحلیل بنگاه، برنامه‌ای جامع با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی که منطبق با سیستم برنامه‌ریزی شرکت و برنامه‌های آتی سازمان براساس

اصول نظام نوین تدوین شده که باید در اولین قدم به پایش داخلی و خارجی بپردازد و به پیامدهای پیاده‌سازی آن در بخش برنامه‌ریزی و اخذ تصمیمات بنگاه‌های کوچک و متوسط توجه داشته باشد.

از آنجا که ورود با رویکرد روش‌شناسی برنامه‌ریزی راهبردی موجب خلق و توصیه مدل‌های جدید، ایجاد تحول و تغییر در روند پیاده‌سازی و رویکردهای تازه می‌گردد و اینکه ماهیت بنگاه‌های کوچک و متوسط در ایران مبتنی بر تحولات ساختاری، مسائل و چالش‌های محیطی و سازمانی است که در آینده با آن مواجه‌اند، باید توجه ویژه‌ای به آن داشت. در آخر، مؤلفه کسب مزیت رقابتی به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های منحصربه‌فرد یک واحد اقتصادی است که اجازه ورود و نفوذ به بازارهای دلخواه و مقابله با رقبای برای بنگاه‌های کوچک و متوسط فراهم می‌آورد. همچنین واحدهای اقتصادی در حیطه‌های متفاوت قادر به کسب مزیت رقابتی هستند، لذا کسب مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها به عنوان یک ضرورت است؛ در غیر این صورت از صحنه رقابت حذف می‌شوند. طبق پیش‌بینی صورت گرفته در رابطه با آینده‌نگاری راهبردی، کسب مزیت رقابتی و توسعه اقتصادی در سازمان‌ها ارتباط معناداری با هم دارند.

از این رو، تحقیق حاضر به سازمان‌ها و بنگاه‌های فعال در حوزه‌های مختلف، با استفاده از مدل حاضر در راستایی شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، بهبود روابط، تدوین چشم‌انداز و سناریوسازی‌های راهبردی، توسعه مرزهای درک و آگاهی ذی‌نفعان، بررسی پیامدها، پیشگیری و ارائه هشدار، ساخت آینده مطلوب، شناسایی پتانسیل‌های بالقوه و تبدیل به بالفعل کمک می‌نماید. همچنین به مدیران در راستای توسعه و هدایت سیاست‌ها، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و اخذ تصمیمات راهبردی در صنعت و بازار کسب و کار یاری می‌رساند. در پایان پیشنهاد می‌شود که مطالعه و پژوهش درخصوص آینده‌نگاری راهبردی مورد توجه صنایع مختلف و جامعه علمی قرار گیرد تا زمینه آشنایی بیشتری را برای تصمیم‌گیران در سازمان‌ها با توجه به آینده‌نگاری راهبردی جهت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کلان در کشور فراهم سازد. همچنین با توجه به اینکه سایر سازمان‌ها در کشور به شکل اساسی به حیطه آینده‌نگاری وارد نشده‌اند، توصیه می‌شود آینده‌نگاری در سازمان‌های دیگر نیز ارزیابی و آینده آنها با تدوین سناریوهای متفاوت مورد سنجش و بررسی قرار گیرد.

کتابنامه

۱. درستکار احمدی و همکاران (۱۳۹۳). «ارائه مدلی برای تبیین تأثیر مدیریت راهبردی بر مزیت رقابتی شرکت‌های انبوه‌سازان مسکن استان گیلان، بررسی نقش میانجی خلاقیت و نوآوری». *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۹، ۳۳، ۹-۶۹.
۲. ذوالفقاری، عاطفه. زندحسامی، حسام (۱۳۹۵). «چشم‌انداز آینده نقش ساخت شبکه در افزایش مزیت رقابتی از طریق نوآوری در کسب کارهایی کوچک و متوسط». *فصلنامه رشد فناوری*، ۵۸: ۴۸-۶۳.
۳. سهرابی، بابک و همکاران (۱۳۹۰). «آسیب شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیبی». *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶ (۵۸): ۹-۲۴.
۴. شاه منصوری، سمیرا. نوروزی، ناصر (۱۳۹۱). «ارائه مدلی مبتنی بر آینده‌نگاری برای تدوین استراتژی رقابتی». *رهیافت*، ۵: ۵-۱۵.
۵. شریف‌زاده، مظفر (۱۳۷۸). «نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه فعالیت‌های اقتصادی ایران». *مجموعه همایش ملی توسعه فعالیت‌های اقتصادی: سلول بنیادین اشتغال و توسعه کشور*، ۱۰-۱۷.
۶. شیروانی ناغانی، مسلم و همکاران (۱۳۹۷). «ارائه یک مدل فرایندی آینده‌نگاری راهبردی در شرکت‌های ایرانی». *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰ (۲): ۳۴۹-۳۷۰.
۷. کشاورز، عین‌الله. نیکویه، مهدی (۱۳۹۵). «ارائه مدل یکپارچه ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی سطوح ملی و سازمانی». *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۲ (۲): ۴۷-۶۹.

References

1. Anderson, E. (1997). "Strategic Channel Design". *MIT Sloan Management Review*, 38(4), 59-69.
2. Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantages". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
3. Bence Nemeth, N. D., Mie Augier. (2019). "Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the Hungarian Ministry of Defense". *Futures*, 101, 102-194.
4. Bench, S., & Day, T. (2010). "The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis of qualitative research". *International journal of nursing studies*, 47(4), 487-499.
5. Bezold, C. (2010). "Lessons from using scenarios for strategic foresight". *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 77(9), 1513-1518.
6. Bryson, J. (2014). *"Strategic planning: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement"*. 3rd edition. New York: Jossey-Bass.
7. Coelho, G. M., Galvao, A.C.F., Guedes, A.C., Carneiro, I. A., Chauke, C.N. & Filho, L.F. (2012). "Strategic Foresight applied to the management plan of an

- innovation development agency". *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(3), 267-283.
8. Costanzo, L. (2004). "Strategic foresight in a high-speed environment". *Futures*, 36(2), 219-235.
9. Catalano A. (2013) "Patterns of graduate students' information seeking behavior: A meta-synthesis of the literature". *Journal of Documentation*, 69(2): 243-274.
10. Sarpong, D, E. E., Georgios Batsakis. (2018). "narrating the future: A distinctive capability approach to strategic foresight". *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 105-114.
11. Sarpong, D, M. M. (2016). "Cultivating strategic foresight in practice: A relational perspective". *Journal of Business Research*, 69(8), 2812-2820.
12. Durst, C., Durst, M., Kolonko T., Neef, A., Greif F. (2015). "A Holistic Approach to Strategic Foresight: A Foresight Support System for the German Federal Armed Forces". *Technological Forecasting & Social Change*, 97, 91-104.
13. Ejdys, J. (2014). "Future Oriented Strategy for SMEs". *Procardia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 8-12.
14. Foren. (2001). "A practical guide to regional foresight". Seville, Spain: IPTS.
15. Godet, M. (2001). "Creating Futures—Scenario Planning as a Strategic Management Tool", Economical. Washington.
16. Godet, M. D. (2011). "Strategic foresight for corporate and regional development". Paris: UNESCO.
17. Hayes, E. J. M. M. C. (2000). "Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight". *Tec novation*, 20(11), 589-602.
18. Heger, T. R., R. (2012). "Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields". *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831.
19. Hines, A. (2006). "Strategic foresight: The state of the art". *Futurist*, 40(5), 18-21.
20. Hoffman, N. (2000). "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future". *Academy Of Marketing Science Review*, 4(3), 12-23.
21. Horton, A. (1999). "A simple guide to successful foresight". *Foresight*, 1(1), 5-9.
22. Horton, A. (2009). "Futures techniques in government policy development". Foresight Horizon Scanning Centre.
23. Jon Iden, L. B. M., Gunnar E. Christensen. (2017). "the nature of strategic foresight research: A systematic literature review". *Technological Forecasting & Social Change*, 116, 87-97.
24. Keegan, W. J. (1999). "Global Marketing Management" (Vol. 116). Prentice Hall.

25. Keshavarz, E. N., Mehdi. (2016). "Presenting an Integrated Model for the Evaluation and Management of Strategic Foresight Projects at National and Organizational Levels". **Public Pulicy**, 4(2), 47-69. (In Persian)
26. Konstantin Vishnevskiy, O. G. E. (2015). "Strategic Foresight for SMEs: Choice of the Most Relevant Methods". Paper presented at the Conference: **The XXVI ISPIM Conferenc Shaping the Frontiers of Innovation Management**, Budapest, Hungary.
27. Kuosa, T. (2011). "Evolution of futures studies. **Futures**, 43, 327-336.
28. Kuosa, T. (2012). **The Evolution of Strategic Foresight: Navigating Public Policy Making**. Oxford shire: Routledge.
29. L, G. M., Keenan. (2008). **"foresight of impact and Evaluation"**. Elgar Edward: Cheltenham.
30. Martin, B. R. (1995). "Foresight in science and technology". **Technology analysis & strategic management**, 7(2), 139-168.
31. Meissner, D., Gokhberg, L., & Sokolov, A. (2013). "Science, technology and innovation policy for the future: potentials and limits of foresight studies". **Springer Science & Business Media**.
32. Micic, P. (2010). "Future Markets-Radar: A case study of applied strategic foresight". **Technological Forecasting and Social Change**, 77(9), 1499–1505.
33. Mietzner, D. R., G. (2009). "Practices of strategic foresight in biotech companies". **International Journal of Innovation Management**, 13(2), 273–294.
34. Nurisra, N. M., and Mahmuddin. (2018). "the main factor affecting the competitiveness of Contractor Company". **IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering**.
35. Peter, M. K. J., D.G. (2015). "The practice of foresight in long-term planning". **Technological Forecasting & Social Change**, 101, 49-61.
36. Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? ", **Foresight**, 10(6), 62-89.
37. Porter, M. E. (1990). **"The Competitive Advantage of Nations"**. New York: The Free Press.
38. Reger, G. (2001). "Technology foresight in companies: from an indicator to a network and process perspective". **Technology Analysis & Strategic Management**, 13(4), 533-553.
39. Ring land, G. (2010). "Role of scenarios in strategic foresigh". **Technological Forecasting and Social Change**, 77(9), 1493–1498.
40. Righteous Ahmadi, N. M. A., Ismail; Mehdi Zadeh, Mehran. (2014). "a Model for Explaining the Impact of Strategic Management on the Competitive Advantage of Housing Mass Builders in Guilan Province, Investigating the Mediating Role of Creativity and Innovation". **Iranian Management Science Quarterly**, 9-69. (In Persian)
41. Rohrbeck, R. (2007). "Technology scouting a case study on the Deutsche Telekom Laboratories". **ISPIM-Asia Conference; New Delhi, India pg.** 14.

42. Rohrbeck, R. (2011). **"Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm"**. Berlin: Springer-Verlag.
43. Rohrbeck, R. S., J.O. (2013). "The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European company's", **Technological Forecasting and Social Change**, 80(8), 1593–1606.
44. Said, W. B. H., S. (2013). "Prospects for the Application of Strategic Foresight in the Tunisian Context: The Case of Industrial Companies". **International Journal of Business & Management**, 8(15), 99-111.
45. Sandelowski, M., & Barros, J. (2007). **"Handbook for Synthesizing Qualitative Research"**. Springer publishing company Inc.
46. Santo, M., Coelho, G. M., Santos, D. M., & Filho, L. F. (2006). "Text mining as valuable tool in foresight exercises: A study on nanotechnology". **Technological Forecasting and Social Change**, 73(8), 1013-1027.
47. Saritas, O., Taymaz, E., & Tumer, T. (2006). "Vision 2023: Turkey's National Technology Foresight Program—a contextual list description and analysis" (No. 0601). **ERC-Economic Research Center, Middle East Technical University**.
48. Sarpong, D., Maclean, M. & Alexander, E. (2013). "Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'". **Futures**, 53, 33-41.
49. Schweitzer, N., Hofmann, R., & Meinheit, A. (2019). "Strategic customer foresight: From research to strategic decision-making using the example of highly automated vehicles". **Technological Forecasting and Social Change**, 144, 49-65.
50. Shah Mansouri, S. N., Nasser. (2012). "A forecasting Model for Competitive Strategy Formulation", **Journal Management System** 5, 5-15. (In Persian)
51. Sharifzadeh, M. (1999). "The Role of Small and Medium Enterprises in Developing Iranian Economic Activities". Paper presented at the Proceedings of the National Conference on Developing Economic Activities: **Employment and Development Stem Cell**, 7-17. In (Persian)
52. Shirani Naghani, M. F., Zero; Turkish Farmer, Ainullah. (2018). "Presenting a Process Model for Strategic Foresight in Iranian Companies". **Journal of Business Management**, 10(2), 349-370. (In Persian)
53. Silva, M. (2015). "A systematic review of foresight in project Management literature". **Procedia Computer Science**, 64, 792-799.
59. Slaughter, R. A. (1996). **"Knowledge Base of Futures Studies"**. Australia: The Futures Study Centre.
54. Sohrabi, B. A., Amir : Yazdani, Hamid Reza (2011). "Pathology of Research in Islamic Management with a Cross-cutting Approach". **Public Administration Perspective**, 6(58), 24-9. (In Persian)
55. Vecchiato, R. (2012). "Strategic Foresight: matching environmental uncertainty". **Technology Analysis & Strategic Management**, 24(8), 783–796.
56. Vecchiato, R. R., C. (2010). "Strategic foresight into corporate organizations: Handling the effect and the response uncertainty of technology and social drivers of change". **Technology Analysis & Strategic Management**, 22(1), 99–112.

57. Vecchiato, R. R., C. (2012). "Environmental uncertainty, foresight and strategic decision-making: An integrated study". *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436-447.
58. Voros, J. (2003). "A generic foresight process framework". *Foresight*, 5(3), 10-21.
59. Wright, P. (1998). "Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century". *Human Resource Management Review*, 8(3), 187-191.
60. Yeh-Yun, L. a. Z., J. (2005). "Changing structures of SME networks: Lessons from the publishing industry in Taiwan", *Long Range Planning*, 38, 145-162.
61. Zimmer, L. (2006). "Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts". *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.
62. Zolfaghari, A. H., Zand Hesami (2016). "The Future Outlook The Role of Network Building in Increasing Competitive Advantage through Innovation in Small and Medium Businesses". *Journal of Technology Growth*, 48, 58-63. (In Persian)

