



## قابلیت‌های آینده‌نگاری شرکتی و اثر آن بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری تصمیم‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: نظام بانکی ایران)

مهدی جنیدی جعفری (مسئول مکاتبات)  
دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی قزوین  
m.joneidi@modares.ac.ir

فرهاد درویشی  
دانشیار گروه آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی قزوین

صفر فضلی  
دانشیار مدیریت و آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی قزوین

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۸

### چکیده

هدف: این مقاله با هدف بررسی آینده‌نگاری شرکتی در سازمان‌ها و همچنین اثرات آن بر نوآوری، کیفیت تصمیم‌گیری راهبردی مدیران و همچنین عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری ایران به رشته تحریر در آمده است. زمینه: در قسمت نخست پس از بررسی معرفی آینده‌نگاری شرکتی از دو منظر محتوایی و فرایندی به ابعاد تشکیل دهنده این سازه پرداخت شده و در ادامه رابطه آینده‌نگاری شرکتی با نوآوری و تصمیم‌گیری راهبردی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در قالب مدلی ساختاری مورد بررسی و کنکاش قرار گرفته است. روش: داده‌های تحقیق با استفاده از ابزار مصاحبه، پرسشنامه، تحلیل‌های مالی در صنعت بانکداری ایران شامل بانک‌های تجاری دولتی، تخصصی دولتی، قرض‌الحسنه و غیردولتی و مشتمل بر ۳۰ بانک جمع‌آوری و اعتبار مدل اندازه‌گیری با ۹۳ نمونه و از طریق تحلیل‌های آماری توصیفی، استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از دو نرم‌افزار SPSS و SMART PLS تأیید شده است. یافته‌ها: نتایج حاکی از آن است که آینده‌نگاری شرکتی با ایفای سه نقش آغازگر، راهبردی پرداز و حریف بر نوآوری اثرگذار است. همچنین نتایج تحقیق بیانگر آن است که می‌توان با استفاده از اطلاعات حاصل از آینده‌نگاری و تشخیص علائم ضعیف، به کاهش عدم قطعیت اقدام و با ارائه هشدارهای پیش‌دستانه کیفیت تصمیم‌گیری راهبردی مدیران را بهبود بخشیده و عملکرد سازمانی را ارتقاء داد.

واژه‌های کلیدی: آینده‌نگاری شرکتی، نوآوری، تصمیم‌گیری راهبردی، عملکرد سازمانی.

## مقدمه

با توجه به مطالعه‌ای که مرکز جهانی تحول دیجیتال کسب‌وکارا (وابسته به سیسکو<sup>۲</sup>) در سال ۲۰۱۵ انجام داده است، صنعت خدمات مالی در رتبه چهارم در میان ۱۲ صنعتی قرار دارد که در پنج سال آینده بیشترین فشار رقابتی را از طرف فناوری‌ها و مدل‌های جدید کسب‌وکار متحمل می‌شود (Cisco, 2016). با افزایش فشار رقابتی از سوی رقبا از جمله کسب‌وکارهای فناورانه‌ی مالی (فیتک‌ها<sup>۳</sup>)، هر سازمان مالی باید بر برنامه‌ریزی برای تحول خود بیش از گذشته تأکید ورزد. فناوری تغییرات عمده‌ای در رفتار مشتریان بانک‌ها ایجاد کرده و تعداد مشتریانی که بانکداری مبتنی بر فناوری را ترجیح می‌دهند، در حال افزایش است. افزایش تعداد مشتریان کانال‌های غیرحضوری و هزینه بالای بانکداری سنتی منجر شده که نرخ بازگشت سرمایه بانک‌ها کاهش یابد. زیست‌بوم صنعت بانکداری ایران نیز سرشار از رقابت است و نظام بانکی در آینده نه چندان دور با مجموعه‌ای از چالش‌ها و دغدغه‌ها مواجه خواهد بود. از یک سو وجود تحریم‌های بین‌المللی سبب شده است که بانک‌های ایرانی از شرایط رقابت‌پذیری و مبادلات جهانی برخوردار نباشند و از سوی دیگر نبود زیرساخت‌های لازم موجب شکاف فناوری بین بانک‌های ایران و بانک‌ها در سطح بین‌الملل شده است. در چنین شرایط متلاطم و رقابتی، بانک‌ها با چه مکانیسمی قادر به ایجاد نوآوری و مزیت رقابتی پایدار و بالمآل جذب و وفاداری مشتریان خواهند بود؟. تصویر مبهم و غیرشفاف از آینده نظام بانکی در ایران به‌عنوان نظامی مهم و اثرگذار در عرصه اقتصاد و نسبت پایین درآمدهای غیرمشاع به نسبت درآمدهای مشاع در این کسب‌وکار، ضرورت پرداختن به آینده نظام بانکی و پیشنهاد قابلیت‌ها و سیاست‌های اثرگذار در ارتقاء عملکرد سازمانی در این نظام را برجسته می‌سازد. اگرچه پیشینه نظری در زمینه قابلیت‌هایی که موجب ارتقاء عملکرد سازمانی می‌شود گسترده و بسیط است. مفاهیم و سازه‌های زیادی وجود دارند که حول این محور می‌چرخند، مفاهیمی مانند قابلیت عملیاتی، قابلیت پویا<sup>۴</sup>، قابلیت

دوستوانی<sup>۵</sup>، و... قابلیت پویا که قابلیت انطباقی یا اکتشافی نیز نام دارد به توانایی سازمان برای اکتشاف، یکپارچه‌سازی، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی به‌منظور شناسایی محیط‌های در حال تغییر اشاره دارد. در عمل قابلیت‌های پویا توانایی شناخت و احساس فرصت‌ها و تهدیدها مانند آینده‌نگاری می‌باشد. اهمیت آینده‌نگاری شرکتی در کسب دانش و معرفت، شکل بخشیدن به آینده به شیوه‌ای آگاهانه و پیشدستانه است و انسان را از غافل‌گیری در برابر توفان سهمگین تغییرات و پیشرفت‌های سرسام‌آور محافظت می‌کند (گواهی، ۱۳۹۶: ۱۶). بی‌شک آینده‌نگاری یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم در حوزه آینده‌پژوهی است و پیشینه استفاده از این مفهوم را می‌توان همسان با عمر فرارشته‌ی آینده‌پژوهی دانست (شیروانی ناغانی و همکاران، ۹۶: ۲). آینده‌پژوهی همان‌طور که وندل بل اشاره می‌کند، در گروه فرارشته‌ای‌ها قرار می‌گیرد. به‌عبارت دیگر آینده‌پژوهی فراتر از میان‌رشته‌ای‌ها و بین‌رشته‌ها و در موضع هماهنگ‌کننده و پوشاننده آن‌ها قرار می‌گیرد (بهروزی‌لک و جلیلود، ۹۳: ۵۸). خاطر نشان می‌سازد تصمیم‌های راهبردی مدیران در نظام بانکی به‌دلیل نقش بی‌بدیل آن‌ها در اقتصاد کشور از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است، به‌طوری‌که نتایج تصمیمات ایشان اثرات شگرفی را در بازار پولی و نظام اقتصادی کشور خواهد داشت. قابلیت‌هایی همچون آینده‌نگاری شرکتی، می‌تواند موجبات شناسایی تغییرات آتی را برای بانک‌های ایران را فراهم آورده و پس از آن، بانک‌ها می‌توانند به‌منظور حفاظت خود از عواقب ناشی از چنین تغییراتی و بقاء در دراز مدت پاسخ‌های مناسب و نوآورانه طراحی کنند. بنابراین رهبران امروز و همه‌ی کسانی که خواستار تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان هستند، نیازمند دانش و درک لازم برای پیش‌بینی حوزه‌هایی هستند که باید در آن اقدام کنند. پس باید قبل از تصمیم‌گیری راهبردی در مورد آینده، بررسی‌های لازم از منظر اجتماعی، اقتصادی و ... در سطوح جهانی، ملی و منطقه‌ای صورت پذیرد (Godet & Roubelat, 2000). همچنین قابلیت آینده‌نگاری شرکتی قادر

<sup>3</sup> FinTech<sup>4</sup> Dynamic Capability<sup>5</sup> Ambidexterity<sup>1</sup> Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center)<sup>2</sup> Cisco

به همین علت است که نویسندگان بر نیاز به آینده‌نگاری در جهت دستیابی به اهداف کسب‌وکار تأکید می‌ورزد (Portaleoni, Marinova, ul-Haq, & Marinov, 2013, p. 30). در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ آینده‌نگاری شرکتی انواع برنامه‌های موفق را تجربه کرد و صنایع اغلب در محیط‌های باثبات و قابل کنترل فعالیت می‌کردند، اما در دهه بعد با آغاز جهانی‌سازی و عرضه انبوه به مرور در بسیاری از صنایع رقابت به شدت افزایش یافت؛ در نتیجه روش‌های جدیدی همچون ره‌نگاشت فناوری ارائه شد. از سال ۲۰۰۰ به بعد دوره تلفیق سازمانی شروع شد. پیاده‌سازی فرایندهای آینده‌نگاری شرکتی در بسیاری از شرکت‌ها به شکل‌گیری مجموعه‌ای از عملیات روزمره سازمانی منجر شد که بینش در مورد آینده را تسهیل و توسعه داده است. با این حال، شرکت‌ها به دو دلیل عمده در ترجمه بینش‌ها به پاسخ‌های سازمانی هم‌چنان دچار چالش‌اند؛ از یک سو منابع اطلاعاتی حجم عظیمی از داده‌های کمی و کیفی فراهم آورده‌اند که به تفسیر مؤثر انسانی و در سطح مدیران ارشد نیاز دارد و از سوی دیگر زمان محدود و توجه اندک مدیران ارشد مانع تحلیل کافی این داده‌های خام می‌شود (Rohrbeck, R.; Battistella, C.; Huizingh, E., 2015). پژوهش در خصوص آینده‌نگاری شرکتی معمولاً در میان صاحب‌نظران علم مدیریت از رشته‌های مختلف از قبیل مدیریت راهبردی، مدیریت فناوری و مدیریت نوآوری دنبال شده است. این مسأله می‌تواند نتیجه ویژگی میان‌وظیفه‌ای ۸ آینده‌نگاری در بافتار شرکتی باشد. مسئولیت‌ها در خصوص آینده‌نگاری عمدتاً بر عهده بخش‌های مدیریت، توسعه شرکتی، بازاریابی، تحقیق و توسعه، مدیریت نوآوری و کنترل می‌باشد (Slaughter, 1998). یافتن یک تعریف کلی از آینده‌نگاری شرکتی آن قدرها هم ساده نیست. اصطلاحات مختلفی از قبیل «آینده‌نگاری راهبردی ۹»، «آینده‌نگاری سازمانی ۱۰» و «آینده‌نگاری شرکتی» پدیدار گشته‌اند و در گذشته به جای یکدیگر به کار رفته‌اند. بر طبق طبقه‌بندی روربک و جموندن (۲۰۰۸)، آینده‌نگاری شرکتی و آینده‌نگاری راهبردی را می‌توان به جای یکدیگر به کار برد، به

است در ایجاد چشم‌انداز بلندمدت، شناسایی فرصت‌ها و تحولات مخاطره‌آمیز و توانمندسازی تصمیم‌گیران راهبردی و در نتیجه سازگاری با این چالش‌ها تلاش کند. آینده‌نگاری چون هم از مبانی آینده‌پژوهی و هم از مبانی مدیریت راهبردی بهره می‌برد، قادر است از طریق تحلیل محیط داخلی و خارج در سه زمان گذشته، حال و آینده به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های کلان و بلندمدت کمک کند (شیروانی ناغانی و همکاران، ۹۶: ۱۹). نتیجه آن‌که بانک‌های ایرانی به دلیل تحولات بیرونی ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، شکاف فناورانه، ابر رقابت موجود داخلی و به‌منظور تفوق بر سبب مسائل خارجی و داخلی و همچنین دستیابی به عملکردی کارآ و اثربخش نیازمند ارتقاء عملکرد از طریق ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر محصولات و خدمات نوآور، آینده‌نگر و همچنین اخذ تصمیم‌های راهبردی در صحنه عمل خواهند بود بر این اساس، مهم‌ترین سؤال پژوهش حاضر این خواهد بود که اثر قابلیت آینده‌نگاری شرکتی بر نوآوری و تصمیم‌گیری راهبردی و در نتیجه ارتقاء عملکرد سازمانی نظام بانکی چگونه خواهد بود؟ در این مقاله تلاش شده است ابتدا به موضوع آینده نظام بانکی اشاره شود و در ادامه قابلیت آینده‌نگاری شرکتی به‌عنوان سازه‌ای اثرگذار بر نوآوری، تصمیم‌گیری راهبردی و ارتقاء عملکرد سازمانی پرداخته شود و در ادامه با کاربست ترکیب این مؤلفه‌ها پیشنهاداتی ارائه شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱،۲. آینده‌نگاری شرکتی

مفهوم آینده‌نگاری شرکتی به اوایل سال ۱۹۳۰ باز می‌گردد، هنگامی که آلفرد نورث وایت‌هید<sup>۶</sup> در مجموعه کتاب‌های معروف خود با عنوان «سرگذشت ایده‌ها»<sup>۷</sup> با تفکر نقادانه به ارزیابی آینده‌نگاری و ارتباط آن با کسب‌وکار پرداخت. بر طبق اظهارات وایت‌هید، آینده‌نگاری در شرکت‌ها به واسطه درک، شناخت، بصیرت و هوش صورت می‌پذیرد. کارهای روزمره سازمانی، شیوه دستیابی به این موارد را به خطر می‌اندازد،

<sup>9</sup> Strategic Foresight

<sup>10</sup> Organizational Foresight

<sup>6</sup> Alfred North Whitehead

<sup>7</sup> Adventures of Ideas

<sup>8</sup> Cross-Functional

یکی از محققانی که آینده‌نگاری را از منظر توانایی و قابلیت بررسی نموده است روبریک می‌باشد. ابعادی که به‌منظور توصیف قابلیت آینده‌نگاری شرکتی در این چارچوب مورد استفاده قرار گرفته‌اند عبارتند از: کاربرد اطلاعات ۱۱، سطح تکامل روش ۱۲، سازمان و سازماندهی، افراد و شبکه‌ها و فرهنگ (Rohrbeck, R.; Battistella, C.; Huizingh, E., 2015). پالیوکیت و پیسا ۱۳ (۲۰۱۵: ۱۷۳) نیز، قابلیت‌های آینده‌نگاری سازمانی را در سه خوشه (۱) پویا محیطی، (۲) انتخاب راهبردی، (۳) قابلیت‌های یکپارچه‌سازی، مفهوم‌سازی نموده است.

اندیشمندان آینده‌نگاری شرکتی را به‌عنوان ابزاری مهم و جدید در نظام مدیریت راهبردی شرکت‌های چندملیتی می‌دانند و ظهور آینده‌نگاری شرکتی را مستقیماً با نیاز روز افزون به پُر کردن شکاف‌ها در مدیریت راهبردی شرکت سنتی مرتبط می‌سازند؛ مدیریتی که با چالش‌های محیط آشفته کسب‌وکار امروز (معروف به دنیایی که ویژگی بارز آن آشوب و تلاطم، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام می‌باشد) دست و پنجه نرم می‌کند. از این دیدگاه، آینده‌نگاری شرکتی قادر به ارائه راهکار فراهم نمودن پاسخی عملی و کارآمد می‌باشد. آینده‌نگاری شرکتی در حال تبدیل شدن به عامل هسته‌ای معماری مدیریت راهبردی کسب‌وکار چندملیتی می‌باشد و می‌کوشد که از جایابی ۱۴ بازار جهانی خود در یک محیط غیرقابل پیش‌بینی و بسیار آشفته محافظت و تقویت نماید. برای مدیریت ارشد شرکت‌های چندملیتی، که در تلاش برای یافتن مسیر راهبردی صحیح در یک چشم‌انداز رقابتی بسیار متغیر است، آینده‌نگاری شرکتی ابزاری قدرتمند و در حال ایفای همان نقشی است که یک ردیاب و راهنما برای گمشده‌ای در یک شهر غریب و ناشناخته عمل می‌کند (Bereznoy, 2017). بنابراین: H: میان آینده‌نگاری شرکتی و عملکرد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

این دلیل که هر دو اصطلاح مقوله‌ها و مفاهیم یکسانی را در بر می‌گیرند. با این حال، دیگر صاحب‌نظران، تأکید ویژه‌ای بر اهداف خاص آینده‌نگاری راهبردی نموده‌اند، یعنی بر گنجاندن صرف آینده‌نگاری راهبردی در فرایندهای راهبردی در یک سازمان (Voros, 2003)، حال آن‌که آینده‌نگاری شرکتی عمدتاً بر آینده‌پژوهی در یک واقعیت سازمانی تمرکز دارد. علاوه بر این، یک مفهوم آینده‌نگاری سوم، یعنی «آینده‌نگاری سازمانی» عمدتاً آینده‌نگاری را یک توانایی سازمانی تلقی می‌کند و نه یک فرایند آینده‌نگاری خاص در حد و مرزهای سازمانی (Aslan, 2008). بر این اساس رابطه بین سه مفهوم، رابطه‌ای پیوسته است که در آن مرزها با هم هم‌پوشانی داشته و روشن نیستند.

در ادبیات، غالباً از دیدگاه فرایندی به آینده‌نگاری شرکتی نگریسته می‌شود تا از دیدگاه محتوایی و به‌عنوان یک قابلیت و توانایی. این مقاله پیرو صاحب‌نظرانی است که آینده‌نگاری شرکتی را یک قابلیت دانسته و آینده‌نگاری را چنین تعریف می‌نماید: "آینده‌نگاری شرکتی یک قابلیت و توانمندی است و هرگونه عامل ساختاری یا فرهنگی که شرکت را قادر سازد تا تغییرات ناپیوسته را زود هنگام شناسایی کند و پیامدهای آن را برای شرکت تفسیر و پاسخ‌های مؤثری به منظور تضمین بقای طولانی مدت و موفقیت شرکت ارائه دهد را شامل شود." (Rohrbeck, René; Kum, M.E., 2018). در جدول (۲) خلاصه‌ای از فرایندهای آینده‌نگاری (دیدگاه فرایندی) ارائه شده است.

#### جدول (۲): خلاصه‌ای از دیدگاه‌های فرایندی آینده‌نگاری (جنیدی

جعفری، ۱۳۹۸: ۴۳)

مرحله	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم	مرحله ششم	مرحله هفتم
محقق	مراحل	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم	مرحله ششم
ماترین (۱۹۹۵)	پیش از آینده‌نگاری	آینده‌نگاری	پس‌آینده‌نگاری				
هورتن (۱۹۹۹)	اکتساب مرتب‌سازی تفصیل	ترجمه تفسیر	تفصیل تهد				
ربر (۲۰۰۱)	تعیین نیازهای اطلاعاتی و انتخاب حوزه پژوهش	روش‌ها و ابزارها	انتخاب منابع اطلاعاتی جمع‌آوری داده‌ها	تفسیر اطلاعات تحلیل و تفسیر	اهداف تصمیم‌گیری	ارزایی و اوج	پارامتری
لویج و همکاران (۲۰۰۱)	آینده‌نگاری	محدود زمانی	محدود مکانی				
پاکمن و همکاران (۲۰۰۱)	فرایند‌های بازگسب اطلاعات	فرایند تفسیر	فرایند انتقال (ایزوفورد دانش)				
مایز (۲۰۰۲)	ایجاد محدودکننده	ایجاد تقویت‌کننده					
دوس (۲۰۰۲)	درون‌نگاری (هوش راهبردی)	آینده‌نگاری (خبره و تفصیل تفسیر روزانه)	برون‌نگاری (ارتکاز به‌سازمان انتخاب‌های راهبردی)	توجه به‌سازمان (توسعه راهبردی و برنامه‌ریزی)	تصمیم‌گیری		
سائو گو همکاران (۲۰۰۶)	تعیین اهداف	انتخاب موضوع	پارامتری				
سایپاس و همکاران (۲۰۰۷)	یافت	سختی	فرزندی				
پیر (۲۰۰۸)	پیش از آینده‌نگاری	به کارگیری	تولید	عمل	توسعه		

<sup>13</sup> Paliokaitė & Pačėsa

<sup>14</sup> positioning

<sup>11</sup> Information Usage

<sup>12</sup> Method Sophistication

۲.۲. **تصمیم‌گیری راهبردی**

تقریباً از اوایل دهه ۱۹۸۰ رویکردهای اکتشافی ۱۵ در آینده‌پژوهی که روی پیش‌بینی آینده تمرکز داشت، جای خود را به رویکردهای هنجاری ۱۶ داد که بر دخالت و اثرگذاری اراده انسان در آینده‌های ممکن و محتمل در راستای ساخت آینده مطلوب تأکید می‌کند. آینده‌نگاری که متأثر از رویکرد اخیر است تصمیم‌گیری راهبردی را به شدت تحت تأثیر و حمایت خود قرار داده است (شیروانی ناغانی، فضلی و کشاورزترک، ۱۳۹۷). دین و شرفمن ۱۷ (۱۹۹۶، ۳۷۹-۳۸۰) تصمیمات راهبردی را اینگونه تعریف می‌کنند: تخصیص منابع اساسی، تعیین رویه و روال کارها و خلق یک سری از تصمیمات غیرساختارمند، پیچیده که دارای تبعات سیاسی بوده و عدم قطعیت در آنها بالاست؛ همچنین البانا و فادول ۱۸ (۲۰۱۶) بیان می‌دارند تصمیم‌گیری راهبردی بر مجموعه فعالیت‌هایی اشاره دارد که از طریق آن مسائل راهبردی، شناسایی، تفسیر، پرداخته و حل می‌شود. دو نوع مدل اصلی که در پیشینه‌ی پژوهشی فرایند تصمیم‌گیری راهبردی وجود دارند مدل‌های فرمالیسم جامع‌نگر ۱۹ و افزونگی سیاسی ۲۰ هستند (Goll & Rasheed, 1997). فرمالیسم جامع‌نگر به منزله بسط مدل عقلانی سنتی محسوب می‌شود؛ و تجزیه و تحلیل مهمترین مشخصه آن است. در مقابل فرمالیسم جامع‌نگر، افزونگی منطقی (Quinn, 1980) یا افزونگی سیاسی (Mueller, 1998) قرار دارد. از منظر ابعاد فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، عقلانیت فرایندهای تصمیم‌گیری جایگاه مهمی در نظریه و در عمل تصمیم‌گیری راهبردی پیدا کرده است (Papadakis & Barwise, 1997). آیزنهارت و بورژوا ۲۱ (۱۹۸۸) رابطه‌ی مثبت میان عقلانیت در تصمیمات راهبردی و عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های دارای تغییرات بالا دریافتند. تصمیم‌گیرندگان تا مدت‌ها رفتار سیاسی را به عنوان بُعدی از تصمیم‌گیری راهبردی تلقی و پژوهش‌گران توجه زیادی به آن داشته‌اند (Schwenk, 1995). اگرچه در پیشینه پژوهشی تصمیم‌گیری راهبردی،

تحقیقات تجربی اندکی درخصوص "شم، شهود و الهام" وجود دارد، اما تصمیم‌گیری از روی شم به‌طور فزاینده‌ای به‌منزله رویکردی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی تلقی شده است (Miller & Ireland, 2005). آیزنهارت و ایزباراتکسی ۲۲ (۱۹۹۲) خاطر نشان می‌سازند که مطالعه "شهود، شم" شیوه‌ای به‌منظور ایجاد یک نگرش واقع‌گرایانه‌تر از فرایند تصمیم‌گیری راهبردی می‌باشد. سادلر - اسمیت و شفلی ۲۳ (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که شهود را می‌توان «پدیده‌ای ترکیبی دانست که کنش متقابل بین دانستن (شهود به منزله تخصص) و حس کردن (شهود به منزله احساس) را شامل می‌شود». راهبرد و به‌خصوص تصمیم‌گیری راهبردی به‌عنوان مبنایی مفهومی برای تجزیه و تحلیل پدیده آینده‌نگاری شرکتی در این تحقیق به‌کار رفته است. هم راهبرد و هم آینده‌نگاری شرکتی هر دو دارای دو عامل هستند که آنها را به یکدیگر متصل می‌کند؛ یعنی در نظر گرفتن آینده در بلندمدت با ایجاد چشم‌اندازی مستقل و درک آنچه که قرار است اتفاق افتد (Chermack & Nimon, 2008; Schwarz, 2008). خاصه آن‌که آینده‌نگاری شرکتی، این پدیده را به‌عنوان بخشی از مدیریت راهبردی طبقه‌بندی می‌کند (Portaleoni, Marinova, ul-Haq, & Marinov, 2013, p. 10). تا به امروز تحقیقات و پژوهش‌ها درباره معیارهایی که بر طبق آنها، تصمیم‌گیرندگان راهبردی بتوانند بینش‌ها و اطلاعات آینده‌نگاری را در تصمیمات خود بگنجانند، محدود می‌باشد. از معدود پژوهش‌هایی که به این مسأله پرداخته است، تحقیقات رولواجن ۲۴ و همکاران (۲۰۰۸) می‌باشد؛ این محققان ادعا می‌کنند که بینش‌ها و اطلاعات آینده‌نگاری در تصمیمات راهبردی در نظر گرفته شده و گنجانده می‌شوند. به‌خصوص، هرگاه معیارهایی مانند: پذیرش، سهولت و قابل استفاده بودن نتایج، الهام، چشم‌انداز زمانی مناسب در نظر گرفته شود؛ اطلاعات و بینش‌های حاصل از آینده‌نگاری، مطلوب تصمیم‌گیرندگان واقع می‌شود. به‌علاوه، به‌منظور فراهم نمودن یک چارچوب، دیگر صاحب‌نظران با

20 Political Incrementalism

21 Bourgeois

22 Eisenhardt &amp; Zbaracki

23 Sadler-Smith &amp; Shefy

24 Rollwagen

15 Exploratory

16 Normative

17 Dean &amp; Sharfman

18 Elbanna S.; Fadol

19 Synoptic Formalism

سطح	بارمیستر و همکاران (۲۰۰۲)	گروبر و ووتر (۲۰۰۶)
۱	بدون اثر	ارائه روندها و سناریوها
۲	ارتباطات فردی اثر غیرمستقیم آینده‌نگاری شرکتی را بر تصمیمات راهبردی افزایش می‌دهد.	توصیه‌هایی برای اقدام و عمل
۳	نتایج آینده‌نگاری به وسیله شانس و بدون هر نوع تلفیق ساختاری با تصمیمات راهبردی یکپارچه می‌شود.	تلفیق منظم و مستمر در راهبرد شرکت
۴	آینده‌نگاری شرکتی تأیید شده و نتایج آن در فرایندهای متمایز تلفیق شده است.	پیاده‌سازی در تحقیق و توسعه
۵	آینده‌نگاری شرکتی با ائتلاف آینده‌نگاران از طریق ارتباط روزمره فشرده تلفیق شده است.	-----

### ۳.۲. نوآوری

نوآوری عاملی مهم در توسعه شرکت‌ها و کشورهاست. نوآوری نیروی اصلی ایجاد انگیزه توسعه اقتصادی است که دستیابی به بهره‌وری بالا و کیفیت بهتر را ممکن می‌سازد (Krušinskas & Benetytė, 2015). نوآوری را عوامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها که معمولاً با معرفی و کاربرد آگاهانه نظرها، فرایندها، محصولات، خدمات و یا رویه‌هایی که برای بخش‌های مختلف سازمان جدید بوده و پذیرش آن به‌طور شایان توجهی به ایجاد ارزش برای سازمان منجر می‌شود، تعریف می‌کنند (Peng, Zhang, Fu, & Tan, 2014, p. 466). دلیل عمده برای موفقیت یک نوآوری نیز این است که آن نوآوری دقیقاً منعکس کننده انتظارات، ادراکات، نیازها و ترجیحات مشتری باشد (Tsai, Joe, Ding, & Lin, 2013). در سالهای اخیر، تحقیقات بسیاری نشان داده‌اند که نوآوری سازمانی برای بقاء (Hurley & Hult, 1998) و عملکرد سازمانی (Smith, Collins, & Clark, 2005) امری ضروری است. مطالعات زیادی وجود رابطه مثبت میان نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی (Weerawardena, O'Cass, & Julian, 2006) را نشان می‌دهد. عملکرد سازمانی عبارت از توانایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده، برای حفظ سود، داشتن مزیت رقابتی، افزایش سهم بازار و حفظ بقای طولانی مدت است (Oyemomi, Liu, Neaga, Chen, & Nakpodia, 2019, p. 314). برای سنجش اندازه‌گیری عملکرد در بافتار بانکداری محققانی مانند موحمد و هاشیم (۲۰۱۵)، دانج (۲۰۱۱)، جعفر و مناروی (۲۰۱۱)، سانجی و

عبارت "تناسب اطلاعات آینده‌نگاری ۲۵" بر این مسأله تأکید نموده‌اند. در واقع، این بدان معناست که اطلاعات و بینش‌های آینده‌نگاری به احتمال زیاد پذیرفته شده و هرگاه اطلاعات، جدید، هماهنگ و همسو با انتظارات و اهداف تصمیم‌گیرندگان باشد، در تصمیمات لحاظ خواهد شد (Portaleoni, Marinova, ul-Haq, & Marinov, 2013, p. 88). می‌توان به آینده‌نگاری شرکتی به‌عنوان ابزاری که به جمع‌آوری سیگنال‌ها، تجزیه و تحلیل و به‌کارگیری آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری و نوآوری کمک می‌کند، نگریست (Kaivo-oja, 2012). همچنین برخی پژوهش‌ها در مورد اثر روش‌های آینده‌نگاری در تصمیم‌گیری راهبردی تمرکز می‌کنند (Chermack & Nimon, 2008) و اثر این روش‌ها را در عملکرد سازمانی (Aslan, 2008; Rohrbeck R.; Gemünden H. G., 2008) توضیح می‌دهند. بنابراین:

H: میان آینده‌نگاری شرکتی و تصمیم‌گیری راهبردی رابطه معنادار وجود دارد. H: میان تصمیم‌گیری راهبردی و عملکرد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. ماهیت تصمیم‌های راهبردی چنین است که معمولاً در محیطی با عدم قطعیت و دارای ریسک به‌کار گرفته می‌شوند. از این‌رو، این تصمیم‌ها پیوندی مفهومی با اطلاعات آینده‌نگاری دارند بارمیستر ۲۶ و همکارانش (۲۰۰۲) میزان اثر آینده‌نگاری شرکتی بر تصمیم‌های راهبردی را در پنج سطح و گروبر و ووتر ۲۷ (۲۰۰۶) نیز با رویکردی مشابه چهار سطح متمایز از اثر آینده‌نگاری شرکتی بر فعالیت‌های سازمانی ارائه کرده‌اند که از حضور ساده روندها و سناریوها تا بالاترین سطح که شامل پیاده‌سازی نتایج آینده‌نگاری در پروژه‌های تحقیق و توسعه را شامل می‌شود (جدول ۳). این دو مطالعه کمک می‌کند تا دریابیم اثر آینده‌نگاری بر تصمیم‌های راهبردی دوقطبی نیست؛ بلکه اثر آینده‌نگاری شرکتی فزاینده و مستمر است (Portaleoni, Marinova, ul-Haq, & Marinov, 2013, p. 88).

جدول (۳): اثر آینده‌نگاری شرکتی بر تصمیمات راهبردی (Portaleoni, Marinova, ul-Haq, & Marinov, 2013, p. 89)

<sup>28</sup> Muhmad & Hashim

<sup>29</sup> Dang

<sup>30</sup> Jaffar & Manarvi

<sup>25</sup> The Fit of Foresight Information

<sup>26</sup> Burmeister

<sup>27</sup> Gruber and Venter

H: میان نوآوری و عملکرد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. مبتنی بر ادبیات مطروحه، چهارچوب مفهومی تحقیق (شکل ۱) و فرضیه را به شرح زیر خواهد بود.



### ۳. روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از منظر روش توصیفی و از حیث زمانی از نوع مقطعی می باشد. ابزار گردآوری داده‌های ثانویه شامل بررسی مقالات موجود در بانک‌های اطلاعاتی و داده‌های اولیه مبتنی بر پرسشنامه است. از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار SmartPLS3 برای سنجش فرضیه‌ها استفاده شده است، نسل دوم مدل‌سازی معادلات ساختاری معروف به رویکرد حداقل مربعات جزئی ۴۱ برای تحلیل با داده‌های اندک، عدم حساسیت به نرمال بودن داده‌ها، توانایی در پیش‌بینی و پشتیبانی از مدل‌های پیچیده و همچنین قابلیت مدل اندازه‌گیری ترکیبی و انعکاسی به سرعت در میان پژوهشگران رواج یافت (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). جامعه آماری در این تحقیق عبارت است از بانک‌های دارای مجوز از بانک مرکزی (۳۰ بانک شامل: دولتی - تجاری: ۳ مورد، تخصصی - دولتی: ۵ مورد، قرض‌الحسنه: ۲ مورد و غیردولتی: ۲۰ بانک)؛ روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند شامل مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره بانک‌ها بوده که ۵ پرسشنامه در اختیار هر بانک قرار گرفته که با همکاری کمیسیون پژوهش و تحقیقات بانک‌ها و چهار دانشجوی کارشناسی ارشد که در مورد ماهیت تحقیق و محتوای پرسشنامه توجیه شده بودند، کار توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در یک دوره زمانی ۶۰ روزه انجام و تعداد ۹۳ پرسشنامه تحلیل شد (جدول ۴).

نظیر ۳۱ (۲۰۱۰)، نیمالاثاسان ۳۲ (۲۰۰۸) تأکید داشته‌اند که بهترین سنجه برای ارزیابی عملکرد بانک‌ها بازده دارایی ۳۳، بازده حقوق صاحبان سهام ۳۴ است. همچنین مووری و کوتاب ۳۵ (۱۹۹۹) اعتقاد دارند که عملکرد سازمانی شامل (۱) عملکرد راهبردی بازار: رشد میزان فروش و سهم بازار؛ و (۲) عملکرد مالی بازار: بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام و حاشیه سود می‌شود. همچنین دورچچ و بوتز ۳۶ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای اکتشافی به بررسی رابطه میان آینده‌نگاری شرکتی و اثربخشی سازمان پرداخته و از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کارفرمایان و برخی از اشخاص اثرگذار در زمینه آینده‌نگاری، ارتباطات تلویحی بین دو مفهوم را بیشتر آشکار نمایند. گارسیا مورالس ۳۷ و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند که نوآوری و توانایی نوآوری نه تنها بر سازمان‌های بزرگ بلکه بر سازمان‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد تا عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. ویشنسکای ۳۸ و همکاران (۲۰۱۵)، دریافتند که آینده‌نگاری شرکت و رهنگاشت تدوین شده به‌عنوان ابزارهایی مهم در مدیریت نوآوری به میزان زیادی با هم مرتبط و این موضوع نشانگر وجود پتانسیل قابل قبولی در جهت ایجاد و حفظ فرهنگ نوآوری در سازمان و بهبود برنامه‌های آینده آن است. کالوف ۳۹ و همکاران (۲۰۱۷) به شناسایی این مطلب پرداخته‌اند که چطور می‌توان از ترکیب آینده‌نگاری و شبکه‌های آینده‌نگاری در کمک به نوآوری استفاده کرد. آن‌ها دریافتند که آینده‌نگاری از نوآوری باز حمایت می‌نماید و این کار از طریق تجزیه و تحلیلی که از سؤالات کلیدی نوآوری باز به عمل می‌آید، انجام می‌شود. آینده‌نگاری تجربه دسترس به کارشناسان مرتبط خارج از سازمان و دانش آن‌ها؛ رویارویی با انبوه اطلاعاتی که در فرایندی بازتر ظاهر می‌شود را دارد؛ و این هر دو زمینه در پیشینه نوآوری به‌عنوان چالش‌هایی برای نوآوری مؤثر شناسایی شده‌اند. بنابراین: H: میان آینده‌نگاری شرکتی و نوآوری رابطه معنادار وجود دارد.

<sup>37</sup> Garcí'a Morales

<sup>38</sup> Vishnevskiy

<sup>39</sup> Calof

<sup>40</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>41</sup> Partial Least Squares (PLS)

<sup>31</sup> Sangmi & Nazir

<sup>32</sup> Nimalathasan

<sup>33</sup> Return On Assets (ROA)

<sup>34</sup> Return On Equity (ROE)

<sup>35</sup> Murray & Kotabe

<sup>36</sup> Djuricic & Bootz

جدول (۴): جامعه و نمونه آماری

نوع بانک	نام بانک	تعداد بانک	تعداد اعضای هیأت مدیره	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه تکمیل شده
تجاری دولتی	ملی، سپه، پست بانک	۳	۱۵	۱۵	۴
تخصصی دولتی	توسعه صادرات، صنعت و معدن، کشاورزی، مسکن، توسعه تعاون	۵	۲۵	۲۵	۱۰
قرض الحسنه	مهر ایران، رسالت	۲	۱۰	۱۰	۸
غیردولتی	ملت، صادرات، تجارت، رفاه کارگران، اقتصاد نوین، پارسین، کارآفرین، سامان، پاسارگاد، سرمایه، سینا، شهر، دی، انصار، حکمت ایرانیان، گردشگری، ایران زمین، قوامین، خاورمیانه، آینده	۲۰	۹۶	۱۰۰	۷۱
جمع		۳۰	۱۴۶	۱۵۰	۹۳

نتایج جمعیت‌شناختی تحقیق در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول (۵): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ دهندگان

جنسیت	تحصیلات	سابقه کار	نوع بانک	جمع	شرح	فراوانی	درصد
زن	مرد	کارشناسی	تجاری دولتی	جمع	زن	۰	۰
۰	۱۰۰	۰	تجاری دولتی	جمع	مرد	۹۳	۹۳
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	کارشناسی	۶	۰،۰۶
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	کارشناسی ارشد	۲۱	۰،۲۲
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	دکتری	۶۶	۰،۷۰
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	تا ۲۰ سال	۹	۰،۰۹۰۷
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	۲۰ سال و بالاتر	۸۴	۰،۹۰۳
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	تجاری دولتی	۴	۰،۰۴۳۰
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	قرض الحسنه	۸	۰،۰۸۶۰
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	تخصصی دولتی	۱۲	۰،۱۲۹
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	غیردولتی	۶۹	۰،۷۴۱
۰	۰	۰	تجاری دولتی	جمع	جمع	۹۳	۱۰۰

## ۴. یافته‌ها

مرحله نخست تحقیق شامل انجام تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان، روایی همگرا، و اگر آ و پایائی مدل و پرسشنامه می‌باشد. مرحله دوم مستلزم آزمون فرضیه‌ها از طریق نرم‌افزار می‌باشد. در این پژوهش از SmartPLS و SPSS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. (جدول ۶) سازه‌ها و متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقدار

مناسب برای آلفای کرونباخ ۰،۷، برای پایائی ترکیبی ۰،۷ و برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰،۵ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵، ۱۳۹) و مطابق با یافته‌های مندرج در جدول (۶) تمامی این معیارها مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند (شایان ذکر است دو گویه مربوط به شهود (INTU1) و رفتار سیاسی (PB2) به دلیل بارعاملی پائین از تحلیل حذف شد) در نتیجه می‌توان مناسب بودن وضعیت پایائی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید نمود.

جدول (۶): سازه‌ها و متغیرهای مورد بررسی پرسشنامه

سازه	ابعاد	تعداد گویه‌ها	α	CR	AVE	منبع
آینده‌نگاری شرکتی	کاربرد اطلاعات	۴	۰،۹۰۷	۰،۹۳۵	۰،۷۸۳	Rohrbeck R. (Gemünden H. G., 2008; Becker, 2003; Day G.S.; Schoemaker P.H., 2005, p. 147; Rohrbeck & Schwarz, 2013; Højland (& Rohrbeck, 2017
	سطح تکامل روش	۴	۰،۸۷۳	۰،۹۱۴	۰،۷۲۶	
	افراد و شبکه‌ها	۴	۰،۸۷۱	۰،۹۱۲	۰،۷۲۱	
	سازمان‌سازماندهی	۴	۰،۸۱۴	۰،۸۷۸	۰،۶۴۳	
تصمیم‌گیری راهبردی	فرهنگ	۴	۰،۸۲۵	۰،۹۱۷	۰،۶۸۹	
	خردگرایی (مقلدیت)	۴	۰،۸۷۹	۰،۹۱۷	۰،۷۳۴	Elbanna S.; Fadol Y., 2016; Elbanna S.; Naguib R., 2009; Elbanna, 2010
	شهود	۲	۰،۶۳۵	۰،۸۴۹	۰،۷۳۸	
نوآوری	رفتار سیاسی	۶	۰،۸۴۷	۰،۸۸۸	۰،۵۷۵	
	نوآوری	۷	۰،۸۹۳	۰،۹۱۷	۰،۶۱۴	Hughes, Morgan, & (Hughes, 2005
عملکرد سازمانی*	-	۵	۰،۹۰۶	۰،۹۳۰	۰،۷۷۷	Murray & Kotabe, (1999

\*نکته: جهت بررسی عملکرد سازمانی به انضمام پرسشنامه تحلیل‌های مالی ۵ سال اخیر بانکها (۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶) منتشر شده بر روی سایت کنال بانک مرکزی و پژوهشکده پولی و بانکی جهت پاسخ به گویه‌های سازه عملکرد سازمانی در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت.

$$1 - (0.820)^2 = 0.327, 1 - (0.897)^2 = 0.195, 1 - (0.834)^2 = 0.304, 1 - (0.886)^2 = 0.215, 1 - (0.810)^2 = 0.343$$

$$CR = \frac{(0.820 + 0.897 + 0.834 + 0.886 + 0.810)^2}{(0.820 + 0.897 + 0.834 + 0.886 + 0.810)^2 + (0.327 + 0.195 + 0.304 + 0.886 + 0.343)} = 0.93$$

$$AVE = \frac{(0.820)^2 + (0.897)^2 + (0.834)^2 + (0.886)^2 + (0.810)^2}{5} = 0.72$$

$$1 - (0.917)^2 = 0.156, 1 - (0.940)^2 = 0.116, 1 - (0.830)^2 = 0.311$$

$$CR = \frac{(0.917 + 0.940 + 0.830)^2}{(0.917 + 0.940 + 0.830)^2 + (0.156 + 0.116 + 0.311)} = 0.925$$

$$AVE = \frac{(0.923)^2 + (0.911)^2 + (0.904)^2}{3} = 0.805$$

برای ارزیابی روایی افتراقی سازه‌ها با شاخص‌های بازتابی، متوسط واریانس تشریح شده باید بزرگ‌تر از مجذور همبستگی‌های بین سازه و دیگر سازه‌هایی باشد که مدل را می‌سازند (داوری، ۱۳۹۵، ۱۴۰). چون سازه‌ها مطابق با این شرط‌اند، نشان دهنده روایی و اگرایی قابل قبول است (جدول ۷).

جدول (۷): روایی و اگرایی برای مدل اندازه‌گیری

سازه	آینده‌نگاری شرکتی	کاربرد اطلاعات	سطح تکامل روش	افراد و شبکه‌ها	سازمان‌سازماندهی	فرهنگ	تصمیم‌گیری راهبردی	خردگرایی	شهود	رفتار سیاسی	نوآوری	عملکرد سازمانی
آینده‌نگاری شرکتی	۰،۸۶۸											
کاربرد اطلاعات	۰،۸۶۴	۰،۸۸۴										
سطح تکامل روش	۰،۷۹۹	۰،۷۶۱	۰،۸۵۳									
افراد و شبکه‌ها	۰،۷۳۴	۰،۵۸۸	۰،۶۳۵	۰،۸۹۹								
سازمان‌سازماندهی	۰،۸۱۶	۰،۶۲۸	۰،۷۶۵	۰،۷۶۵	۰،۸۰۱							
فرهنگ	۰،۸۱۰	۰،۵۷۷	۰،۶۳۰	۰،۶۳۰	۰،۶۳۰	۰،۸۰۱						
تصمیم‌گیری راهبردی	۰،۷۹۱	۰،۵۹۱	۰،۶۳۵	۰،۶۳۵	۰،۶۳۵	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷					
خردگرایی	۰،۷۳۹	۰،۶۸۱	۰،۵۸۰	۰،۵۸۰	۰،۵۸۰	۰،۶۳۵	۰،۶۳۵	۰،۸۱۷				
شهود	۰،۶۹۴	۰،۶۳۴	۰،۶۰۱	۰،۶۰۱	۰،۶۰۱	۰،۶۳۵	۰،۶۳۵	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷			
رفتار سیاسی	۰،۷۳۲	۰،۶۳۳	۰،۶۰۳	۰،۶۰۳	۰،۶۰۳	۰،۶۳۵	۰،۶۳۵	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷		
نوآوری	۰،۷۵۴	۰،۶۶۵	۰،۶۳۲	۰،۶۳۲	۰،۶۳۲	۰،۶۳۵	۰،۶۳۵	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷	
عملکرد سازمانی	۰،۶۵۵	۰،۶۱۲	۰،۶۲۲	۰،۶۲۲	۰،۶۲۲	۰،۶۳۵	۰،۶۳۵	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷	۰،۸۱۷

بعد از شرح روایی و پایائی مدل اندازه‌گیری، در اینجا آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از ضرایب مسیر (یا وزن‌های استاندارد رگرسیون) و واریانس تشریح شده (R2) مربوط به

\*میانگین واریانس استخراج شده



میان آینده‌نگاری شرکتی با نوآوری، تصمیم‌گیری راهبردی و عملکرد سازمانی به ترتیب برابر با ۳۲,۲۸۸، ۴۱,۰۲۲ و ۲,۴۶۶ می‌باشد. بنابراین آینده‌نگاری شرکتی، اثر معناداری روی نوآوری، تصمیم‌گیری راهبردی و عملکرد سازمانی دارد. ضریب معناداری نوآوری و تصمیم‌گیری راهبردی با عملکرد سازمانی به ترتیب برابر با ۴,۰۰۳ و ۴,۵۲۳ می‌باشد. بنابراین نوآوری و تصمیم‌گیری راهبردی اثر معناداری روی عملکرد سازمانی دارد. در جدول (۱۰) روابط میان متغیرها و تأیید این روابط با پژوهش‌های گذشته ارائه شده است.

جدول (۱۰): خلاصه نتایج آزمون T-ها

پژوهش‌های پیشین	روابط	تأیید
(Burmeister, Neef, & Beyers, 2004; McCardle, 2005; Battistella & Toni, 2010; Heger & Rohrbeck, 2012; Sarpong, David; Maclean, Mairi; Davies, Clayton, 2013; Hideg, E.; Nováky, E.; Alács, P., 2014; Darkow, 2015; Vecchiato R., 2015; Sacio-Szmanska, Mazurkiewicz, & Poteralska, 2015; Nyuur, Brečić, & Sobiesuo, 2015; Paliokaite & Nerijus, 2015; Forouzandeh, Ghazvini, Safahani, & Moslehi, 2016; do Couto e Silva, Silbergliitt, Machado, Furtunato Maia, & Hugo Cagnin, 2017; Bereznoy, 2017; Højland & Rohrbeck, 2017; Chau & Quire, 2018; Schmidhuber & Wiener, 2018; Wiener, Gattringer, & Strehl, 2018; Schoemaker, 2018; Rohrbeck, René; Kum, M.E., 2018; Bhat & Arora, 2018; Djuricic & Bootz, 2019)	روابط معناداری شرکتی ← عملکرد سازمانی	۱
(Van der Steen. & Van Twist, 2013; Portaleoni, Marinova, ul-Haq, & Marinov, 2013; Darkow, 2015; Sacio-Szmanska, Mazurkiewicz, & Poteralska, 2015; do Couto e Silva, Silbergliitt, Machado, Furtunato Maia, & Hugo Cagnin, 2017; Bereznoy, 2017; Aguirre-Bastos & Weber, 2018; Schoemaker, 2018; Rohrbeck, René; Kum, M.E., 2018)	تصمیم‌گیری راهبردی ← تصمیم‌گیری شرکتی	۲
(Tonn, 2003; Van der Steen. & Van Twist, 2013; Portaleoni, Marinova, ul-Haq, & Marinov, 2013; Darkow, 2015; Sacio-Szmanska, Mazurkiewicz, & Poteralska, 2015; do Couto e Silva, Silbergliitt, Machado, Furtunato Maia, & Hugo Cagnin, 2017; Bereznoy, 2017; Schoemaker, 2018; Aguirre-Bastos & Weber, 2018)	روابط معناداری ← تصمیم‌گیری	۳

متغیرهای وابسته انجام شده است. اگر متغیری به حداقل آستانه مورد نظر فالک و میلر (۱۹۹۲) به مقدار ۰,۱ برای واریانس تشریح شده دست نیافت، دلالت بر آن دارد که این متغیر به سایر عواملی که این مطالعه آن‌ها را شامل نمی‌شود مقید شده است (داوری، ۱۳۹۵، ۱۳۹). جدول (۸) بیان می‌کند که هر سه متغیر وابسته مقدار حداقل مورد نظر را کسب کرده‌اند.

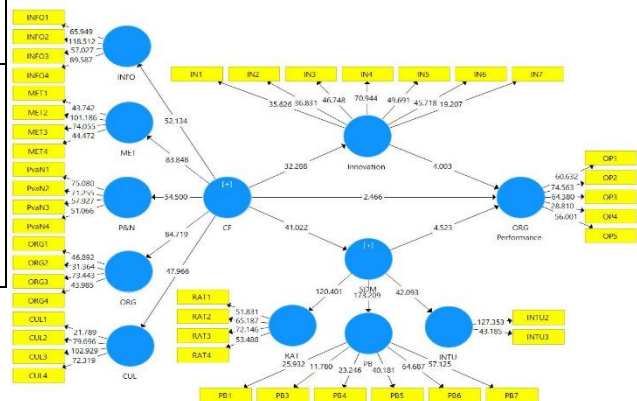
جدول (۸): واریانس تشریح شده مربوط به متغیرهای وابسته

سازه‌های درون‌زا	R <sup>2</sup>
نوآوری	۰,۵۸۶
تصمیم‌گیری راهبردی	۰,۶۲۵
عملکرد سازمانی	۰,۴۳۶

ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱,۹۶، ۲,۵۷ و ۳,۲۷ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵، ۹۹، ۹۹,۹ درصد است. برای آزمون این که آیا آینده‌نگاری شرکتی می‌تواند در نوآوری، تصمیم‌گیری راهبردی و عملکرد سازمانی اثرگذار باشد یا خیر فرضیات ارائه شده با استفاده از آزمون ضرایب معناداری بررسی شده است. نتایج آزمون در جدول (۹) و شکل (۲) نشان داده شده است.

جدول (۹): خلاصه نتایج آزمون T-ها

فرضیه‌ها	روابط	ضریب مسیر (β)	مقدار T-Value	نتایج
۱	روابط معناداری شرکتی ← عملکرد سازمانی	۰,۱۵۲	۲,۴۶۶	تأیید
۲	تصمیم‌گیری شرکتی ← تصمیم‌گیری راهبردی	۰,۷۹۰	۴۱,۰۲۲	تأیید
۳	تصمیم‌گیری راهبردی ← عملکرد سازمانی	۰,۳۳۲	۴,۵۲۳	تأیید
۴	آینده‌نگاری شرکتی ← نوآوری	۰,۷۵۴	۳۲,۲۸۸	تأیید
۵	نوآوری ← عملکرد سازمانی	۰,۲۲۶	۴,۰۰۳	تأیید



شکل (۲): مدل پژوهش در حالت معناداری

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب معناداری برای تمامی فرضیه‌های پژوهش از ۱,۹۶ بیشتر می‌باشد. ضریب معناداری

به منظور بررسی برازش کلی مدل از شاخص  $GOF_{43}$  استفاده شده است؛ سه مقدار ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی نموده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵: ۱۴۱). رابطه محاسبه  $GOF$  عبارت است از (رابطه ۱)  $GOF = \sqrt{Commundity \times R^2}$ . بنابراین طبق رابطه (۱) ارزش  $GOF$  برابر است با ۰،۷۰۵ که حاکی از برازش بسیار مناسب مدل می‌باشد (جدول ۱۲).

جدول (۱۲):  $GOF$ 

GOF	R <sup>2</sup>	Commundity	سازه‌ها
—	—	۰،۷۲	آینده‌نگاری شرکتی
—	۰،۶۷۲	۰،۷۸۳	کاربرد اطلاعات
—	۰،۸۰۴	۰،۷۲۶	سطح تکامل روش
—	۰،۶۹۵	۰،۷۲۱	افراد و شبکه‌ها
—	۰،۸۷۶	۰،۶۴۳	سازمان و سازماندهی
—	۰،۶۵۶	۰،۶۸۹	فرهنگ
—	۰،۶۲۵	۰،۸۰۵	تصمیم‌گیری راهبردی
—	۰،۸۴۰	۰،۷۳۴	خردگرایی
—	۰،۶۸۸	۰،۷۳۸	شهود
—	۰،۸۸۳	۰،۵۷۵	رفتار سیاسی
—	۰،۵۶۸	۰،۶۱۴	نوآوری
—	۰،۴۳۶	۰،۷۲۷	عملکرد سازمانی
<b>۰،۷۰۵۰۷۸</b>	<b>۰،۷۰۳۹</b>	<b>۰،۷۰۶۲</b>	<b>متوسط</b>

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق پاسخ به این سؤال می‌باشد که آیا می‌توان با بهره‌گیری از آینده‌نگاری شرکتی، بر تصمیمات راهبردی، نوآوری و عملکرد سازمانی نظام بانکی در ایران اثرگذار بود؟ برای پاسخ به این سؤال در بخش نخست به با مرور ادبیات به ارتباطات میان متغیرهای تحقیق پرداخته شد و فرضیه‌هایی در این رابطه مورد آزمون قرار گرفت. نتایج کلی تحقیق نشان‌دهنده آن است که آینده‌نگاری شرکتی می‌تواند در بانک‌ها در خصوص نوآوری، تصمیم‌گیری راهبردی و ارتقاء عملکرد سازمانی ایفای نقش نماید. از منظر دلالت‌های مدیریتی نتایج تحقیق حاضر در نظام بانکی ایران مبین آن است که به منظور ارتقاء عملکرد پیشنهادات ذیل را می‌توان در دستور کار قرار گیرد. نتایج پژوهش نشان داد که ذی‌نفعان داخلی بانک‌ها و سازمان‌ها می‌توانند از آینده‌نگاری شرکتی به‌خصوص در

فرضیه‌ها	روابط	پژوهش‌های پیشین
۴	آینده‌نگاری شرکتی ← نوآوری	(Fink, Schlake, & Siebe, 2000; Burmeister, Neef, & Beyers, 2004; Kaivo-oja., 2006; Roveda & Vecchiato, 2006; Heiko, Gracht, Christoph, Vennemann, & Inga-Lena, 2012; Sarpong, David; Maclean, Mairi; Davies, Clayton, 2013; Andersen & Andersen, 2014; Andersen, Jensen, & Rasmussen, 2014; Vishnevskiy, Karasev, & Meissner, 2015; do Couto e Silva, Silberglitt, Machado, Furtunato Maia, & Hugo Cagnin, 2017; Højland & Rohrbeck, 2017; Calof, Meissner, & Razheva, 2017; Chau & Quire, 2018; Schmidhuber & Wiener, 2018; Wiener, Gattringer, & Strehl, 2018; Aguirre-Bastos & Weber, 2018)
۵	نوآوری ← عملکرد سازمانی	(Hurley & Hult, 1998; Smith, Collins, & Clark, 2005; Ahuja G., 2000; Damanpour & Evan, 1984; Schulz & Jobe, 2001; Weerawardena, O'Cass, & Julian, 2006; Danneels & Kleinschmidt, 2001; Garc'a Morales V.J.; Ruiz Moreno A.; Llorens Montes F.J., 2007b; Garc'a Morales, Llorens Montes, & Verdu' Jover, 2007a; Chen, Lin, & Chang, 2009; Murovec & Prodan, 2009; Murovec & Prodan, 2009; Engelen, Harald, & Susanne, 2014; Ali, Seny Kan, & Sarstedt, 2016; Noschang da Costa, Camargo, Machado Toaldo, & Didonet, 2018; Vlačića, Dabić, Daim, & Vlačić, 2019)

در جدول (۱۱) ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی آینده‌نگاری شرکتی پرداخت.

جدول (۱۱): اثرات مستقیم و غیرمستقیم

ردیف	متغیر			اثرات
	متغیرهای مستقل	متغیرهای میانجی	متغیرهای وابسته	
۱	آینده‌نگاری شرکتی	نوآوری	عملکرد سازمانی	اثر مستقیم: ۲،۴۶۶ اثر غیرمستقیم: ۳،۹۰۵ اثر کل: ۶،۳۷۱
۲	آینده‌نگاری شرکتی	تصمیم‌گیری راهبردی	عملکرد سازمانی	اثر مستقیم: ۲،۴۶۶ اثر غیرمستقیم: ۴،۵۱۵ اثر کل: ۶،۹۸۱

ضریب معناداری اثر غیرمستقیم میان آینده‌نگاری شرکتی بر عملکرد سازمانی از طریق متغیر میانجی نوآوری و تصمیم‌گیری راهبردی به ترتیب برابر با ۳،۹۰۵ و ۴،۵۱۵ می‌باشد. بنابراین آینده‌نگاری شرکتی، اثر معناداری روی عملکرد سازمانی دارد. در نتیجه متغیر نوآوری و تصمیم‌گیری راهبردی به عنوان متغیر میانجی در تأثیر متغیرهای فوق ایفای نقش می‌نماید.

وجود شبکه داخلی و خارجی قوی در افرادی که در فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با آینده‌نگاری نظام بانکی مشارکت می‌کنند و وجود مهارت ارتباطات مؤثر در افرادی که در فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با آینده‌نگاری نظام بانکی مشارکت می‌کنند از جمله موارد مهم در موضوع ارتقاء عملکرد سازمانی مبتنی بر آینده‌نگاری شرکتی می‌باشد.

نقش‌هایی که آینده‌نگاری شرکتی برای ارتقای ظرفیت نوآوری در نظام بانکی ایفاء می‌کند را می‌توان در سه نقش طبقه بندی نمود: در نقش آغازگر، با شناسایی نیازهای جدید مشتریان، فناوری‌های جدید و مفاهیم جدید رقبا، باعث پیش‌ران نوآوری می‌شود. در نقش راهبردی، با ایجاد چشم‌انداز، ارائه راهنمایی‌های راهبردی، یکپارچه کردن نظرات، ارزیابی و بازآرایی سبد نوآوری و شناسایی مدل‌های کسب‌وکار جدید رقبا، فعالیت‌های نوآوری را هدایت می‌کند.

در نقش حریف، با تردید وارد کردن در مفروضات، به چالش کشیدن پیشرفته‌ترین پروژه‌های پژوهش و توسعه و پوشش برای شالوده‌شکنی‌هایی که می‌توانند نوآوری فعلی و آینده را تهدید کنند، نوآوران را برای خلق نوآوری‌های بهتر و موفق‌تر به چالش فرا می‌خواند.

محدودیت‌ها: از آن‌جا که پژوهش به شکل مقطعی انجام شده است، این مخاطره وجود دارد که تمام قابلیت‌های ارزش آفرین قابل رؤیت نباشد، لذا شایسته است از پژوهشی طولی برای پاسخ دادن به این پرسش استفاده شود که آیا آینده‌نگاری شرکتی اثر مثبتی بر حفظ جایگاه رقابتی نظام بانکی و سازمان‌ها در زمان مواجهه با تغییرات دارد؟ محدودیت دیگر عبارت از گستره پوشش محدود صنایع است.

لذا شایسته است از پژوهشی شامل چند بخش و نظام به‌طور هم‌زمان برای بررسی ارزش‌آفرینی قابلیت‌ها استفاده شود.

رابطه با بهبود تصمیم‌گیری راهبردی، کاوش بازارها، محصولات و خدمات جدید بهره‌برند. کاربرد اطلاعات می‌تواند منجر به کاهش عدم قطعیت، هشدار پیش‌دستانه یا پیش‌اطحار از طریق شناسایی علائم ضعیف تغییرات شالوده شکن شود. همچنین می‌توان بیان نمود با ادامه روند فعلی در نظام بانکی ایران و وجود تحریم‌های بین‌المللی، ضرورت دارد تا بانک‌ها به اصلاح ساختار، مدل کسب‌وکار و درآمد خود با توجه به نوآوری‌های مبتنی بر آینده‌نگاری توجه نمایند.

بانکداری نوین در دنیا به سمت استفاده از فرصت‌های فناورانه و پیشرو در جریان است، لذا ضرورت دارد نظام بانکی ایران با نوآوری‌های ایجاد شده از بستر آینده‌نگاری و بهره‌مندی از مزایای بانکداری باز، دیجیتالی کردن فرایندها کمال استفاده را نماید. تضمین کسب بینش درباره آینده - که محصول تفسیر داده‌ها است - بستگی به توانایی نظام بانکی در این دو مورد دارد: (۱) انتقال اثربخش اطلاعات به مدیران نظام بانکی که بتوانند تصمیمات مناسب بگیرند و اقدام کنند؛ و (۲) مطلع ساختن ذی‌نفعان داخلی مرتبط و اطمینان از حمایت آن‌ها طی فرایند تغییر سازمانی در نظام بانکی.

پروژه‌های آینده‌نگاری شرکتی در صورتی موفق هستند که امکان مشارکت دادن ذی‌نفعان را در فرایند توسعه فراهم کنند. انتخاب افراد مناسب برای فعالیت‌های آینده‌نگاری از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. با تأکید بر بند ۹ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ضرورت دارد تا نظام بانکی با هدف پاسخ‌گویی به نیازهای اقتصاد ملی، در ایجاد ثبات اقتصادی، با نوآوری‌های ایجاد شده مبتنی بر آینده‌نگاری ترسیم شده، نسبت به تقویت و توسعه ابزارهای تأمین مالی، رعایت حاکمیت شرکتی، توسعه بانکداری مجازی و کاهش هزینه‌های جاری بر بحران تحریم فائق آیند.

همچنین جهت ارتقاء عملکرد نظام بانکی با استفاده از آینده‌نگاری شرکتی، باید نسبت به پایش و پوشش محیطی خارج از کسب‌وکار کنونی بانک و در افق زمانی بلندمدت و کوتاه‌مدت به‌صورت فعال و با استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف اقدام شود.

## ۶. منابع

[http://ftp.cordis.europa.eu/pub/foresight/docs/st\\_corporate\\_foresight](http://ftp.cordis.europa.eu/pub/foresight/docs/st_corporate_foresight).

Bereznoy, A. (2017). Corporate Foresight in Multinational Business Strategies. *Foresight and STI Governance*, 11(1), 9–22. doi:10.17323/2500-2597.2017.1.9.22

Calof, J., Meissner, D., & Razheva, A. (2017, July). Overcoming open innovation challenges: a contribution from foresight and foresight networks. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(3), 1–16. doi:10.1080/09537325.2017.1351609

Chermack, T., & Nimon, K. (2008). The effects of scenario planning on participant decision-making style. *Human Resource Development Quarterly*, 19(4), 351–372. doi:10.1002/hrdq.1245

Cisco. (2016). *A Roadmap to Digital Value in Retail Banking*. Cisco. Retrieved from <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/cisco-retail-banking-value-at-stake.pdf>

Dang, U. (2011). *The CAMEL rating system in banking supervision. A case study*. Arcada University of Applied Sciences International Business. Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38344/Dang\\_Uyen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38344/Dang_Uyen.pdf?sequence=1)

Day G.S.; Schoemaker PJH. (2005). Scanning the Periphery. *Harvard Business Review*, 83(11), 135–148. Retrieved from <https://hbr.org/2005/11/scanning-the-periphery>

Dean, J., & Sharfman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39, 368–396. doi:10.2307/256784

Djuricic, K., & Bootz, J.-P. (2019, March). Effectuation and foresight – An exploratory study of the implicit links between the two concepts. *Technological Forecasting & Social Change*, 140, 115–128. doi:10.1016/j.techfore.2018.04.010

Eisenhardt K.M.; Bourgeois L.J.I. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(3), 737–770. doi:10.2307/256337

Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992). Strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 13, 17–37. doi:10.1002/smj.4250130904

Elbanna S.; Fadol Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 12(1), 32–49. doi:10.1017/jmo.2015.63

بهروزی لک، غ.ر. و جلیلود، م.ر. (۱۳۹۳). سیر تحولات آینده پژوهی: مطالعه موردی آمریکا. فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۷(۱)، ۵۷–۹۴. doi:10.7508/isih.2015.25.003

جنیدی جعفری، م.؛ بیات، ر.؛ درویشی، ف.؛ فضلی، ص. (۱۳۹۸). طراحی مدل آینده‌نگاری شرکتی و اثر آن بر عملکرد سازمانی. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۳۰(۱۱۸)، ۳۹–۶۱.

داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۵). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS (نسخه چاپ سوم). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

گواهی، ع. (۱۳۹۶). آینده‌نگاری در آینده پژوهی: تحلیل علی لایه ای چالش‌های آینده پژوهی در ایران. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۲۸(۱۰۹)، ۱۵–۲۴.

شیروانی ناغانی، م.، فضلی، ص. و کشاورز ترک، ع. (۱۳۹۷). ارائه یک مدل فرایندی برای آینده‌نگاری راهبردی در شرکت‌های ایرانی. مدیریت بازرگانی، ۱۰(۲)، ۳۴۹–۳۷۰. doi:10.22059/jibm.2017.230601.2554

شیروانی ناغانی، م.، عیوضی، م.ر. و قاسمی، ح. (۱۳۹۶). چیستی و چرایی مفهوم میان‌رشته‌ای آینده‌نگاری راهبردی در فرارشته آینده پژوهی. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ۹(۳)، ۱–۲۴. doi:10.22631/isih.2017.258

محسنین، ش. و اسفیدانی، م. (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS. (چاپ اول) تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

Andersen, D. P., Jensen, P. A., & Rasmussen, B. (2014). Sectoral innovation system foresight in practice: Nordic facilities management foresight. *Futures*, 61, 33–44. doi:10.1016/j.futures.2014.04.012

Aslan, A. (2008). Corporate foresight in emerging markets: Action research at a multinational company in Turkey. *Futures*, 40(1), 47–55. doi:10.1016/j.futures.2007.06.009

Becker, P. (2003). *Corporate Foresight in Europe: A First Overview*. Luxembourg, EC: European Commission Community Research Working paper. Retrieved from

- Miller, C., & Ireland, R. (2005). Intuition in strategic decision-making: friend or foe in the fast-paced 21st century. *Academy of Management Executive*, 19, 19–30. doi:10.5465/ame.2005.15841948
- Mueller, G. (1998). *Strategic Decision-making and Performance: Decision Processes and Environmental Effects*. The University of Wisconsin: Unpublished Ph.D. dissertation.
- Muhmad, S., & Hashim, H. (2015). Using The Camel Framework in Assessing Bank Performance in Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 23(1), 109-127.
- Murray, J., & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of U.S. service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20, 791–809. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<791::AID-SMJ49>3.0.CO;2-U
- Nimalathasan, B. (2008). A Comparative Study of Financial Performance of Banking Sector in Bangladesh - An Application of CAMELS Rating System. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, 141-152. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2117189>
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319. doi:10.1016/j.jbusres.2018.02.027
- Paliokaite, A., & Pačėsa, N. (2015). The relationship between organizational foresight and organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181. doi:10.1016/j.techfore.2014.03.004
- Papadakis, V., & Barwise, P. (1997). What can we tell managers about making strategic decisions? *Strategic Decisions*, 12(1), 267–287. doi:10.1007/978-1-4615-6195-8\_17
- Peng, J., Zhang, G., Fu, Z., & Tan, Y. (2014). An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. *Information Systems and e-Business Management*, 12, 465-489. doi:10.1007/s10257-013-0227-y
- Portaleoni, C., Marinova, S., ul-Haq, R., & Marinov, M. (2013). *Corporate Foresight and Strategic Decisions* (1 ed.). Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137326973
- Elbanna S.; Naguib R. (2009). How much does performance matter in strategic decision-making? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 437-459. doi:10.1108/17410400910965715
- Elbanna, S. (2010). Making strategic decisions: A state of the art review and empirical evidence from a cultural perspective. *Lambert Academic Publishing*.
- García Morales, V., Llorens Montes, F., & Verdu Jover, A. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547–568. doi:10.1016/j.technovation.2007.02.013
- Godet, M., & Roubelat, F. (2000). Scenario Planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 1-124.
- Goll, I., & Rasheed, A. (1997). Rational decisionmaking and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18, 583–591. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<583::AID-SMJ907>3.0.CO;2-Z
- Højland, J., & Rohrbeck, R. (2017, January). The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets: Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets. *Technology Analysis and Strategic Management*, 1-13. doi:10.1080/09537325.2017.1337887
- Hughes, P., Morgan, R., & Hughes, M. (2005). Resources, Strategy Type, and Business Performance: An Assessment of Strategic Fit. *the 34th European Marketing Academy Conference*. Milan: Bocconi University.
- Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. doi:10.2307/1251742
- Jaffar, M., & Manarvi, I. (2011). Performance comparison of Islamic and Conventional banks in Pakistan. *Global Journal of Management And Business Research*, 11(1), 60-66.
- Kaivo-oja, J. (2012, April). Weak signals analysis, knowledge management theory and systemic socio-cultural transitions. *Futures*, 44(3), 206–217.
- Krušinskis, R., & Benetytė, R. (2015). Management Problems of Investment in Technological Innovation, Using Artificial Neural Network. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 442-447. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.431

- Schwenk, C. (1995). *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington: MA: Lexington Books.
- Slaughter, R. (1998). Futures Studies as an Intellectual and Applied Discipline. *American Behavioral Scientist*, 42(3), 372–385. doi:10.1177/0002764298042003008
- Smith, K., Collins, C., & Clark, K. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357. doi:10.2307/20159660
- Tsai, Y., Joe, S., Ding, C., & Lin, C. (2013). Modeling technological innovation performance and its determinants: An aspect of buyer-seller social capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(6), 1211–1221. doi:10.1016/j.techfore.2012.10.028
- Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2015). Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 50, 433–443. doi:10.1016/j.techfore.2014.04.011
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10–21. doi:10.1108/14636680310698379
- Weerawardena, J., O’Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37–45. doi:10.1016/j.jbusres.2005.02.004
- Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin.
- Rohrbeck R.; Gemünden H. G. (2008). Strategic foresight in multinational enterprises: Building a best-practice framework from case studies. *R&D Management Conference*, (pp. 10-20). Ottawa, Canada. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1552318>
- Rohrbeck R.; Schwarz J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606. doi:10.1016/j.techfore.2013.01.004
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm* (1 ed.). Berlin Heidelberg: Physica-verlag. doi:10.1007/978-3-7908-2626-5
- Rohrbeck, R., & Schwarz, J. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606. doi:10.1016/j.techfore.2013.01.004
- Rohrbeck, R.; Battistella, C.; Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting & Social Change*, 101, 1-9. doi:10.1016/j.techfore.2015.11.002
- Rohrbeck, René; Kum, M.E. (2018, April). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 129, 105-116. doi:10.1016/j.techfore.2017.12.013
- Rollwagen I.; Hofmann J.; Schneider S. (2008). Improving the business impact of foresight. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(3), 337-349. doi:10.1080/09537320802000070
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18, 76–91. doi:10.5465/AME.2004.15268692
- Sangmi, M., & Nazir, T. (2010). Analyzing Financial Performance of Commercial Banks in India: Application of CAMEL Model. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 4(1), 40-55.
- Schwarz, J. (2008). Assessing the future of futures studies in management. *Futures*, 40(3), 237–246. doi:10.1016/j.futures.2007.08.018