

Received on: 01/05/2024

Accepted on: 09/07/2024

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtyfirst Year
No.23
Spring & Summer
2024

Designing a Strategic Foresight Model in the Insurance Industry

DOI: 10.22070/cs.2025.20477.1432

Hossein Norouzi¹ , Esfandiyar Mohammadi^{2*} ,
Mobina Rahmani Gohar³  and Emad Golmohammadi⁴ 

1. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran.
(Email: e.mohammadi@ilam.ac.ir)
3. MSc. In Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
(Email: mobinarahmani@khu.ac.ir)
4. Lecturer University, Ilam University of Applied Science and Technology, Parsian Center (Ilam 1 Center), Ilam, Iran.
(Email: emadg818@gmail.com)

*Email: norouzi@khu.ac.ir

Abstract

Aim and introduction: In today's dynamic and uncertain environment, industries and organizations navigate through economic volatility, swift technological progressions, escalating competition, and intricate crises. These challenges pose significant obstacles to conventional linear forecasting methods, highlighting the critical necessity to reevaluate strategies pertaining to future management. Within this context, strategic foresight emerges as a proactive framework that enables organizations not only to respond to changes but also to actively shape the future and strengthen their competitive position. The insurance sector, a vital component of the economy, is inherently susceptible to risks and entails intricate interactions with a wide range of stakeholders—from government agencies to consumers—making the adoption of strategic foresight particularly critical in this field. However, existing literature has largely focused on quantitative aspects, such as claims administration or financial viability, while the qualitative dimensions of future-oriented strategies remain underexplored in this sector. This research aims to address this scholarly void by formulating a context-specific model of strategic foresight within Iran's insurance industry, facilitating organizations in converting challenges into innovative opportunities.

Methodology: Following an in-depth analysis of the interviews and systematic coding of the collected data, the final model of strategic foresight was developed. This study employed a qualitative research framework anchored in grounded theory. Data were obtained through semi-structured interviews with ten managers from insurance companies and academic specialists in Tehran. Participants were selected using purposive sampling, based on criteria including managerial experience, proficiency in insurance and foresight, and availability. The interviewing process continued until theoretical saturation was reached, and the data were analyzed using a tripartite coding process: open, axial, and selective coding. To ensure methodological rigor, the study adhered to established trustworthiness criteria, including credibility, transferability, dependability, and confirmability. Triangulation—incorporating interviews, document analysis, and observational data—and participant validation were employed to enhance the accuracy and objectivity of the findings.

Finding: The causal determinants were identified as follows: macro-environmental pressures and imperatives, institutional-structural infrastructures, organizational capabilities, and strategic analysis methodologies. The central phenomenon integrates three dimensions: strategic monitoring and risk tolerance; strategic collaboration and adaptability to change; and digital innovation alongside the enhancement of learning capacities. Intervening factors were categorized into internal elements (organizational culture, structure and leadership, organizational competencies, and data analytics) and external elements, including legal frameworks and the economic-competitive landscape. Strategic foresight methodologies encompass structural and procedural reforms, technology-centric strategies, targeted human capital development and employee empowerment, and cultural evolution with an emphasis on customer-centricity. Contextual factors

Journal of Business Strategies

Received on: 01/05/2024

Accepted on: 09/07/2024

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtyfirst Year
No.23
Spring & Summer
2024*

include governance structures and collective decision-making frameworks, transformative and anticipatory ecosystems, advancements in organizational knowledge and maturity, and intelligent infrastructures geared toward transformation. Ultimately, the outcomes of strategic foresight within the insurance sector manifest as agile and resilient organizations, value generation and market leadership, alongside data-driven, trust-centric decision-making paradigms.

Discussion and Conclusion: The proposed model repositions strategic foresight as a systemic capability integral to the insurance industry's survival and growth. It is structured around three interdependent pillars derived from the study's findings: Dynamic Continuous Improvement, Organizational-Environmental Integration, and Digital Transformation. These pillars collectively address the sector's complexities by aligning internal capabilities with external realities, fostering resilience, and enabling proactive future-shaping. Dynamic Continuous Improvement: Rooted in the causal factors of macro-environmental pressures and strategic analysis processes, this pillar emphasizes the need for perpetual adaptation. By institutionalizing advanced analytics and real-time monitoring—components of the core phenomenon—insurers can decode emerging trends, such as demographic shifts or regulatory amendments, before they crystallize into disruptive forces. For instance, predictive modeling of climate-related risks enables insurers to recalibrate underwriting strategies preemptively, mitigating exposure to catastrophic losses. Similarly, embedding agile methodologies into organizational culture—a contextual factor—ensures that learning cycles shorten, allowing rapid iteration of strategies in response to market volatility. This dynamic approach transcends traditional risk management, transforming uncertainty into a strategic asset. Organizational-Environmental Integration: The intervening factors, including internal competencies and external legal-economic landscapes, underscore the necessity of symbiotic relationships with stakeholders. The model advocates for collaborative ecosystems where insurers co-create solutions with governments, tech startups, and academia—a reflection of the strategic collaboration dimension. Such integration dismantles silos between long-term vision and operational execution. For example, partnering with fintech firms to develop blockchain-based microinsurance platforms can democratize access to coverage in underserved markets, aligning with global sustainability goals. This pillar also addresses structural modernization by advocating decentralized decision-making frameworks, enabling frontline employees to contribute insights directly to strategic planning. Digital Transformation as a Foundational Pillar: Anchored in the contextual factors of smart infrastructures and knowledge maturity, this pillar redefines how insurers operationalize foresight. Integrating AI, IoT, and big data analytics—central to the digital innovation dimension—transcends efficiency gains to enable predictive and preventive business models. For instance, AI-driven behavioral analytics can personalize premium pricing based on real-time customer data, while IoT-enabled devices in healthcare insurance reduce claims fraud through continuous health monitoring. Furthermore, digital upskilling initiatives—part of the targeted human capital development strategy—equip workforces to harness these technologies, ensuring that technological adoption aligns with ethical and customer-centric values. The model's outcomes—agile organizations, market leadership, and trust-centric decision-making—emerge from the synergy of these pillars. By embedding foresight into organizational DNA, insurers shift from reactive firefighting to proactive opportunity capture. For example, a digitally mature insurer leveraging real-time data can pivot from traditional indemnity models to value-added services, such as risk prevention advisory, thereby differentiating itself in a saturated market. In addressing challenges such as hypercompetition and regulatory uncertainty, the model provides a structured pathway to resilience. It reframes disruptions as catalysts for innovation, urging insurers to invest in transformative ecosystems where technology, talent, and stakeholder collaboration converge. Crucially, the model does not prescribe a one-size-fits-all solution but advocates for contextual adaptation—recognizing that strategies must evolve in response to local regulatory environments, cultural norms, and technological readiness. Ultimately, this research positions strategic foresight not as a theoretical ideal but as a practical imperative for insurers. By internalizing the model's principles, organizations can navigate the ambiguities of the 21st century, transforming volatility into a competitive advantage while contributing to broader economic stability and societal well-being. The insurance sector, thus reimagined, becomes a proactive architect of the future—resilient, innovative, and indispensable.

Keywords: Foresight, Strategic Foresight, Insurance Industry, Grounded Theory

طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه

نویسندگان: حسین نوروزی^{۱*}، اسفندیار محمدی^۲،

میینا رحمانی گوهر^۳ و عماد گل محمدی^۴

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
(نویسنده مسئول)

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
(e.mohamadi@ilam.ac.ir)

۳. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
(mobinarahmani@khu.ac.ir)

۴. مدرس، دانشگاه علمی-کاربردی استان ایلام، مرکز پارسیان (ایلام ۱)، ایلام، ایران.
(emadg818@gmail.com)

* Email: norouzi@khu.ac.ir

DOI: 10.22070/cs.2025.20477.1432

چکیده

امروزه صنایع در محیطی پویا و غیرقابل پیش‌بینی با چالش‌هایی چون ناپایداری اقتصادی، شتاب فزاینده فناوری و رقابت شدید مواجه‌اند. در چنین شرایطی، دوراندیشی راهبردی به‌عنوان ابزاری کارآمد برای مدیریت ریسک و انطباق با تحولات، بسیار ضروری است. شرکت‌های بیمه نیز برای حفظ رقابت‌پذیری در این زیست‌بوم پیچیده، نیازمند بهره‌گیری از این رویکرد هستند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه است. این پژوهش با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از راهبرد نظریه داده بنیاد انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران شرکت‌های بیمه در شهر تهران که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) صورت گرفت و نتایج کدگذاری در قالب ۱۵۹ مفهوم اولیه، ۴۲ مقوله فرعی و ۲۰ مقوله اصلی دسته‌بندی شد. مدل به‌دست‌آمده شامل عوامل علی: الزامات و فشارهای محیطی کلان، زیرساخت‌های نهادی-ساختاری، قابلیت‌های سازمانی و فرایندهای تحلیل راهبردی است. پدیده محوری شامل پایش راهبردی و ریسک‌پذیری، همکاری راهبردی و سازگاری با تغییرات، نوآوری دیجیتال و توسعه ظرفیت یادگیری است. عوامل مداخله‌گر در دو دسته عوامل درونی و بیرونی شناسایی شدند. راهبردها شامل نوسازی ساختاری و فرایندی، اتخاذ راهبردهای فناورانه و داده محور در سازمان، توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی هدفمند کارکنان و همچنین توسعه فرهنگی و مشتری محوری است. عوامل زمینه‌ای شامل ساختار حکمرانی و تصمیم‌سازی جمعی، زیست‌بوم تحول‌گرا و پیش‌بینی‌پذیر، توسعه دانشی و بالندگی سازمانی و زیرساخت‌های هوشمند تحول‌محور است. در نهایت، پیامدهای مدل عبارت‌اند از: شکل‌گیری سازمانی چابک و تاب آور، ارزش‌آفرینی و رهبری بازار و تصمیم‌سازی داده‌محور و اعتمادآفرین.

کلیدواژه‌ها: دوراندیشی، دوراندیشی راهبردی، صنعت بیمه، داده بنیاد.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفته)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۲۶-۱۰۳

• دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۱۳
• پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtyfirst Year
No.23
Spring & Summer
2024

نشریه علمی
دانشگاه شاهد

سال سی و یکم - دوره ۲۱
شماره ۲۳
بهار و تابستان ۱۴۰۳

مقدمه

شناخت آینده و درک پویایی‌های آن، یکی از ارکان کلیدی در فرآیند برنامه‌ریزی است که علی‌رغم اهمیت بسیار زیاد، در برنامه‌ریزی‌های گذشته – به‌ویژه در حوزه دانشگاهی – کمتر مورد توجه واقع شده است (زالی، ۱۳۹۸؛ هوورکا و مولر^۱، ۲۰۲۵). بحران‌های معاصر، گواهی روشن بر ناکارآمدی الگوهای سنتی برنامه‌ریزی‌اند و این مسئله ضرورت بازاندیشی در روش‌های طراحی آینده را دوجندان ساخته است. درواقع، ریشه بسیاری از بحران‌های امروزی را باید در غفلت از تحلیل و مداخله نظام‌مند پیش از وقوع آن‌ها جست‌وجو کرد. برنامه‌ریزی‌های سنتی که عمدتاً مبتنی بر پیش‌بینی روندهای خطی و آرام بودند، اغلب در مواجهه با تحولات غیرمنتظره مانند نوآوری‌های فناورانه یا رویدادهای شگفتی‌ساز ناتوان عمل کرده‌اند (زالی، ۱۳۹۸؛ فرگنانی و چرماک^۲، ۲۰۲۱). شرکت‌هایی که تنها به روش‌های سنتی پایبند هستند و در برابر تحولات انعطاف‌پذیری نشان نمی‌دهند، به‌مرورزمان از عرصه رقابت خارج می‌شوند (گل‌محمدی، ۱۴۰۲). در چنین محیطی که ناپایداری، ابهام و تغییرات مستمر وجود دارد، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه کسب‌وکارها، ازجمله شرکت‌های فعال در صنعت بیمه، می‌توانند بقا و رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند؟

در این شرایط، یکی از مؤثرترین رویکردها، بهره‌گیری از مفهوم «دوراندیشی راهبردی» است؛ رویکردی که اگرچه با ریسک همراه است، اما در برابر انفعال و نظاره‌گری منفعلانه، گزینه‌ای عقلانی‌تر محسوب می‌شود (جنیدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۸؛ شوارتز^۳، ۲۰۲۳). دوراندیشی راهبردی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا روندها را پیش از سایر رقبا شناسایی کرده، تأثیر آن‌ها را بر عملکرد خود تحلیل کنند و پاسخ‌های مناسب و مؤثری برای مقابله با آن‌ها طراحی کنند و درنهایت به مزیت رقابتی دست یابند (روهریک و کام، ۲۰۱۸؛ کو و یانگ^۴، ۲۰۲۴). درواقع، این رویکرد ابزار توانمندی برای شکل‌دهی به چشم‌انداز بلندمدت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین انطباق‌پذیری با تحولات محیطی است (جنیدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۸؛ لی و سالیوان^۵، ۲۰۲۲). دوراندیشی راهبردی امکان ایجاد ساختار سازمانی منعطف، سرعت بخشیدن به پردازش شناختی و ترویج خلاقیت در سازمان را فراهم می‌کند (مقدم‌راد و علی^۶، ۲۰۲۴). با وجود اهمیت فزاینده این رویکرد، پژوهش‌های موجود نشان می‌دهند که سازمان‌ها همچنان فاقد چارچوب‌های جامع و کارآمد برای مواجهه با تغییرات محیطی و تدوین پاسخ‌های راهبردی اثربخش هستند (دادخواه و همکاران، ۲۰۱۸؛ دمنه و همکاران^۷، ۲۰۲۳). اگرچه مدل‌های متعددی برای دوراندیشی راهبردی ارائه شده‌اند، اما برخی پژوهشگران بر این باورند که این مدل‌ها هنوز نتوانسته‌اند به یک چارچوب اثربخش و بومی برای بهره‌برداری سازمان‌ها در عمل تبدیل شوند (قلی‌پور و مظفری، ۱۳۹۸). بااین‌حال، پیشرفت‌های اخیر در ابزارهای دیجیتال و یکپارچه‌سازی فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی نشان‌دهنده بهبود کارایی این مدل‌ها در برخی سازمان‌ها بوده است، هرچند چالش‌هایی مانند بومی‌سازی و محدودیت منابع همچنان در بسیاری از موارد پابرجاست (پینتو و مدینا^۸، ۲۰۲۰).

در سطح کلان، رشد و توسعه اقتصادی در جوامع امروزی، تعیین‌کننده جایگاه کشورها در عرصه بین‌المللی است (چن و وانگ^۹، ۲۰۲۴). در این میان، صنعت بیمه به‌عنوان یکی از پیشران‌های توسعه، نقش کلیدی در تحقق اهداف اسناد بالادستی، ازجمله سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور ایفا می‌کند (صفری و همکاران، ۱۳۹۶؛ نوروزی و همکاران، ۱۴۰۲). اجرای سیاست‌هایی نظیر آزادسازی، خصوصی‌سازی و مقررات زدایی، رشد قابل‌توجهی را در صنعت بیمه کشور به همراه داشته است؛ به‌گونه‌ای که هم‌اکنون نزدیک به ۳۰ شرکت بیمه در کشور فعال هستند که رقابت بین آن‌ها به توسعه این صنعت دامن زده است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵). بااین‌حال، بیشتر گزارش‌ها و تحلیل‌های منتشرشده از سوی نهادهای رسمی، ازجمله بیمه مرکزی، عمدتاً بر جنبه‌های کمی همچون میزان حق بیمه، خسارات و سطح توانگری مالی تمرکز دارند و پرداختن به موضوعات کیفی مانند آینده‌نگری و معماری آینده صنعت بیمه مغفول مانده است. از آنجاکه فضای رقابتی جدید در صنعت

1. Hovorka & Mueller
2. Fergnani & Chermack
3. Schwarz
4. Ko & Yang
5. Li & Sullivan

6. Moqaddamerad & Ali
7. Demneh et al.
8. Pinto & Medina
9. Chen & Wang

بیمه ایران ایجاب می‌کند الگوهای نوین و آینده‌محور برای تصمیم‌گیری تدوین شود، به نظر می‌رسد ارائه مدلی مفهومی بر اساس روش‌های اکتشافی و با مشارکت خبرگان این صنعت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بر این اساس، پژوهش حاضر باهدف طراحی مدلی بومی و کارآمد از دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه (با تمرکز بر شرکت‌های فعال بیمه در استان تهران) انجام می‌گیرد تا به این شرکت‌ها کمک کند با درک دقیق‌تر از آینده و تحولات پیش‌رو، تصمیمات مؤثرتری برای توسعه و بقا خود اتخاذ کنند.

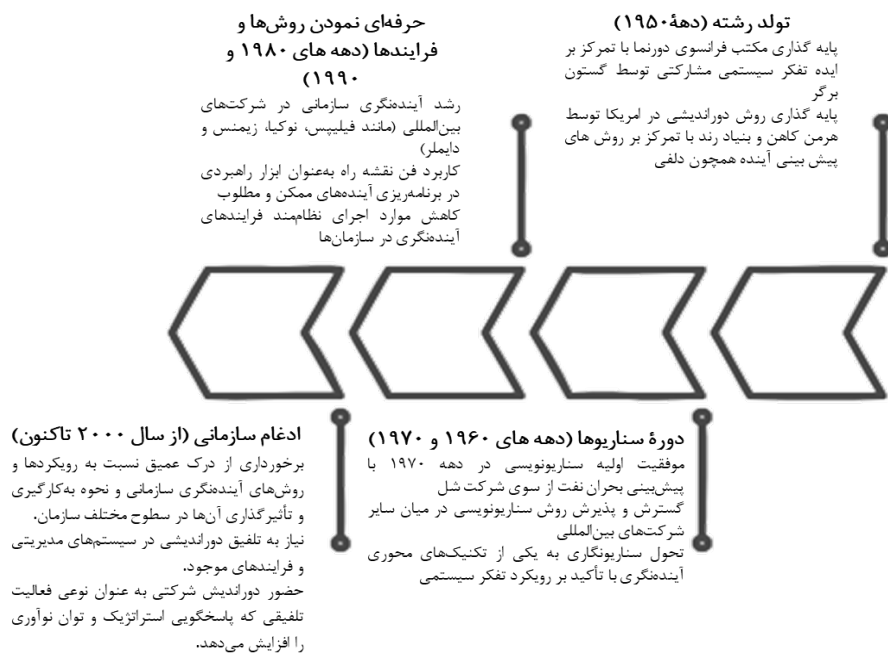
پرسش‌های اصلی پژوهش عبارت است از: «مدل مؤثر دوراندیشی راهبردی برای شرکت‌های بیمه، با توجه به ویژگی‌های محیطی و رقابتی موجود، چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟» و «مدل دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه چگونه است؟» در راستای دستیابی به این هدف، سؤال‌های فرعی زیر مطرح می‌شوند:

- ✓ شرایط علی مؤثر در طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه کدام‌اند؟
- ✓ مقوله‌های محوری در طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه چیست؟
- ✓ راهبردهای مؤثر در طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه کدام‌اند؟
- ✓ شرایط مداخله‌گر در طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه کدام‌اند؟
- ✓ بسترهای حاکم بر طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه کدام‌اند؟
- ✓ پیامدهای حاصل از طراحی مدل دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه چیست؟

مبانی نظری پژوهش

آینده‌پژوهی باهدف گشودن افق‌های نو و نگاه‌داشتن درهای آینده به روی تمامی گزینه‌ها و سناریوهای بدیل، به‌مثابه رویکردی تحلیلی و راهبردی، در پی شناخت روندها و تحولات آتی است. در سطح سازمان‌ها و شرکت‌ها، این رویکرد با مفاهیمی همچون آینده‌نگاری و مدیریت تغییر پیوند خورده و در جهت ارتقای توان پیش‌بینی و افزایش آحادگی برای مواجهه با تغییرات مورد استفاده قرار می‌گیرد (کوهرل^۱، ۲۰۲۱). در چند دهه گذشته، با گسترش کاربرد آینده‌پژوهی در حوزه‌های بازاریابی و مدیریت کسب‌وکار، مفاهیمی مانند «برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو»، «مدیریت راهبردی» و «آینده‌نگاری راهبردی» در ادبیات مدیریت سازمانی پدیدار شدند. این مفاهیم عملاً بیانگر رویکردی عملیاتی به آینده هستند که به‌منظور تقویت تصمیم‌گیری راهبردی و تسهیل در فرایند برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرند (طاهری‌دمنه و همکاران، ۱۳۹۸). اصطلاح آینده‌نگاری یا دوراندیشی در سطح سازمانی با عناوین گوناگونی مطرح شده است. این مفاهیم بسته به رویکرد و زمینه مطالعاتی، در قالب‌هایی همچون دوراندیشی راهبردی (ایدن و همکاران^۲، ۲۰۱۷)، دوراندیشی شرکتی (مارینکوویچ و همکاران^۳، ۲۰۲۲) و دوراندیشی سازمانی (گوردون و همکاران^۴، ۲۰۲۰) مورد بررسی قرار گرفته است. طبقه‌بندی‌های ارائه‌شده در این حوزه نشان می‌دهند که دوراندیشی شرکتی و دوراندیشی راهبردی از نظر مفهومی دارای اشتراکات فراوانی هستند و در بسیاری از موارد می‌توان آن‌ها را به‌جای یکدیگر به کار برد. با این حال، برخی دیدگاه‌ها بر اهداف خاص دوراندیشی راهبردی تأکید دارند و آن را عمدتاً در چارچوب فرایندهای راهبردی سازمانی تبیین می‌کنند، درحالی‌که دوراندیشی شرکتی به بررسی آینده در بستر واقعیت‌های روزمره سازمانی می‌پردازد. افزون بر این، مفهوم دوراندیشی سازمانی به‌مثابه سومین رویکرد در این حوزه، دوراندیشی را نه صرفاً یک فرایند، بلکه به‌عنوان یک قابلیت سازمانی مورد شناسایی قرار می‌دهد. بر این اساس، رابطه میان سه مفهوم یادشده، رابطه‌ای طیفی و پیوسته است که در آن مرزهای مفهومی به‌طور کامل مشخص نیست و اغلب همپوشانی دارند. به‌عبارت دیگر، دوراندیشی راهبردی با محوریت اجرا و پیاده‌سازی رویه‌های مرتبط با آینده‌نگاری درون سازمان، ماهیت فرایندمحور و عملیاتی دارد؛ درحالی‌که دوراندیشی سازمانی بیشتر به مبانی فلسفی، ویژگی‌های ساختاری و توانمندی‌های پیش‌بینی‌گری سازمان‌ها می‌پردازد (جنیدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۸).

بر اساس مدل توسعه‌ای ارائه‌شده توسط روهربک و همکاران^۱ (۲۰۱۵)، خاستگاه دوراندیشی راهبردی به دهه ۱۹۵۰ میلادی بازمی‌گردد. در آن زمان، این مفهوم به‌عنوان یک جریان مطالعاتی با دو ریشه اصلی شکل گرفت: نخست، مکتب فرانسوی دورنما^۲ به رهبری گستون برگر^۳؛ و دوم، مکتب دوراندیشی که در پی فعالیت‌های هرمن کاهن^۴ در مؤسسه رند ایالات متحده آمریکا پدید آمد. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، در فاصله دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰، استفاده از روش‌های آینده‌نگاری در شرکت‌های مختلف افزایش یافت و بسیاری از آن‌ها از طریق بهره‌گیری از تکنیک‌های دوراندیشی به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافتند. از آغاز سده بیست‌ویکم، رویکرد ادغام دوراندیشی در ساختار سازمانی جایگاه جدی‌تری یافته است. در این دوره، پیاده‌سازی فرایندهای دوراندیشی شرکتی در سازمان‌های گوناگون چنان تحول‌آفرین بوده است که به بخشی از عملیات روزمره آن‌ها تبدیل شده و توانسته است فرایند شکل‌گیری و توسعه بینش‌های آینده‌محور را تسهیل کند. با این حال، سازمان‌ها در تبدیل این بینش‌ها به کنش‌های مؤثر سازمانی با دو چالش اصلی مواجه‌اند: نخست، فراوانی و پیچیدگی منابع اطلاعاتی که داده‌های کیفی و کمی گسترده‌ای فراهم می‌آورند و تحلیل این داده‌ها مستلزم تفسیر دقیق انسانی و مشارکت فعال مدیران ارشد است؛ دوم، محدودیت زمانی و کمبود توجه مدیران ارشد که مانع از تحلیل عمیق داده‌ها و بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های پیش‌بینی‌گری می‌شود (روهربک و همکاران، ۲۰۱۵).



شکل ۱. سیر توسعه مفهوم دوراندیشی راهبردی (روهربک و همکاران، ۲۰۱۵)

فرایند دوراندیشی به‌عنوان یک فعالیت شناختی و سازمانی، در حقیقت تلاشی برای درک، تحلیل و جهت‌دهی آگاهانه نسبت به آینده‌ای مطلوب است. این فرایند تنها به بررسی آینده‌های محتمل محدود نمی‌شود، بلکه بر پایه آمادگی فعالانه برای اتخاذ تصمیمات مؤثر در قبال تحولات آتی بنا شده است (لی و سالیوان، ۲۰۲۲). درواقع، دوراندیشی نوعی نگرش نظام‌مند به آینده است که از رهگذر آن، سازمان‌ها و تصمیم‌گیران می‌کوشند ضمن شناسایی روندها و نیروهای تأثیرگذار بر محیط آینده، ظرفیت پاسخ‌گویی و تطبیق‌پذیری خود را در برابر پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها ارتقا دهند (مقدمراد و علی، ۲۰۲۴). در محیط‌هایی که از ویژگی‌هایی همچون محدودیت منابع، شدت رقابت و کاهش فرصت‌ها برخوردارند، عنصر زمان به‌عنوان

1. Rohrbeck et al.
2. prospective

3. Gaston Berger
4. Herman Kahn

یکی از سرمایه‌های راهبردی، اهمیت دوچندان می‌یابد. در چنین شرایطی، ضرورت به‌کارگیری رویکرد دوراندیشانه به‌منظور استفاده حداکثری از زمان و کاهش ریسک‌ها برجسته‌تر می‌شود. درواقع، در بستری که مخاطرات افزایش یافته و چشم‌اندازها مبهم‌تر هستند، دوراندیشی نه یک گزینه، بلکه یک الزام راهبردی تلقی می‌گردد (امیری و همکاران، ۱۳۹۸).

باین‌حال، با وجود اجماع بر اهمیت دوراندیشی راهبردی، هنوز میان صاحب‌نظران این حوزه، تعریف دقیق و جامعی از آن مورد توافق قرار نگرفته است. پژوهشگران تعاریف گوناگونی از این مفهوم ارائه کرده‌اند و یک چارچوب مفهومی واحد که همه ابعاد آن را در برگیرد، شکل نیافته است. مفهوم دوراندیشی بر سه فرض بنیادی استوار است: نخست، این که آینده‌ها متکثر هستند و امکان وقوع سناریوهای گوناگونی وجود دارد که خود ناشی از عدم قطعیت و غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات است. دوم، فرایند تغییرات، قابل تحلیل و شناسایی است و می‌توان با مطالعه روندهای جاری، نشانه‌هایی از تحولات آتی را یافت؛ و سوم، باور به اینکه آینده تنها امری محتوم و خارج از اختیار نیست، بلکه می‌توان از طریق اقدامات هدفمند در ساخت و شکل‌دهی آن نقش داشت (روهریک و همکاران، ۲۰۱۵؛ شوارتز و همکاران، ۲۰۲۳). در جدول ۱، منتخبی از تعاریف دوراندیشی راهبردی که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده، مشاهده می‌شود و این تنوع تعاریف، نشان‌دهنده ابعاد مختلف و چندوجهی این مفهوم است.

جدول ۱. تعاریف دوراندیشی راهبردی توسط برخی از محققان

تعریف	محقق
دوراندیشی راهبردی، یک قابلیت پویا است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد روندهای آینده، عدم قطعیت‌ها و تغییرات بازار را پیش‌بینی کرده و برای مواجهه با آن‌ها آماده شوند.	مبارک و همکاران (۲۰۲۵)
دوراندیشی راهبردی به‌عنوان یک قابلیت توزیع‌شده که چندین عامل در سطوح مختلف سازمانی را در برمی‌گیرد، به‌صورت ظهور دوراندیشی (foresight-as-emergence) تعریف می‌شود.	لینارس-باربرو و دلا وگا ^۱ (۲۰۲۴)
دوراندیشی راهبردی را می‌توان به‌عنوان ظرفیت سازمان در تفسیر تغییرات محیط کسب‌وکار، ترسیم و ارزیابی آینده‌های محتمل مبتنی بر این تغییرات و سپس استفاده از این اطلاعات برای ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی تعریف کرد.	مارینکوویچ ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)
دوراندیشی راهبردی به‌عنوان مجموعه‌ای روش‌ها که شرکت را قادر می‌سازد تا به موقعیت برتر در بازارهای آینده دست یابد، تعریف می‌شود.	روهریک و کام (۲۰۱۸)
دوراندیشی راهبردی شامل درک آینده و به‌کارگیری بینش‌های دوراندیشانه در فعالیت‌های راهبردی و تصمیم‌گیری سازمان است.	ایدن و همکاران (۲۰۱۷)
دوراندیشی فرایند پژوهشی سازمان‌ها برای بررسی بازارها و جریان‌های نوپدید، تشخیص نشانه‌های اولیه و طراحی راهبردهای سازمانی و برنامه‌های نوآورانه به‌منظور مواجهه با آینده‌ی غیرقطعی محسوب می‌شود.	گرشمن ^۳ و همکاران (۲۰۱۶)
دوراندیشی مدیریتی، توانایی پیش‌بینی این است که اقدامات مدیران چگونه می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند.	آهوجا ^۴ و همکاران (۲۰۰۵)
دوراندیشی راهبردی به معنای ظرفیت شکل‌دهی و پایداری استانداردهای عالی، تدوین چشم‌اندازی پیشرو و یکپارچه برای عملکرد و کاربست دانش ناشی از شیوه‌های اثربخش سازمانی است.	اسلاتر (۱۹۹۷)

همان‌گونه که در تعاریف مشخص است، دوراندیشی یکی از اصول بنیادین در تفکر راهبردی به شمار می‌رود که به پیش‌بینی آگاهانه و هوشمندانه آینده و اتخاذ تدابیر مناسب برای آن اشاره دارد. این فرایند مبتنی بر این فرض است که تغییرات عمده و تحولات بنیادی نمی‌توانند بدون هشدارهای پیش‌گیرانه رخ دهند. در تعریف ساده‌ای، دوراندیشی را به‌عنوان هنر پیش‌بینی رویدادهای آینده و تلاش برای واکنش مؤثر نسبت به آن‌ها معرفی کرده‌اند. این مفهوم به‌شدت با فرایند پیش‌بینی مرتبط است؛ بدین معنا که تمامی ذی‌نفعان و افراد مشارکت‌کننده در این فرایند، نه تنها باید رویدادهای گذشته را تحلیل کنند،

1. Linares & De La Vega

2. Marinković

3. Gershman

4. Ahuja

بلکه لازم است به توافق جمعی برسند و مسیرهایی برای آینده طراحی کنند که منافع سازمان و جامعه را به طور همزمان تأمین کند (قلیاده زواشتی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین، دوراندیشی را فرایندی منظم و ساختاریافته معرفی می‌کنند که در آن شرکت‌کنندگان تلاش دارند با نگاهی جامع و پایدار، احتمالات و گزینه‌های آینده را شناسایی کنند (کوهرل، ۲۰۲۱). در این راستا، دوراندیشی راهبردی به عنوان مهارتی کلیدی و شایستگی مدیریتی در نظر گرفته می‌شود که از آنجا که ارتباط تنگاتنگی با تدوین راهبردها و خلق ارزش دارد، می‌تواند تأثیر شگرفی بر عملکرد سازمان داشته باشد (همتی عقیف و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به مطالعات کاسرر^۱ (۲۰۱۵)، پنج رویکرد مختلف نسبت به مفهوم دوراندیشی راهبردی مطرح شده است که در ادامه توضیح داده می‌شوند:

۱. **رویکرد مدیریت راهبردی:** در این نگرش، فرض بر این است که سازمان‌ها برای بقا و رشد در شرایطی که محیط بیرونی دچار دگرگونی می‌شود، باید خود را با تغییرات هماهنگ سازند. بنابراین، نظارت مستمر بر محیط خارجی به منظور شناسایی علائم اولیه تغییرات ضروری است. در این راستا، دوراندیشی راهبردی مسئولیت شناسایی این نشانه‌ها را بر عهده دارد و به عنوان ابزاری برای رصد آینده تلقی می‌شود.

۲. **رویکرد مدیریت نوآوری:** از این دیدگاه، دوراندیشی راهبردی نقش یک ابزار کلیدی را دارد که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند تحولات اساسی و گسست‌زا در حوزه نوآوری را پیگیری کنند. این دیدگاه، دوراندیشی را راهکاری می‌داند که به شرکت‌ها در بهره‌برداری از فرصت‌های ناشی از تغییرات مختلف کمک می‌کند و زمینه‌ساز سودآوری از دگرگونی‌های فناوری و بازار می‌شود.

۳. **رویکرد آینده‌پژوهی:** آینده‌پژوهی تلاش می‌کند با بهره‌گیری از روش‌هایی نظیر تحلیل روند، سناریوسازی، نقشه راه فناوری، مطالعات دلفی و سایر ابزارهای تحلیلی، به شناختی سامانمند از تحولات آتی دست یابد. این حوزه باهدف توسعه نگاه چندبعدی و علمی به آینده، سعی دارد از مرزهای دیدگاه‌های سنتی عبور کرده و درک جدیدی از آینده‌های ممکن و مطلوب ایجاد کند. بسیاری از روش‌های به کاررفته در آینده‌پژوهی با ابزارهای دوراندیشی راهبردی همپوشانی دارند.

۴. **رویکرد قابلیت‌های پویا:** این دیدگاه بر توانایی سازمان در بازسازی و تطبیق مداوم منابع و قابلیت‌ها برای مواجهه با بازارهای ناپایدار تأکید دارد. فرایندهایی نظیر توسعه محصول، ائتلاف‌های راهبردی و تصمیم‌گیری‌های کلان در این چارچوب قرار می‌گیرند. در این بستر، دوراندیشی راهبردی به مثابه یکی از مصادیق قابلیت‌های پویا، امکان بازآرایی مداوم منابع و همسویی با تغییرات محیطی را فراهم می‌سازد.

۵. **رویکرد علی و ایجاد:** در این دیدگاه، دو مسیر برای شکل‌دهی آینده مطرح است؛ یکی مبتنی بر تحلیل علیت که به دنبال شناسایی علت وقوع یک پدیده است و دیگری رویکردی خلاقانه که با بهره‌گیری از ابزارها و عوامل گوناگون، آینده‌ای نو می‌آفریند. بر اساس این نگاه، دوراندیشی راهبردی نه تنها فرصت‌های موجود را شناسایی می‌کند، بلکه با نقش فعالانه در خلق فرصت‌ها و تأثیرگذاری بر بازیگران دیگر، به معماری آینده نیز می‌پردازد (کاسرر، ۲۰۱۵).

پیشینه تجربی پژوهش

قنبری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی مؤلفه‌های کلیدی توسعه منطقه‌ای استان کردستان را با رویکرد آینده‌نگاری شناسایی کردند. درنهایت، با تحلیل اثرات متقابل، ۱۳ عامل (ازجمله پیوندهای اقتصادی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، سرمایه اجتماعی و ...) به عنوان عوامل اصلی توسعه منطقه‌ای استان کردستان شناسایی شدند. نخجیرکان و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی باهدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های شهر هوشمند رشت، با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی، به بررسی چالش‌های پیچیده مدیریت شهری این کلان‌شهر پرداختند. آن‌ها با توجه به اسناد بالادستی، تحقق شهر هوشمند رشت در افق ۱۴۱۵ را نیازمند بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و مشارکت ذی‌نفعان دانسته‌اند. پژوهش آنان به صورت ترکیبی (کیفی و کمی) و با استفاده از روش‌هایی مانند دلفی، تحلیل اثرات متقاطع (میک‌مک) و سناریو پردازی انجام شد. نتایج منجر به شناسایی ۹

پیشران کلیدی و تدوین سه سناریوی ممکن برای آینده شهر شد که در میان آن‌ها، سناریوی «بازگشت عصر طلایی رشت» به‌عنوان گزینه مطلوب معرفی گردید. عسلی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به طراحی مدلی برای توسعه قابلیت‌های آینده‌نگری راهبردی در سرمایه انسانی شرکت مینو پرداختند. آن‌ها تأکید کردند که در شرایط رقابتی امروز، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که این توانمندی‌ها را در نیروی انسانی خود تقویت کنند. این مطالعه که از نوع بنیادی-کاربردی بود، با مشارکت ۱۰ نفر از خبرگان آشنا با موضوع و از طریق نمونه‌گیری نظری انجام شد. داده‌ها با مطالعات کتابخانه‌ای جمع‌آوری و مدل پیشنهادی با روش دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری اعتبارسنجی شد. نتایج نشان داد مدل پیشنهادی شامل پنج بُعد اصلی (قابلیت‌های خردگرایانه، هم‌افزا، گزینش راهبردی، پایش محیطی و انطباق‌پذیری) است. شیرویه‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی نقش آینده‌نگاری راهبردی در توسعه قابلیت‌های پویا در شرایط عدم قطعیت محیطی پرداختند. آن‌ها با اشاره به پیچیدگی و پویایی روزافزون محیط سازمان‌ها، آینده‌نگاری راهبردی را پیش‌نیازی مهم برای تدوین سیاست‌ها و ارتقای قابلیت‌های انعطاف‌پذیری، عقلانیت تصمیم‌گیری و دوست‌توانی معرفی کردند. این پژوهش از نوع کاربردی، توصیفی و همبستگی بوده و داده‌ها از طریق نمونه‌گیری تصادفی از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها جمع‌آوری و با مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شد. نتایج نشان داد که آینده‌نگاری راهبردی تأثیر معناداری بر تقویت قابلیت‌های پویا دارد و عدم قطعیت محیطی نقش تعدیل‌کننده در این رابطه ایفا می‌کند. رشوند و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی نقش آینده‌نگاری در توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران پرداختند. آن‌ها با توجه به پیچیدگی‌ها و تغییرات محیط کسب‌وکار، تأکید کردند که سازمان‌ها برای بقا و نوآوری نیازمند آینده‌نگری هستند. هدف اصلی این تحقیق، ارائه الگوی مفهومی آینده‌نگاری برای تقویت کارآفرینی در این بنگاه‌هاست. مطالعه از نوع کاربردی و کیفی بوده و بر تحلیل ۳۱۳ مقاله علمی بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۰ استوار است که در نهایت ۳۵ مقاله منتخب کدگذاری و تحلیل شد. با استفاده از شاخص کاپای کوهن و آنتروپی شانون، ۲۶ مفهوم کلیدی استخراج و الگوی نهایی طراحی و اعتبارسنجی گردید. این الگو می‌تواند به حل چالش‌های کارآفرینی در بنگاه‌های کوچک و متوسط و تدوین سیاست‌های مؤثر کمک کند. جدول ۲، خلاصه‌ای از تحقیقات خارجی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه تحقیقات خارجی مرتبط با موضوع پژوهش

نویسندگان	هدف پژوهش	نتیجه پژوهش
مبارک ^۱ و همکاران (۲۰۲۵)	بررسی نقش دوراندیشی راهبردی و مدیریت دانش در ارتقای نوآوری باز و هدایت توسعه محصول جدید	دوراندیشی راهبردی به‌صورت مستقیم بر نوآوری باز تأثیرگذار است و از این طریق، توسعه محصولات جدید را بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش نیز به‌عنوان کاتالیزوری کلیدی در موفقیت نوآوری باز عمل می‌کند و تعادل بین این دو فرایند، نتایج بهتری در توسعه محصول ایجاد می‌کند.
کاپاتینا ^۲ و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی چالش‌های استارت‌آپ‌های دیپ‌تک در انتقال ارزش پیشنهادی و نقش دوراندیشی فناورانه	ویژگی‌های فناورانه شرکت‌ها بیشترین نقش را در تقویت قابلیت‌های دوراندیشی دارند که به انتقال موفق فناوری به بازار کمک می‌کند؛ درحالی‌که ویژگی‌های درونی شرکت تأثیر معناداری ندارند.
دی ویتو و تافونی ^۳ (۲۰۲۳)	تحلیل نقش دوراندیشی راهبردی در حکمرانی آینده‌نگر برای مواجهه با چالش‌های قرن ۲۱	برای کارایی بیشتر، دوراندیشی راهبردی باید در تمام مراحل چرخه سیاست‌گذاری به کار گرفته شود؛ نه فقط در تعیین دستور کار این رویکرد، سیاست‌گذاری را منعطف‌تر و مقاوم‌تر می‌کند.
پترسون و وو ^۴ (۲۰۲۱)	بررسی تأثیر تجربه قبلی کارآفرینان بر دقت پیش‌بینی در پروژه‌های تأمین مالی جمعی	تجربه بیشتر منجر به کاهش دقت پیش‌بینی زمانی می‌شود، زیرا پیچیدگی‌های ناشی از تلاش برای بهبود محصول، زمان ورود به بازار را به تأخیر می‌اندازد.

ادامه جدول ۲. خلاصه تحقیقات خارجی مرتبط با موضوع پژوهش

نویسندگان	هدف پژوهش	نتیجه پژوهش
ماستوی و داوی ^۱ (۲۰۲۱)	بررسی مفروضات فلسفی دوران‌دیشی راهبردی و ارائه چارچوب تفسیری	چارچوبی بر پایه ساخت‌گرایی اجتماعی ارائه می‌شود که به نقش قدرت‌های انتزاعی و مفهوم بافت می‌پردازد؛ راهکارهایی برای گفت‌وگوی انتقادی و مشارکت جمعی در فرایند دوران‌دیشی پیشنهاد می‌شود.
هارهاوس و لینینگ ^۲ (۲۰۲۰)	تحلیل نقش دوران‌دیشی راهبردی در توسعه قابلیت‌های پویا در شرایط عدم قطعیت	دوران‌دیشی راهبردی تأثیر مثبت بر انعطاف‌پذیری و عقلانیت تصمیم‌گیری دارد و در شرایط عدم قطعیت محیطی، این تأثیر بیشتر می‌شود.
وروس ^۳ (۲۰۰۳)	چارچوب دوران‌دیشی عمومی	چارچوب ارائه‌شده وی، شامل دروندادها (هوش راهبردی)، دوران‌دیشی (تجزیه و تحلیل، تفسیر و ترسیم چشم‌انداز)، بروندادها (درک بسط یافته از انتخاب‌های راهبردی) و راهبرد (توسعه راهبرد و برنامه‌ریزی) است.

با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در صنعت بیمه کشور، مشخص می‌شود تاکنون هیچ مطالعه‌ای به‌صورت مستقیم به طراحی مدل جامع دوران‌دیشی راهبردی در این حوزه نپرداخته است. در میان منابع موجود، تنها سه گزارش از پژوهش‌کننده بیمه در سال ۱۳۹۸ قابل اشاره هستند که شامل مقالاتی با عناوین «استفاده از آینده‌پژوهی برای طراحی محصولات جدید بیمه‌ای»، «چارچوب‌بندی آینده: رهنمودی برای آینده‌نگاری راهبردی» و «آینده بیمه درمان» هستند. این مقالات درواقع ترجمه‌هایی از متون انگلیسی‌اند که از جنبه نظری یا کاربردی، ارتباط مستقیمی با بستر بومی صنعت بیمه کشور ندارند.

مطالعات پیشین نیز عمدتاً به ابعاد خاص یا جزئی از موضوع دوران‌دیشی پرداخته و غالباً فاقد چارچوبی نظری یکپارچه و منطبق با شرایط و نیازهای خاص صنعت بیمه ایران بوده‌اند. تمایز بنیادین این پژوهش، در طراحی یک مدل بومی، جامع و نظام‌مند برای دوران‌دیشی راهبردی است که به‌صورت ساختاریافته و با مشارکت مستقیم خبرگان صنعت بیمه تدوین شده است. افزون بر این، از نظر روش‌شناسی نیز نوآوری پژوهش قابل توجه است؛ زیرا این مطالعه با رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد انجام‌شده است. بررسی نشریات علمی داخلی نشان می‌دهد که تاکنون هیچ پژوهش منتشرشده‌ای با رویکرد کیفی در زمینه مدل‌سازی دوران‌دیشی راهبردی در صنعت بیمه کشور انجام‌نشده است. بنابراین، این تحقیق از نظر روش، محتوا و هدف، شکاف مهمی را در ادبیات پژوهشی کشور پر کرده و می‌تواند مبنایی برای توسعه نظری و راهبردی در صنعت بیمه ایران فراهم آورد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدلی برای دوران‌دیشی راهبردی در صنعت بیمه انجام‌شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و با رویکرد اکتشافی در پی کشف مفاهیم و روابط جدید در حوزه دوران‌دیشی راهبردی است. رویکرد پژوهش کیفی بوده و از روش داده بنیاد برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از طریق استقراء و تحلیل عمیق داده‌ها، به مدلی جامع دست یابد (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۹؛ گل محمدی و همکاران، ۱۴۰۰). جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت‌های بیمه فعال در شهر تهران است. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. مصاحبه‌شوندگان شامل ۱۰ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت‌های بیمه استان تهران و اساتید دانشگاهی بودند. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی تا زمانی که داده جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نشد. هر مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه به طول انجامید و سؤالات آن با توجه به اهداف پژوهش طراحی شد. مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط و سپس برای تحلیل دقیق‌تر پیاده‌سازی شدند. در این پژوهش برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان شامل، داشتن سابقه مدیریتی در صنعت بیمه،

آگاهی و تسلط کافی بر موضوع پژوهش (حوزه بیمه و دوراندیشی راهبردی)، علاقه به مشارکت در فرایند پژوهش و در دسترس بودن مشارکت‌کننده بود. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان بدین‌صورت عمل شد که ابتدا افراد دارای سابقه مدیریتی (سطوح میانی و ارشد) پنج سال به بالا در شرکت‌های بیمه فعال استان تهران شناسایی شدند، سپس از میان این افراد، مدیرانی که تجربه مستقیم در اجرا یا طراحی برنامه‌های راهبردی شرکت بیمه داشتند و به مفاهیم دوراندیشی تسلط کافی نشان می‌دادند و دسترسی و تمایل لازم برای مشارکت در فرایند مصاحبه را دارا بودند، گزینش شدند. همچنین برای انتخاب خبرگان دانشگاهی، داشتن حداقل یک مقاله علمی یا پایان‌نامه راهنمایی شده در حوزه دوراندیشی راهبردی و سابقه مشاوره به شرکت‌های بیمه به‌عنوان شاخص‌های صلاحیت تخصصی در نظر گرفته شد. در جدول ۳، مشخصات مشارکت‌کنندگان آمده است.

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	پست	سابقه کار
P1	زن	کارشناسی	معاون	۲۷
P2	مرد	کارشناسی ارشد	معاون	۱۹
P3	زن	دکتر	مدیر	۲۴
P4	زن	کارشناسی ارشد	مدیر	۲۲
P5	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۹
P6	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۷
P7	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۲۰
P8	مرد	دکتر	استادیار و مشاور	۱۸
P9	مرد	دکتر	دانشیار و مشاور	۲۳
P10	مرد	دکتر	استادیار و مشاور	۱۲

برای تحلیل داده‌ها از روش نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) استفاده شد که شامل سه مرحله اصلی است: ۱. کدگذاری باز: در این مرحله، داده‌های مصاحبه‌ها به‌صورت خط به خط بررسی و مفاهیم اولیه استخراج شدند. ۲. کدگذاری محوری: در این مرحله، ارتباط بین مفاهیم شناسایی و دسته‌بندی شدند. ۳. کدگذاری انتخابی: در نهایت، مدل نهایی پژوهش با یکپارچه‌سازی دسته‌ها و مفاهیم شکل گرفت. تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان با جمع‌آوری آن‌ها انجام شد تا امکان هدایت مصاحبه‌های بعدی بر اساس یافته‌های اولیه فراهم گردد.

در تحقیقات کیفی، ارزیابی کیفیت پژوهش از طریق معیارهای روایی (اعتبار) و پایایی (قابلیت اعتماد) انجام می‌شود. در این پژوهش، از روش فلینت^۲ و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شده است که به‌عنوان یکی از جامع‌ترین روش‌های ارزیابی کیفیت در تحقیقات کیفی شناخته می‌شود. جدول ۴ معیارهای سنجش کیفیت پژوهش را نشان می‌دهد. این چارچوب جامع، کیفیت پژوهش حاضر را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار داده و اعتبار علمی یافته‌ها را تضمین می‌کند. روش فلینت و همکاران (۲۰۰۲) به دلیل توجه هم‌زمان به جنبه‌های عینی و ذهنی در تحقیق کیفی، برای مطالعات نظریه‌پردازی مانند این پژوهش بسیار مناسب است.

جدول ۴. معیارهای سنجش کیفیت پژوهش

معیار	روش اجرا در پژوهش	نتیجه
اعتمادپذیری: میزان لنتباق یافته‌ها با واقعیت‌های میدانی	- مثلث‌سازی داده‌ها از طریق ترکیب مصاحبه، اسناد و مشاهدات - بازیابی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان	تأییدشده با سطح توافق ۸۹٪ بین مصاحبه‌شوندگان و تحلیل محققین
انتقال‌پذیری: قابلیت تعمیم‌یافته‌ها به بافت‌های مشابه	- انتخاب نمونه‌های هدفمند از شرکت‌های بیمه با ویژگی‌های متنوع - توصیف جامع شرایط محیطی	تأییدشده با امکان تطبیق ۸۵٪ مفاهیم در سه شرکت بیمه دیگر
اتکاپذیری: ثبات فرایندهای تحقیق در شرایط مشابه	- تدوین پروتکل استاندارد برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها - مستندسازی کامل مراحل تحقیق	تأییدشده با ضریب پایایی ۹۱٪ در بازآزمون توسط پژوهشگران مستقل
تصدیق‌پذیری: عینیت و عدم سوگیری در تفسیر داده‌ها	- استفاده از کدگذاران مستقل - ثبت سامان‌مند تمام تصمیمات تحلیلی	تأییدشده با تطابق ۸۳٪ بین کدگذاری محقق اصلی و کدگذاران مستقل
راستی: انعکاس اصیل تجربیات مشارکت‌کنندگان	- استفاده گسترده از نقل‌قول‌های مستقیم - توجه نظام‌مند به دیدگاه‌های متعارض	تأییدشده با تأیید ۹۲٪ نقل‌قول‌ها توسط مشارکت‌کنندگان
فهم‌پذیری: وضوح و شفافیت در ارائه فرایندها و نتایج	- ارائه مدل‌های بصری - ساختارمندسازی گزارش نهایی به زبان علمی و قابل درک	تأییدشده با درک صحیح ۸۸٪ مفاهیم توسط خوانندگان غیرمتخصص

یافته‌ها

پس از بررسی و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، کدگذاری به روش داده بنیاد انجام شد. در این پژوهش پس از دسته‌بندی‌های انجام‌شده ۱۵۹ مفهوم شناسایی شد که در ۴۲ مقوله فرعی و ۲۰ مقوله اصلی دسته‌بندی و ارائه شد. در ادامه به تشریح هریک از اجزا الگوی کدگذاری در روش داده بنیاد پرداخته می‌شود.

الف. شرایط علی

شرایط علی به عواملی اشاره دارد که به‌عنوان پیش‌رسان‌ها یا الزامات کلیدی، سازمان را به سمت اتخاذ رویکردهای دوراندیشانه سوق می‌دهند. در این پژوهش مطابق با نظر مشارکت‌کنندگان چهار مقوله اصلی «الزامات و فشارهای محیطی کلان، زیرساخت‌های نهادی-ساختاری، قابلیت‌های سازمانی و فرایندهای تحلیل راهبردی» شناسایی شدند که هر یک نقش منحصربه‌فردی در ایجاد بستر لازم برای دوراندیشی راهبردی ایفا می‌کنند. الزامات و فشارهای محیطی کلان، سازمان‌ها را وادار به اتخاذ رویکرد دوراندیشانه می‌کنند. ناپایداری اقتصادی، تحولات جمعیتی، انتظارات روبه رشد مشتریان و رقابت فناوریانه استارت‌آپ‌ها، صنعت را به فضایی پرتلاطم و رقابتی تبدیل کرده است. این شرایط نه تنها چالش، بلکه فرصتی برای بازتعریف راهبردها است؛ زیرا که اتکا به روش‌های برنامه‌ریزی سنتی دیگر پاسخ‌گوی سرعت تغییرات نیست. دوراندیشی در این بستر، به ابزاری حیاتی برای پیش‌بینی روندها و هماهنگی با تحولات تبدیل‌شده است. زیرساخت‌های نهادی-ساختاری بر اهمیت چارچوب‌های نهادی و ساختاری در تسهیل فرایند دوراندیشی راهبردی تأکید دارد. صنعت بیمه، به دلیل ماهیت بین سازمانی و تعامل پیچیده با ذی‌نفعان مختلف (از دولت تا مشتریان)، نیازمند زیرساخت‌هایی است که هماهنگی و یکپارچگی را در سطح کلان تضمین کند. وجود سیاست‌های شفاف مالی و حاکمیت تنظیم‌گر، ثبات لازم برای سرمایه‌گذاری بلندمدت در پروژه‌های آینده صنعت را فراهم می‌آورد. بدون چنین زیرساخت‌هایی، شرکت‌های بیمه قادر نخواهند بود منابع خود را به‌صورت بهینه به‌سوی اهداف راهبردی هدایت کنند یا از فرصت‌های نوظهور به‌طور شایسته بهره‌برداری کنند.

قابلیت‌های سازمانی، به‌منزله موتور محرک تحول عمل می‌کنند. در صنعتی دانش‌محور مانند بیمه، وجود نیروی انسانی ماهر، فرهنگ یادگیری مستمر و ساختارهای انعطاف‌پذیر، تفاوت میان موفقیت و شکست را تعیین می‌کنند. توانایی‌هایی نظیر مدیریت دانش، توسعه مهارت‌های تحلیلی و سازگاری با تغییرات، امکان تبدیل بینش‌های آینده‌نگر به اقدامات عملیاتی را فراهم می‌سازند. چنین سازمان‌هایی نه تنها عدم قطعیت‌ها را مدیریت می‌کنند، بلکه از آن‌ها به‌عنوان اهرمی برای خلق ارزش استفاده می‌کنند. فرایندهای تحلیل راهبردی، با ارائه ابزارهای پیشرفته، امکان تصمیم‌گیری آگاهانه را فراهم می‌کنند. در محیطی

اشباع از داده‌های مالی و ریسک‌محور، سامانه‌های هوشمند تحلیل محیطی و سناریوسازی، کلید شناسایی روندهای کلیدی و ارزیابی گزینه‌های راهبردی محسوب می‌شوند. این ابزارها به مدیران امکان می‌دهند در مواجهه با پیچیدگی‌های فزاینده، واکنش‌هایی مناسبی طراحی کنند.

به‌طور کلی می‌توان گفت عوامل یادشده، چارچوبی برای درک الزامات شکل‌گیری دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه فراهم می‌آورند. درک فشارهای بیرونی، سازمان‌ها را از حالت انفعال خارج می‌سازند؛ زیرساخت‌های نهادی پایداری لازم را ایجاد می‌کنند؛ قابلیت‌های درونی امکان اجرا را فراهم می‌سازند و تحلیل‌های راهبردی، نقشه راه را ترسیم می‌کنند. غفلت از هر یک از این اجزاء، سازمان را در برابر امواج تغییرات آسیب‌پذیر می‌کند که دوراندیشی راهبردی نه یک انتخاب، بلکه یک الزام حیاتی برای بقا و رقابت‌پذیری در صنعت بیمه است. در جدول ۵، مقوله‌های مرتبط با شرایط علی ارائه شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار داشت: «ما باید بدونیم چه اتفاقاتی ممکنه بیفته، چقدر احتمال وقوعش هست و چه اثری می‌ذاره. این‌ها همش نیاز به دید بلندمدت و تحلیل آینده داره. به‌خصوص تو شرایطی که محیط اقتصادی و اجتماعی دائم در حال تغییره، این پیش‌بینی‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کنن.»

جدول ۵. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
الزامات و فشارهای محیطی کلان	نااطمینانی محیطی و تحولات ساختاری	شرایط اقتصادی، بی‌ثباتی اقتصادی، تغییرات جمعیتی، فشار محیطی، بی‌ثباتی و عدم قطعیت محیطی، انتظارات مشتری، تغییر رفتار مشتری
	انقلاب فناوریانه و نوآوری رقابتی	تحولات فناوری، رقابت نوآورانه استارت‌آپ‌ها در صنعت بیمه (رقابت تحول‌آفرین)، فقدان تحول دیجیتال
زیرساخت‌های نهادی-ساختاری	چارچوب یکپارچه و هماهنگی بین سازمانی	همکاری بخش خصوصی-دولتی، تخصصی‌سازی حوزه‌ها، نگرش کل‌نگر، تصمیم‌گیری راهبردی
	حاکمیت مالی شفاف و پایدار	هدف‌گذاری مالی، اعتبارسنجی داده، ثبات اقتصادی
قابلیت‌های سازمانی	سازمان یادگیرنده و منعطف	فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری، خرد سازمانی
	توسعه دانشی و نیروی انسانی	شایستگی فردی، مدیریت دانش، توسعه نیروی انسانی
فرایندهای تحلیل راهبردی	سامانه هوشمند تحلیل محیطی	پیش‌بینی آینده، مدیریت ریسک، تحلیل و پایش محیطی
	ابزارهای دوراندیشی	تحلیل داده‌محور، سناریوسازی، چشم‌انداز بلندمدت

ب. پدیده محوری

پدیده محوری به‌عنوان هسته اصلی مدل دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه، نقش اساسی در یکپارچه‌سازی عوامل علی، راهبردها و پیامدها ایفا می‌کند. در این پژوهش پدیده محوری شامل سه عامل «پایش راهبردی و ریسک‌پذیری، همکاری راهبردی و سازگاری با تغییرات، نوآوری دیجیتال و توسعه ظرفیت یادگیری» است که هر یک بیانگر جنبه‌های حیاتی فرایند دوراندیشی در سازمان‌های بیمه‌ای هستند. پایش راهبردی و ریسک‌پذیری بر تحلیل مستمر محیطی و مدیریت فعال ریسک تمرکز دارد. در صنعت بیمه که به‌طور ذاتی با عدم قطعیت و ریسک‌های مالی پیچیده همراه است، توانایی پیش‌بینی روندهای آینده و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها، حیاتی است. پایش راهبردی از طریق ابزارهایی مانند تحلیل داده‌محور، سناریوسازی و مدل‌سازی آینده، سازمان را قادر می‌سازد تا نه تنها به تغییرات واکنش نشان دهد، بلکه به شکل پیشگیرانه بر آنها تأثیر بگذارد. ریسک‌پذیری هوشمند نیز به معنای پذیرش ریسک‌های حساب‌شده برای دستیابی به مزیت رقابتی است، نه اجتناب کامل از ریسک.

همکاری راهبردی و سازگاری با تغییرات بر شبکه‌سازی سازمانی و انعطاف‌پذیری نهادی اشاره دارد. در صنعت بیمه، هماهنگی بین ذی‌نفعان (مانند دولت، مشتریان و رقبا) و توانایی سازگاری با تحولات سریع بازار، بقای سازمان را تعیین

می‌کند. همکاری راهبردی نیز، امکان تبادل دانش و منابع را فراهم می‌کند، درحالی‌که سازگاری با تغییرات، سازمان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با شوک‌های محیطی (مانند تحولات قانونی یا فناوری) مقاومت کند. نوآوری دیجیتالی و توسعه ظرفیت یادگیری اشاره دارد که تحول دیجیتال و یادگیری سازمانی پایه‌های اصلی دوراندیشی راهبردی هستند. در صنعت بیمه، فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و سامانه‌های پیش‌بینی، امکان تحلیل سریع داده‌ها و بهبود تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازند. از سوی دیگر، توسعه ظرفیت یادگیری (مانند یادگیری از بحران‌ها و تلفیق دانش و تجربه)، سازمان را به یک پدیده (موجود) زنده و پویا تبدیل می‌کند که به‌طور مداوم خود را با آینده‌های محتمل هماهنگ و همسو می‌سازد. درمجموع می‌توان اظهار داشت که پایش راهبردی، بینش لازم برای شناسایی روندها را فراهم می‌کند؛ همکاری راهبردی، امکان تبدیل این بینش‌ها به اقدامات جمعی را افزایش می‌دهد و نوآوری دیجیتالی، ابزارهای عملیاتی برای اجرای این اقدامات را در اختیار قرار می‌دهد. درنهایت، عوامل پدیده محوری نشان می‌دهند که دوراندیشی راهبردی نه یک فرایند خطی، بلکه یک چرخه پویا از یادگیری، تطبیق و تحول است که سازمان‌های بیمه را به‌سوی آینده‌ای پایدار و رقابت‌پذیر هدایت می‌کند. در جدول ۶، مقوله‌های مرتبط با پدیده محوری ارائه شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار داشت: «زنگنه من، چند تا چیز کلیدی رو باید در نظر گرفت. اولیش تحلیل دقیق محیط و شرایط بازاره؛ یعنی باید بتونیم روندها رو بشناسیم و بفهمیم بازار داره به چه سمتی می‌ره. بعدش مدیریت ریسک خیلی مهمه. باید ببینیم چه خطراتی ممکنه پیش بیاد و برای اون‌ها از قبل آماده باشیم.»

جدول ۶. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با پدیده محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
پایش راهبردی و ریسک‌پذیری	تجزیه و تحلیل راهبردی	تحلیل داده، مدل‌سازی آینده، ابزارهای پیش‌بینی، داده‌محوری، تحلیل واقع‌بینانه، سناریو پردازی، تحلیل محیطی، فرایند مدیریت راهبردی
	مدیریت ریسک	ارزیابی ریسک-فرصت، مدیریت ریسک پیشگیرانه
همکاری راهبردی و سازگاری با تغییرات	شبکه‌سازی و هماهنگی نهادی	هماهنگی بین سازمانی، شبکه‌سازی سازمانی، همکاری با ذی‌نفعان
	انطباق‌پذیری	توجه به نیازهای مشتری، سازگاری با نیاز مشتری، برنامه‌ریزی عملیاتی
نوآوری دیجیتالی و توسعه ظرفیت یادگیری	تحول دیجیتال و هوشمندسازی فرایندها	استفاده از هوش مصنوعی، دیجیتال‌سازی، آینده‌نگری فناورانه
	توسعه قابلیت یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی، یادگیری مستمر، یادگیری از بحران، تلفیق دانش و تجربه، آگاهی قانونی

ج. عوامل مداخله‌گر

در این پژوهش، عوامل مداخله‌گر در دو دسته «عوامل درونی و عوامل بیرونی» شناسایی شدند که هر یک می‌توانند نقش دوگانه‌ای در تقویت یا تضعیف دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه ایفا کنند. عوامل درونی شامل مؤلفه‌هایی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار و رهبری، مهارت‌های سازمانی و تحلیل‌گری داده‌ها هستند و به‌عنوان زیرساخت‌های داخلی سازمان عمل می‌کنند. فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و یادگیری، امکان پذیرش تغییرات آینده را افزایش می‌دهد، درحالی‌که ساختارهای سلسله‌مراتبی و مقاومت مدیریتی، انعطاف‌پذیری لازم برای اجرای راهبردهای بلندمدت را محدود می‌سازند. همچنین، کمبود مهارت‌های تحلیلی یا داده‌های ناکارآمد، توان سازمان در پیش‌بینی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را کاهش می‌دهد. در مقابل، عوامل بیرونی مانند محیط قانونی و محیط اقتصادی-رقابتی به‌عنوان نیروهای خارجی، چارچوب عملیاتی سازمان را شکل می‌دهند. قوانین شفاف و پایدار، ثبات لازم برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های آینده‌محور را فراهم می‌کنند، اما بی‌ثباتی قانونی یا پیچیدگی مقررات می‌تواند فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را مختل کند. افزون بر این، افزایش رقابت و تغییرات اقتصادی، سازمان‌ها را ناگزیر می‌سازد تا رویکردی پیشگیرانه اتخاذ کنند، درحالی‌که فقدان فناوری پیشرفته، توان رقابت در بازارهای نوظهور را تضعیف می‌کند.

درمجموع، تعامل میان عوامل درونی و بیرونی تعیین می‌کند که صنعت بیمه تا چه اندازه می‌تواند از دوراندیشی راهبردی به‌عنوان اهرم تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها بهره‌گیرد. در جدول ۷، مقوله‌های مرتبط با عوامل مداخله‌گر ارائه شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اظهار داشت: «به جرأت می‌گویم که اگر مدیر بالا دستی به ذره ذهنتش بسته باشد، کل سازمان قفل می‌شود. من خودم مدیر دیدم که فقط دنبال آمار فروش ماهانه‌ام، اصلاً براش مهم نیست ۵ سال دیگر چی می‌شود. با همچنین ذهنتی نمی‌تونی آینده‌نگری کنی.»

جدول ۷. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با عوامل مداخله‌گر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل درونی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ نوآوری، فرهنگ یادگیری، فرهنگ سازمانی سنتی، فرهنگ ایستا، فردگرایی سازمانی، نگرش کوتاه‌مدت
	ساختار و رهبری	سبک رهبری، ساختار سلسله‌مراتبی، تمرکزگرایی، ساختار متمرکز، مقاومت مدیریتی
	مهارت‌های سازمانی	کمبود مهارت‌ها، شایستگی کارکنان، کمبود تخصص مدیریتی
	قابلیت تحلیل‌گری داده‌ها	توانایی تحلیل داده، کیفیت داده‌ها، داده‌های ناکارآمد
عوامل بیرونی	محیط قانونی	قوانین حاکمیتی، بی‌ثباتی قانونی، پیچیدگی قانونی، تغییرات قانونی، حاکمیت تنظیم‌گر بیمه مرکزی
	محیط اقتصادی و رقابتی	تغییرات اقتصادی، تهدید رقابتی جدید، فناوری پیشرفته

د. راهبردها

راهبردها به عوامل توسعه دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه اشاره دارد. در این پژوهش راهبردها شامل چهار راهبرد «نوسازی ساختاری و فرایندی، راهبردهای فناورانه و داده محور، توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی هدفمند کارکنان و توسعه فرهنگی و مشتری محوری» است که هر یک به‌صورت نظام‌مند به تقویت قابلیت‌های دوراندیشی سازمان کمک می‌کنند. نوسازی ساختاری و فرایندی به بازطراحی ساختار سازمانی و بهینه‌سازی فرایندهای داخلی اشاره دارد. تحول ساختاری (مانند ایجاد واحدهای تخصصی آینده‌پژوهی، هماهنگی عملیاتی و ...) و بهبود فرایندها (از طریق شاخص‌های عملکردی و سامانه‌های هوشمند)، چابکی سازمانی را افزایش می‌دهد. این تغییرات، امکان پاسخ‌گویی سریع به تحولات محیطی و ادغام رویکردهای دوراندیشانه را در عملیات روزمره فراهم می‌سازند. استفاده از فناوری‌های پیشرفته (مانند هوش مصنوعی، سامانه‌های پیش‌بینی و ...) و تحلیل‌های مبتنی بر داده، هسته‌های اصلی راهبردهای فناورانه و داده محور هستند. این راهبردها، سازمان را قادر می‌سازند تا روندهای کلیدی را شناسایی کرده و تصمیم‌های با کیفیت مبتنی بر شواهد عینی را تقویت کنند. تحول دیجیتال، علاوه بر اینکه کارایی عملیاتی را بهبود می‌بخشد، زیرساخت لازم برای سناریوسازی و مدیریت ریسک‌های آینده را فراهم می‌سازد. توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی هدفمند بر آموزش تخصصی، به‌روزرسانی دانش و مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد. توانمندسازی نیروی انسانی از طریق تقویت پژوهش محوری و مدیریت ایده، دانش سازمانی را غنی ساخته و ظرفیت نوآوری را افزایش می‌دهد. چنین رویکردی، سازمان را به‌عنوان یک موجودیت یادگیرنده در نظر می‌گیرد که به‌طور مداوم از تجربیات گذشته و بحران‌ها درس می‌گیرد. راهبرد توسعه فرهنگی و مشتری‌محوری بر تحول فرهنگی سازمانی و توجه به نیازهای مشتری تمرکز دارد. ایجاد فرهنگ شفافیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری، پذیرش تغییرات آینده را آسان می‌سازد. مشتری‌محوری نیز با تحلیل نیازهای آینده مشتریان و طراحی محصولات متناسب، وفاداری مشتریان را تقویت کرده و جایگاه رقابتی سازمان را ارتقا می‌دهد.

درمجموع می‌توان گفت این راهبردها در تعامل با یکدیگر، چرخه و فرایند تحول در صنعت بیمه را شکل می‌دهند. نوسازی ساختاری بستر عملیاتی را فراهم می‌کند، فناوری و داده ابزارهای تحلیلی را ارائه می‌دهند، توسعه منابع انسانی دانش لازم را

تقویت می‌کند و فرهنگ‌سازمانی پذیرش تغییر را نهادینه می‌سازد. در نتیجه، صنعت بیمه می‌تواند از یک رویکرد واکنشی به مدلی دوراندیشانه و آینده‌ساز حرکت کند؛ مدلی که نه تنها آینده را پیش‌بینی می‌کند، بلکه در شکل‌دهی فعالانه آن نیز نقش دارد. در جدول ۸، مقوله‌های مرتبط با راهبردها ارائه شده است. یکی از صاحب‌ه‌شوندگان در این زمینه اظهار داشت: «در صنعت بیمه باید حواس‌مون به نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان هم باشه؛ چون اگه اینا رو در نظر نگیریم، راهبردهامون به نتیجه نمی‌رسه».

جدول ۸. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
نوسازی ساختاری و فرایندی	تحول ساختاری	ساختار یکپارچه، تحول ساختاری بیمه، معماری سازمانی شفاف، هماهنگی عملیاتی
	بهبود فرایندها	بهبود فرایندها، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، سامانه‌های هوشمند گزارش‌دهی
راهبردهای فناورانه و داده محور	تحول دیجیتال	فناوری هوشمند، سامانه‌های پیش‌بینی، تحول دیجیتال
	تصمیم‌سازی مبتنی بر داده و تحلیل آینده	تحلیل داده‌محور، گزارش‌گیری تحلیلی، داده‌محوری، تحلیل نیازهای آینده
توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی هدفمند کارکنان	توسعه دانش و مهارت‌ها	آموزش تخصصی، به‌روزرسانی دانش، توانمندسازی نیروها، تقویت پژوهش‌محوری در صنعت بیمه
	گسترش مشارکت سازمانی	مشارکت کارکنان، مدیریت ایده، مشارکت سازمانی
توسعه فرهنگی و مشتری محوری	تحول فرهنگی سازمانی	توسعه فرهنگی، تحول فرهنگی، شفافیت اطلاعات
	مشتری‌مداری	مشتری‌محوری، تمرکز بر مشتری، توجه به نیازهای آینده مشتری

هـ عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای به بسترهای کلیدی شکل‌دهنده دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه اشاره دارد. در این پژوهش، عوامل زمینه‌ای شامل چهار عامل «ساختار حکمرانی و تصمیم‌سازی جمعی، زیست‌بوم تحول‌گرا و پیش‌بینی پذیر، توسعه دانشی و بالندگی سازمانی و زیرساخت‌های هوشمند تحول‌محور» است. ساختار حکمرانی و تصمیم‌سازی جمعی به تمرکزگرایی یا تمرکززدایی در ساختار تصمیم‌گیری اشاره دارد که تعیین‌کننده سرعت و کیفیت اتخاذ راهبردهای دوراندیشانه است. سیاست‌گذاری مبتنی بر ارزش‌های جمعی (مانند توجه به منافع عمومی و ...)، امکان هماهنگی ذی‌نفعان متنوع را فراهم می‌آورد و تضمین می‌کند که تصمیم‌ها، بازتابی از نیازهای بلندمدت صنعت باشند. زیست‌بوم تحول‌گرا و پیش‌بینی پذیر بیان می‌کند که محیط سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شود که فضایی برای آزمایش ایده‌های جدید فراهم سازد. فرهنگ پیش‌رو (مانند فرهنگ تغییرپذیری و نوآوری) سازمان را به سمت پذیرش فعالانه نوآوری سوق می‌دهد، درحالی‌که موانع خلاقیت (مانند فرسودگی سامانه‌ها یا مقاومت در برابر نوآوری)، توانایی پیش‌بینی و پاسخ به تحولات را تضعیف می‌کند. توسعه دانشی و بالندگی سازمانی به توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت بیمه اشاره دارد که از طریق آموزش مستمر و به‌روزرسانی دانش، پایه‌ای برای تبدیل بینش‌های دوراندیشانه به اقدامات عملی مهیا می‌کند. همگرایی دانش و عمل (مانند تقویت پژوهش‌محوری)، تضمین می‌کند که دانش نظری به راهکارهای ملموس در حوزه بیمه تبدیل شود. زیرساخت‌های هوشمند به استفاده از فناوری‌های پیشرفته و سامانه‌های هوشمند و نیز نوسازی زیرساخت‌ها اشاره دارد که امکان تحلیل داده‌های پیچیده و مدیریت ریسک‌های آینده را فراهم می‌کنند. این عامل بر ضرورت جایگزینی سامانه‌های فرسوده با ابزارهای کارآمد تأکید دارد تا سازمان‌ها بتوانند در محیطی پویا رقابت کنند.

درمجموع می‌توان بیان داشت که این عوامل باعث می‌شوند که شکل‌گیری دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه امکان‌پذیر

شود. ساختار حکمرانی چارچوب تصمیم‌گیری را تعیین می‌کند، زیست‌بوم تحول‌گرا پذیرش تغییر را تسهیل می‌کند، توسعه دانشی ظرفیت یادگیری تحلیلی را تقویت می‌کند و زیرساخت‌های هوشمند ابزارهای عملیاتی کاربردی را ارائه می‌دهند. در نهایت، صنعت بیمه می‌تواند از چالش‌های آینده به‌عنوان فرصتی برای خلق ارزش استفاده کند. در جدول ۹، مقوله‌های مرتبط با عوامل زمینه‌ای آمده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان داشت: «*زلاحظ زمینه‌ای هم فرهنگ پذیرش تغییر و نوآوری در شرکت‌های بیمه مهمه. اگه محیط پذیرای ریسک و نوآوری نباشه، طبیعتاً دوراندیشی هم شکل نمی‌گیره.*»

جدول ۹. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با عوامل زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
ساختار حکمرانی و تصمیم‌سازی جمعی	تمرکز ساختاری	تمرکزگرایی، تمرکززدایی، سلسله‌مراتب غیر منقطع، تمرکز تصمیم‌گیری، پیچیدگی ساختاری
	سیاست‌گذاری مبتنی بر ارزش‌های جمعی	کمیته‌های تصمیم‌ساز، الگوبرداری جهانی، چارچوب قانونی، سیاست‌های کلان، تمرکز بر منافع عمومی
زیست‌بوم تحول‌گرا و پیش‌بینی پذیر	فرهنگ پیش‌رو و آینده‌ساز	فرهنگ تغییرپذیری، فرهنگ آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری فرهنگی، فرهنگ نوآوری
	موانع خلاقیت و نوآوری	خلاقیت محدود سازمانی، عدم نوآوری، فرسودگی سامانه‌ها
توسعه دانشی و بالندگی سازمانی	توانمندسازی و یادگیری مستمر	آموزش مداوم، نیروی انسانی متخصص، شایستگی کارکنان، به‌روزرسانی دانش
	همگرایی دانش و عمل	تقویت پژوهش‌محوری در صنعت بیمه، مشارکت سازمانی
زیرساخت‌های هوشمند تحول‌محور	تحول دیجیتال و هوشمندسازی	فناوری‌های پیشرفته، سامانه‌های هوشمند، دسترسی به داده، سامانه‌های پیش‌بینی
	بهینه‌سازی و نوسازی زیرساخت‌ها	فرسودگی سامانه‌ها، بهبود فرایندها، چابکی سازمانی

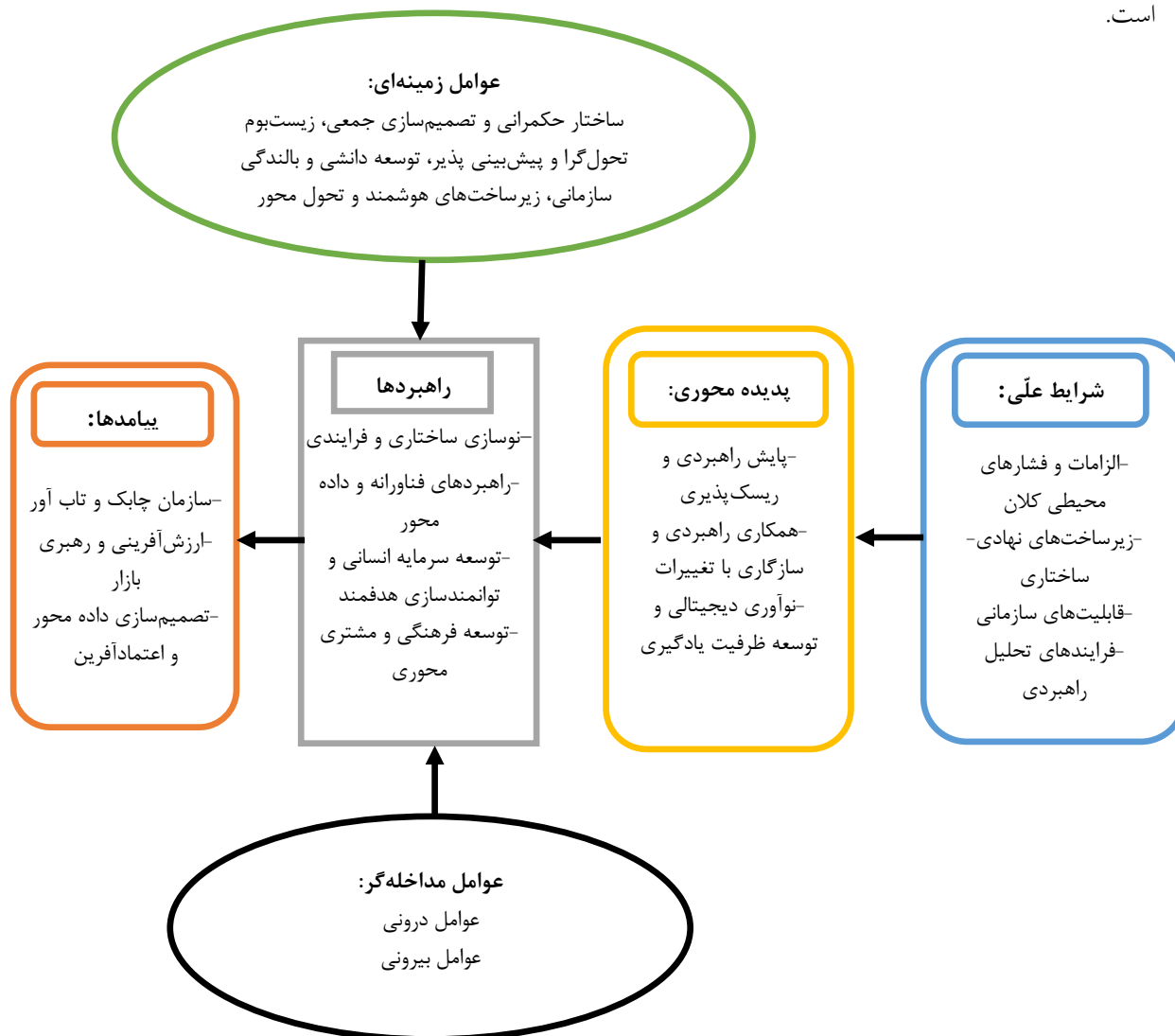
و. پیامدها

پیامدها به نتایج کلیدی حاصل از دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه اشاره دارند. در این پژوهش، پیامدهای حاصل از دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه شامل این موارد است: «سازمان چابک و تاب آور، ارزش‌آفرینی و رهبری بازار و تصمیم‌سازی داده‌محور و اعتمادآفرین». سازمان چابک و تاب آور بر توانایی سازمان در انطباق پویا با تغییرات محیطی و بهینه‌سازی مالی-عملیاتی تمرکز دارد. چابکی سازمانی، پاسخ‌گویی سریع به تحولات بازار را امکان‌پذیر می‌سازد، درحالی‌که تاب‌آوری، مقاومت در برابر شوک‌های اقتصادی یا بحران‌ها را تضمین می‌کند. کاهش هزینه‌ها و مدیریت ریسک، ثبات و پایداری بلندمدت را تقویت می‌کنند. ارزش‌آفرینی و رهبری بازار به نوآوری در محصولات و تأثیرگذاری اجتماعی-اقتصادی در شرکت‌های بیمه اشاره می‌کند که جایگاه رقابتی صنعت بیمه را ارتقا می‌دهند. توسعه خدمات و محصولات آینده‌نگر، نه تنها نیازهای مشتریان را پیش‌بینی می‌کند، بلکه با هماهنگی با تحولات اقتصادی، ارزشی پایدار را برای ذی‌نفعان ایجاد می‌کند. تصمیم‌سازی داده‌محور و اعتمادآفرین بر تحلیل مناسب و برنامه‌ریزی اثربخش تأکید دارد. این رویکرد، شفافیت را افزایش داده و اعتماد مشتریان و شرکا را جلب می‌کند که این امر، بقا و رشد سازمان را به دنبال دارد. درمجموع می‌توان بیان داشت که پیامدهای دوراندیشی راهبردی، صنعت بیمه را به زیست‌بومی تبدیل می‌کند که هم‌زمان با حفظ ثبات، به‌صورت فعالانه آینده را شکل می‌دهد. در جدول ۱۰، مقوله‌های مرتبط با پیامدهای دوراندیشی در صنعت بیمه ارائه شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان می‌دارد: «*وقتی ذی‌نفعان مثل مشتری‌ها، دولت یا سهام‌داران ببینند که شرکت بیمه‌ای دوراندیشانه عمل می‌کنه، اعتمادشون بیشتر می‌شه و این باعث پایداری بلندمدت صنعت می‌شه.*»

جدول ۱۰. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پاسخ‌گویی به تغییرات، سازگاری با تغییر، آمادگی برای بحران، پیش‌بینی بحران، پایداری و تاب‌آوری سازمانی	انطباق پویا و محیط متغیر	سازمان چابک و تاب‌آور
کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک‌های مالی، مدیریت ریسک، بهبود عملکرد	بهینه‌سازی مالی و عملیاتی	
توسعه محصولات آینده‌نگر، نوآوری در محصولات، افزایش رقابت‌پذیری	نوآوری و پیشگامی راهبردی	ارزش‌آفرینی و رهبری بازار
ارزش‌آفرینی اجتماعی-سازمانی، توسعه اجتماعی، هماهنگی با اقتصاد، توسعه پایدار، جذب نسل جوان	تأثیرگذاری اجتماعی-اقتصادی	
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، ساختاردهی اطلاعات، برنامه‌ریزی اثربخش، هدف‌گذاری واقع‌بینانه	تحلیل داده‌محور و برنامه‌ریزی	تصمیم‌سازی داده‌محور و اعتمادآفرین
افزایش اعتماد مشتری، اعتمادسازی، رضایت مشتری، بقای سازمانی	تقویت روابط ذی‌نفعان	

پس از تحلیل داده‌های پژوهش، درنهایت الگوی استخراجی مبتنی بر کدگذاری‌های داده‌های مصاحبه در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. شمای کلی مدل دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

امروزه صنعت بیمه با تحولات سریع فناوری، تغییرات جمعیتی و نوسان‌های اقتصادی جهانی روبه‌رو است و به رویکردی راهبردی نیاز دارد که بتواند آینده را پیش‌بینی کرده و امکان شکل‌دهی به آن را فراهم آورد. دوراندیشی راهبردی به‌عنوان چارچوبی نظام‌مند، سازمان‌های بیمه را قادر می‌سازد تا ریسک‌های نوظهور را به فرصت‌های نوآوری تبدیل کرده، از رقبا پیشی بگیرند و ارزش پایدار برای ذی‌نفعان خلق کنند. این پژوهش، با کشف رابطه پویا میان عوامل شناسایی‌شده، نخستین مدل بومی دوراندیشی راهبردی را برای صنعت بیمه ایران طراحی کرده است. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر ابعاد جزئی تمرکز داشتند، این مدل با یکپارچه‌سازی عوامل کلیدی شناسایی‌شده در پژوهش، پاسخی نظام‌مند به چالش‌های منحصربه‌فرد این صنعت (مانند رقابت فزاینده استارت‌آپ‌ها، ناپایداری اقتصادی و شکاف دانشی) ارائه می‌دهد. تمایز اصلی پژوهش حاضر در کشف مکانیزم اثرگذاری زنجیره‌ای «تحول دیجیتال - توسعه ظرفیت یادگیری - تصمیم‌سازی داده‌محور» به‌عنوان هسته مرکزی مدل است که در ادبیات بیمه به آن کمتر پرداخته شده است و راه را برای تبدیل تهدیدها به فرصت‌های نوآوری هموار می‌کند. یافته‌های کلیدی پژوهش نشان می‌دهد تحول دیجیتال، مهم‌ترین اولویت صنعت بیمه ایران برای پاسخ به تهدیدهای فناورانه و رقابت استارت‌آپ‌ها است که با پیاده‌سازی سامانه‌های هوش مصنوعی در پایش ریسک و ایجاد آزمایشگاه‌های نوآوری محقق می‌شود. در گام بعدی، شبکه‌سازی نهادی میان بیمه مرکزی، شرکت‌های بیمه و مراکز پژوهشی برای تسهیم دانش جمعی ضروری تشخیص داده شد. سرانجام، حرکت به‌سوی تصمیم‌سازی داده‌محور به‌عنوان راهکاری عملیاتی شناسایی گردید که با کاهش زمان تصمیم‌گیری، تاب‌آوری سازمانی را در بحران‌ها تقویت می‌کند. این سه محور در قالب مدل یکپارچه پژوهش، چارچوبی اجرایی برای گذار از رویکردهای سنتی به دوراندیشی راهبردی فراهم می‌آورد. در ادامه یافته‌های هر بخش به‌اختصار بحث می‌شود.

مقوله‌های شناسایی‌شده در بخش عوامل علی نشان داد که این عوامل به‌عنوان محرک‌های بیرونی، سازمان‌ها را به سمت اتخاذ دوراندیشی سوق می‌دهند. برای مثال، فشار رقابتی ناشی از استارت‌آپ‌های فناورمحور، بیمه‌گران را ناگزیر می‌سازد تا با سرمایه‌گذاری در سامانه‌های پیش‌بینی و تحلیل داده، واکنش سریع‌تری به تغییرات بازار نشان دهند. این بخش تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌جای انفعال، به‌صورت فعالانه به تحولات محیطی پاسخ دهند. یافته‌های به‌دست‌آمده در این بخش با یافته‌های کاپاتینا و همکاران (۲۰۲۴)، قنبری و همکاران (۱۴۰۳)، نخجیرکان و همکاران (۱۴۰۳) و رشوند و همکاران (۱۳۹۹) همسو است. با توجه به یافته‌های این بخش به مدیران شرکت‌های بیمه پیشنهاد می‌شود سامانه‌های پایش روندهای کلان اقتصادی و فناوری را ایجاد کرده و اتحادیه‌های صنعتی تشکیل دهند که همکاری و تعامل نزدیکی با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان داشته باشند.

مقوله‌های شناسایی‌شده بخش پدیده محوری نشان می‌دهد که این مقوله‌ها هسته‌های اصلی دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه هستند که عملکرد مطلوب شرکت‌های بیمه به کارکرد مؤثر این عوامل بستگی دارد. پایش و بررسی محیطی به شرکت‌های بیمه این امکان را می‌دهد که روندهای آتی را شناسایی و تحلیل کنند تا در برابر تحولات آینده غافلگیر نشوند. همچنین، شبکه‌سازی و همکاری با ذی‌نفعان، تبادل دانش و منابع را تسهیل کرده و به درک و شکل‌گیری بینش علمی مناسب نسبت به آینده صنعت کمک می‌کند. بهره‌گیری از فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی و غیره موجب بهبود کارایی عملیاتی صنعت بیمه و پیش‌بینی ریسک‌های نوظهور می‌شود. یافته‌های به‌دست‌آمده بخش پدیده محوری با یافته‌های مبارک و همکاران (۲۰۲۵)، هارهاوس و لینینگ (۲۰۲۰)، نخجیرکان و همکاران (۱۴۰۳)، عسلی و همکاران (۱۴۰۲)، شیرویه‌پور و همکاران (۱۴۰۲) و رشوند و همکاران (۱۳۹۹) همسو است. با توجه به یافته‌های این بخش به مدیران شرکت‌های بیمه پیشنهاد می‌شود علاوه بر ایجاد واحدهای پایش روندهای آینده محیط، پلتفرم‌های همکاری دیجیتال، با دانشگاه‌ها و استارت‌آپ‌ها را برای توسعه نوآوری باز گسترش دهند و در آزمایشگاه‌های فناوری جهت آزمون راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی و غیره سرمایه‌گذاری کنند.

مقوله‌های شناسایی‌شده در بخش راهبردها نشان داد که راهبردها بینش‌های دوراندیشانه را به اقدامات ملموس و کاربردی

تبدیل می‌کنند. نوسازی ساختاری با ایجاد واحدهای تخصصی آینده‌پژوهی، چابکی سازمانی را افزایش می‌دهد، درحالی‌که توسعه منابع انسانی از طریق آموزش مهارت‌های تحلیلی، توانایی پیش‌بینی و مدیریت ریسک را تقویت می‌کند. این راهبردها به شرکت‌های بیمه کمک می‌کنند تا منابع خود را بهینه‌سازی کرده و از فرصت‌های جدید، بهره‌برداری لازم را به عمل آورند. یافته‌های به‌دست‌آمده در بخش راهبردها با یافته‌های کاپاتینا و همکاران (۲۰۲۴)، ماستوی و داوی (۲۰۲۱)، وروس (۲۰۰۳)، قنبری و همکاران (۱۴۰۳)، نخجیرکان و همکاران (۱۴۰۳) و رشوند و همکاران (۱۳۹۹) همسو است. با توجه به یافته‌های این بخش به مدیران شرکت‌های بیمه پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای جامع برای تحول دیجیتال تدوین کنند، دوره‌های آموزشی مرتبط مانند توسعه مهارت رهبری دوراندیشانه را برای مدیران برگزار نمایند و سامانه‌های پاداش مبتنی بر نوآوری و یادگیری را در سازمان مستقر سازند.

مقوله‌های شناسایی شده در بخش عوامل مداخله‌گر به‌عنوان تسهیل‌کننده یا بازدارنده عمل می‌کنند. فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و یادگیری، پذیرش تغییرات آینده‌نگر را تسهیل می‌کند، درحالی‌که قوانین دست‌وپا گیر یا ساختارهای سلسله‌مراتبی، انعطاف‌پذیری لازم برای اجرای راهبردهای بلندمدت را محدود می‌سازند. درک این عوامل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا موانع داخلی و خارجی را پیش از اجرای راهبردها، شناسایی و مدیریت کنند. یافته‌های بخش عوامل مداخله‌گر با یافته قنبری و همکاران (۱۴۰۳) همسو است.

مقوله‌های شناسایی شده در بخش عوامل زمینه‌ای نشان داد که این عوامل، بستر لازم برای اجرای موفق دوراندیشی را فراهم می‌آورند. یک ساختار حکمرانی غیرمتمرکز و مشارکتی، تصمیم‌گیری جمعی را تقویت می‌کند، درحالی‌که زیرساخت‌های هوشمند دسترسی به داده‌های بلادرنگ را ممکن می‌سازند. این شرایط زمینه‌ای، شرکت‌های بیمه را به سمت تبدیل شدن به یک «سازمان یادگیرنده» سوق می‌دهد. یافته‌های بخش عوامل زمینه‌ای با یافته‌های کاپاتینا و همکاران (۲۰۲۴)، ماستوی و داوی (۲۰۲۱)، قنبری و همکاران (۱۴۰۳)، نخجیرکان و همکاران (۱۴۰۳) و عسلی و همکاران (۱۴۰۲) همسو است. مقوله‌های بخش پیامدها نیز نشان داد که اجرای دوراندیشی راهبردی در شرکت‌های بیمه، آن‌ها را به رقابای پیشرو تبدیل می‌کند که نه تنها در بحران‌ها مقاومت می‌کنند، بلکه از این بحران‌ها برای خلق مدل‌های کسب‌وکار جدید بهره می‌برند. بهبود عملکرد مالی، افزایش رضایت مشتریان و توسعه پایدار، نشان‌دهنده موفقیت دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه است. یافته‌های بخش پیامدها با یافته‌های مبارک و همکاران (۲۰۲۵)، هارهاوس و لینینگ (۲۰۲۰)، ماستوی و داوی (۲۰۲۱)، نخجیرکان و همکاران (۱۴۰۳)، عسلی و همکاران (۱۴۰۲) و شیرویه‌پور و همکاران (۱۴۰۱) همسو است. با توجه به یافته‌های پژوهش، در ادامه پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. طراحی سامانه پایش هوشمند ریسک: این پژوهش راه‌اندازی یک سامانه پایش ریسک را در اسرع وقت (به‌طور مثال تا پایان ۱۴۰۴ و سه ماه نخست ۱۴۰۵) پیشنهاد می‌کند. این سامانه با همکاری استارت‌آپ‌های فین‌تک و بر پایه یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر نقش محوری تحول دیجیتال، باید داده‌های کلان اقتصادی (شامل تورم، نرخ ارز و ...) و الگوهای رفتاری مشتریان را از سه منبع معتبر (مرکز آمار ایران، بانک مرکزی و نظرسنجی‌های ماهانه صنعت) تلفیق کند. پیاده‌سازی الگوریتم‌های پیش‌بینی مبتنی بر چارچوب تحلیلی این پژوهش، امکان محاسبه شاخص اختصاصی ریسک صنعت بیمه و ارسال هشدارهای خودکار برای پنج سناریوی بحرانی شناسایی شده (ازجمله تحریم خدمات بیمه‌ای و شوک‌های جمعیتی) را فراهم می‌آورد.

۲. ایجاد شبکه آزمایشگاه‌های تحول بیمه: در راستای عملیاتی‌سازی یافته‌های کلیدی پژوهش درباره الزامات نوآوری دیجیتال، پیشنهاد می‌شود شبکه آزمایشگاه‌های نوآوری بیمه با تخصیص یک یا دو درصد از درآمدهای حق بیمه ایجاد شود. این شبکه موظف است هر فصل سه فناوری نوظهور (مانند کاربرد بلاکچین در بیمه‌نامه‌های هوشمند یا تحلیل پیش‌بینانه خسارت با هوش مصنوعی) را در محیط‌های عملیاتی آزمون کند. همچنین، ایجاد بانک راهکارهای دیجیتال مبتنی بر الگوهای موفق شناسایی شده در این پژوهش و ارائه گواهینامه‌های تخصصی به تعدادی از مدیران میانی شرکت‌های بیمه‌ای از دیگر وظایف این نهاد خواهد بود.

۳. تدوین چارچوب حکمرانی آینده‌نگر: بر اساس یافته‌های مربوط به عوامل زمینه‌ای مؤثر، تدوین سند حکمرانی دیجیتال

صنعت بیمه توسط شورایی متشکل از نمایندگان پنج شرکت بیمه پیشرو (به‌طور مثال بیمه ایران، آسیا، دانا و ...)، سه استارت‌آپ برتر فین‌تک داخلی و مرکز تحقیقات بیمه ضروری است. محورهای کلیدی این سند بهتر است شامل استقرار استانداردهای امنیت داده مشتریان مطابق الگوی ISO ۲۷۰۰۱، طراحی سازوکارهای قیمت‌گذاری پویا برای محصولات نوآورانه و بازنگری مقررات کهنه (به‌ویژه آیین‌نامه صدور بیمه‌نامه) باشد.

۴. طراحی و استقرار سامانه نوآوری مشارکتی: در راستای تحقق راهبرد توسعه سرمایه انسانی شناسایی شده در پژوهش، استقرار پلتفرم ایده جمعی در هر شرکت بیمه پیشنهاد می‌شود. این سامانه بهتر است بر اساس چهار معیار پژوهش (ریسک‌پذیری هوشمند، نوآوری، یادگیری سازمانی و مشتری‌محوری) طراحی شود و مشوق‌هایی همچون بورسیه‌های تحصیلی، فرصت‌های همکاری با استارت‌آپ‌ها و شتاب‌دهی ایده‌های برتر در مرکز رشد صنعت بیمه (با حمایت معاونت علمی ریاست جمهوری) را ارائه دهد.

۵. طراحی و اجرای برنامه تاب‌آوری بحران: به‌منظور تحقق پیامد سازمان تاب‌آور، اجرای دوره‌های آمادگی در برابر بحران برای شرکت‌های بیمه هر شش ماه یک‌بار ضروری است. این برنامه می‌تواند شامل شبیه‌سازی سه سناریوی بحرانی پژوهش (مانند شوک ارزی، تحریم فناوری، همه‌گیری)، ایجاد صندوق اضطراری با مشارکت یک درصد از سود عملیاتی شرکت‌ها و توسعه برنامه‌های کاربردی مدیریت بحران با قابلیت تصمیم‌گیری بلادرنگ مبتنی بر داده‌های این پژوهش باشد. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده را به‌صورت تطبیقی در بیمه‌های دولتی و خصوصی بررسی کنند. همچنین توصیه می‌شود مدل دوراندیشی راهبردی در صنعت بیمه با روش‌های کمی موردسنجش و اعتبارسنجی قرار گیرد.

فهرست منابع

- امیری، حسن؛ دامغانیان، حسین و ابراهیمی، سید عباس. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری راهبردی به‌منظور ارتقای انسجام فرآیندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی، فرماندهی و کنترل، ۳(۲)، ۵۵-۷۱. <https://ic4i-journal.ir/article-1-120-fa.html>
- جنیدی‌جعفری، مهدی؛ بیات، روح‌اله؛ درویشی سه تالانی، فرهاد و فضلی، صفر. (۱۳۹۸). طراحی مدل آینده‌نگاری شرکتی و اثر آن بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: صنعت بانکداری). آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۰(۱۱۸)، ۳۹-۶۱. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/785273>
- رشدوند، ضیاء؛ کشاورز ترک، عین‌الله؛ عالم تبریز، اکبر و عابدی، صادق. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی آینده‌نگاری برای توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط. مدیریت توسعه و تحول، ۱۳، ۲۵۱-۲۶۵. https://journals.iau.ir/article_691274.html
- زالی، نادر. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری منطقه‌ای بازتعریف آینده‌پژوهانه از فرایند برنامه‌ریزی منطقه‌ای. آینده‌پژوهی ایران، ۴(۱)، ۲۶۳-۲۸۸. <https://doi.org/10.30479/jfs.2019.9822.1033>
- سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمود رضا و رحیمی‌اقدام، صمد. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۱)، ۱۷۹-۲۰۸. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_19426.html
- شاه‌حسینی، محمدعلی؛ کیماسی، مسعود؛ فیاضی، مرجان و خدادادیان، محمدرضا. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس تحلیل داده بنیاد (مورد مطالعه: بانک‌های ملت تهران). مدیریت دولتی، ۱۲(۲)، ۳۴۶-۳۷۶. <https://doi.org/10.22059/jipa.2020.295185.2678>

- شیرویه پور، شهریار؛ فضلی، صفر و کشاورز ترک، عین الله. (۱۴۰۱). مدل سازی تأثیر آینده نگاری راهبردی بر قابلیت های پویا: نقش تعدیل گر عدم قطعیت محیطی. علوم مدیریت ایران، ۱۷(۶۵)، ۱-۲۸.
https://journal.iams.ir/article_371.html?lang=en
- صفری، سعیدی؛ مرادی دولیسکانی، سجاد و رئیسی قربان آبادی، حسین (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و رتبه بندی شرکت های بیمه با رویکرد تصمیم گیری چند شاخصه (روش پرامتی غنی شده). پژوهشنامه بیمه، ۳۲(۱)، ۱-۱۴.
<https://doi.org/10.22056/ijir.2017.01.01>
- طاهری دمنه، محسن، طایفه هاشمی، شیدا و حیدری دارانی، زهرا. (۱۳۹۸). آینده نگاری شرکتی در سازمان های دولتی با رویکرد سناریو نگاری مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان. مدیریت سازمان های دولتی، ۷(شماره ۴ (پیاپی ۲۸))، ۸۵-۱۰۲.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1398.7.0.6.2>
- عسلی، رضا؛ بهشتی فر، ملیکه و کاظمی، حسین. (۱۴۰۲). طراحی مدل قابلیت های آینده نگاری استراتژیک برای سرمایه های انسانی. منابع انسانی تحول آفرین، ۲(۷)، ۱۹-۱۰۳.
<https://doi.org/10.30495/THR.1402.1037899>
- قلی پور، پروانه؛ مظفری، محمدمهدی (۱۳۹۸). طراحی مدل آینده نگاری راهبردی جهت توسعه اقتصادی و کسب مزیت رقابتی در بنگاه های کوچک و متوسط ایرانی. آینده پژوهی ایران، ۴(۲)، ۲۵-۵۴.
<https://doi.org/10.30479/jfs.2020.10783.1057>
- قلیزاده زاوشتی، مهدی؛ فضلی، صفر؛ کشاورز ترک، عین الله و ابن الرسول، اصغر. (۱۳۹۸). شناسایی قابلیت های کلیدی آینده نگاری سازمانی در بانک ها و مؤسسات مالی ایران. آینده پژوهی مدیریت، ۳۰(۱۱۶)، ۱-۱۴.
<https://sanad.iau.ir/en/Journal/jmfr/Article/784947>
- قنبری، ابوالفضل؛ اصغری زمانی، اکبر و امجدی، زهرا. (۱۴۰۳). توسعه منطقه ای با رویکرد آینده نگاری (مطالعه ی موردی: استان کردستان). آینده پژوهی مدیریت، ۳۸(۳۵)، ۳۵-۴۷.
<https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/785638>
- گزارش آینده پژوهی شماره ۱ (۱۳۹۸). استفاده از آینده پژوهی برای طراحی محصولات بیمه ای آینده، پژوهشکده بیمه.
<https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/785638>
- گزارش آینده پژوهی شماره ۲ (۱۳۹۸). چارچوب بندی آینده رهنمودی برای آینده نگاری استراتژیک، پژوهشکده بیمه.
<https://www.irc.ac.ir/fa-IR/Irc/4946/Articles/view/14643/3/>
- گزارش آینده پژوهی شماره ۳ (۱۳۹۸). آینده بیمه درمان، پژوهشکده بیمه.
<https://www.irc.ac.ir/fa-IR/Irc/4946/Articles/view/14643/2/>
- گل محمدی، عماد. (۱۴۰۲). شناسایی قابلیت های استراتژیک در شکل گیری مزیت رقابتی ناپایدار در سالن های زیبایی. راهبردهای بازرگانی، ۲۰(۲۲)، ۱۶۷-۱۸۸.
https://cs.shahed.ac.ir/article_4697.html
- گل محمدی، عماد؛ محمدی، اسفندیار؛ طولابی، زینب و خلیل نژاد، شهرام. (۱۴۰۰). طراحی مدلی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت های پویا در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک های فعال در استان ایلام). راهبردهای بازرگانی، ۱۸(۱۷)، ۱۴۶-۱۲۱.
https://cs.shahed.ac.ir/article_3651.html
- نخجیرکان، پویا؛ درویشی، فرهاد؛ براتی، ناصر؛ زالی، نادر و محمدحسینی، بابک. (۱۴۰۳). آینده نگاری راهبردی شهرهای هوشمند در افق ۱۴۱۵، مورد مطالعاتی: شهر رشت. آینده پژوهی ایران، ۹(۱)، ۹۳-۱۳۴.
https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article_2785.html

نوروزی، حسین؛ اشرف‌زاده، عارف و نصرت پناه، رسول. (۱۴۰۲). تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بر عملکرد نوآوری: نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش، قابلیت نوآوری و انعطاف‌پذیری نوآوری محصول. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۱)، ۵۷-۸۲. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.376822.1548>

همتی‌عفیف، علی؛ نیکویه، مهدی؛ مظفری، محمدمهدی و کشاورز ترک، عین‌الله (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تغییر فرایندهای سازماندهی بر پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌های ورزشی. آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۰(۱۱۹)، ۸۹-۱۰۷. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/785548/FullText>

Amiri, H., damghanian, H., & ebrahimi, A. (2019). Strategic foresight for Alignment Gradation of Human Resource Processes with Defense Organization Objects. *C4I Journal*, 3(2):55-71. <https://ic4i-journal.ir/article-1-120-fa.html> [In Persian].

Ahuja, G., Coff, R.W., Lee, P.M. (2005) Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. *Strategic Management Journal* 26(9). 791-808. <https://doi.org/10.1002/smj.474>

Assaly, R., Beheshtifar, M., & Kazemi, H. (2023). Designing a model for strategic foresight capabilities for human capital. *Transformational Human Resource Quarterly*. 7(2):1-21. <https://doi.org/10.30495/THR.1402.1037899> [In Persian].

Capatina, A., Bleoju, G., & Kalisz, D. (2024). Falling in love with strategic foresight, not only with technology: European deep-tech startups' roadmap to success. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3): 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100515>

Chen, W., & Wang, L. (2024). The Global Economic Trends and Their Impact on National Economies. *International Journal of Accounting, Finance, and Economic Studies*, 2(1). <https://journals.net/access/IJAFES/article/view/7>

Dadkhah, S., Bayat, R., Fazli, S., Keshavarz Tork, E., & Ebrahimi, A. (2018). Corporate foresight: developing a process model. *European Journal of Futures Research*, 6(18), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0147-7>

De Vito, L., & Taffoni, G. (2023). Strategic foresight and policy evaluation: insights for an integrated approach. *European journal of risk regulation*, 14(4): 800-806. <https://doi.org/10.1017/err.2023.77>

Demneh, M. T., Zackery, A., & Nouraei, A. (2023). Using corporate foresight to enhance strategic management practices. *European Journal of Futures Research*, 11(5), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40309-023-00217-x>

Fernani, A., & Chermack, T. J. (2021). The resistance to scientific theory in futures and foresight, and what to do about it. *Futures & Foresight Science*, 3(3-4): 1-16. <https://doi.org/10.1002/ffo2.61>

Flint, D. J., Woodruff, R.B., & Fisher Gardial, S. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Changes in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.102.18517>

Futures Studies Report No. 1 (2019): Utilizing Futures Studies to Design Future Insurance Products, Insurance Research Center. <https://www.irc.ac.ir/fa-IR/Irc/4946/Articles/view/14643/4/>. [In Persian].

Futures Studies Report No. 2 (2019): Framing a Guiding Future for Strategic Foresight, Insurance Research Center. <https://www.irc.ac.ir/fa-IR/Irc/4946/Articles/view/14643/3/>. [In Persian].

- Futures Studies Report No. 3 (2019): The Future of Health Insurance, Insurance Research Center.
<https://www.irc.ac.ir/fa-IR/Irc/4946/Articles/view/14643/2/> . [In Persian].
- Gershman, M., Bredikhin, S., & Vishnevskiy, K. (2016). The role of corporate foresight and technology roadmapping in companies' innovation development: The case of Russian state-owned enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 187-195.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.018>
- Ghanbari, A., Asghari Zamani, A., & Amjadi, Z. (2024). Regional Development with Foresight Approach (Case Study: Kordestan Province). *Journal of Future Studies Management*, 35(138): 35-47.
<https://sanad.iau.ir/en/Journal/jmfr/Article/785638>. [In Persian].
- Gholipour, P., & Mozaffari, M. M. (2020). Designing a Strategic Foresight Model for the Economic and Competitive Advantage Development of Iranian Small and Medium Enterprises. *Journal of Iran Futures Studies*, 4(2), 25-54. <https://doi.org/10.30479/jfs.2020.10783.1057> . [In Persian].
- Gholizadeh Zavoshti, M., Fazli, S., Keshavarz turk, E., & Ebnerasoul, A.(2019). Identification of Key capabilities of Organizational foresight in Banking and Financial Institutions of Iran. *Journal of Future Studies Management*,30(116), 1-14. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jmfr/Article/784947> . [In Persian].
- Golmohammadi, E. (2024). Identifying Strategic Capabilities in the Formation of Transient Competitive Advantage in Beauty Salons. *Commercial Strategies*, 20(22), 167-188.
<https://doi.org/10.22070/cs.2025.19629.1400> . [In Persian].
- Golmohammadi, E., Mohammadi, E., Tolabi, Z., & Khalil Nezhad, S. (2021). Designing a Strategic Agility Model with the Dynamic Capabilities Approach in the Banking Industry (Case Study: Active Banks in Ilam Province). *Commercial Strategies*, 18(17), 121-146.
<https://doi.org/10.22070/cs.2022.15485.1189> .[In Persian].
- Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119966.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
- Hemmati Afif, A., Nikooye, M., Mozaffari, M., & keshavarz turk, E. (2020). Investigating the Impacts of Organizing Processes Changes on Strategic Foresight Implementation Framework in Sport Industry. *Journal of Iran Futures Studies Management*, 30(119), 89-107.
<https://sanad.iau.ir/Journal/jmfr/Article/785548/FullText> [In Persian].
- Hovorka, D. S., & Mueller, B. (2025). Speculative foresight: A foray beyond digital transformation. *Information Systems Journal*, 35(1), 140-162. <https://doi.org/10.1111/isj.12530>
- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002>
- Joneidi Jafari, M., Bayat, R., Darvishi se talani, F., & Fazli, S. (2019). Designing a Corporate Foresight Measure and Its Impact on Organizational Performance (Studied Case: Banking Industry). *Journal of Iran Futures Studies Management*, 30(118), 39-61. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jmfr/Article/785273> . [In Persian].

- Kaserer, M. (2015). Exploring Corporate Foresight in the Start-up Context: Theoretical and Practical Considerations Toward an Integrated Approach. <https://purl.utwente.nl/essays/68164>
- Ko, B. K., & Yang, J. S. (2024). Developments and challenges of foresight evaluation: Review of the past 30 years of research. *Futures*, 155, 103291. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103291>
- Kohler, K. (2021). Strategic foresight: Knowledge, tools, and methods for the future. *CSS Risk and Resilience Reports*. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/505468>
- Li, A., & Sullivan, B. N. (2022). Blind to the future: Exploring the contingent effect of managerial hubris on strategic foresight. *Strategic Organization*, 20(3): 565-599. <https://doi.org/10.1177/1476127020976203>
- Linares, C., & De La Vega, I. (2024). The impact of strategic foresight on innovation: A systematic literature review. *IEEE Engineering Management Review*.99:1-26. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2024.3454630>
- Marinković, M., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wu, J. (2022). Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. *Journal of Business Research*, 144, 289-311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.097>
- Mastio, E., & Dovey, K. (2021). Contextual insight as an antecedent to strategic foresight. *Futures*, 128, 102715. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102715>
- Moqaddamerad, S., & Ali, M. (2024). Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095>
- Mubarak, M.F., Jucevicius, G., Shabbir, M., Petraite, M., Ghobakhloo, M., & Evans, R. (2025). Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100654>
- Nakhjirkan, P., Darvishi, F., Barati, N. , Zali, N. & mohammad hosseini, B. (2024). Strategic Foresight for Smart Cities Management in 1415: A Case of Study in Rasht. *Journal of Iran Futures Studies*, 9(1): 93-134. <https://doi.org/10.30479/jfs.2022.16571.1360>. [In Persian].
- Norouzi, H., Ashrafzadeh, A. and Nosratpanah, R. (2023). The effect of information and communication technology capabilities on the innovation performance: The mediating role of knowledge management capabilities, innovation capability and product innovation flexibility. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(1): 57-82. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.376822.1548> .[In Persian].
- Peterson, A., & Wu, A. (2021). Entrepreneurial learning and strategic foresight. *Strategic Management Journal*, 42(13): 2357-2388. <https://doi.org/10.1002/smj.3327>
- Pinto, J. P., & Medina, J. (2020). Hybrid processes for a new era of strategic foresight. *foresight*, 22(3): 287-307. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2019-0041>
- Rashvand, Z., Keshavarz Turk, E., Alam Tabriz, A., & Abedi, S. (2022). Propose a conceptual model of foresight for the development of corporate entrepreneurship in small and medium enterprises. *Journal of Development & Evolution Mngement*. 13:251-256. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jdem/Article/691274?jid=691274> . [In Persian].
- Rohrbeck, R. Thom, N. & Arnold, H. (2015). IT tools for foresight: The integrated insight and response system of Deutsche Telekom Innovation Laboratories. *Technological Forecasting & Social Change*, 97,115-126. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.015>

- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting & social change*, 129, 105-116.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>
- Safari, S., Moradi Doliskani, S., & Reisi Ghorbannabadi, H.(2017). An MCDM framework (Enriched PROMETHEE) for performance measurement and ranking of insurance companies. *Iranian Journal of Insurance Research*, 6(1):1-14. <https://doi.org/10.22056/ijir.2017.01.01> . [In Persian].
- Schwarz, J. O. (2023). *Strategic foresight: An introductory guide to practice*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003302735>
- Schwarz, J. O., Wach, B., & Rohrbeck, R. (2023). How to anchor design thinking in the future: Empirical evidence on the usage of strategic foresight in design thinking projects. *Futures*, 149, 103137.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103137>
- Sepahvand, R., Vahdati, H., Esmaeili, M., & rahimi aghdam, S. (2016). Designing a Constant Competitive Advantage Model Based on Human Capital Competency in Insurance Industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(1): 179-208.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.1.7.6>. [In Persian].
- Shahhoseini, M. A., Keimasi, M., Fayyazi, B. M. & Khodadadian, M. (2020). Presenting Human Resource Risk Management Model in the Banking Industry Based on Grounded Theory (Case Study: Mellat Banks of Tehran). *Journal of Public Administration*, 12(2), 346-376.
<https://doi.org/10.22059/jipa.2020.295185.2678>. [In Persian].
- Shirooyehpour, S., fazli, S. & Keshavarz Turk, E. (2022). Modeling the Effect of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. *Iranian journal of management sciences*, 17(65): 1-28. https://journal.iams.ir/article_371.html?lang=en . [In Persian].
- Slaughter, R.A. (1997). Developing and applying strategic foresight. *ABN Report* 5(10).13–27.
<https://forschungsnetzwerk.ams.at/elibrary/publikation?bibId=7375>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2nd Edition), Sage, Newbury Park, London. <https://psycnet.apa.org/record/1999-02001-000>
- Taheri Demneh, M., Tayefe Hashemi, S. and Heidari Darani, Z. (2019). Corporate Foresight in State Organizations with Scenario Planning Approach (Case study: Isfahan Gas Company). *Public Organizations Management*, 7(4), 85-102. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1398.7.0.6.2>. [In Persian].
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.
<https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Zali, N. (2019). Regional Foresight Redefining Regional Planning Process from the View of Futures Studies. *Journal of Iran Futures Studies*, 4(1), 263-288. <https://doi.org/10.30479/jfs.2019.9822.1033>. [In Persian].