

# الگوی نهادی آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران

حسنعلی اصغری\*

حاکم قاسمی\*\*

عین‌الله کشاورز ترک\*\*\*

## چکیده

امروزه در سطح ملی، آینده‌پژوهی در قالب فعالیت‌هایی نوپا در برخی نهادهای حاکمیتی و دولتی آغاز شده است و برخی سازمان‌ها برای ارتقای فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری خود، آینده‌نگاری راهبردی را مورد توجه قرار داده و فعالیت‌های قابل‌توجهی در این حوزه انجام داده‌اند، ولی آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای، هنوز جایگاه نظری و عملی خویش را برای پدیدآوران آینده مطلوب مناطق در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران نیافته است. مقاله حاضر سعی دارد آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای و ارتباط آن با دیگر مفاهیم و فرایندهای آینده‌پژوهی را بررسی کند و پس از ارائه تجربه کشوری پیشرو در عرصه آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای، برای تبیین جایگاه نهادی آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران الگویی ارائه کند. با توجه به هدف مقاله، یک روش تحقیق آمیخته به کار رفته که در گام نخست مفاهیم نظری بررسی و تدوین شده است و در گام دوم، تدوین الگو بر مبنای الگوسازی ساختاری تفسیری، تبیین و تحلیل شده است. جامعه آماری این تحقیق را خبرگان آشنا با آینده‌پژوهی و توسعه منطقه‌ای تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه بوده و اطلاعات به‌دست‌آمده از خبرگان با استفاده از فن الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) تحلیل شده‌اند. آینده‌نگاری منطقه‌ای از طریق نهادهای فعلی حاکم در نظام حکمرانی کشور نیز قابل اجرا است، ولی الگوی پیشنهادی دارای نهادهایی هست که در حال حاضر تشکیل نشده‌اند. مشارکت نهادهای مختلف در بهبود کیفیت و جامعیت آینده‌نگاری راهبردی نقش ویژه‌ای دارد، همچنین شبکه‌سازی از ملزومات اساسی موفقیت این الگو است و برخی نهادهای همکار این سیستم به‌مرور زمان شکل می‌گیرند و به اقتضای شرایط نیازمند تعامل شبکه‌ای خواهند بود.

## واژگان کلیدی

آینده‌نگاری راهبردی، آینده‌نگاری منطقه‌ای، نظام حکمرانی، مدل آینده‌نگاری، الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت

---

\* دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام‌خمينی(ره) (نویسنده مسئول)

Email: hasan.asghari119@yahoo.com

\*\* دانشیار گروه آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام‌خمينی(ره)

Email: ghasemi20@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام‌خمينی(ره)

Email: a.keshavarz@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۲۶

تاریخ ارسال: ۹۵/۱۱/۲۸

فصلنامه راهبرد / سال بیست‌وششم / شماره ۸۴ / پاییز ۱۳۹۶ / صص ۵۷-۳۷

## جستار گشایی

در سال‌های اخیر، نظام توسعه منطقه‌ای با مشکلات جدی مواجه بوده است که بسیاری از آنها مرتبط با پیچیدگی فرایندهای اجتماعی-اقتصادی، تنوع سازمان‌های محلی و عدم قطعیت آینده در برنامه‌ریزی است. در میان این سه روند کلیدی، عدم قطعیت‌های محیطی در تحولات آینده مناطق از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و ضعف نظام برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای موجود در کشور از مباحث چالش‌برانگیز بوده و عدم توجه به مبانی و روش‌های آینده‌پژوهی در نظام برنامه‌ریزی کشور از عوامل عمده ضعف نظام برنامه‌ریزی در نظر گرفته شده است. نکته قابل توجه این است که الگوی توسعه هر منطقه صرفاً مخصوص آن منطقه بوده و نمی‌توان نظام یا الگوی توسعه منطقه‌ای را عیناً درجایی دیگر پیاده کرد. لذا آنچه در قالب برنامه‌ریزی منطقه‌ای باید مورد توجه قرار گیرد، شناخت فرایندها، روش‌ها، نظام‌ها و ابزارهای نوین در برنامه‌ریزی منطقه‌ای است.

وجود ظرفیت‌های نهادی و حکمرانی از مؤلفه‌های مهم در سیاست‌گذاری هستند و راهبردهای توسعه منطقه‌ای و دیگر اشکال حکمرانی چندلایه موجب ایجاد ظرفیت‌هایی برای همکاری و دستیابی به اهداف مشترک می‌شوند (هریچ، ۲۰۱۶: ۴). مسئله‌ای که مطرح می‌شود این است که آینده‌نگاری راهبردی چگونه می‌تواند به برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای در ایران کمک کند و جایگاه آن در نظام حکمرانی ایران چگونه پیشنهاد می‌شود؟ هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی یکپارچه برای تبیین جایگاه آینده‌نگاری راهبردی در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران است.

استفاده از الگوی ارائه شده در این پژوهش، علاوه بر تبیین جایگاه آینده‌نگاری منطقه‌ای و ارتباط آن با سایر نهادهای حکمرانی، به نظر می‌رسد که برای تأمین دروندادهای مرتبط با مباحث راهبردی در خصوص نقش آینده‌نگاری در فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری توسعه کشور نیز حائز اهمیت است. با این حال، نقش آینده‌نگاری را می‌توان به میزان گسترده‌ای به پیشرفت‌های کل نظام حکمرانی مرتبط دانست و از آن به‌عنوان ابزاری سودمند در جهت پشتیبانی مکمل در طراحی نظام برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای استفاده کرد.

### ۱. مفاهیم و مبانی نظری پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که تبیین جایگاه آینده‌نگاری راهبردی در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران است، بررسی ادبیات مربوطه اهمیت می‌یابد. در ادامه برخی از مفاهیم اصلی پژوهش حاضر ارائه می‌شود.

## ۱-۱. آینده پژوهی

پنتی مالاسکا آینده پژوهی را دانشی ارزش بنیان می‌داند که از این نظر با تمام دانش‌های متداول دیگر- که نسبت به ارزش‌ها بی‌تفاوت هستند- متفاوت است (Malaska, 2003:13). آینده پژوهی بدیل‌های گوناگون را در نظر گرفته و کنشگرانه آینده مطلوب خود را تصویر می‌کند. این دانش تلاش می‌کند تا با آشکار کردن دورنماهای ممکن و پیامدهای تصمیم‌های متفاوت، به مطالعه و ارتقای ارزش‌ها و رویه‌ها بپردازد. مالاسکا تأکید می‌کند که آینده پژوهی یک حوزه دانشی است، با این تفاوت که قلمرو پژوهش آن از دانش‌های عادی گسترده‌تر است؛ زیرا هدف پژوهشی آن به صورت تجربی ملموس نبوده و ذاتاً بر گمانه‌زنی استوار است. این هدف پژوهشی متفاوت سبب سوق یافتن آینده پژوهی به دانش‌شناسی بی‌مانندی شده است که آن را از تمام اصول و روش‌های دانش‌های دیگر متمایز می‌کند (Malaska, 2003:13).

آینده پژوهی بازگردان اصطلاح Futures Studies از زبان انگلیسی است. این علم/ فناوری نرم در میانه سده بیستم میلادی و در اندیشکده رند<sup>۱</sup> (ایالات متحده آمریکا)، به عرصه وجود نهاد (عالی‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۴). شاید مهم‌ترین تفاوت آینده پژوهی و آینده‌نگاری، ریشه در همین تفاوت خاستگاه و مرزبوم داشته باشد؛ زیرا روش‌ها و ابزارها جابه‌جاپذیرترین بخش فعالیت آینده‌پژوهانه هستند. لذا تفاوتی ندارد که یک ابزار یا فرایند توسط متخصص آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری یا آینده‌نگاری راهبردی توصیه یا ابداع شده باشد؛ چرا که کاربست این ابزار، با توجه به مقتضیات بومی آن، برای هر آینده‌پژوه مجاز و مفید است. تمام فرایندهای آینده‌پژوهانه به تصمیم‌گیری و اقدام می‌انجامند و تمام تصمیم‌ها بر ارزش‌ها بنا شده‌اند.

## ۱-۲. آینده‌نگاری

آینده‌نگاری بازگردان واژه Prospective از زبان فرانسه و Foresight از زبان انگلیسی است. واژه Foresight نخستین بار در سال ۱۹۳۲ توسط/چجی‌ولز<sup>۲</sup> برای مطالبه راه‌اندازی دانشکده‌ها و پرورش استادان آینده‌نگاری، از شبکه تلویزیونی بی‌بی‌سی<sup>۳</sup> پخش شد (Kuosa, 2011). در اینجا آینده‌نگاری برای آشکار کردن احتمال‌های آتی و گزینه‌های عملیاتی تلاش می‌کند، اما آینده‌نگاری، با تعریف یونیدو (UNIDO, 2010: 15) برای نخستین بار اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی، در کشور ژاپن و بر پایه پیش‌بینی فناوری پدید آمده است. آن زمان کشور ژاپن برنامه‌ریزی برای پیش‌بینی فناوری را آغاز کرد که به اجرای دومارحله‌ای روش دلفی و پیش‌بینی سی‌ساله

1. RAND

2. H. G. Wells

3. BBC Broadcast

آینده علم و فناوری انجامید. از آن زمان تاکنون، تعاریف و روش‌های آینده‌نگاری دستخوش تغییرهای قابل توجهی شده‌اند.

یونیدو آینده‌نگاری و آینده‌نگاری فناوری<sup>۴</sup> را دو واژه هم‌کاربرد معرفی می‌کند که از روش‌ها و مفاهیم مشابه بهره می‌برند، اما کاربرد عمده این روش‌ها در حوزه فناوری است (UNIDO, 2010: 15). یونیدو برای تعریف آینده‌نگاری به اندیشه‌های بن مارتین<sup>۵</sup> و لوک جورجیو<sup>۶</sup> تکیه می‌کند.

بن مارتین (۱۹۹۵) در توصیف آینده‌نگاری تحقیقات<sup>۷</sup> می‌گوید: «آینده‌نگاری تحقیقات فرایند تلاشی نظام‌مند به‌منظور نگاه به آینده بلندمدت علم، فناوری، اقتصاد و جامعه است، با هدف شناسایی تحقیقات راهبردی و فناوری‌های عام نوظهوری که ممکن است به بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی بینجامند». لوک جورجیو (۱۹۹۶) نیز آینده‌نگاری را این‌گونه معرفی می‌کند: «ابزاری نظام‌مند برای تشخیص و ارزیابی آن دسته از پیشرفت‌های علمی و فناورانه که می‌توانند بر رقابت صنعتی، تولید ثروت و کیفیت زندگی تأثیر بسیاری داشته باشند».

یونیدو نگاه هارپر<sup>۸</sup> را منقطع و متوجه به عناصر کلیدی آینده‌نگاری می‌خواند: «فرایند آینده‌نگاری دوره‌های پیاپی بازتاب آزاد، شبکه‌سازی، مشاوره و گفتگو را در برمی‌گیرد که پالایش مشترک چشم‌اندازهای آینده و مالکیت مشترک راهبردها را در پی دارد و به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های بلندمدتی است که از طریق فشار علم، فناوری و نوآوری بر جامعه ایجاد می‌شود. این یک فرایند برای کشف فضای مشترک تفکر باز در مورد آینده و رُستنگاهی برای رویکردهای راهبردی است».

میشل گوده دریافت خود از آینده‌نگاری را بر نگرش گاستون برگر<sup>۹</sup> بنا می‌نهد. به عقیده برگر آینده‌نگاری نیازمند «دورنگری و گسترده‌بینی، تحلیل موشکافانه، اندیشیدن به نوع بشر و مخاطره‌پذیری» است. گوده سه ویژگی تکمیلی را به آینده‌نگاری می‌افزاید (Godet & Durance, 2011: 10).

- متفاوت دیدن: برای گذر از اندیشه‌های مرسوم؛

- نگاه جمعی: برای اطمینان از حضور همه‌آنهايي که به کار مربوط هستند؛

---

4. Technology Foresight

5 Ben Martin

6. Luke Georghiou

7. Research Foresight

8. Harper

9. Guston Berger

- کاربردی روش‌ها با بیشترین دقت و مشارکت ممکن: با هدف کاهش گسیختگی‌های متداول در فرایندهای گروهی.

آوریل هورتون فرایند آینده‌نگاری را دارای سه مقطع و این‌گونه تعریف می‌کند: «[آینده‌نگاری] سه مقطع متمایز دارد که عبارتند از: داده‌آوری، آینده‌نگاری و برون‌داد. هر مقطع ارزشی فراتر از ارزش مقطع پیشین تولید می‌کند، همان‌گونه که خروجی‌ها زنجیره ارزشی اطلاعات را از اطلاعات صرف به ادراک و درنهایت درایت و فرزانگی سوق می‌دهند. اگرچه این ارزش فقط در گام‌های پایانی فرایند آشکار می‌شود که با تأخیر زمانی قابل‌توجهی همراه است. هر مقطع همچنین دشوارتر، زمان‌گیرتر، انتزاعی‌تر و کیفی‌تر از مقطع پیشین می‌شود» (Horton, 1999: 6-8). هورتون این فرایند را سبب پدیدآمدن تصمیم‌هایی بسیار متفاوت با نبود فرایند می‌داند.

راهنمای عملی آینده‌نگاری منطقه‌ای فورن از آینده‌نگاری را چنین تعریف می‌کند: «آینده‌نگاری فرایندی نظام‌مند، گردآور اطلاعات نگرش‌ساز و معطوف به آینده، در افق میان‌مدت یا بلندمدت است که تصمیم‌های امروز و اقدام‌های پیش‌برنده به‌هم‌پیوسته را هدف گرفته است. آینده‌نگاری از همگرایی روندهای نهان شده در توسعه حوزه‌های دانشی تحلیل سیاست، برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی پدید آمده است» (Foren, 2001).

پدرام با بهره‌گیری از منابع گوناگون، آینده‌نگاری را یکی از مفاهیم پایه‌ای آینده‌پژوهی برشمرده و اظهار می‌کند: «آینده‌نگاری فرایندی مبتنی بر گفتمان‌های اجتماعی معطوف به آینده، با حضور گروه‌های زیادی از خبرگان رشته‌های مختلف و نمایندگان همه ذینفعان یک موضوع و به‌منظور خلق چشم‌اندازهای همه‌جانبه و بلندمدت از آینده است. نتیجه آینده‌نگاری مبنای برنامه‌ریزی راهبردی را تشکیل می‌دهد. در آینده‌نگاری مشارکت گسترده افراد و سازمان‌ها در فرایند انجام آن، علاوه‌بر آن که سبب می‌شود آینده از منظرهای گوناگون اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و غیره بررسی شده و راهکارهای معماری آینده ارائه شود، انگیزه و باور عمومی برای شکل‌بخشیدن به آینده مطلوب را در سطح وسیعی ایجاد می‌کند. امروزه میزان مشارکت گسترده در آینده‌نگاری شاخصی از مردم‌سالاری دولت‌ها در حوزه سیاست‌گذاری عمومی به شمار می‌رود» (پدرام، ۱۳۹۰: ۴۸).

### ۱-۳. آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای

کوسا در تبیین مفهوم آینده‌نگاری راهبردی می‌گوید: «آینده‌نگاری راهبردی شاخه‌ای از تفکر راهبردی است که از زمان وجود رشته‌های علوم سیاسی، نظامی و مدیریت بازرگانی در این

رشته‌ها به کار رفته است. آینده‌نگاری راهبردی با تکیه بر دانش و اطلاعات موجود بر تولید تحلیل‌های مربوط به آینده‌های ممکن و راهبردهای بدیل متمرکز است» (Kuosa, 2011: 24). کوسا برای تعیین جایگاه آینده‌نگاری در برنامه‌ریزی، دسته‌بندی مینتزبرگ برای امور راهبردی را یادآور می‌شود. مینتزبرگ امور راهبردی را به دو دسته برنامه‌ریزی راهبردی (دارای رویکرد تحلیلی، منطقی، قیاسی و عمل‌گرا برای پیشبرد اهداف) و تفکر راهبردی (با رویکردی شهودی، خلاق و پرآزمون‌وخطا، برای عبور از مرزهای تفکر منطقی و خطی) تقسیم کرده است. بر این اساس، آینده‌نگاری نیاز برنامه‌ریزی راهبردی به تفکر راهبردی و خلاقیت غیرخطی را برطرف می‌کند، اما این سودمندی که کوسا یادآور شده است به معنای محدودشدن نقش آینده‌نگاری به جزئی مقدماتی از مدیریت راهبردی نیست؛ زیرا آینده‌نگاری (آینده‌پژوهی) نیز از روش‌ها و ابزارهایی (اختصاصی) برخوردار است که به توصیه، تجویز و اقدام می‌انجامد. برای نمونه می‌توان به روش فناوری‌های کلیدی اشاره کرد که گزینه‌های برتر را برای سرمایه‌گذاری، اولویت‌بندی می‌کند.

این دیدگاه نیز ضمن تأکید ویژه بر مشارکت ساخت‌یافته مردمی در فرایند آینده‌نگاری، پیوند ذاتی این فرایند با تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی راهبردی را آشکار می‌کند. به دلیل عدم قطعیت بالا، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، ذینفعان متعدد و سیاست‌های حکومت محلی و ملی و وسعت چشم‌انداز منطقه‌ای استفاده از روش‌های راهبردی و آینده‌نگاری برای مناطق امری ضروری هست (Godet & Durance, 2011: 77). امروزه در سطح ملی، آینده‌پژوهی در قالب فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی تبلور یافته است. بسیاری از کشورها برای توسعه تفکر راهبردی و ارتقای فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری خود، آینده‌نگاری راهبردی را مورد توجه قرار داده و فعالیت‌های قابلی در این حوزه انجام داده‌اند. برنامه‌ریزی منطقه‌ای سطحی بین برنامه‌ریزی ملی و محلی است که امکان هماهنگی این دو سطح را با یکدیگر ایجاد می‌کند. رویکرد برنامه‌ریزی منطقه‌ای یک نگرش جدید در علوم برنامه‌ریزی محسوب می‌شود و یکپارچه‌سازی نظام برنامه‌ریزی منطقه‌ای شامل مجموعه اقداماتی است که برای هماهنگی و همسازي تصمیمات ناظر بر نحوه بهره‌برداری سرزمین، خط‌مشی اسکان جمعیت و ترتیبات سازمان‌دهی توسعه اقتصادی-اجتماعی در اغلب جریان‌های اصلی برنامه‌ریزی تأثیرگذار بر مقولات ذکرشده، آمایش سرزمین، برنامه‌های میان‌مدت توسعه اقتصادی-اجتماعی و طرح‌ها و برنامه‌های توسعه ضرورت داشته باشد.

آینده‌نگاری منطقه‌ای از قوانین مشابه در آینده‌نگاری معمول تبعیت می‌کند و تفاوت عمده آنها در این است که موضوع این نوع مربوط به یک ناحیه جغرافیایی مثل یک شهر یا استان

است و به چالش‌ها و مسائلی که ذینفعان یک منطقه با آن مواجه هستند، پاسخ می‌دهد (Godet & Durance, 2011: 76). تفاوت اصلی میان آینده‌نگاری ملی و منطقه‌ای، توجه به نیروهای اثرگذار و سیاسی است. بر این اساس، رویکرد اکتشافی و خردگرا در سطح منطقه‌ای مؤثرتر بوده و هر چه تبیین نیروهای اثرگذار در سطح منطقه دقیق‌تر انجام شود، امکان تحقق آینده مطلوب افزایش می‌یابد.

آینده‌نگاری منطقه‌ای ابزار منحصر به فردی هست که موجب درک پویایی‌های یک منطقه در بافتار کلان ملی می‌شود و به صورت فزاینده‌ای موجب غیرمتمرکز شدن و استقلال در تصمیمات منطقه‌ای می‌شود. همچنین آینده‌نگاری منطقه‌ای ابزار قدرتمندی است که موجب می‌شود ذینفعان منطقه در مباحثه راهبردی مشارکت داشته باشند و نتایج مطلوبی در تحقق توسعه اقتصادی و اثربخشی سیاست‌های منطقه‌ای دارد.

#### ۴-۱. حکمرانی

اصطلاح حکمرانی<sup>۱۰</sup> از لحاظ ریشه‌شناسی از فعل یونانی kubernaō مشتق می‌شود و به معنای «راهبری و هدایت کردن» است. نظام حکمرانی امکان راهبری و هدایت یک کشور، سازمان یا نهاد را فراهم می‌آورد؛ همچنین حکمرانی به تصمیماتی اطلاق می‌شود که انتظارات را تعریف می‌کند، قدرت را تفویض و عملکرد را مورد تأیید قرار می‌دهد (Godet & Neuwirth, 2014: 544).

حکمرانی به فرایندها و نهادهایی اطلاق می‌شود که از طریق آنها تصمیمات اتخاذ گردیده و اقتدار در یک کشور اعمال می‌شود (Grindle, 2010: 2). حکمرانی عبارت است از اعمال اقتدار اقتصادی، سیاسی و اجرایی به منظور اداره امور جامعه در تمامی سطوح و شامل سازوکارها، فرایندها و نهادهایی می‌شود که از طریق آنها، شهروندان و گروه‌ها منافع خود را اظهار می‌دارند، حقوق قانونی خود را اعمال می‌کنند، تعهدات خود را عملی می‌نمایند و اختلافات خود را حل و فصل می‌کنند (UNIDO, 2010: 12). افزون بر این، حکمرانی عبارت است از اعمال اقتدار از طریق سنت‌ها و نهادهای رسمی و غیررسمی در راستای رفاه عمومی و مشتمل است بر:

(۱) فرایند انتخاب، نظارت و جایگزینی حکومت‌ها؛ (۲) ظرفیت تدوین و اجرای سیاست‌های مناسب و ارائه خدمات عمومی؛ (۳) احترام شهروندان و دولت به نهادهای هدایت‌کننده تعاملات اقتصادی و اجتماعی میان آنها (Kaufmann, 2003: 5).

هنگامی که واژه حکمرانی برای بحث در خصوص حکومت و بخش عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد، منظور بنیان‌های نهادی اقتدار عمومی و تصمیم‌گیری است. در این وضعیت، حکمرانی شامل نهادها، نظام‌ها، قواعد بازی و سایر عواملی می‌شود که چگونگی ساختارمندی تعاملات

سیاسی و اقتصادی، اتخاذ تصمیمات و تخصیص منابع را تعیین می‌کنند. همچنین در این پژوهش، حکمرانی یکی از عوامل کلیدی توسعه منطقه‌ای است که به چگونگی مدیریت منطقه و رویه‌های مورد استفاده در مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای اشاره دارد.

### ۱-۵. تجربه کشور فرانسه در آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای

اگرچه آینده‌نگاری منطقه‌ای یک رویداد نوظهور محسوب می‌شود، اما مفهوم جدیدی نیست و در بین سال‌های ۱۹۵۵ تا ۱۹۷۵ در زمینه آینده‌نگاری منطقه‌ای در فرانسه اقدامات زیادی انجام شده که منجر به توسعه این حوزه در فرانسه شده است. بسیاری از این فعالیت‌ها با نام آینده‌نگاری شناخته شده نبودند، اما پایه و اساس کار آنها از نظر مفهومی و روش‌شناختی در آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای نهفته بود (Godet & Durance, 2011: 85). کاربرد آینده‌نگاری در سطح مناطق در سال ۱۹۶۲ با ایجاد کمیسیون طراحی فرانسه توسط پیر ماس شروع شد. با این حال آینده‌نگاری فرانسوی به اندازه بسیاری کشورهای دیگر شناخته شده نیست. هم‌اکنون آینده‌نگاری راهبردی فرانسه سه ستون مستحکم دارد: *داتار*، مرکز تحلیل راهبردی و فوتوریلز.

*داتار*<sup>۱۱</sup> (گروه نمایندگان مدیریت و اقدامات سیاسی مناطق فرانسه) یک آژانس آینده‌نگاری راهبردی و سیاست منطقه‌ای فرانسه با بودجه نیمه‌دولتی است که در سال ۱۹۶۳ تأسیس شد. تمرکز این مؤسسه بر وجوه منطقه‌ای طرح‌های اقتصادی ملی است و کار انگیزش، هدایت و هماهنگی امور برنامه‌ریزی منطقه‌ای آژانس‌های دیگر را به عهده دارد. *داتار* برنامه‌های شبکه‌سازی عظیم و متنوعی در خود دارد و حتی یک شبکه از دفترهای اطلاعاتی در بیرون فرانسه توسعه داده است تا سرمایه‌گذاری خارجی را به این کشور جذب کند.

بعد از انجام مأموریت‌های مختلف در خارج از کشور و با در نظر گرفتن توصیه خبرگان آینده‌پژوهی از جمله *هرمان کان*، مدیران *داتار* تصمیم به ایجاد چارچوبی گرفتند که به‌عنوان مرجعی برای سیاست‌گذاری بلندمدت و تصمیمات مربوط به مدیریت صحیح مناطق در سطوح ملی و منطقه‌ای به کار گرفته شود. این نظام که *سیسامی*<sup>۱۲</sup> نام گرفت مخفف سیستم مطالعات برای مدیریت منطقه‌ای است که در سال ۱۹۶۸ زیر نظر *داتار* در فرانسه ایجاد شد.

مرکز تحلیل راهبردی<sup>۱۳</sup> یک نهاد تصمیم‌سازی و کارشناسی است که با هدف ارائه گزارش‌های توصیه‌ای در ایجاد و اجرای سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی، محیطی و فرهنگی به دولت فعالیت کرده و پیش‌نگری‌هایی برای اصلاحات اساسی دولت فراهم می‌کند. این مرکز به

11. Datar

12. SESAME

13. Strategic Analysis Center



ابتکار خود، مطالعات و تحلیل‌هایی را به‌عنوان بخشی از برنامه کاری سالانه به‌پیش می‌برد. این مرکز توجه خاصی به بُعد اروپایی پرسش‌های بررسی‌شده دارد. این مرکز به‌فرمان دولت در تاریخ ۶ مارس ۲۰۰۶ تأسیس شد و زیر نظر دفتر نخست‌وزیری در پاریس شروع به کار کرد. این مرکز جایگزین شورای برنامه‌ریزی عمومی<sup>۱۴</sup> شد که توسط ژان مونه<sup>۱۵</sup> و چارلز دوگاله<sup>۱۶</sup> در سال‌های ۱۹۴۵-۱۹۴۶ تأسیس شده بود. بر پایه اظهارات ژاک ریچاردسون (۲۰۰۶)، دلیل تأسیس مرکز باور مشترک مونه و دوگاله مبنی بر ضرورت این نهاد برای بازسازی ملت ویران‌شده از جنگ و محروم از مبادلات اقتصادی عادی در طی شش سال گذشته بود. مرکز به مدت شصت سال به‌طور مداوم و به هدایت مستقیم دفتر نخست‌وزیری و در هماهنگی با مجلس، وزارتخانه‌ها (به‌ویژه وزارت بودجه، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، آموزش، صنعت) و مدیران برجسته شهر زیستی در ۲۲ ناحیه فرانسه، نهادهای نیمه‌مختار دولتی مانند مرکز پژوهش علمی ملی (CNRS) و پیشگامان بخش‌های کار، تولید و خدمات فعالیت کرد. تعداد کارمندان مرکز در اوج خود به ۱۵۰ نفر رسید.

جایگزینی مرکز پیشین با مرکز تحلیل راهبردی به‌فرمان نخست‌وزیر دومینیک دو ویلپین<sup>۱۷</sup> انجام شد (Kuosa, 2011). او اعلام کرد که فرانسه به توان تخصصی نیاز دارد که چابک و نزدیک به اقدام باشد و به‌ویژه هنگام روبرویی با پرسش‌های برخاسته از راهبردهای میان‌مدت و درازمدت، خدمات کاراتری به بازوی اجرایی نظام جمهوری عرضه کند؛ زیرا آنها در جهانی با پیچیدگی‌های روزافزون زندگی می‌کنند.

فوتوریلز<sup>۱۸</sup> به سه بخش انتشارات، بخش بین‌الملل و بخش مشاوره و پژوهش فوتوریلز تقسیم شده است. انتشارات فوتوریلز دوماهنامه مجله فوتوریلز و پیام‌نامه فوتوریلز منتشر می‌کند: مجله از سال ۱۹۷۵ تاکنون و با آمار شش تا هشت‌هزار نسخه منتشر می‌شود که ۴۰ درصد آن به کشورهای خارجی فرستاده می‌شود. بخش بین‌الملل فوتوریلز شبکه سازمانی یا انجمن آینده‌پژوهی بین‌المللی مستقل، خصوصی و غیرانتفاعی است که به‌عنوان مرکز پژوهشی، مجمع گفتگوی چندبخشی، مرکز آموزشی و پایگاه داده فعالیت می‌کند. این مرکز در سال ۱۹۶۰ توسط برتراند دو ژوونیل<sup>۱۹</sup> تأسیس شد. بخش پژوهش و مشاوره فوتوریلز دارای پانزده کارمند و شبکه‌ای دویست نفره از خبرگان است. این بخش متخصص آینده‌نگاری، پژوهش و

14. Commissariat General du Plan

15. Jean Monnet

16. Charles de Gaulle

17. Dominique de Villepin

18. Futuribles

19. Bertrand de Jouvenel

مشاوره در بیش‌تر حوزه‌های اجتماعی و دارای یک پایگاه داده برخط<sup>۲۰</sup> است (Godet & Durance, 2011: 88).

### نگاره شماره (۱) - برخی برنامه‌های آینده‌نگاری راهبردی اخیر در فرانسه

نام برنامه	منطقه اجرا	سال اجرا	مجری برنامه	سطح اجرا	افق زمانی
مایوت روستایی ۲۰۲۰	آلترا	۲۰۱۱	سیراد <sup>۲۱</sup>	منطقه‌ای	۲۰۲۰
رون-آلپ ۲۰۲۱	رون-آلپ	۲۰۰۹	شورای منطقه رون-آلپ	منطقه‌ای	۲۰۲۱
افق ۲۰۳۹ آکیتاین	آکیتاین	۲۰۰۹	سیسر <sup>۲۲</sup>	منطقه‌ای	۲۰۳۹
آردنه ۲۰۳۰	آردنه	۲۰۱۰	مدف <sup>۲۳</sup>	منطقه‌ای	۲۰۳۰
چشم‌انداز ۲۰۴۰ کنته	کنته	۲۰۱۵	شورای منطقه کنته	منطقه‌ای	۲۰۴۰

امروزه رویکرد آینده‌نگاری منطقه‌ای به مسئله‌ای ضروری برای درک تغییرات آینده و حال در کشورهای اروپا، به‌ویژه فرانسه تبدیل شده است و در دهه گذشته در مدیریت راهبردی مناطق و تجدید ساختار حکومت‌های محلی نقش مهمی داشته است. باوجود این هنوز بنیان‌های معرفتی و ملزومات روش‌شناختی مؤثر و کارامدی برای اجرای آینده‌نگاری منطقه‌ای ارائه نشده است. این در حالی است که دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در مورد جنبه‌های نظری آینده‌نگاری فعال هستند، ولی فعالیت‌های کاربردی بی‌شماری در جامعه در حال انجام است که از بنیان‌های علمی قابل اتکایی برخوردار نیستند و اکثر آنها از روش‌شناسی مبتنی بر سناریو استفاده می‌کنند. اگرچه سناریوها در آینده‌نگاری منطقه‌ای مفید هستند، اما همیشه ابزار ضروری در هر پروژه آینده‌نگاری منطقه‌ای محسوب نمی‌شوند و نمی‌توان آینده‌نگاری و سناریو را مترادف دانست. سناریوها باید محتمل، مرتبط و منسجم باشند تا برای آینده‌نگاری مفید باشند. ایجاد سناریوهای مطلوب و هنجاری با استفاده از فرایند گروهی مسیر طولانی را طی می‌کند تا به اهداف جمعی دست یابد و همین فرایند اهمیت بیشتری نسبت به هدف و نتیجه دارد.

### ۲. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف مقاله که تبیین جایگاه نهادی آینده‌نگاری منطقه‌ای در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران است، روش تحقیق کیفی - کمی برای آن برگزیده شده است. پژوهش حاضر دارای دو بخش اصلی است. در بخش نخست، با روش تحقیق کیفی به بررسی و تحلیل

20. Online

21. CIRAD

22. CESER

23. Medef

مبانی نظری پرداخته شده است. در بخش دوم، تدوین الگو بر مبنای مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تبیین و تحلیل شده است.

این تحقیق در سال ۱۳۹۵ در ایران انجام شده است و جامعه آماری این تحقیق را خبرگان آشنا با آینده پژوهی و توسعه منطقه‌ای تشکیل می‌دهند و روش نمونه‌گیری در این گام، روش نمونه‌گیری هدفمند است. خبرگان مختلفی برای پوشش دادن به این معیارها و شاخص‌ها بررسی شدند که در نهایت مشخص شد که با مجموعه خبرگان ۱۴ نفر، تمام شاخص‌های تخصصی و کیفی پوشش داده می‌شود. لازم به ذکر است تعداد اعضای کمیته شرکت‌کننده در الگوسازی ساختاری تفسیری بین ۴ تا ۱۴ نفر پیشنهاد شده است، بررسی بر روی تحقیقاتی که روش‌شناسی الگوسازی ساختاری تفسیری را انتخاب کرده‌اند، این امر را تأیید می‌کند (عیوضی و کشاورز، ۱۳۹۲: ۲). ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه بوده و اطلاعات به دست آمده از خبرگان با استفاده از فن الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) تحلیل شده‌اند. الگوسازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها، به‌ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی است. الگوسازی ساختاری تفسیری، رویکردی است که با بهره‌گیری از ریاضیات، رایانه و نیز مشارکت متخصصان، به طراحی سیستم‌های بزرگ و پیچیده می‌پردازد. الگوسازی ساختاری تفسیری توسط وارفیلد معرفی و توسعه داده شد. این فن افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این فن، الگوهای ذهنی ناپیوسته و غیرشفاف را به الگوهای قابل مشاهده خوب تعریف شده تبدیل می‌کند. این فن می‌تواند به عنوان ابزاری برای نظم‌بخشیدن و جهت‌دادن به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل کند (عیوضی و کشاورز، ۱۳۹۲).

فن الگوسازی ساختاری تفسیری عناصر و مؤلفه‌های مختلف یک سیستم را بر اساس یک رابطه تعریف شده در یک نظم منطقی، به تصویر کشیده است. در ادامه گام‌های تدوین الگوی نظام فرایندی به شرح زیر است:

۱. شناسایی و تعریف اجزای تشکیل‌دهنده سیستم فرایندی؛
۲. تعیین رابطه بین اجزای سیستم (معناداری، تقدم و تأخر)؛
۳. تبیین تعامل بین اجزای سیستم توسط خبرگان؛
۴. تعیین ماتریس مجاور که حاوی اطلاعات لازم در مورد اجزاء، روابط میان آنها و ساختار نموداری سیستم؛
۵. محاسبه ماتریس دسترسی بر مبنای نظریه اوپلر؛

۶. افزایش سیستم‌های فرایندی به سطوح مختلف، در راستای شفاف‌سازی نقش هر یک از اجزای تشکیل‌دهنده و تعامل طرفین آنها (خدادحسینی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۷-۹۰).

### ۳. یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل بر اساس الگوسازی ساختاری- تفسیری است که در مرحله نخست عناصر و نهادهای مؤثر شناسایی و استخراج شدند. پس از مطالعه نقش نهادهای گوناگون حکمرانی، می‌توان به جایگاه و نحوه تعامل آنها با یکدیگر دست یافت. اگرچه بیان جزئیات ساختار(های) سازمانی برای این نظام، خارج از افق پژوهش کنونی است و برخی از نهادها در حال حاضر تشکیل نشده‌اند. مهم‌ترین این نهادها پس از بررسی و تأیید توسط خبرگان به شرح نگاره (۲) است.

#### نگاره شماره (۲) - شناسایی و تعریف عوامل تأثیرگذار بر الگوی نهادی

۱	مرکز الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت
۲	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
۳	مجلس شورای اسلامی
۴	مجمع تشخیص مصلحت نظام
۵	مرکز ملی آینده‌نگاری راهبردی
۶	شبکه ارگانیک دیده‌بانی توسعه منطقه
۷	مرکز آینده‌نگاری راهبردی منطقه
۸	استانداری و دستگاه‌های اجرایی استان
۹	سایر بازیگران (سازمان‌های مردم‌نهاد، بخش خصوصی و غیره)
۱۰	نهاد رهبری

بعد از بررسی و تحلیل نهادهای مختلف، سرانجام ده نهاد استخراج شده‌اند که به‌وسیله پرسشنامه روابط پیش‌نیازی و تقدم و تأخر منطقی آنها را مشخص شده است. نقش خبرگان تعیین روابط پیش‌نیازی و تقدم و تأخر است. روابط به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها در نگاره (۳) نشان داده شده است.

#### نگاره شماره (۳) - ماتریس خودتعاملی ساختاری

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
V	A	O	O	O	O	V	A	X	X	1
V	O	O	O	O	O	V	A	X		2
V	A	O	O	A	X	V	X			3
O	A	A	A	O	A	X				4
V	A	A	O	A	X					5
O	V	V	V	X						6
V	X	X	X							7

V	X	X								8
V	X									9
X										10

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد ذکر شده می‌توان به ماتریس دسترسی اولیه دست یافت. در این گام، باید سازگاری درونی عوامل برقرار شود. برای سازگار کردن ماتریس، روش‌های مختلفی پیشنهاد شده که در تحقیق حاضر از روش دوم استفاده شده است. نتیجه حاصل را می‌توان در نگاره (۴) مشاهده کرد.

نگاره شماره (۴) - ماتریس دسترسی نهایی

متغیرها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
3	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

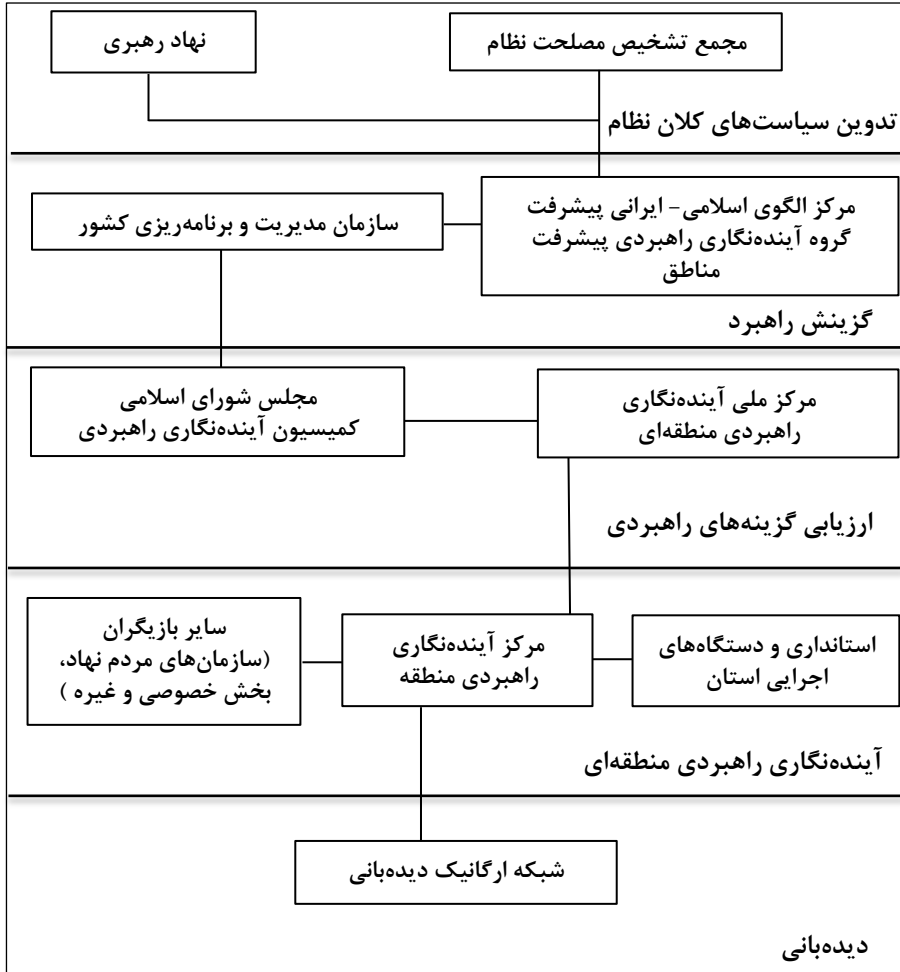
در مرحله بعد برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. نگاره (۵) بیانگر نتایج این مرحله است.

نگاره شماره (۵) - تعیین سطوح

متغیرها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
1	(۲، ۴، ۱۰، ۱)	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹)	(۱، ۲)	دوم
2	(۱، ۲، ۴، ۱۰)	(۲، ۳، ۴، ۷، ۱۱)	(۱، ۲)	دوم
3	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۱۰)	(۳، ۵، ۷، ۶، ۸، ۹)	(۳، ۵)	سوم
4	(۴)	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹)	(۴)	اول
5	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۱۰)	(۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹)	(۳، ۵)	سوم
6	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰)	(۶)	(۶)	پنجم
7	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰)	(۶، ۷، ۸، ۹)	(۷، ۸، ۹)	چهارم
8	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰)	(۶، ۷، ۸، ۹)	(۷، ۸، ۹)	چهارم
9	(۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰)	(۶، ۷، ۸، ۹)	(۷، ۸، ۹)	چهارم
10	(۱۰)	(۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۲، ۱)	(۱۰)	اول

بر اساس تحلیل یادشده، نمودار الگوی نهادی آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای پیشنهادی قابل ترسیم است. این نمودار در شکل (۱) نمایش داده شده است.

شکل (۱) - الگوی نهادی آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای در نظام حکمرانی ج.ا.ایران



از آنجا که جمهوری اسلامی ایران، نظام حکومتی متفاوتی دارد؛ نظام آینده‌نگاری راهبردی در آن با دیگر نظام‌ها (با سازمان دهی و نگاهت نهادی متفاوت) یکسان نخواهد بود. بنابراین فرایند آینده‌نگاری راهبردی در بدنه نظام جمهوری اسلامی، مدلی متفاوت با دیگر کشورها خواهد شد.

یکی از اسناد بالادستی برای این الگو، «الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت» است. الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت یک سند بالادستی برای تمام اسناد برنامه‌ای کشور و همچنین الگو آینده‌نگاری راهبردی محسوب می‌شود. به محض نام‌بردن از سند بالادستی، کلان‌ترین الزامات

الگو آشکار می‌شوند. آشکارترین این الزامات، تعیین چارچوب‌های مفهومی الگو هستند که توسط الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت تعیین می‌شوند: «این یک سند بالادستی خواهد بود، نسبت به همه اسناد برنامه‌ای کشور و چشم‌انداز کشور و سیاست‌گذاری‌های کشور. یعنی حتی چشم‌اندازهای بیست‌ساله و ده‌ساله در بخش‌های گوناگون که در آینده تدوین خواهد شد، باید بر اساس این الگو تدوین شود؛ سیاست‌گذاری‌هایی که خواهد شد - سیاست‌های کلان کشور - باید از این الگو پیروی کند و در درون این الگو بگنجد».<sup>(۱)</sup>

سند چشم‌انداز، کلان‌ترین سند آینده‌پژوهانه کشور است<sup>(۲)</sup> که برای هر سند برنامه‌ریزی دیگر، سند بالادستی به شمار می‌آید. «این سند، در واقع برنامه کلان بیست‌ساله ماست».<sup>(۳)</sup>

این سند جهت حرکت همه مسئولان و مردم را تعیین می‌کند: «چشم‌انداز بیست‌ساله یک سند بسیار معتبر و مهم است که مسئولان کشور - چه در قوه مجریه، چه در قوه مقننه - و در بخش‌های مختلف موظف شده‌اند گام به گام این سند چشم‌انداز را تعقیب کنند و به آن اهداف نزدیک شوند. من به شما مردم عزیز و به خصوص به جوانان عرض می‌کنم که ساختن کشور، پیش‌بردن کشور یک وظیفه مشترک است؛ مشترک بین مسئولان و مردم، مردم هم دارای مسئولیتند».<sup>(۴)</sup>

پیش از آن که ایده الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت مطرح شود، این سند الهام‌بخش‌ترین نقشه راه ملت ایران بود؛ «این [چشم‌انداز] حقیقتاً یک سند واقعی و یک نقشه راه حقیقی است».<sup>(۵)</sup> اما اکنون سند الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت جایگاه کلان‌ترین نقشه راه را دارد. البته جنس الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت با جنس سند چشم‌انداز کاملاً متفاوت است و الگو در سطحی بالاتر، چگونگی ترسیم چشم‌اندازها و حرکت به سوی آنها را بیان می‌کند.

نکته بسیار مهم درباره سند چشم‌انداز، تنفیذ و تأیید آن به وسیله مقام معظم رهبری است. «این سند چشم‌انداز، مسئله مهمی است. نباید هم تصور شود که این سند یا سیاست‌های کلی را کسانی نشسته‌اند و دارند تنظیم می‌کنند؛ نه، درست است که اینها یک فرایندی دارد و از یکجایی شروع می‌شود، اما آن کسی که در این زمینه کار و فکر می‌کند و تصمیم می‌گیرد، خود رهبری است؛ این سیاست‌ها، سیاست‌های رهبری است. اینها چیزهایی است که با توجه به همه جوانب ملاحظه شده و این سند چشم‌انداز درآمده است و بر اساس سیاست‌های کلی که در این مدت وجود داشته، اعلام شده است».<sup>(۶)</sup>

مجمع تشخیص مصلحت نظام یکی از بزرگ‌ترین مأموریت‌های آینده‌پژوهانه کشور - تدوین، بازنگری و نظارت سند چشم‌انداز - را به عهده دارد و از این نظر پیش‌تر از مجلس و دولت است. این مجمع یک کمیسیون آینده‌پژوهی دارد که در کنار کمیسیون‌های دیگر فعال است. بر پایه

مأموریت یادشده، کمترین مشارکت مجمع از پویش و رصد آغاز و تا دورنماسازی (مطالعه آینده‌های بدیل) و چشم‌انداز نویسی گسترش می‌یابد.

سند چشم‌انداز بلندمدت کشور و الگوی آینده‌نگاری راهبردی تعامل ویژه‌ای با هم خواهند داشت. نظام آینده‌نگاری راهبردی، در صورت استقرار، ضمن مطالعه آینده‌های بدیل، در ترسیم دورنماهای پیش‌روی ملت ایران نقشی فعال خواهد داشت. از سوی دیگر تحقق چشم‌انداز با گزینش راهبردها از سوی مسئولان نظام ارتباط عمیقی دارد؛ بنابراین تعامل سند چشم‌انداز و نظام آینده‌نگاری راهبردی تعاملی دوسویه خواهد بود.

ارزیابی گزینه‌های راهبردی با مشارکت مراجع ذیصلاح صورت می‌گیرد. به همین دلیل بسیاری از افراد و نهادها در این گام غربال شده و راه برای مشارکت نخبگان تصمیم‌گیری هموار می‌شود. نشست‌های هم‌اندیشی ارزیابی گزینه‌های راهبردی می‌تواند به روش‌های گوناگون سامان‌دهی شود.

گزینش راهبرد بدون رهنمودها و تنفیذ رهبری فاقد اعتبار است. ارزیابی اولیه از گزینه‌ها به گزارش‌هایی تبدیل می‌شود که در اختیار ارکان سامانه قرار می‌گیرد، سپس گزینش‌هایی با مشارکت مسئولان بلندپایه کشور و صاحب‌نظران برجسته و با هدایت رهبری انجام می‌پذیرد.

البته نقش مهم ولایت‌فقیه در گام گزینش، با مشارکت نهاد رهبری و شخص ولی‌فقیه در دیگر گام‌ها در تعارض نیست. ولی‌فقیه نه فقط مظهر راهبری جامعه که مظهر بصیرت دینی و اجتماعی نیز هست؛ بنابراین نهاد رهبری گنجایش تمام گام‌های فرایند را در خود دارد و می‌تواند به موازات دیگر ارکان به دیده‌بانی و آینده‌نگاری نیز سامان داده و در ارزیابی گزینه‌های راهبردی تأثیرگذار باشد.

تدوین بسته‌های سیاستی (و برنامه‌ریزی عملیاتی) نیازمند تعامل ارکان اصلی نظام و خردکردن راهبردها به سیاست‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت است. بخش تعاملی باید در همان گزینش راهبرد محقق شود؛ به این معنا که جایگاه کلی و عمومی سازمان‌های گوناگون در برنامه راهبردی مشخص باشد. چنین همگرایی فکری زمینه را برای برنامه‌ریزی تخصصی و جهت‌دهی به فرایندهای نظام فراهم می‌کند. با این شرط، برنامه‌ریزی عملیاتی شاهد واگرایی نهادی خواهد بود، یعنی پس از تجزیه راهبردها به بسته‌های سیاستی و ابلاغ سیاست‌های کلان، نهادها به صورت جداگانه برنامه خود را با خواسته‌های راهبردها و سیاست‌ها تطبیق می‌دهند. این فعالیت واگرا می‌تواند خارج از فرایند آینده‌نگاری راهبردی نیز فرض شود.

مجلس شورای اسلامی عالی‌ترین نهاد قانون‌گذار کشور است که بخشی از وظیفه نظارت به حسن پیشرفت برنامه‌ها را هم به عهده دارد. بی‌تردید اگر آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای به



پویایی لازم برسد، مجلس یکی از کارگزاران کلیدی آن خواهد بود؛ زیرا مجلس باید برای برنامه‌ریزی امور، از آخرین دستاوردهای این نظام آگاه بوده و آخرین تحلیل‌های کارشناسانه خود را که برخاسته از فعالیت‌های قانون‌گذارانه است، به بدنه این سیستم تزریق کند. افزون‌بر این، تعامل گسترده مردم و نمایندگان ایشان، زمینه را برای مشارکت غنی مردم فراهم می‌کند. تاکنون فعالیت آینده‌پژوهانه بارزی از مجلس گزارش نشده است.

پویش و داده‌آوری پیش‌نیاز دیگر مراحل است. این گام خود نیازمند پرورش نیروهای متخصص است. این نیروها ترجیحاً تخصص بین‌رشته‌ای دارند تا بتوانند با محیط‌های دیده‌بانی تخصصی ارتباط برقرار کنند.

دغدغه اصلی دیده‌بانی و داده‌آوری (اعم از پویش محیطی)، یافتن ضعیف‌ترین نشانه‌های تغییر، نفوذ به نواحی ناشناخته و کشف نقاط کور است. جامعیت و نظام‌مندی اطلاعات حاصل از پویش تأثیر به‌سزایی در نگرش‌ها، قضاوت‌ها و برنامه‌ریزی‌ها خواهد داشت. گسترش پوشش پویش، نیازمند کثرت و پراکندگی پوششگران و دیدگاه‌های ایشان است. اختلاف دیدگاه و گوناگونی مهارت‌ها، سبب افزایش امید به جامعیت دیده‌بانی می‌شود. برای افزایش اثربخشی دیده‌بانی، از پویش تجمیعی (سیگما) نیز استفاده می‌شود. این فرایند «پویش پویش» نامیده می‌شود که از سردرگمی کاربران در بهره‌مندی از خروجی‌های پویش‌های دیگر می‌کاهد.

در کنار این ارکان و ستون‌های اصلی، نهادهای دیگری هم فعال خواهند بود. این نهادها می‌توانند مؤسسه‌های آموزش عالی، حوزه‌های علمیه، صداوسیما، مؤسسه‌های آینده‌پژوهی خصوصی، مراکز دفاعی و شبکه‌های اجتماعی آینده‌پژوهان باشند.

در سطوح پایین که تعامل بین سازمانی مطرح است، ساختار شبکه‌ای پیشنهاد می‌شود. هر سازمان پویشی اگرچه هویتی مستقل برای خود دارد، تعامل دانشی خود را با دیگر پوششده‌ها تنظیم می‌کند. در این لایه و لایه میانی، باید انعطاف‌پذیری و چالاکی بسیار بالا باشد و از قالب‌های خشک بوروکراتیک پرهیز شود. این ایده سازمان‌دهی ارگانیک را در لایه میانی به ذهن متبادر می‌کند. در لایه سوم دستورکارها دقیق‌تر بوده و امکان مدیریت کلاسیک فراهم‌تر است.

در سازمان‌های شبکه‌ای و ارگانیک، ارتباطات اهمیت ویژه‌ای دارند. برای این منظور باید گزارش‌های آینده‌پژوهی هر نهاد با کیفیت و دسترسی آسان در اختیار دیگران باشد. هماهنگی مرکزی فعالیت‌ها نیز برای پیشگیری از موازی‌کاری ضروری است که از طریق نهاد مرکزی محقق می‌شود.

الگوی این پژوهش تابع ویژگی‌ها و مقتضیات بومی هست. برای نمونه اگر مجمع تشخیص مصلحت نظام به‌عنوان یکی از ارکان آینده‌نگاری راهبردی مطرح شده است، افقی برای تغییر آن پیش روی طراحان نظام متصور نیست یا بررسی امکان تشکیل کمیسیون آینده‌نگاری راهبردی در مجلس تابع قوانین و مقتضیات خاص آن است.

## فرجام

در نظام ارائه‌شده در این مقاله، ایجاد آینده مطلوب مناطق مختلف کشور از طریق الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت تعامل ویژه‌ای با چشم‌انداز بلندمدت کشور خواهد داشت. این نظام آینده‌نگاری راهبردی در صورت اجرایی‌شدن، در ترسیم دورنماهای پیش‌روی مناطق از مطالعه آینده‌های بدیل استفاده خواهد کرد. از سوی دیگر تحقق چشم‌انداز با گزینش راهبردها از سوی ذینفعان منطقه‌ای ارتباط عمیقی دارد؛ بنابراین تعامل سند چشم‌انداز و نظام آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای تعاملی دوسویه خواهد بود.

پیش از آن‌که ایده الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت مطرح شود، سند چشم‌انداز الهام‌بخش‌ترین نقشه راه ملت ایران بود، اما اکنون سند الگو، جایگاه کلان‌ترین نقشه راه را دارد. البته جنس الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت با جنس سند چشم‌انداز کاملاً متفاوت است و الگو در سطحی بالاتر، چگونگی ترسیم چشم‌اندازها و حرکت به‌سوی آن‌ها را بیان می‌کند.

این مدل می‌تواند راهبردهای کلان را همسو با چشم‌انداز مطلوب پیشنهاد داده و گزینش کند. این امر نیاز به رعایت گام‌های راهبردنویسی و سیاست‌گذاری و همچنین الگوی بازنگری سند چشم‌انداز با استفاده از الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت را بیشتر از قبل نشان می‌دهد. با توجه به اینکه فرایند آینده‌نگاری راهبردی منطقه‌ای هنوز شکل نگرفته است، می‌توان با ایجاد نهادها و زمینه‌های لازم گفتمان انقلاب اسلامی را در استقرار فرایند آینده‌نگاری راهبردی وارد و با الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت یکپارچه کرد.

دولت قوای اجرایی است که عرصه عمل را با تمام ابعاد و زوایا لمس می‌کند. مشارکت دولت در فرایند تضمین‌کننده حسن اجرای راهبردها و برنامه‌ها خواهد بود. همچنین تعامل گسترده دولت با محیط، عاملی برای غنای پویای محیطی و داده‌آوری نهادهای دولتی به‌شمار می‌آید. دسترسی دولت به منابع متعدد و نقش‌های جانبی دولت در تحقق این نظام-مانند پرورش آینده‌پژوهان و مدیریت طرح‌های حجیم آینده‌پژوهی- جایگاه ویژه دولت را آشکارتر می‌کند؛ بنابراین همانند دیگر کشورها، دولت یکی از کارگزاران نظام آینده‌نگاری راهبردی و یک رکن آن است. ایفای نقش دولت نیازمند تغییر نگرش به دولت است؛ به‌گونه‌ای که از یک‌نهاد اجرایی به یک‌نهاد آینده‌پژوه- مجری تغییر کند.

تا زمانی که واحدهای آینده‌پژوهی مستقلی در دولت نباشند، شبکه آنان معنا نمی‌یابد. پس از استقرار چند واحد آینده‌پژوهی موفق می‌توان آرام‌آرام شبکه را شکل داده و به نهادهای اصلی دولت (وزارت‌خانه‌ها) گسترش داد.

تا زمانی که دولت کوشش آینده‌نگاری راهبردی را از سوی جامعه احساس نکرده و جایگاه فرایند را تشخیص ندهد، در آینده‌نگاری راهبردی توفیق نخواهد داشت. رسانه و مجلس می‌توانند عامل انگیزش دولت باشند. همچنین هر وزارتخانه یا نهاد تخصصی باید واحد آینده‌پژوهی را به‌عنوان عضوی مؤثر از خود پذیرفته باشد تا آینده‌نگاری راهبردی در دولت معنا پیدا کند. پیش‌نیاز این امر پرورش آینده‌پژوهان موفق و نفوذ آنها در برنامه‌ریزی دولتی است. با توجه به رویکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در به‌کارگیری آینده‌پژوهی در برنامه توسعه کشور و سند توسعه استان‌ها، الگوی فرآیندی این پژوهش می‌تواند به‌عنوان پیش‌نیاز تدوین و طراحی نظام آینده‌نگاری راهبردی استان‌ها نیز قلمداد شود و به‌طوری‌که با بینش ایجادشده امکان ارائه یک الگوی کاربردی را فراهم کرده است.

#### پی‌نوشت‌ها:

- (۱) سخنان مقام معظم رهبری در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی، ۱۳۸۹/۹/۱۰.
- (۲) البته این سند به‌زودی جای خود را به الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت خواهد داد.
- (۳) سخنان رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت به مناسبت هفته دولت و در آستانه نیمه شعبان، ۱۳۸۶/۶/۴.
- (۴) سخنان رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار مردم مریوان، ۱۳۸۸/۰۲/۲۶.
- (۵) سخنان رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس‌جمهوری و اعضای هیئت دولت، ۱۳۸۷/۰۶/۰۲.
- (۶) سخنان رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت، ۱۳۸۵/۶/۶.

#### منابع فارسی

- پدرام، عبدالرحیم و عباس جلالی‌وند (۱۳۹۱)، *روش‌شناسی آینده‌پژوهی*، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی.
- خزائی، سعید و عبدالرحیم پدرام (۱۳۸۷)، *راهنمای گام‌به‌گام آینده‌پژوهی راهبردی*، تهران: دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر.
- عالی‌زاده، عبدالرضا (۱۳۸۸)، *آینده‌پژوهی چه نسبتی با برنامه‌ریزی استراتژیک دارد؟*، تهران: هنر رسانه اردیبهشت.
- یونیدو (گروه آینده‌نگاری سازمان توسعه ملل متحد (۱۳۸۷)، *راهنمای آینده‌نگاری فناوری یونیدو (سازمان و روش‌ها)*، جلد اول، ترجمه سونیا شفیعی اردستانی و همکاران، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.

خدادحسینی، سیدحمید و همکاران (۱۳۹۰)، «طراحی الگوی فرایندی تدوین راهبردی پابرجا در شرایط عدم قطعیت»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۵.

عیوضی، محمدرحیم و عین‌الله کشاورز ترک (۱۳۹۲)، نظام برنامه‌ریزی فرهنگی شده در انقلاب اسلامی با رویکرد آینده‌پژوهی، *پژوهشنامه انقلاب اسلامی*، دوره سوم، شماره ۹.

کشاورز ترک، عین‌الله (۱۳۹۴)، «گفتمان انقلاب اسلامی و طراحی سناریوهای آینده مدیریت و برنامه‌ریزی شهری ایران»، *پژوهش‌های انقلاب اسلامی*، سال چهارم، شماره ۱۴.

لشکربلوکی، مجتبی و همکاران (۱۳۹۱)، طراحی مدل فرآیندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ششم، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۲: ۱۲۱-۱۵۱.

لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۱)، *طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری*، رساله دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه شهید بهشتی.

### منابع لاتین

- Durance, P. & Godet, M. (2010), Scenario building: Uses and abuses, *Technological forecasting and social change*, Vol.77, No.9: 1488-1492.
- FOREN (2015), *Foresight for Regional Development Network, A Practical Guide to Regional Foresight*, European Commission Search Directorate General STRATA Programme.
- Georghiou, L. (1996), The UK technology foresight programme, *Futures*, Vol.28, No.4: 359-377.
- Godet, M., & Durance, P. (2011), Strategic foresight for corporate and regional development, *DUNOD-UNESCO-Fondation Prospective et Innovation*, Paris.
- Goede, M., & J. Neuwirth, R. (2014), Good governance and confidentiality: a matter of the preservation of the public sphere, *Corporate Governance*, Vol.14, No.4: 543-554.
- Grindle, M. S. (2010), Good Enough Governance: The Inflation of an Idea, *Governance: An International CID*.
- Higdem, U. (2014), The co-creation of regional futures: Facilitating action research in regional foresight, *Futures*, No.57, 41-50.
- Horton, A. (1999), A simple guide to successful foresight, *foresight*, Vol.1, No.1: 5-9.
- Kaufmann, D. (2003), *Rethinking governance: empirical lessons challenge orthodoxy*, Washington, D.C: The World Bank

- Kuosa, T. (2011), *Practising Strategic Foresight in Government: The Cases of Finland, Singapore, and the European Union*. S. Rajaratnam School of International Studies, Nanyang (Singapore).
- Longman, Pearson Education Limited, Advanced American Dictionary, England, 2003.
- Malaska, Pentti (2003), *Futures knowledge and penetration to the futures*, Acta Futura Fennica No.5, Helsinki, 353-361.
- Martin, B. R. (1995), Foresight in science and technology, *Technology analysis & strategic management*, Vol.7, No.2: 139-168.
- Miles, Ian (2005), U.K. foresight: three cycles on a highway, *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, Vol.2, No.1: 1-34.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, B., & Lampel, J.(1998), *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard business review* Vol.72, No.1: 107-114
- Slaughter, Richard (2002), Developing and Applying Strategic Foresight, Available at: [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002slaughter\\_strategic\\_foresight.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002slaughter_strategic_foresight.pdf)
- Slaughter, Richard (1996), *New Thinking for a New Millennium*, Routledge.
- UNIDO (2010), *Technology Foresight*, Austria: Vienna International Centre.
- United Nations Development Program (2010), *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*, UNDP.

