

A Methodological Framework for Developing Iran's National Vision 1430 under Hybrid Threats: A Futures-Oriented Approach

Davood Manzoor

Associate Professor and Director, Department of Energy Economics Imam Sadiq University, Tehran, Iran
Email: manzoor@isu.ac.ir

Abstract

Rapid global transformations across technological, economic, political, and environmental domains have increasingly challenged the effectiveness of traditional governance frameworks, highlighting the growing need for anticipatory and futures-oriented models of governance. In Iran, international sanctions, economic volatility, environmental vulnerabilities, and structural governance deficiencies have further intensified the urgency of adopting anticipatory governance as a strategic approach to managing uncertainty and shaping long-term national trajectories. This study addresses the following question: Which model of anticipatory governance can be designed and institutionalized in Iran by drawing on international experiences through a policy transfer approach, while remaining compatible with the country's institutional and cultural context? The research adopts a qualitative documentary methodology. First, the theoretical foundations of governance and futures studies are reviewed, tracing the evolution from classical and bureaucratic models toward networked, participatory, and anticipatory forms of governance. Second, key futures methods—including causal layered analysis, strategic foresight, scenario building, horizon scanning, and signals analysis—are examined. Third, employing policy transfer as an analytical framework, international experiences from the European Union, Singapore, South Korea, and the United Arab Emirates are analyzed to assess their potential for contextual adaptation in Iran. The findings indicate that establishing anticipatory governance in Iran requires comprehensive structural, policy, and cultural transformation. Institutionally, the creation of a National Futures Council and the establishment of specialized foresight units within ministries are essential for embedding foresight into decision-making processes. At the policy level, adaptive, learning-oriented policies grounded in multi-scenario planning can enhance national resilience under conditions of deep uncertainty. Culturally, improving futures literacy and enabling meaningful citizen participation in decision-making processes are critical components of sustainable anticipatory governance. Accordingly, the proposed model for Iran is built upon three interrelated pillars: the institutionalization of foresight, the development of adaptive policymaking mechanisms, and the strengthening of data-driven and cultural infrastructures to expand futures literacy across society.

Keywords: Anticipatory Governance, Futures Studies, Policy Transfer, Adaptive Policy, National Foresight

Extended Abstract

Purpose

The accelerating global transformations in technology, economy, geopolitics, and the environment have fundamentally challenged the effectiveness of traditional governance models, particularly in states exposed to layered risks and persistent instability. For Iran, the compounded pressures of international sanctions, regional volatility, economic fluctuations, institutional fragmentation, and emerging hybrid threats have magnified the limitations of short-term and reactive policymaking. The experience of Iran's Vision 2025 revealed substantial deficiencies, including linear assumptions, weak institutional anchoring, inadequate scenario-based planning, and the absence of monitoring mechanisms capable of withstanding systemic shocks. Thus, developing a new methodological framework for Vision 1430 has become imperative. The purpose of this paper is to design a robust, localized, and future-oriented methodology for drafting an adaptive national vision for Iran that can remain viable across uncertain futures. The research aims to revisit and refine the theoretical bases of visioning, diagnose the shortcomings of previous national strategies, review international experiences, and present a coherent methodological and institutional model suitable for Iran's complex governance environment.

Design/methodology/approach

This study adopts a qualitative and document-based analytical method. The approach integrates theoretical review, comparative analysis, and futures methodology. The corpus of data includes national strategic documents, foresight reports from OECD, UNDP, and WEF, and the vision statements of selected countries such as Pakistan, Turkey, Egypt, and Iraq. Futures-oriented analytical tools—including horizon scanning, identification of weak signals, scenario development, PESTEL and SWOT analyses, and the examination of critical uncertainties—form the methodological backbone of the study. The research also draws upon the policy transfer framework proposed by Dolowitz and Marsh to assess the feasibility of adapting international experiences to Iran's context. Triangulation techniques, inspired by the works of Bowen and Patton, were employed to enhance validity. This multi-layered approach allows the study not only to critique earlier visioning processes in Iran but also to construct a new, adaptable framework calibrated to dynamic regional and global conditions.

Findings

The findings demonstrate that developing an effective Vision 1430 requires a transformation in three interconnected domains: institutional architecture, content design, and process orientation. At the institutional level, the absence of a coherent foresight ecosystem has been a critical weakness in Iran's past strategic planning. The paper proposes the establishment of a Supreme Council for National Foresight and Vision; a National Strategic

Foresight Center dedicated to trend analysis, scenario construction, and evidence-based consultation; and specialized foresight units within ministries to ensure sectoral alignment. At the level of content design, the study reveals that previous visioning efforts relied on optimistic and linear forecasts that proved fragile under external shocks. The proposed framework emphasizes scenario-based futures, resilience-building, and flexible goal ranges rather than rigid targets. Key uncertainties—such as sanctions trajectories, regional stability, climate risks, demographic transitions, and technological disruption—must inform the structure of Vision 1430. The content should integrate economic diversification, social cohesion, environmental adaptation, cognitive and cyber resilience, and technology-driven transformation. Procedurally, the research highlights the importance of participatory and iterative processes in ensuring legitimacy and sustainability. Vision 1430 must be revised periodically and aligned with annual budgets and medium-term development plans. The findings also show that international policy transfer is only effective when adapted to domestic institutional, cultural, and geopolitical realities; direct imitation of Western or regional models is insufficient and potentially counterproductive.

Research limitations/implications

The study is constrained by its reliance on qualitative and conceptual methods, which limits the extent of empirical modeling or quantitative scenario simulation. Constraints in the availability of up-to-date, reliable national datasets restricted deeper empirical validation. Furthermore, the use of secondary resources for comparative cases limits access to informal or unpublished domestic experiences. These limitations suggest several avenues for future research, including the development of computational foresight models tailored to Iran's policy system, empirical analyses of public perceptions of desirable futures, more detailed institutional design for operationalizing foresight ecosystems, and the creation of measurable indicators and monitoring dashboards to track the progress of Vision 1430. Future studies should also examine how hybrid threats specifically reshape national visioning processes and explore methods for embedding adaptive governance principles in long-term national planning.

Practical implications

The proposed methodology offers actionable insights for policymakers. By integrating adaptive governance and scenario-based planning, the model enables Iranian decision-makers to anticipate shocks, manage uncertainty, and align national priorities with evolving global conditions. The institutional recommendations can reduce fragmentation in the policy apparatus, enhance interagency coordination, and ensure that long-term strategic thinking becomes embedded in governmental routines. The framework provides mechanisms for linking visioning to budgeting and development programming, thereby increasing policy coherence and reducing the chronic disconnect between planning and implementation. The

adoption of systematic foresight can also mitigate vulnerabilities to sanctions, geopolitical disruptions, climate risks, and technological shifts, strengthening the country's national resilience and long-term stability.

Social implications

The research underscores the societal significance of future-oriented governance. A shared national vision can enhance social cohesion, reinforce national identity, and foster public trust by involving citizens and experts in collective future-building. Improving futures literacy among policymakers, civil society, and the general public can prepare society for transformative transitions such as digitalization, demographic aging, and environmental stress. Strengthening societal resilience also reduces vulnerability to cognitive warfare, misinformation, and psychological operations—key components of hybrid threats. The study argues that a participatory and future-oriented visioning process can contribute to a more informed, engaged, and forward-looking society, ultimately supporting democratic legitimacy and long-term social stability.

Originality/value

This paper offers a novel and context-sensitive methodology for national visioning under hybrid threats—a domain that has been underexplored in Iranian scholarship. It combines futures studies, adaptive governance, and policy transfer theories into a cohesive and practical framework tailored to Iran's geopolitical and structural realities. The originality lies in its multi-tier architecture incorporating institutional redesign, scenario-based content formulation, and participatory processes. The study provides valuable insights for policymakers, strategic planners, and researchers seeking to strengthen Iran's capacity for long-term, anticipatory governance. By proposing a framework that moves beyond aspirational statements toward resilient, evidence-based, and adaptive planning, the research contributes a significant conceptual and practical advancement to national foresight literature.

E-ISSN: 2588-6525 / Center for Strategic Research / The Scientific Journal of Strategy

Journal of "The Scientific Journal of Strategy" © 11 years by Center for Strategic research is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



 10.22034/rahbord.2025.531780.1825



روش‌شناسی تدوین سند چشم‌انداز در مواجهه با تهدیدات ترکیبی: چهارچوب پیشنهادی برای ایران ۱۴۳۰

داود منظور

دانشیار و مدیر گروه اقتصاد انرژی، دانشگاه امام صادق^(ع)، تهران، ایران

Email: manzoor@isu.ac.ir

چکیده

جهان معاصر با ویژگی‌هایی همچون نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام تعریف می‌شود که برنامه‌ریزی‌های ملی بلندمدت را با چالش‌های اساسی مواجه ساخته است. ایران نیز به‌واسطه قرارگرفتن در جبهه مقاومت، تقابل مستمر با ایالات متحده و رژیم صهیونیستی، تحریم‌های چندلایه نفتی، بانکی و تجاری و همچنین مشکلات مزمن اقتصادی نظیر تورم ساختاری و کاهش ارزش پول ملی، بیش از بسیاری از کشورهای منطقه در معرض مخاطرات ناشی از عدم قطعیت قرار دارد. این وضعیت ضرورت بازنگری در روش‌شناسی تدوین سند چشم‌انداز ملی را آشکار می‌سازد. تجربه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نشان داد که بی‌توجهی به شرایط متحول داخلی و خارجی، فقدان سناریوسازی و نبود نهادهای پایش و بازنگری، موجب شد بخش مهمی از اهداف سند محقق نشود. از این‌رو، مسئله محوری پژوهش حاضر آن است که چگونه می‌توان سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ را به‌گونه‌ای طراحی کرد که در برابر آینده‌های متنوع و تهدیدات ترکیبی، منعطف و تاب‌آور باشد. مبانی نظری پژوهش بر سه ستون حکمرانی تطبیقی، محیط آشوبناک و آینده‌پژوهی تاب‌آور استوار است که با مفاهیم مکمل حکمرانی تاب‌آور و مشارکتی تلفیق شده‌اند. روش تحقیق کیفی، توصیفی-تحلیلی و تطبیقی است که با بهره‌گیری از تحلیل اسنادی، محتوایی و تطبیقی، به بررسی اسناد ملی ایران، تجربه کشورهای منتخب و گزارش‌های نهادهای بین‌المللی پرداخته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که روش‌شناسی تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ برای ایران در سه سطح قابل تبیین است: در سطح ساختاری و نهادی، تشکیل شورای عالی آینده‌نگاری، مرکز آینده‌پژوهی راهبردی و واحدهای آینده‌پژوهی در وزارتخانه‌ها پیشنهاد می‌شود. در سطح محتوایی، شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی، طراحی سناریوهای واگرا و گنجاندن مفهوم تاب‌آوری در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سایبری ضروری است. در سطح فرآیندی، مشارکت عمومی و نخبگانی، هم‌سوسازی بودجه‌ها و اسناد توسعه با چشم‌انداز و بازنگری دوره‌ای توصیه می‌گردد. همچنین، اولویت‌های محتوایی سند شامل خودکفایی راهبردی همراه با تعامل بین‌المللی، انسجام اجتماعی و سرمایه انسانی، توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و مدیریت منابع آب و تغییرات اقلیمی است. نوآوری مقاله در ارائه چهارچوبی بومی و یکپارچه برای تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ است که به‌جای نادیده‌گرفتن عدم قطعیت‌ها، آن‌ها را به فرصت‌هایی برای تقویت تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری بدل می‌کند. پژوهش حاضر شکاف موجود در ادبیات ایران درباره چشم‌اندازسازی در محیط‌های آشوبناک را پر کرده و نشان می‌دهد چگونه می‌توان با ترکیب آموزه‌های نظری و تجربه جهانی، الگویی عملی برای آینده‌نگری ملی طراحی کرد.

کلیدواژه‌ها: آینده‌پژوهی، چشم‌انداز ملی، عدم قطعیت، حکمرانی تطبیقی، تاب‌آوری، ایران ۱۴۳۰



مقدمه و بیان مسئله

در جهان امروز، بی‌ثباتی و تغییرات شتابان ویژگی غالب محیط بین‌المللی به شمار می‌رود. کشورها با عدم قطعیت‌های فزاینده‌ای روبه‌رو هستند که ناشی از ناپایداری ژئوپلیتیکی، همه‌گیری‌های غیرمنتظره، درگیری‌های منطقه‌ای و شوک‌های اقتصادی است. در چنین شرایطی، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، به‌ویژه در سطح ملی، با چالش‌های اساسی مواجه می‌شوند و اسناد چشم‌انداز که نقشه راه توسعه کشورها در افق‌های بلندمدت محسوب می‌شوند، نیازمند بازنگری و طراحی براساس رویکردهای نوین و انعطاف‌پذیر هستند (OECD, 2025). مفهوم عدم قطعیت بیانگر دشواری در پیش‌بینی آینده به دلیل کمبود دانش دقیق درباره روندها و رویدادهای کلان است. محیط متلاطم کنونی در ادبیات آینده‌پژوهی گاه با اصطلاح «آشوبناک» توصیف می‌شود که برگرفته از چهار مفهوم نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام است. چنین محیطی تغییرات سریع، آینده‌ای مبهم و عوامل اثرگذار متعدد و به‌هم‌پیوسته دارد. در این بستر، کشورهایی که در معرض تهدیدات ترکیبی از جمله تحریم‌های اقتصادی، جنگ‌های شناختی و بی‌ثباتی‌های منطقه‌ای قرار دارند، بیش از پیش نیازمند اسنادی راهبردی هستند که نه تنها مسیر توسعه را روشن سازد، بلکه در برابر تهدیدها نیز تاب‌آور باشد (Kwakkel et al., 2016).

اهمیت چشم‌انداز در چنین فضایی به این دلیل است که نقشی محوری در ایجاد ثبات ذهنی و سازمانی ایفا می‌کند. چشم‌انداز با تعریف مسیر و اهداف روشن، به دولت‌ها و جوامع امکان می‌دهد تا در میانه آشوب و عدم قطعیت، نوعی نقطه اتکا داشته باشند. همچنین، چشم‌انداز به هم‌سویی افراد و گروه‌ها کمک می‌کند و مانع از پراکندگی و چندصدایی در تصمیم‌گیری‌های کلان می‌شود. نمونه‌های موفق در سطح جهانی نشان می‌دهد که برخی کشورها و شرکت‌ها توانسته‌اند با وجود ابهام‌های فراوان، مسیر مشخصی برای خود ترسیم کنند. به‌عنوان مثال، فنلاند با طراحی سناریوهای متنوع در حوزه اقتصاد دیجیتال، توانست راهبردی پایدار برای توسعه خود بیافریند و شرکت شل نیز با بهره‌گیری از سناریونویسی توانست بحران‌های نفتی دهه ۱۹۷۰ را مدیریت کند (Wilkinson & Kupers, 2013).

ایران در دو دهه گذشته تجربه تدوین و اجرای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ را داشته است. این سند برای نخستین بار تلاش کرد افق ۲۰ ساله کشور را ترسیم کند و اهداف توسعه‌ای، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را با یکدیگر پیوند دهد. با وجود برخی دستاوردها، ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که در تحقق کامل اهداف سند با چالش‌هایی

همچون تغییرات محیطی پیش‌بینی‌نشده، فشارهای بین‌المللی و ضعف در سازوکارهای اجرایی روبه‌رو بوده‌ایم. اکنون که در آستانه تدوین چشم‌انداز ۱۴۳۰ قرار داریم، ضرورت دارد از تجربه گذشته درس گرفته و با رویکردی منعطف‌تر و آینده‌پژوهانه‌تر به طراحی چشم‌انداز جدید پردازیم (UNDP, 2022).

ایران در مقایسه با بسیاری از کشورهای منطقه با سطح بالاتری از عدم قطعیت‌های ژئوپلیتیکی و اقتصادی مواجه است. جایگاه کشور در جبهه مقاومت و تقابل مستمر با ایالات متحده و رژیم صهیونیستی سبب شده است همواره در معرض فشارهای امنیتی و سیاسی خارجی قرار گیرد. علاوه بر این، مجموعه‌ای از تحریم‌های چندلایه در حوزه‌های نفتی، بانکی و تجاری طی دو دهه گذشته اعمال شده که اقتصاد ملی را با محدودیت‌های شدید مواجه ساخته است. این وضعیت نه تنها منابع درآمدی کشور را کاهش داده، بلکه پیوندهای ایران با نظام مالی جهانی را نیز به شدت محدود کرده است. در کنار این فشارهای خارجی، مشکلات مزمن اقتصادی همچون تورم بالا، کاهش مداوم ارزش پول ملی، ضعف در جذب سرمایه‌گذاری خارجی و ناکارآمدی نظام بانکی، به پیچیدگی شرایط افزوده است. این مجموعه شرایط باعث می‌شود برنامه‌ریزی توسعه در ایران بیش از بسیاری از کشورهای منطقه در معرض مخاطرات عدم قطعیت قرار گیرد و در نتیجه اهمیت آینده‌نگری و چشم‌اندازسازی برای ایران دوچندان گردد (UNDP, 2022).

ساختار مقاله حاضر به این ترتیب سامان یافته است. در ادامه هدف و پرسش تحقیق به‌طور شفاف بیان می‌شود. سپس به مرور ادبیات مربوط به چشم‌اندازسازی در شرایط عدم قطعیت شامل تجارب کشورهای منتخب، ابزارها و روش‌های تدوین سند چشم‌انداز در شرایط عدم قطعیت و الگوهای عملی تدوین چشم‌انداز در شرایط عدم قطعیت می‌پردازیم. در قسمت چهارم، مبانی نظری و چهارچوب مفهومی پژوهش شامل نظریه‌های مرتبط با حکمرانی تطبیقی و آینده‌پژوهی تاب‌آور توضیح داده می‌شود؛ در ادامه روش‌شناسی تحقیق معرفی می‌شود. در بخش یافته‌های تحقیق به آسیب‌شناسی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران از منظر موضوع مطالعه و ارائه چهارچوب پیشنهادی برای تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ جمهوری اسلامی ایران با لحاظ عدم قطعیت‌ها خواهیم پرداخت. در بخش پایانی مقاله نیز جمع‌بندی نهایی شامل محدودیت‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای مطالعات بعدی و توصیه‌های سیاستی حاصل از این مطالعه ارائه خواهد شد.

۱. هدف و پرسش تحقیق

با توجه به ناکامی‌های نسبی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و ضرورت بازطراحی سندی نوین برای افق ۱۴۳۰، به‌ویژه در شرایطی که محیط ملی و بین‌المللی با نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و تهدیدات ترکیبی همراه است، این پژوهش در پی آن است که چهارچوبی بومی و روش‌شناختی برای تدوین سند چشم‌انداز ملی جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد. از همین‌رو، هدف اصلی مطالعه حاضر تبیین مبانی نظری و روش‌شناختی چشم‌اندازسازی در شرایط عدم قطعیت، آسیب‌شناسی تجربه ایران در تدوین و اجرای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، بررسی تجارب تطبیقی کشورهای منتخب در مواجهه با محیط‌های آشوبناک و در نهایت ارائه الگویی پیشنهادی برای ایران ۱۴۳۰ با تأکید بر تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و حکمرانی مشارکتی است. علاوه بر این، پژوهش تلاش دارد تا سازوکارهای نهادی و سیاستی لازم برای اجرای پایدار و بازنگری دوره‌ای چشم‌انداز ملی را شناسایی و معرفی کند.

در این راستا، پرسش محوری تحقیق آن است که چگونه می‌توان چهارچوبی کارآمد برای تدوین سند چشم‌انداز ملی در شرایط تهدیدات ترکیبی و عدم قطعیت طراحی کرد. همچنین، این مطالعه می‌کوشد به این پرسش‌ها پاسخ دهد که چه درس‌آموخته‌هایی از تجارب کشورهای منتخب برای ایران قابل استفاده است، مهم‌ترین کاستی‌های سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ چه بوده و چگونه می‌توان از تکرار آن‌ها پرهیز کرد و در نهایت چه عناصر نهادی، محتوایی و فرایندی باید در الگوی پیشنهادی چشم‌انداز ۱۴۳۰ گنجانده شود تا این سند به متنی منعطف، تاب‌آور و قابل بازنگری تبدیل گردد.

۲. ادبیات نظری و مفاهیم

مرور ادبیات پژوهش در زمینه چشم‌اندازسازی در شرایط عدم قطعیت نشان می‌دهد که این حوزه طی دو دهه اخیر به یکی از مهم‌ترین عرصه‌های نظری و کاربردی در مطالعات آینده‌پژوهی و حکمرانی تبدیل شده است. بسیاری از کشورها و سازمان‌های بین‌المللی در پاسخ به چالش‌های ناشی از محیط‌های آشوبناک، مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردها را برای تدوین اسناد چشم‌انداز به کار گرفته‌اند که از جمله می‌توان به سناریونویسی، تصمیم‌گیری انطباق‌پذیر، برنامه‌ریزی تطبیقی و طراحی سیاست‌های مشروط اشاره کرد. همچنین، بررسی تجربه کشورهایی که در معرض بحران‌ها و تحولات ژئوپلیتیکی قرار داشته‌اند، نشان می‌دهد که چشم‌اندازنویسی نه تنها در شرایط

ثبات، بلکه در شرایط عدم قطعیت شدید نیز می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای هدایت راهبردی و افزایش تاب‌آوری ملی عمل کند. در ایران نیز مجموعه‌ای از پژوهش‌های داخلی به نقد و بررسی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ پرداخته و بر ضرورت بازنگری در چهارچوب‌های نظری و روش‌شناختی آن برای تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ تأکید کرده‌اند. بنابراین، مرور ادبیات این حوزه از سه منظر اصلی شامل روش‌ها و ابزارهای تدوین چشم‌انداز، تجارب کشورهای منتخب و پژوهش‌های داخلی صورت می‌گیرد تا تصویری جامع از دانش موجود در این زمینه ارائه شود (Lempert et al., 2003).

۱-۲. روش‌ها و ابزارهای چشم‌اندازسازی در شرایط عدم قطعیت

برنامه‌ریزی برای آینده در محیط‌های ناپایدار و پرآشوب، نیازمند ابزارها و روش‌هایی است که بتوانند به جای نادیده گرفتن عدم قطعیت‌ها، آن‌ها را به‌صورت بخشی از فرایند تصمیم‌گیری در نظر بگیرند. رویکردهای کلاسیک برنامه‌ریزی معمولاً بر پیش‌بینی یک مسیر نسبتاً خطی و پایدار برای آینده استوار بودند؛ اما در جهان امروز که تغییرات سریع و غیرمنتظره رخ می‌دهند، این شیوه ناکارآمد به نظر می‌رسد. در این چهارچوب، سه روش عمده یعنی سناریونویسی واگرا، سناریونویسی بحران و تصمیم‌گیری انطباق‌پذیر به‌عنوان ابزارهای کلیدی مطرح شده‌اند که هر یک مزایا، محدودیت‌ها و شیوه اجرای خاص خود را دارند (Wilkinson & Kupers, 2013).

نخستین روش، سناریونویسی واگرا است که هدف اصلی آن ساختن چند آینده بدیل و متفاوت با بیشترین واگرایی ممکن است. این روش با این پیش‌فرض آغاز می‌شود که آینده واحد و خطی وجود ندارد، بلکه مجموعه‌ای از آینده‌های محتمل در برابر ما قرار دارد. در اجرای این روش ابتدا عدم قطعیت‌های کلیدی شناسایی می‌شوند؛ عواملی که بیشترین تأثیر را بر آینده موضوع مطالعه خواهند گذاشت. سپس برای هر یک از این عدم قطعیت‌ها، دو یا چند حالت متضاد در نظر گرفته می‌شود و از ترکیب آن‌ها فضای چندبعدی آینده شکل می‌گیرد. در ادامه، برای هر ترکیب به دست آمده یک روایت منسجم از آینده ساخته می‌شود که معمولاً شامل مسیر تحولات، نقش بازیگران اصلی، چالش‌ها و پیامدهای کلیدی است. مزیت اصلی این روش آن است که تصمیم‌گیران را از دام تداوم گذشته رها می‌کند و به آنان امکان می‌دهد به آینده به‌عنوان حوزه‌ای متنوع و چندوجهی بیندیشند. از سوی دیگر، بزرگ‌ترین محدودیت آن در ذهنی بودن و اتکای زیاد به قضاوت کارشناسی است که ممکن است باعث سوگیری یا ساده‌سازی بیش از حد شود (van Notten et al., 2003).

ویژگی برجسته سناریونویسی واگرا انعطاف‌پذیری آن در پوشش طیف گسترده‌ای از احتمالات است. این روش به تصمیم‌گیران کمک می‌کند استراتژی‌هایی را شناسایی کنند که در چندین سناریوی متفاوت عملکرد مناسبی داشته باشند. از این جهت، سناریونویسی واگرا ابزاری برای کشف سیاست‌های مقاوم و تاب‌آور محسوب می‌شود. با این حال، از معایب آن می‌توان به دشواری در تعیین دقیق تعداد سناریوها و همچنین زمان‌بر بودن فرایند ساخت روایت‌های معتبر اشاره کرد. گاهی نیز سناریوهای تولیدشده بیش از حد کلی یا توصیفی هستند و به سیاست‌های عملیاتی مشخص ترجمه نمی‌شوند. بنابراین، برای کاربست مؤثر این روش باید میان سطح انتزاعی سناریوها و نیازهای اجرایی سیاست‌گذاری تعادل برقرار شود (Börjeson et al., 2006).

روش دوم، سناریونویسی بحران است که تمرکز آن بر طراحی آینده‌های احتمالی با محوریت بحران‌ها و شوک‌های شدید است. این روش بر این فرض بنا شده است که یکی از بزرگ‌ترین تهدیدها برای برنامه‌ریزی راهبردی، نادیده گرفتن بحران‌های بالقوه‌ای است که می‌توانند کل مسیر توسعه را مختل کنند. در اجرای این روش ابتدا فهرستی از بحران‌های محتمل تهیه می‌شود. سپس بحرانی که بیشترین اثرگذاری و احتمال وقوع دارد انتخاب و به صورت سناریوی کامل نوشته می‌شود. این سناریو معمولاً شامل توالی رخدادها و واکنش بازیگران و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت بحران است. مزیت این روش آن است که آمادگی ذهنی و سازمانی برای مواجهه با بحران‌ها را تقویت می‌کند و مانع از غافلگیری راهبردی می‌شود. از نقاط ضعف این روش تمرکز بیش از حد بر بدترین حالات ممکن است که می‌تواند منجر به نگاه بدبینانه و سیاست‌های بیش از حد محافظه‌کارانه شود (Raford, 2015).

سناریونویسی بحران از حیث کارکردی به‌ویژه در محیط‌هایی که احتمال وقوع شوک‌های شدید بالاست اهمیت دارد. این روش امکان آزمون تاب‌آوری برنامه‌ها را در برابر بحران‌ها فراهم می‌کند و به سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد نقاط ضعف استراتژی‌های خود را پیشاپیش شناسایی کنند. با این وجود، طراحی سناریوهای بحران با چالش‌هایی روبه‌روست. از یک‌سو، نمی‌توان همه انواع بحران‌ها را پیش‌بینی کرد و همیشه احتمال وجود بحران‌های ناشناخته باقی می‌ماند. از سوی دیگر، تمرکز زیاد بر بحران‌ها ممکن است منابع و توجه سیاست‌گذاران را از فرصت‌ها و مسیرهای مثبت منحرف سازد. بنابراین، استفاده از این روش باید همراه با سایر ابزارها باشد تا تعادل میان نگاه به تهدیدها و نگاه به فرصت‌ها حفظ شود (Friedman, 2009).

روش سوم، تصمیم‌گیری انطباق‌پذیر است که به‌جای طراحی یک سیاست ثابت و صلب، مجموعه‌ای از سیاست‌های مشروط و قابل تغییر را در نظر می‌گیرد. این روش بر پویایی تصمیمات تأکید دارد و فرض می‌کند که شرایط آینده پیوسته در حال تغییر است، بنابراین سیاست‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند با شرایط جدید انطباق یابند. اجرای این روش شامل طراحی مجموعه‌ای از مسیرهای جایگزین و تعریف شاخص‌ها یا نقاط عطفی است که در صورت تحقق، موجب تغییر مسیر سیاست‌ها می‌شوند. به عبارت دیگر، سیاست‌ها به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که در صورت تغییر شرایط محیطی، مسیر حرکت تغییر کند و از شکست کامل برنامه جلوگیری شود. این روش به سیاست‌ها ویژگی یادگیرنده می‌دهد و آن‌ها را از ساختارهای ساکن به فرایندهای پویا تبدیل می‌کند (Walker et al., 2013).

از منظر مقایسه‌ای، هر یک از این سه روش ویژگی‌های منحصر به فردی دارند. سناریونویسی واگرا برای کشف آینده‌های متنوع و جلوگیری از سوگیری به یک مسیر واحد مناسب است. سناریونویسی بحران برای تقویت تاب‌آوری در برابر شوک‌ها و آماده‌سازی ذهنی تصمیم‌گیران مفید است. تصمیم‌گیری انطباق‌پذیر نیز برای ساختن سیاست‌های منعطف و پویا کاربرد دارد. درعین‌حال، هیچ‌یک از این روش‌ها به تنهایی پاسخ‌گوی همه نیازهای برنامه‌ریزی در شرایط عدم قطعیت نیستند. ترکیب این ابزارها و به‌کارگیری آن‌ها در کنار یکدیگر می‌تواند چهارچوبی جامع‌تر فراهم آورد. برای مثال، می‌توان ابتدا با سناریونویسی واگرا آینده‌های بدیل را ترسیم کرد، سپس با سناریونویسی بحران نقاط ضعف سیاست‌ها را محک زد و در نهایت با تصمیم‌گیری انطباق‌پذیر راهبردهایی طراحی کرد که قابلیت اصلاح و تغییر مداوم داشته باشند (Kwakkel et al., 2016).

تحلیل‌های محیطی نظیر تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و حقوقی^۱ (PESTEL) و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها^۲ (SWOT) از ابزارهای شناخته‌شده در برنامه‌ریزی راهبردی هستند که در شرایط عدم قطعیت نیز کاربرد فراوان دارند. تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و حقوقی به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا تصویری جامع از عوامل بیرونی کلان به دست آورند و روندهای اثرگذار بر آینده را شناسایی کنند. تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها نیز با تمرکز بر شرایط داخلی و بیرونی، توانایی‌ها

1. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

و محدودیت‌های کشور را مشخص می‌سازد. مزیت اصلی این دو ابزار سادگی، انعطاف‌پذیری و امکان مشارکت گسترده ذی‌نفعان در فرایند تحلیل است. در عین حال، ضعف آن‌ها ایستایی در برابر تحولات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی است که ضرورت بازنگری و به‌روزرسانی مداوم را ایجاب می‌کند (Helms & Nixon, 2010).

روش‌های تصمیم‌گیری احتمالاتی و مبتنی بر داده نیز جایگاه مهمی در چشم‌اندازسازی در شرایط نامطمئن دارند. در این رویکرد، به‌جای اتکا به یک پیش‌بینی قطعی، از احتمالات و سناریوهای متنوع استفاده می‌شود. مدل‌های شبیه‌سازی، تحلیل‌های آماری و داده‌کاوی می‌توانند میزان احتمال تحقق رویدادهای اقتصادی، سیاسی و فناورانه را نشان دهند و سیاست‌گذاران را در انتخاب گزینه‌های متنوع یاری دهند. این رویکرد، با اتکا بر داده‌های واقعی، شفافیت و دقت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و به سیاست‌گذاران امکان می‌دهد طیفی از ریسک‌ها و عدم قطعیت‌ها را مدیریت کنند. نقطه‌ضعف آن نیاز به داده‌های گسترده، معتبر و زیرساخت‌های تحلیلی پیشرفته است که در بسیاری از کشورها محدودیت‌ساز محسوب می‌شود (Cooke, 2015).

جمع‌بندی این بخش نشان می‌دهد که ابزارهای چشم‌اندازسازی در شرایط عدم قطعیت بیش از آن‌که بر پیش‌بینی دقیق آینده تکیه داشته باشند، بر تقویت آمادگی و انعطاف‌پذیری در برابر طیفی از آینده‌های ممکن تمرکز دارند. روش‌هایی همچون تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و حقوقی (PESTEL)، تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، تصمیم‌گیری احتمالاتی مبتنی بر داده و رویکرد چابک، در کنار سناریونویسی و تصمیم‌گیری انطباق‌پذیر، همگی بر این نکته مشترک تأکید می‌کنند که آینده ذاتاً ناپایدار و پیش‌بینی‌ناپذیر است و راهبردهای ملی باید به‌جای غفلت از این واقعیت، آن را در طراحی خود لحاظ کنند. ترکیب این ابزارها می‌تواند فرایند چشم‌اندازسازی را غنی‌تر ساخته و سیاست‌گذاران را در مدیریت محیط‌های آشوبناک یاری دهد. برای کشوری مانند ایران که با مجموعه‌ای از تحریم‌های اقتصادی، تهدیدهای ژئوپلیتیکی، چالش‌های امنیتی و بحران‌های مزمن اقتصادی مواجه است، کاربست این رویکردهای ترکیبی ضرورتی دوچندان دارد و می‌تواند مسیر تدوین چشم‌انداز ۱۴۳۰ را واقع‌بینانه‌تر و تاب‌آورتر سازد (OECD, 2025).

۲-۲. الگوهای کاربردی در تدوین چشم‌انداز در شرایط عدم قطعیت

یکی از مهم‌ترین پرسش‌ها در حوزه سیاست‌گذاری و آینده‌پژوهی این است که کشورها و سازمان‌ها چگونه می‌توانند در شرایط بی‌ثباتی و عدم قطعیت، اسناد چشم‌انداز ملی خود را تدوین و اجرا کنند. پاسخ به این پرسش در سال‌های اخیر به شکل‌گیری مدل‌ها و چهارچوب‌هایی از سوی نهادهای بین‌المللی انجامیده است. این الگوها براساس مطالعات تطبیقی و تجارب عملی کشورهای گوناگون طراحی شده‌اند و می‌کوشند ابزارهایی برای افزایش تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و توان آینده‌نگری دولت‌ها ارائه دهند. سه نمونه مهم از این الگوها که امروزه در ادبیات آینده‌پژوهی جایگاه برجسته‌ای یافته‌اند عبارتند از: الگوی حکمرانی با رویکرد نوآوری پیش‌نگرانه سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، رهیافت آینده‌نگری در محیط‌های شکننده برنامه توسعه سازمان ملل متحد و چهارچوب چشم‌اندازسازی در شرایط عدم قطعیت عمیق مجمع جهانی اقتصاد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی با ابتکار مفهوم حکمرانی با رویکرد نوآوری پیش‌نگرانه، تلاش کرده است تا فرهنگ آینده‌نگری را در دولت‌ها نهادینه کند.

در این چهارچوب، دولت باید علاوه بر پاسخ‌گویی به مسائل روزمره، سازوکارهایی برای افق‌گشایی و شناسایی روندهای بلندمدت ایجاد کند. ایجاد واحدهای آینده‌پژوهی در دستگاه‌های کلیدی، ادغام گزارش‌های آینده‌نگرانه در فرایندهایی همچون بودجه‌ریزی و قانون‌گذاری و تقویت مهارت‌های آینده‌پژوهی در میان مدیران دولتی، از جمله توصیه‌های کلیدی این مدل است. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در گزارش‌های خود بر اهمیت نوآزمایی نیز تأکید کرده است؛ یعنی آزمایش سیاست‌ها و مقررات جدید در مقیاس کوچک پیش از تعمیم آن‌ها در سطح ملی. این رویکرد، دولت‌ها را قادر می‌سازد تا حتی پیش از وقوع بحران یا تغییرات بنیادین، از آمادگی نسبی برخوردار باشند. تجربه کشورهایمانند فنلاند و سنگاپور که با چنین سازوکارهایی توانستند بحران‌های اخیر جهانی را بهتر مدیریت کنند، نشان می‌دهد که نوآوری پیش‌نگرانه می‌تواند ابزاری کلیدی برای حکمرانی در شرایط عدم قطعیت باشد (OECD, 2021).

برنامه توسعه سازمان ملل متحد نیز به‌عنوان نهادی که با ده‌ها کشور در حال توسعه یا درگیر مناقشه همکاری دارد، بر ضرورت آینده‌نگری در محیط‌های شکننده تأکید می‌کند. این نهاد براساس تجربه کشورهایمانند عراق، افغانستان و سودان، به این نتیجه رسیده است که حتی در بحبوحه بحران‌های امنیتی و اقتصادی، لازم است افق‌های بلندمدت کشور فراموش نشود. از همین‌رو، برنامه توسعه سازمان ملل ابتکاراتی

همچون آزمایشگاه‌های شتاب‌دهی نوآوری را در بیش از ۹۰ کشور راه‌اندازی کرده است. این واحدهای کوچک و چابک با هدف شناسایی راه‌حل‌های نوآورانه و آینده‌نگر برای مسائل توسعه‌ای ایجاد شده‌اند. همچنین ابزارهایی مانند بازی‌های آینده برای ایجاد تصویرهای مشترک از آینده در میان گروه‌های اجتماعی متخصص طراحی شده است. این برنامه با تأکید بر توسعه تاب‌آور، کشورها را ترغیب می‌کند که علاوه بر حل مشکلات جاری، ریسک‌های آتی همچون تغییرات اقلیمی یا احتمال بازگشت بحران‌های سیاسی را نیز در نظر گیرند. پیام اصلی این رهیافت آن است که آینده‌نگری نه یک فعالیت لوکس، بلکه ضرورتی حیاتی برای کشورهایی است که در شرایط شکننده قرار دارند (UNDP, 2022).

مجمع جهانی اقتصاد نیز با شبکه گسترده نخبگان اقتصادی و سیاسی خود، چهارچوب چشم‌اندازسازی در شرایط عدم قطعیت عمیق را مطرح کرده است. گزارش‌های سالانه این مجمع درباره ریسک‌های جهانی نشان می‌دهد که بسیاری از تحولات معاصر، از تغییرات اقلیمی گرفته تا نوسانات ژئوپلیتیکی، در فضایی از عدم قطعیت عمیق قرار دارند، به این معنا که حتی درباره احتمالات و روندهای آینده نیز اجماعی وجود ندارد. براساس این دیدگاه، کشورها و سازمان‌ها باید از مدل ذهنی پیش‌بینی‌محور فاصله گرفته و به سمت سناریومحوری حرکت کنند. سناریونویسی به‌عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت عمیق، نه در پی پیش‌بینی دقیق آینده، بلکه به دنبال آماده‌سازی ذهنی و نهادی برای طیفی از آینده‌های ممکن است. مجمع جهانی اقتصاد همچنین بر اهمیت سواد آینده تأکید دارد و معتقد است همان‌طور که سواد مالی یا سواد دیجیتال برای شهروندان ضروری است، توانایی اندیشیدن به آینده‌های ممکن نیز باید به‌عنوان یک مهارت عمومی آموزش داده شود (WEF, 2024).

هر یک از این الگوها نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند. الگوی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بیشتر مناسب کشورهایی با ساختارهای اداری باثبات و ظرفیت نوآوری بالا است و ممکن است در کشورهایی با ضعف نهادی به‌کندی پیش رود. مدل برنامه توسعه سازمان ملل برای محیط‌های بحرانی و شکننده طراحی شده است اما گاهی بیش از حد بر ملاحظات بین‌المللی و اهداف توسعه پایدار متمرکز است. چهارچوب مجمع جهانی اقتصاد نیز با وجود جامعیت نظری، بیشتر جنبه راهبردی و فرهنگی دارد و برای پیاده‌سازی آن در سطح ملی نیاز به سازوکارهای اجرایی مشخص است. با این حال وجه مشترک هر سه الگو این است که آینده را نه یک نقطه قطعی بلکه

طیفی از حالات ممکن می‌دانند و تأکید دارند که چشم‌انداز باید براساس انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری طراحی شود.

۳-۲. تجربه‌نگاری کشورهای منتخب در تدوین چشم‌انداز در شرایط عدم قطعیت

بررسی تجربه کشورها در تدوین اسناد چشم‌انداز در شرایط نااطمینانی یکی از گام‌های مهم برای ارتقای کیفیت برنامه‌ریزی ملی است. کشورهایی که در محیط‌های متلاطم، با بحران‌های ژئوپلیتیکی یا اقتصادی مواجه بوده‌اند، اغلب ناگزیر بوده‌اند از روش‌ها و ابزارهای نوآورانه در تدوین چشم‌انداز بهره بگیرند. این تجربه‌ها نشان می‌دهد که حتی در محیط‌هایی با سطح بالای عدم قطعیت نیز چشم‌انداز می‌تواند نقشی کلیدی در ایجاد ثبات ذهنی و سازمانی، بسیج منابع ملی و هدایت مسیر توسعه ایفا کند.

پاکستان در سال ۲۰۱۴ کوشید با تدوین سند چشم‌انداز ۲۰۲۵ به بحران‌های امنیتی، ضعف زیرساخت‌ها و شکنندگی اقتصادی خود پاسخ دهد. هدف این سند غلبه بر چالش‌های مزمن امنیتی و اقتصادی و حرکت به سمت توسعه پایدار بود. این کشور با چالش‌های مزمن نظیر تهدیدات گروه‌های شبه‌نظامی، کمبود انرژی و آسیب‌پذیری شدید در برابر تغییرات اقلیمی روبه‌رو بود. در چنین بستری، سند چشم‌انداز پاکستان تلاش کرد توسعه انسانی، رشد اقتصادی پایدار و بهبود حکمرانی را به‌عنوان اهداف محوری معرفی کند. در این سند تلاش شد سیاست‌های کلیدی در حوزه امنیت غذایی، انرژی و آموزش در چهارچوب اهداف توسعه پایدار تعریف شود. ویژگی برجسته این سند تأکید بر رویکردی مبتنی بر سناریو و در نظر گرفتن چندین مسیر متفاوت برای آینده به‌ویژه طراحی سناریوهایی بود که براساس تداوم تهدیدهای امنیتی یا بهبود روابط منطقه‌ای تنظیم شده بود. با این حال، ضعف در پیاده‌سازی و تغییرات سیاسی باعث شد بخش بزرگی از اهداف آن محقق نشود (UNDP Pakistan, 2015).

در مورد ترکیه، سند چشم‌انداز ۲۰۲۳ به مناسبت صدمین سال تأسیس جمهوری طراحی شد و هدف آن ارتقای جایگاه ترکیه به‌عنوان قدرتی منطقه‌ای و جهانی بود. ترکیه در تدوین این سند با عدم قطعیت‌های متعددی شامل بحران‌های خاورمیانه، نوسانات بازارهای جهانی و فشارهای سیاسی داخلی روبه‌رو بود. سند چشم‌انداز ۲۰۲۳ با ترکیب ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ژئوپلیتیکی تلاش کرد چهارچوبی جامع برای توسعه پایدار طراحی کند و هدف اصلی آن ارتقای ترکیه به جمع ده اقتصاد برتر جهان بود. از نوآوری‌های مهم این سند، تأکید بر ارتقای قدرت نرم و توسعه صنایع

دانش‌بنیان بود. هرچند برخی اهداف بلندپروازانه آن مانند دستیابی به جایگاه یکی از ده اقتصاد برتر جهان محقق نشد؛ اما سند توانست در سطح راهبردی به انسجام گفتمان ملی و ایجاد امید اجتماعی کمک کند (OECD, 2017).

مصر پس از تحولات سیاسی گسترده به‌ویژه در دوره پس از بهار عربی، با بحران‌های اقتصادی و اجتماعی متعددی مواجه شد. در این شرایط، دولت مصر در سال ۲۰۱۶ سند چشم‌انداز ۲۰۳۰ را تدوین کرد تا بر بحران‌های مزمن اقتصادی و اجتماعی غلبه کند و مسیر توسعه پایدار و بازسازی اعتماد عمومی را طراحی کند. این سند با تأکید بر عدالت اجتماعی، توسعه سرمایه انسانی، اصلاحات نهادی و تقویت بخش خصوصی تنظیم شد. این سند با توجه به تهدیدات ناشی از بی‌ثباتی‌های منطقه‌ای، بر تقویت سرمایه اجتماعی و انسجام ملی به‌عنوان بخشی از راهبرد چشم‌انداز مصر تأکید نمود. نوآوری مهم سند مصر در توجه ویژه به ابعاد اجتماعی و فرهنگی توسعه بود، زیرا حکومت در پی آن بود که بحران مشروعیت و شکاف‌های اجتماعی را از طریق سند چشم‌انداز تا حدی جبران کند. این امر اهمیت پیوند میان اهداف توسعه‌ای و تاب‌آوری اجتماعی را برجسته کرد. نکته مهم دیگر تجربه مصر، گنجاندن برنامه‌های ویژه برای کاهش بیکاری و مقابله با فقر در کنار پروژه‌های کلان ملی بود (World Bank, 2017).

عراق پس از سال‌ها جنگ و تحریم، به‌ویژه پس از سقوط رژیم بعث در ۲۰۰۳ و مواجهه با بحران‌های امنیتی، قومی و مذهبی و چالشی عظیم در زمینه بازسازی، با ضرورت تدوین اسناد راهبردی توسعه روبه‌رو شد. نتیجه این روند، تدوین سند چشم‌انداز ۲۰۳۰ در سال ۲۰۱۸ بود که به دنبال ترسیم آینده‌ای امن، متحد و شکوفا برای عراق بود. محتوای این سند بر اصلاحات اقتصادی، تنوع‌بخشی به اقتصاد، بازسازی زیرساخت‌ها و توسعه سرمایه انسانی متمرکز بود و بیش از ۷۰ درصد شاخص‌های توسعه پایدار سازمان ملل در آن لحاظ شد (UN DESA, 2019). هرچند این رویکرد به عراق کمک کرد تا نقشه راهی برای خود ترسیم کند؛ اما تنش‌های سیاسی داخلی و ضعف حکمرانی اجرای آن را با اخلال روبه‌رو ساخت.

جمع‌بندی مرور این کشورها نشان می‌دهد که چشم‌اندازنویسی در شرایط عدم قطعیت بیش از هر چیز ابزاری برای مدیریت روانی و نهادی بحران‌هاست. در پاکستان، تأکید بر تنوع‌بخشی به اقتصاد و مقابله با تهدیدات امنیتی، در ترکیه توجه به ارتقای جایگاه منطقه‌ای و هویت ملی، در مصر تمرکز بر عدالت اجتماعی و اعتماد عمومی و در عراق تأکید بر بازسازی پسا‌جنگ و جلب حمایت بین‌المللی نشان داد که هر کشور

بسته به شرایط خاص خود، چشم‌انداز را نه فقط برنامه‌ای توسعه‌ای، بلکه به‌مثابه راهبردی برای بقا و تاب‌آوری ملی به کار گرفته است.

۳. چهارچوب نظری

تدوین سند چشم‌انداز ملی در شرایط عدم قطعیت نه‌تنها یک ضرورت اجرایی بلکه یک بحث نظری عمیق است. ادبیات پژوهش در حوزه حکمرانی، آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری استراتژیک نشان می‌دهد که اسناد چشم‌انداز زمانی موفق و پایدار خواهند بود که بر مبنای چهارچوب‌های نظری مستحکم طراحی شوند. بدون چنین پشتوانه‌ای، این اسناد در مواجهه با تغییرات محیطی و بحران‌های ناگهانی به‌سرعت دچار فرسایش می‌شوند. تجربه ایران در تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ گواه این واقعیت است که با وجود اهداف بلندپروازانه و رویکرد کلان‌نگر، سند در برابر شرایط متحول محیطی و فشارهای بین‌المللی آسیب‌پذیر بود و بسیاری از اهداف آن محقق نشد. اکنون که در آستانه تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ قرار داریم، پرسش اصلی این است که چگونه می‌توان چهارچوبی نظری و عملی ایجاد کرد که ضمن بهره‌گیری از تجربه جهانی، به نیازهای بومی و شرایط خاص ایران نیز پاسخ دهد. در پاسخ به این پرسش، این مقاله چهارچوب خود را بر سه ستون نظری عمده یعنی «حکمرانی تطبیقی»^۱، مفهوم «محیط آشوبناک»^۲ و «آینده‌پژوهی تاب‌آور»^۳ استوار ساخته است. این چهارچوب با الحاق دو مفهوم مکمل یعنی «حکمرانی تاب‌آور»^۴ و «حکمرانی مشارکتی آینده‌نگر»^۵، تلاش می‌کند تا منظری چندبُعدی از ادبیات نظری برای تدوین چشم‌انداز ۱۴۳۰ ایران فراهم آورد (Walker et al., 2013).

نظریه حکمرانی تطبیقی از دهه ۱۹۹۰ به بعد توسط اندیشمندانی چون «جین پی‌یر»^۶ و «بی. گای پیترز»^۷ توسعه یافت. این رویکرد بر مطالعه تطبیقی نظام‌های حکمرانی در کشورها متمرکز است و می‌کوشد از طریق مقایسه تطبیقی، نقاط قوت و ضعف سازوکارهای سیاست‌گذاری و اجرای آن‌ها را روشن کند.

1. Comparative Governance

2. VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

3. Resilient Foresight

4. Resilient Governance

5. Participatory Futures Governance

6. Jean Pierre

7. B. Guy Peters

ویژگی اصلی حکمرانی تطبیقی آن است که فرض می‌کند بسیاری از چالش‌های کلان کشورها، از جمله بی‌ثباتی سیاسی، تهدیدات امنیتی یا بحران‌های اقتصادی، در قالب‌های مشابهی تجربه می‌شوند و می‌توان از تجربه سایر کشورها برای بهبود حکمرانی ملی بهره گرفت؛ اما اصل بنیادین این نظریه بومی‌سازی است، بدین معنا که هیچ الگویی به‌طور کامل قابل انتقال نیست، بلکه باید با شرایط تاریخی، فرهنگی و سیاسی هر کشور انطباق یابد. برای نمونه، ترکیه در سند چشم‌انداز ۲۰۲۳ با الهام از تجربه کشورهای اروپایی به‌ویژه اسپانیا در حوزه گردشگری و صنعت، سیاست‌های ملی خود را بازآرایی کرد. مصر نیز با مطالعه تجربه مالزی در توسعه اقتصادی و جذب سرمایه خارجی، بخش‌هایی از آن تجربه را در سند چشم‌انداز ۲۰۳۰ خود بازتاب داد. این نمونه‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی تطبیقی، نه تقلید صرف، بلکه استفاده خلاقانه از تجارب جهانی است (Pierre & Peters, 2020).

مفهوم محیط آشوبناک که از ترکیب چهار مؤلفه نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام شکل می‌گیرد، یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات آینده‌پژوهی و مدیریت راهبردی است. این مفهوم نخستین بار در حوزه نظامی ایالات متحده و سپس در مدیریت کسب‌وکار مطرح شد؛ اما امروزه به‌عنوان توصیفی دقیق برای محیط کلان حکمرانی نیز به کار می‌رود. کوآکل و همکاران در سال ۲۰۱۶ با تحلیل ساختاری این چهار مؤلفه، نشان دادند که در جهانی پر از شوک‌های غیرمنتظره و تغییرات سریع، برنامه‌ریزی خطی و مبتنی بر روندهای گذشته کارایی خود را از دست داده است. برای مثال، نوسان در بازارهای انرژی موجب شد بسیاری از کشورهای نفتی خاورمیانه از جمله ایران و عراق نتوانند برنامه‌های توسعه‌ای خود را طبق پیش‌بینی‌های اولیه اجرا کنند. پیچیدگی روابط بین‌الملل در دهه اخیر نیز نشان داد که هیچ کشوری نمی‌تواند صرفاً براساس تحلیل‌های تک‌بعدی تصمیم‌گیری کند. تجربه اوکراین در تدوین «راهبرد توسعه پایدار ۲۰۳۰»^۱ نشان می‌دهد که حتی در میانه جنگ و بی‌ثباتی، اگر درک دقیقی از محیط آشوبناک وجود داشته باشد، می‌توان راهبردهایی طراحی کرد که با وجود تغییرات شدید همچنان کارایی داشته باشند (Kwakkel et al., 2016).

آینده‌پژوهی تاب‌آور که سومین محور در چهارچوب نظری این مقاله را تشکیل می‌دهد، بر این فرض استوار است که آینده قابل پیش‌بینی قطعی نیست و سیاست‌گذاری باید به‌گونه‌ای طراحی شود که تحت شرایط و سناریوهای متفاوت

همچنان کارآمد باقی بماند. این مفهوم توسط «رابرت لمپرت»^۱ و همکارانش در «مؤسسه رند»^۲ توسعه یافت و تحت عنوان «تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت عمیق»^۳ شناخته می‌شود (RAND Corporation, 2020). رویکرد آینده‌پژوهی تاب‌آور در عمل به معنای طراحی سناریوهای واگرا و آزمودن سیاست‌ها در برابر هر یک از این سناریوها است. به بیان ساده، سیاستی تاب‌آور است که تحت سناریوهای خوش‌بینانه، میانه و بدبینانه همچنان کارایی داشته باشد. «سهیل عنایت‌الله»^۴ با معرفی «شش ستون آینده‌پژوهی»^۵ خود، این نظریه را غنا بخشید و بر این نکته تأکید کرد که آینده نه یک نقطه ثابت بلکه طیفی از حالات ممکن است.

این شش جزئی شامل «نقشه‌برداری از آینده»^۶، «پیش‌بینی روندها»^۷، «بازتعریف گذشته»^۸، «تعمیق تحلیل‌ها»^۹، «خلق گزینه‌های نوین»^{۱۰} و «دگرگون‌سازی آینده»^{۱۱} است. ابتکار او در این بود که آینده‌پژوهی را نه صرفاً به‌عنوان یک روش پیش‌بینی، بلکه به‌عنوان فرایندی چندلایه برای فهم گذشته، درک حال و طراحی آینده معرفی کرد. بدین ترتیب، مدل شش جزئی عنایت‌الله امکان می‌دهد که سیاست‌گذاران به‌جای محدود شدن به سناریوهای ساده، آینده را در قالب یک ماتریس چندبعدی ببینند و راهبردهایی تدوین کنند که حتی در محیط‌های آشوبناک نیز قابلیت اجرا داشته باشد (Inayatullah, 2008).

حکمرانی تاب‌آور بخش دیگری از چهارچوب نظری این مقاله است که بر توانایی نظام سیاسی و اجتماعی در مقاومت در برابر شوک‌ها و بازگشت به مسیر توسعه تأکید می‌کند. این مفهوم نخستین بار توسط «سی. اس. هالینگ»^{۱۲} در حوزه بوم‌شناسی مطرح شد و سپس وارد ادبیات سیاست‌گذاری و حکمرانی شد. نوآوری این رویکرد در آن است که به‌جای تمرکز صرف بر پیشگیری از بحران‌ها، بر مدیریت انعطاف‌پذیر و توان بازسازی تأکید دارد. برای مثال، پاکستان در سند چشم‌انداز ۲۰۲۵ خود با پیش‌بینی بحران‌های انرژی و امنیتی، راهبردهایی را تدوین کرد که حتی در شرایط

1. Robert Lempert
2. RAND Corporation
3. Decision-Making under Deep Uncertainty
4. Sohail Inayatullah
5. Six Pillars of Futures Studies
6. Mapping the Future
7. Anticipating
8. Timing the Past
9. Deepening the Future
10. Creating Alternatives
11. Transforming the Future
12. C. S. Holling

و خیم نیز امکان ادامه مسیر توسعه را فراهم آورد. در ایران نیز با توجه به تهدیدات ترکیبی از جمله تحریم‌ها و فشارهای ژئوپلیتیکی، حکمرانی تاب‌آور می‌تواند چهارچوبی نظری برای طراحی چشم‌اندازی باشد که در برابر بحران‌ها فرونریزد بلکه توان بازسازی و تداوم خود را داشته باشد (UNDP, 2022).

حکمرانی مشارکتی آینده‌نگر، آخرین نظریه در چهارچوب نظری مقاله است که بر ضرورت مشارکت گسترده ذی‌نفعان مختلف در تدوین چشم‌انداز ملی تأکید دارد. این نظریه توسط «آرچون فانگ»^۱ در ادبیات علوم سیاسی معرفی شد و سپس توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) و برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP) به‌طور عملی توسعه یافت. ویژگی متمایز این رویکرد، چندصدایی بودن و تبدیل سند چشم‌انداز به یک قرارداد اجتماعی است. در این مدل، دولت تنها تدوین‌کننده سند نیست بلکه با مشارکت نخبگان، جامعه مدنی و بخش خصوصی، سند چشم‌انداز به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که از مشروعیت و پذیرش عمومی برخوردار باشد. تجربه عراق پس از سال ۲۰۰۳ نشان داد که بدون چنین مشارکتی، اسناد بازسازی ملی به‌سختی می‌توانند به اجرا درآیند. در مصر سند چشم‌انداز ۲۰۳۰ با برگزاری جلسات مشورتی گسترده توانست به سندی تبدیل شود که بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و جامعه مدنی نیز خود را در تحقق آن سهیم بدانند. برای ایران نیز مشارکت فراگیر می‌تواند ضامن پایداری و کارآمدی سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ باشد (OECD, 2023).

برآیند این چهارچوب نظری نشان می‌دهد که تدوین سند چشم‌انداز در شرایط عدم قطعیت نیازمند ترکیب چند رویکرد نظری است. حکمرانی تطبیقی امکان بهره‌گیری از تجربه جهانی و بومی‌سازی آن را فراهم می‌کند، محیط آسوبناک واقعیت‌های بیرونی و چالش‌های پیچیده را توضیح می‌دهد، آینده‌پژوهی تاب‌آور ابزار طراحی سیاست‌های مقاوم را عرضه می‌کند و حکمرانی تاب‌آور و مشارکتی زمینه‌ساز پایداری و مشروعیت سند هستند. این ترکیب نظری می‌تواند تضمین کند که سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ ایران نه صرفاً یک متن آرمانی، بلکه ابزاری عملی برای هدایت کشور در مسیر توسعه پایدار و مقابله با تهدیدات ترکیبی خواهد بود (Wilkinson & Kupers, 2013).

۴. روش پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت در زمره مطالعات کیفی و توصیفی - تحلیلی قرار می‌گیرد. هدف آن نه تولید داده‌های کمی و آماری، بلکه تحلیل مفهومی، اسنادی و تطبیقی پیرامون تدوین چشم‌انداز ملی در شرایط عدم قطعیت است. رویکرد اصلی پژوهش، آینده‌پژوهی است که بر شناسایی روندهای نوظهور، تحلیل عدم قطعیت‌ها و طراحی سناریوهای آینده متمرکز است (Inayatullah, 2008). این رویکرد برای موضوع پژوهش ضرورت دارد، زیرا هدف اصلی مقاله بررسی این پرسش است که چگونه می‌توان الگویی کارآمد و تاب‌آور برای چشم‌انداز ایران طراحی کرد.

قلمرو پژوهش از دو منظر مکانی و موضوعی تعریف می‌شود. از نظر مکانی، تمرکز بر جمهوری اسلامی ایران و تجربه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ است که اکنون در آستانه تدوین چشم‌انداز ۱۴۳۰ قرار دارد. از نظر موضوعی، پژوهش بر ظرفیت‌های روش‌شناسی آینده‌پژوهی و مقایسه تجارب بین‌المللی در شرایط عدم قطعیت متمرکز است. برای تحقق این هدف، چهار کشور پاکستان، ترکیه، مصر و اوکراین انتخاب شده‌اند. این کشورها هر یک نمونه‌ای از مواجهه با عدم قطعیت و تلاش برای آینده‌نگری ملی هستند که می‌توانند برای ایران آموزنده باشند.

روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر تحلیل اسنادی است. منابع اصلی شامل اسناد ملی ایران، به‌ویژه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، گزارش‌های رسمی چشم‌انداز کشورهای منتخب، مقالات علمی منتشرشده در نشریات معتبر و گزارش‌های نهادهای بین‌المللی همچون سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، مجمع جهانی اقتصاد و برنامه توسعه سازمان ملل متحد است. استفاده از این منابع امکان می‌دهد تا تصویری چندبعدی از موضوع به دست آید و از اتکا به یک دسته محدود از داده‌ها اجتناب شود (Bowen, 2009).

روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش ترکیبی است. نخست، از تحلیل محتوای کیفی برای بررسی اسناد ملی و گزارش‌های بین‌المللی استفاده شده است که امکان شناسایی مضامین کلیدی و کاستی‌های موجود را فراهم می‌آورد (Schreier, 2012). دوم، از روش تحلیل تطبیقی برای مقایسه وضعیت ایران با کشورهای منتخب استفاده شده است. (Collier, 1993) در همین ارتباط، در این پژوهش از چهارچوب روش «انتقال سیاست»^۱ استفاده شده است. این روش به بررسی چگونگی انتقال ایده‌ها، نهادها و الگوهای

سیاستی از یک کشور به کشور دیگر می‌پردازد (Dolowitz & Marsh, 2000) در این مطالعه، تجارب کشورهای منتخب به‌منزله نمونه‌های مرجع مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ اما انتقال آن‌ها به ایران در چهارچوب بومی‌سازی و انطباق با شرایط خاص سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ایران مد نظر بوده است. روش انتقال سیاست کمک می‌کند تا از یک‌سو عناصر موفق تجارب جهانی شناسایی و اقتباس شوند و از سوی دیگر خطرات انتقال نابجا یا غیرسازگار کاهش یابد. بدین ترتیب، پیشنهادهای ارائه‌شده در الگوی چشم‌انداز ۱۴۳۰ بر پایه نوعی بنچ‌مارک تطبیقی بنا شده‌اند که هم درس‌آموخته‌های جهانی را منعکس می‌کند و هم با آسیب‌شناسی تجربه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ سنجیده و بومی‌سازی شده است. این ترکیب از آینده‌پژوهی، تحلیل تطبیقی و انتقال سیاست، بنیان روش‌شناسی پژوهش را تشکیل می‌دهد و تلاش دارد استحکام علمی و کارآمدی عملی یافته‌ها را افزایش دهد.

برای افزایش اعتبار و پایایی پژوهش، از اصل مثلث‌سازی داده‌ها استفاده شده است. داده‌ها از منابع متنوع شامل اسناد رسمی، گزارش‌های بین‌المللی و مقالات علمی گردآوری شده‌اند و تحلیل آن‌ها در کنار هم موجب افزایش اعتبار یافته‌ها می‌شود. همچنین، برای افزایش روایی از اصل مقایسه منابع بهره گرفته شده است، به‌گونه‌ای که اطلاعات به‌دست‌آمده از یک منبع با منابع دیگر تطبیق داده شده تا از صحت آن اطمینان حاصل شود (Patton, 2015).

درمجموع، روش‌شناسی این پژوهش بر این اساس طراحی شده است که مطالعه آینده‌پژوهی در حوزه حکمرانی و چشم‌انداز ملی نیازمند ترکیب چندین روش است تا هم ابعاد مفهومی موضوع روشن شود و هم مصادیق عملی و تطبیقی آن بررسی گردد. بدین ترتیب، روش پژوهش حاضر ترکیبی از تحلیل محتوای کیفی، تحلیل تطبیقی، آینده‌پژوهی و انتقال سیاست است.

۵. تجزیه و تحلیل یافته‌ها: چهارچوب پیشنهادی برای تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ با لحاظ عدم قطعیت‌ها

چشم‌انداز‌سازی ملی، یکی از مهم‌ترین ابزارهای سیاست‌گذاری در جهان معاصر است؛ ابزاری که به کشورها کمک می‌کند فراتر از مسائل روزمره، آینده‌ای مطلوب را ترسیم کرده و مسیر حرکت به سوی آن را مشخص کنند. در دنیای پرآشوب کنونی که ویژگی‌هایی همچون نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام بر آن حاکم است، داشتن

یک سند چشم‌انداز واقع‌بینانه و منعطف، ضرورتی راهبردی به شمار می‌رود. اهمیت این مسئله برای ایران بیش از بسیاری دیگر از کشورها است، زیرا ایران علاوه بر مسائل مزمن اقتصادی همچون تورم ساختاری و کاهش ارزش پول ملی، با مجموعه‌ای از عدم قطعیت‌های بیرونی شامل تحریم‌های نفتی، بانکی و تجاری، دشمنی‌های آشکار آمریکا و رژیم صهیونیستی و بی‌ثباتی‌های منطقه‌ای در جبهه مقاومت مواجه است. چنین محیطی ایجاب می‌کند که کشور آینده‌نگری و چشم‌اندازسازی را نه یک انتخاب لوکس، بلکه ضرورتی برای بقا و توسعه پایدار بداند (مبینی دهکردی و بشیری، ۱۳۹۵).

در این میان، تجربه ایران در تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ واجد آموزه‌های مهمی است. این سند در سال ۱۳۸۴ با هدف قرار گرفتن ایران در جایگاه نخست اقتصادی، علمی و فناوری منطقه تصویب و ابلاغ شد. با وجود اهداف بلندپروازانه و انگیزه سیاسی برای ارائه نقشه راهی ۲۰ ساله، آسیب‌شناسی عملکرد این سند نشان می‌دهد که به دلیل غفلت از اصل عدم قطعیت، سند بیش از آنکه مبتنی بر سناریوسازی و آینده‌پژوهی باشد، بر روندهای خطی و خوش‌بینانه استوار گردید.

بررسی‌ها نشان می‌دهد سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ در چندین سطح با چالش مواجه بود: نخست آنکه مفروضات اصلی سند بر ثبات محیط داخلی و خارجی بنا شده بود، حال آنکه تحریم‌های فراگیر و شوک‌های ژئوپلیتیکی عملاً این پیش‌فرض‌ها را برهم زدند. دوم، اهداف تعیین‌شده عمدتاً کیفی و کلی بودند و کمتر به شاخص‌های عملیاتی، سناریوهای بدیل یا مکانیسم‌های انعطاف‌پذیر اشاره داشتند. سوم، سند نسبت به موضوعات راهبردی همچون تاب‌آوری اقتصادی، انسجام اجتماعی و سرمایه اعتماد عمومی غفلت داشت؛ درحالی‌که در شرایط تهدید ترکیبی، این عناصر برای پایداری ملی اهمیت اساسی دارند. چهارم، سازوکار نهادی مشخص و کارآمد برای پایش و بازنگری سند پیش‌بینی نشده بود، به‌گونه‌ای که پس از تدوین، سند عملاً به متنی ثابت و ایستا بدل شد و کمتر به‌روز شد.

بدین ترتیب، تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ برای ایران در شرایطی صورت می‌گیرد که تجربه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نشان داد غفلت از مسئله عدم قطعیت‌ها و پویایی‌های محیطی می‌تواند مانع تحقق اهداف کلان ملی شود. بنابراین، نخستین اصل در طراحی سند جدید آن است که چهارچوبی آینده‌نگر، منعطف و تاب‌آور فراهم آید تا بتواند کشور را در برابر سناریوهای متنوع آینده هدایت کند. این چهارچوب پیشنهادی براساس درس‌آموخته‌های نظری و تجربی از ادبیات جهانی چشم‌اندازسازی، مبانی حکمرانی آینده‌محور و تجارب کشورهای مختلف تدوین شده و تلاش دارد راهی بومی

برای ایران ارائه کند. در این میان، سه لایه اساسی شامل عناصر ساختاری و نهادی، عناصر محتوایی و عناصر فرایندی در کنار اولویت‌های راهبردی کشور مورد توجه قرار می‌گیرد.

نخست باید توجه داشت که هر چشم‌انداز ملی بدون وجود یک ساختار نهادی مقتدر و فراگیر به متنی آرمانی و بی‌اثر تبدیل خواهد شد. تجربه‌های گذشته ایران و دیگر کشورها نشان داده است که سندهای بلندمدت در صورت فقدان یک نهاد متولی با پشتوانه سیاسی و قانونی کافی به سرعت دچار فراموشی یا انحراف می‌شوند. بر این اساس، پیشنهاد نخست تشکیل یک شورای عالی آینده‌نگاری و چشم‌انداز ملی است که زیر نظر عالی‌ترین مقام اجرایی یا حاکمیتی کشور فعالیت کند. این شورا باید نهادی فرابخشی و فراقوه‌ای باشد که بتواند میان دولت، مجلس، نهادهای امنیتی و دفاعی، بخش خصوصی و جامعه علمی و مدنی پیوند برقرار کند. ترکیب شورای عالی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که هم مشروعیت سیاسی داشته باشد و هم از منظر تخصصی توانایی بررسی روندها و تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت را پیدا کند. چنین شورایی علاوه بر وظیفه تدوین چشم‌انداز ۱۴۳۰، مأموریت نظارت، پایش و به‌روزرسانی مستمر آن را نیز بر عهده خواهد داشت و به این ترتیب تضمین می‌شود که سند از حالت یک متن ایستا خارج و به فرایندی پویا تبدیل شود.

در کنار این نهاد عالی، نیاز به یک مرکز آینده‌پژوهی راهبردی احساس می‌شود که بازوی علمی و پژوهشی شورای عالی باشد. این مرکز می‌تواند با ادغام یا بازآرایی نهادهای موجود همچون مرکز تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت، مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست‌جمهوری و مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان برنامه و بودجه شکل گیرد. وظیفه اصلی این مرکز، رصد مستمر روندهای جهانی و ملی، شناسایی عدم قطعیت‌ها، تدوین سناریوهای گوناگون، برگزاری کارگاه‌های آینده‌پژوهی با حضور ذی‌نفعان و ارائه گزارش‌های تحلیلی به شورای عالی است. مرکز آینده‌پژوهی راهبردی باید بتواند شبکه‌ای از متخصصان بین‌رشته‌ای شامل اقتصاددانان، جامعه‌شناسان، اقلیم‌شناسان، فناوران و آینده‌پژوهان را گرد هم آورد و به‌طور پیوسته با شبکه‌های جهانی آینده‌پژوهی همکاری کند. وجود چنین مرکزی امکان می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های کلان کشور مبتنی بر شواهد و تحلیل‌های چندبعدی باشد نه صرفاً بر مبنای ملاحظات کوتاه‌مدت.

برای آنکه فرهنگ آینده‌نگری در بدنه اجرایی کشور نهادینه شود، لازم است در تمامی وزارتخانه‌های کلیدی واحدهای آینده‌پژوهی تأسیس گردد. این واحدها با تمرکز

بر حوزه تخصصی هر وزارتخانه روندهای آینده را رصد کرده و سناریوهای محتمل را طراحی خواهند کرد. برای نمونه وزارت نیرو باید سناریوهای مرتبط با آب و انرژی را تدوین کند وزارت صنعت و معدن تحولات زنجیره تأمین و فناوری‌های نوین تولید را پایش کند و وزارت علوم آینده آموزش عالی و پژوهش را مورد بررسی قرار دهد. این واحدها در عین استقلال تخصصی، با مرکز آینده‌پژوهی راهبردی در ارتباط خواهند بود تا یک شبکه ملی آینده‌نگری شکل گیرد. چنین ساختاری هم به توزیع مسئولیت کمک می‌کند و هم موجب می‌شود که تصمیمات کلان براساس دانش انباشته تخصصی اتخاذ شوند.

پس از ایجاد زیرساخت نهادی، مرحله بعدی تدوین محتوای چشم‌انداز است. در این مرحله نخست باید عدم قطعیت‌های کلیدی شناسایی شود. برای ایران، برخی از این عدم قطعیت‌ها شامل آینده روابط خارجی و تحریم‌ها، ثبات یا آشوب منطقه‌ای، تحولات فناوری به‌ویژه در عرصه هوش مصنوعی و اقتصاد دیجیتال، تغییرات اقلیمی و منابع آب، روندهای جمعیتی و سرمایه اجتماعی و نیز آینده انرژی‌های فسیلی و تجدیدپذیر است. این عدم قطعیت‌ها در قالب مجموعه‌ای از پیشران‌ها باید تحلیل شده و اثرات متقابل آن‌ها در سناریوهای مختلف به تصویر کشیده شود. تنها از طریق چنین تحلیلی است که می‌توان به درکی واقعی از فضای پیش‌روی کشور رسید و از خوش‌بینی یا بدبینی افراطی پرهیز کرد.

براساس این عدم قطعیت‌ها باید سناریوهای واگرا طراحی شوند. هر سناریو نمایانگر ترکیب خاصی از متغیرهای کلیدی است که تصویری متفاوت از آینده ایران در افق ۱۴۳۰ ارائه می‌دهد. یکی از سناریوها می‌تواند مبتنی بر فرض تنش‌زدایی در روابط خارجی، ثبات منطقه‌ای و بهره‌برداری از فرصت‌های فناوری باشد که آینده‌ای نسبتاً خوش‌بینانه و همراه با رشد اقتصادی و تعامل جهانی را ترسیم می‌کند. سناریوی دیگر ممکن است بر تشدید تقابل‌های بین‌المللی، آشوب منطقه‌ای و بحران منابع آب استوار باشد که تصویری بدبینانه و همراه با رکود و فشار اجتماعی ارائه می‌دهد. میان این دو طیف، سناریوهای میانه‌ای نیز طراحی می‌شود که ترکیبی از فرصت‌ها و تهدیدها را نشان می‌دهد. سناریونویسی به سیاست‌گذاران امکان می‌دهد که راهبردهای خود را نه بر یک پیش‌بینی قطعی بلکه بر مجموعه‌ای از آینده‌های ممکن بنا کنند.

سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ باید براساس این سناریوها تدوین شود تا از حالت یک متن خطی و قطعی خارج شود. در این الگو، به‌جای تعیین اهداف صلب و واحد، بازه‌هایی از اهداف در نظر گرفته می‌شود که بسته به تحقق هر سناریو قابل انطباق باشند.

به‌عنوان مثال، تولید ناخالص داخلی در سال ۱۴۳۰ می‌تواند در قالب یک بازه تعریف شود که در شرایط رفع تحریم‌ها به سقف آن و در شرایط تداوم محدودیت‌ها به کف آن نزدیک شود. همچنین، در حوزه سیاست خارجی می‌توان دو مسیر متفاوت اما مکمل در نظر گرفت: یکی براساس تعامل گسترده جهانی و دیگری بر مبنای تقویت پیوندهای منطقه‌ای و اقتصاد مقاومتی. بدین ترتیب، سند چشم‌انداز نه‌تنها انعطاف‌پذیر بلکه راهبردی خواهد بود، زیرا برای مسیرهای گوناگون آینده دستور کار مشخص دارد. یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم در محتوای سند، گنجاندن مفهوم تاب‌آوری ملی است. تاب‌آوری باید در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سایبری مورد توجه قرار گیرد. تاب‌آوری اقتصادی مستلزم تنوع‌بخشی به اقتصاد، کاهش وابستگی به نفت و ایجاد ظرفیت‌های جدید در حوزه دانش‌بنیان و صادرات غیرنفتی است. تاب‌آوری اجتماعی نیازمند تقویت انسجام ملی، کاهش نابرابری‌ها، ارتقای سرمایه اجتماعی و افزایش مشارکت عمومی است. تاب‌آوری زیست‌محیطی شامل سازگاری با تغییرات اقلیمی، مدیریت بهینه منابع آب و خاک و کاهش آلودگی‌ها خواهد بود. تاب‌آوری سایبری و شناختی نیز بر آمادگی در برابر تهدیدات فضای مجازی، جنگ اطلاعاتی و ارتقای سواد رسانه‌ای شهروندان تأکید دارد. درج این ابعاد در متن سند موجب می‌شود که کشور در برابر شوک‌ها و بحران‌های آینده آسیب‌پذیر نباشد و بتواند مسیر توسعه خود را ادامه دهد.

در کنار ساختار و محتوا، فرایند تدوین چشم‌انداز نیز نقشی تعیین‌کننده دارد. تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که چشم‌اندازهایی که بدون مشارکت عمومی و نخبگانی تدوین شده‌اند، معمولاً با مقاومت اجتماعی یا بی‌اعتنایی عمومی مواجه شده‌اند. بنابراین، باید از همان آغاز فرایند، سازوکارهایی برای مشارکت مردم و نخبگان فراهم شود. این مشارکت می‌تواند از طریق نظرسنجی‌های ملی، کارگاه‌های منطقه‌ای، پلتفرم‌های مشورت آنلاین و نشست‌های تخصصی با انجمن‌ها و نهادهای مدنی انجام گیرد. همین امر حس تعلق و مالکیت جمعی نسبت به سند را افزایش داده و شانس اجرای موفق آن را بالا می‌برد.

یکی از مراحل مهم در فرایند اجرا، هم‌سوسازی دستگاه‌ها و بودجه‌ها با سند چشم‌انداز است. تا زمانی که اهداف چشم‌انداز در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و بودجه‌های سالانه بازتاب نیابد، تحقق آن‌ها ناممکن خواهد بود. برای این منظور باید سازوکاری طراحی شود که تمام طرح‌های کلان و اعتبارات بودجه‌ای براساس میزان انطباق با اهداف چشم‌انداز ارزیابی شوند. به‌عنوان نمونه، اگر سند چشم‌انداز بر تحول

دیجیتال و توسعه اقتصاد دانش‌بنیان تأکید دارد، باید در تخصیص بودجه نیز این اولویت لحاظ شود و سهم قابل‌توجهی از منابع به زیرساخت‌های دیجیتال و آموزش نیروی انسانی اختصاص یابد. همچنین، شاخص‌های کمی برای هر بخش باید به‌طور سالانه گزارش شود تا امکان پایش و اصلاح مسیر وجود داشته باشد.

انعطاف‌پذیری سند تنها در محتوا کافی نیست، بلکه در فرایند نیز باید بازنگری دوره‌ای پیش‌بینی شود. تجربه کشورهای مختلف نشان داده است که بازبینی هر پنج سال یک‌بار می‌تواند به روزآمدسازی سند کمک کند. به‌ویژه در شرایطی که رویدادهای غیرمنتظره‌ای همچون بحران‌های جهانی، تحولات سیاسی یا پیشرفت‌های فناورانه رخ می‌دهد، امکان بازنگری اضطراری نیز باید فراهم باشد. چنین سازوکاری تضمین می‌کند که سند چشم‌انداز یک متن زنده باقی بماند و همگام با تغییرات محیطی به حرکت خود ادامه دهد.

در نهایت، برای آنکه سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ بتواند در عمل کارکرد داشته باشد، باید به اولویت‌های محتوایی کشور توجه کند. نخستین اولویت، تحقق نوعی خودکفایی راهبردی در حوزه‌های حیاتی همچون غذا، انرژی و تجهیزات اساسی است، به‌گونه‌ای که کشور در برابر تحریم‌ها و تکانه‌های جهانی مقاوم باشد (خلعتبری، ۱۳۸۸). البته این خودکفایی نباید به معنای انزوا باشد، بلکه باید هم‌زمان با گسترش تعاملات بین‌المللی به‌ویژه با همسایگان و قدرت‌های نوظهور پیش برود تا اقتصاد ملی از ظرفیت‌های جهانی بهره‌مند شود. دومین اولویت، تقویت انسجام اجتماعی و سرمایه انسانی است. در شرایطی که جنگ‌های شناختی و فشارهای اجتماعی می‌تواند مشروعیت و ثبات ملی را تهدید کند، توجه به آموزش مدرن، کاهش نابرابری و ارتقای اعتماد عمومی اهمیت حیاتی دارد (برومند کاخی و همکاران، ۱۴۰۱). سومین اولویت، نوآوری و توسعه اقتصاد دانش‌بنیان است. آینده جهان به‌سرعت در حال حرکت به سمت اقتصاد دیجیتال و فناوری‌های نو است و ایران بدون سرمایه‌گذاری جدی در این حوزه‌ها نمی‌تواند جایگاه مناسبی در نظام بین‌الملل بیابد. چهارمین اولویت، مدیریت منابع آب و مقابله با تغییرات اقلیمی است. بحران آب می‌تواند به تهدیدی امنیتی تبدیل شود و بنابراین باید راه‌حل‌های جامع شامل دیپلماسی آب، تغییر الگوی کشت و توسعه صنایع کم‌آبر مورد توجه قرار گیرد.

در مجموع، چهارچوب پیشنهادی برای تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ ایران بر آن است که با اتکا به ساختارهای نهادی قوی، محتوای منعطف و سناریومحور، فرایند مشارکتی و اولویت‌های واقع‌بینانه بتواند نقشه راهی برای حرکت کشور در جهانی

سرشار از عدم قطعیت ترسیم کند. این سند باید بیش از آنکه متکی بر پیش‌بینی قطعی آینده باشد، بر تقویت توان ملی برای مواجهه با آینده‌های مختلف تمرکز داشته باشد. تنها در این صورت است که می‌توان از تکرار تجربه ناکام گذشته پرهیز کرد و به سمت ساختن آینده‌ای تاب‌آور و پایدار برای ایران حرکت نمود.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تجربه تدوین و اجرای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نشان داد که غفلت از نقش عدم قطعیت‌ها، تحولات بین‌المللی و تهدیدهای ترکیبی می‌تواند تحقق اهداف کلان را با شکست مواجه کند. اکنون که کشور در آستانه تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ قرار دارد، ضرورت بازطراحی یک چهارچوب آینده‌نگر، منعطف و تاب‌آور بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. چهارچوب پیشنهادی این پژوهش بر سه پایه اصلی استوار است: ساختار نهادی، محتوای سناریومحور و فرایند مشارکتی.

در سطح نهادی، پیشنهاد می‌شود شورای عالی آینده‌نگاری و چشم‌انداز ملی تشکیل شود که نهادی فراقوه‌ای و فرابخشی بوده و با مشارکت نمایندگان دولت، مجلس، نهادهای دفاعی و امنیتی، بخش خصوصی، جامعه علمی و مدنی اداره شود. این شورا وظیفه راهبری، نظارت و بازنگری مستمر سند چشم‌انداز را بر عهده خواهد داشت. در کنار شورا، مرکز آینده‌پژوهی راهبردی به‌عنوان بازوی پژوهشی ایجاد گردد تا روندهای جهانی و ملی را رصد، سناریوهای مختلف را طراحی و به شورا مشاوره تخصصی ارائه دهد. همچنین واحدهای آینده‌پژوهی در تمامی وزارتخانه‌های کلیدی شکل گیرد تا آینده حوزه تخصصی خود را تحلیل و به شبکه ملی آینده‌نگری متصل کنند.

در سطح محتوایی، نخست باید عدم قطعیت‌های کلیدی همچون آینده روابط خارجی، تحریم‌ها، تغییرات اقلیمی، فناوری‌های نوین، تحولات جمعیتی و سرمایه اجتماعی شناسایی شود. سپس بر مبنای این متغیرها، چند سناریوی واگرا تدوین گردد که تصویرهای متفاوتی از ایران ۱۴۳۰ ارائه می‌دهند؛ از سناریوهای خوش‌بینانه تا سناریوهای بحرانی. براساس این سناریوها، سند چشم‌انداز باید به‌صورت منعطف و تاب‌آور طراحی شود. به‌جای اهداف صلب و قطعی، بازه‌هایی از اهداف کلان در نظر گرفته شود تا قابلیت انطباق با شرایط گوناگون را داشته باشد. در متن سند باید بر تاب‌آوری ملی در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سایبری تأکید ویژه شود تا کشور توان مقابله با شوک‌ها و بحران‌های آینده را پیدا کند.

از منظر فرایندی، مشارکت عمومی و نخبگانی باید در تمام مراحل تدوین چشم‌انداز نهادینه گردد. سازوکارهایی مانند نظرسنجی‌های ملی، نشست‌های مشورتی، پلتفرم‌های آنلاین و گفت‌وگوی عمومی باید به کار گرفته شود تا حس تعلق جمعی نسبت به سند ایجاد شود. پس از تدوین، هم‌سوسازی برنامه‌های توسعه، بودجه‌های سالانه و اسناد بخشی با اهداف چشم‌انداز الزامی است. همچنین باید مکانیسم بازنگری دوره‌ای، مثلاً هر پنج سال یک‌بار، پیش‌بینی شود تا سند چشم‌انداز همگام با تحولات محیطی به‌روز شود.

در نهایت، با توجه به شرایط ایران، چهار اولویت محتوایی باید در سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ لحاظ شود: خودکفایی راهبردی در حوزه‌های حیاتی همراه با تعامل سازنده بین‌المللی؛ تقویت انسجام اجتماعی و سرمایه انسانی؛ توسعه نوآوری و اقتصاد دانش‌بنیان و مدیریت منابع آب و مقابله با تغییرات اقلیمی. این اولویت‌ها در کنار چهارچوب نهادی، محتوایی و فرایندی یادشده می‌توانند بنیان‌های یک چشم‌انداز واقع‌بینانه، پایدار و ملی را فراهم کنند.

به بیان دیگر، سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ نباید صرفاً مجموعه‌ای از اهداف عددی یا شعارهای بلندپروازانه باشد، بلکه باید به یک سند زنده، مشارکتی و سناریومحور تبدیل شود که مسیرهای مختلف دستیابی به آینده مطلوب را نشان دهد. چنین سندی می‌تواند به‌جای نادیده گرفتن عدم قطعیت‌ها، آن‌ها را به فرصتی برای افزایش آمادگی و تاب‌آوری کشور بدل کند و در نهایت، نقشه راهی برای حرکت ایران در جهانی پراشوب فراهم آورد.

این پژوهش با هدف ارائه چهارچوبی برای تدوین سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ ایران در شرایط عدم قطعیت انجام شد. یافته‌ها نشان دادند که تجربه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ به دلیل بی‌توجهی به تحولات پیش‌بینی‌ناپذیر و ضعف در طراحی نهادی و فرایندی نتوانست به اهداف خود دست یابد. بر این اساس، مقاله حاضر با مرور ادبیات نظری، تجارب جهانی و تحلیل وضعیت ایران، چهارچوبی پیشنهادی ارائه داد که بر سه محور اصلی ساختار نهادی، محتوای سناریومحور و فرایند مشارکتی استوار است.

باین حال، این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌روست. نخست آنکه به دلیل ماهیت نظری و تحلیلی، پژوهش حاضر بر طراحی مفهومی متمرکز بوده و وارد جزئیات اجرایی مانند طراحی نهادی دقیق یا شاخص‌گذاری عملیاتی نشده است. دوم آنکه به دلیل محدودیت منابع و داده‌های به‌روز، امکان مقایسه عمیق‌تر با تجارب کشورهای مشابه ایران فراهم نشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به دو مسیر بپردازند:

نخست، مطالعات میدانی و تجربی درباره دیدگاه نخبگان، سیاست‌گذاران و جامعه نسبت به آینده ایران و دوم، طراحی مدل‌های کمی برای سنجش سناریوها و شاخص‌گذاری اهداف چشم‌انداز.

در نهایت، می‌توان گفت که موفقیت سند چشم‌انداز ۱۴۳۰ در گرو آن است که از یک متن نمادین و آرمانی فراتر رود و به ابزاری عملی برای مدیریت آینده‌های متنوع بدل شود. اگر این چهارچوب پیشنهادی با اراده سیاسی، مشارکت اجتماعی و ظرفیت‌سازی نهادی همراه گردد، ایران می‌تواند در افق ۱۴۳۰ به‌جای اسیر شدن در دام عدم قطعیت‌ها، آن‌ها را به فرصتی برای تقویت تاب‌آوری و تحقق توسعه پایدار بدل سازد.

References

- Börjesson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: Towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723–739.
- Boroumand Kakhki, A., Rezaei, A., Heidari, A., & Naghizadeh, R. (2022). Proposing a framework for applying foresight in the governance of Iran's higher education system. *Rahbord Quarterly*, 31(102), 127–164. (In Persian)
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Collier, D. (1993). The comparative method. In A. Finifter (Ed.), *Political science: The state of the discipline II* (pp. 105–119). Washington, DC: American Political Science Association.
- Cooke, N. J. (2015). Team cognition as a foundation for augmented cognition. In D. Schmorow & C. Fidopiastis (Eds.), *Foundations of augmented cognition* (pp. 12–22). Cham: Springer.
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5–23.
- Friedman, G. (2009). *The next 100 years: A forecast for the 21st century*. Anchor Books.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.
- Inayatullah, S. (2008). Six pillars: Futures thinking for transforming. *Foresight*, 10(1), 4–21.
- Khal'atbari, F. (2009). A foresight approach to the future of energy in Iran. *Rahbord Quarterly*, 18(52), 55–80. (In Persian)
- Kwakkel, J. H., Walker, W. E., & Haasnoot, M. (2016). Coping with the wickedness of public policy problems: Approaches for decision making under deep uncertainty. *Journal of Water Resources Planning and Management*, 142(3), 01816001.
- Lempert, R. J., Popper, S. W., & Bankes, S. C. (2003). *Shaping the next one hundred years: New methods for quantitative, long-term policy analysis*. RAND Corporation.
- Marchau, V. A. W. J., Walker, W. E., Bloemen, P. J. T. M., & Popper, S. W. (Eds.). (2019). *Decision making under deep uncertainty: From theory to practice*. Springer.
- Mobini Dehkordi, A., & Bashiri, H. (2016). Proposing a future engineering method in complex systems. *Rahbord Quarterly*, 25(81), 237–260. (In Persian)
- OECD. (2021). *Futures thinking in action: Shaping adaptive and resilient societies*. Paris: OECD Publishing.

- OECD. (2023). Strategic foresight for resilient governance. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2025). Global scenario futures report. Paris: OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research and evaluation methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). Governance, politics and the state. Red Globe Press.
- Popper, R. (2008). Foresight methodology. In L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, & R. Popper (Eds.), *The handbook of technology foresight* (pp. 44–88). Edward Elgar.
- Raford, N. (2015). Scenario planning for the 21st century: A new model for foresight, strategy and change. *Journal of Futures Studies*, 19(4), 1–16.
- RAND Corporation. (2020). Strategic planning in uncertain times. RAND.
- Schreier, M. (2012). Qualitative content analysis in practice. London: SAGE Publications.
- UN DESA. (2019). World public sector report 2019. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- UNDP. (2022). Foresight and resilience in fragile contexts. New York: United Nations Development Programme.
- UNDP Pakistan. (2015). Pakistan vision 2025: Sustaining inclusive growth, human development and social justice. Islamabad: United Nations Development Programme.
- Van Notten, P. W. F., Rotmans, J., van Asselt, M. B. A., & Rothman, D. S. (2003). An updated scenario typology. *Futures*, 35(5), 423–443.
- Walker, W. E., Haasnoot, M., & Kwakkel, J. H. (2013). Adapt or perish: A review of planning approaches for adaptation under deep uncertainty. *Sustainability*, 5(3), 955–979.
- WEF. (2024). Building futures: Four foundations of foresight governance. World Economic Forum.
- Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, 91(5), 118–127.
- World Bank. (2017). Governance and the law. Washington, DC: World Bank.
- World Bank, & UN. (2018). Iraq reconstruction and investment. Washington, DC: World Bank & United Nations.