



Received:
18 December 2022
Revised:
22 January 2023
Accepted:
27 February 2023
Published:
20 March 2023
P.P: 11-42

ISSN: 2717-3674
E-ISSN: 2717-3666



Designing a strategic foresight model in order to implement the statement of the second step of the Islamic Revolution

Mahdi Qolizadeh zavashti*¹ Naimeh Mollahasani² | Ali Esmaeelpour³

| Mohammadreza Arab Bafrani⁴

Abstract

Objective: The purpose of this article is to present a model that can relate the statement of the second step of the Islamic Revolution to the program documents of the country and provide the basis for its implementation, and for this purpose, the theoretical literature of strategic foresight models has been used as a model for the implementation of the native statement. be made

For this purpose, the initial model has been designed with the help of documentary and library studies, and then using expert interviews and questionnaires, the resilience of the model has been measured in different dimensions.

The final model has been obtained in such a way that based on the statement of the second step, macro-futuristic approaches should be extracted and then the cognitive-normative frameworks of the second step of the revolution should be obtained. Then, the document of the Iranian Islamic model of progress based on it will be rewritten, and macro and national (or partial) perspectives will be compiled based on this document and in time horizons of less than 40 years. Under these perspectives, a strategic monitoring process is implemented and at the end, policy documents are produced for implementation.

In order to implement the second step document, first the whole document should be broken into some macro national issues and then for each issue, the country's policy documents (such as the Iranian Islamic model of progress) should be modified and compiled, and then smaller documents such as vision, macro strategies, policy documents And... be compiled.

Keywords: second step statement of the Islamic revolution, strategic foresight, implementation of the second step statement, future studies, foresight methodology.

1. Corresponding Author: Faculty of Future Studies, Qazvin International University, Iran.
mgholizadez@gmail.com
2. Faculty of Anthropology, University of Tehran, Iran
3. Ph.D. student of Future Studies, Imam Hossein University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor at the Observation and Future Research Center of Imam Hossein University, Tehran, Iran

Cite this Paper: Qolizadeh zavashti, M & Mollahasani, O & Esmaeelpour, A & Arab Bafrani, M . (2023). Designing a strategic foresight model in order to implement the statement of the second step of the Islamic Revolution. *Crisis Management and Emergency Situations*, 4(3), 11–42. DOR:

DoR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27173674.1401.3.4.1.5>

Publisher: Imam Hussein University

© Authors



This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) .



طراحی مدل آینده‌نگاری راهبردی به‌منظور پیاده‌سازی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

مهدی قلی زاده زاوشتی^۱ | نعیمه ملاحسنی^۲ | علی اسماعیل پور^۳ | محمدرضا عرب بافرانی^۴ ID

دوره سوم
زمستان ۱۴۰۱

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۷
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۲
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۸
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۹
صص: ۳۷-۱۱

شابا چاپی: ۳۶۷۴-۳۷۱۷
الکترونیکی: ۳۶۶۶-۳۷۱۷



چکیده

هدف از این مقاله ارائه مدلی است که بتواند بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی را به اسناد برنامه‌ای کشور مرتبط نموده و زمینه برای پیاده‌سازی آن را فراهم کند و برای این منظور از ادبیات نظری مدل‌های آینده‌نگاری راهبردی استفاده شده تا یک مدل برای پیاده‌سازی بیانیه بومی‌سازی گردد. بدین منظور مدل اولیه به کمک مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای طراحی شده و سپس با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه خبرگانی، تاب‌آوری مدل در ابعاد مختلف مورد سنجش قرار گرفته است. مدل نهایی بدین صورت به‌دست آمده است که بایستی بر اساس بیانیه گام دوم، رویکردهای کلان آینده‌پژوهانه استخراج و سپس چارچوب‌های شناختی - هنجاری گام دوم انقلاب به دست آید. سپس سند الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت مبتنی بر آن بازنویسی شده و چشم‌اندازهای کلان و ملی (بخشی) بر اساس این سند و در افق‌های زمانی کمتر از ۴۰ سال تدوین گردد. ذیل این چشم‌اندازها فرآیند دیدبانی راهبردی اجرا شده و در انتها اسناد سیاستی جهت پیاده‌سازی تولید می‌گردد. برای پیاده‌سازی سند گام دوم می‌بایست ابتدا تمام سند به برخی موضوعات کلان ملی شکسته شده و سپس برای هر موضوع، اسناد سیاستی کشور (مانند الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت) اصلاح و تدوین شده و سپس اسناد خردتر مانند چشم‌انداز، راهبردهای کلان، اسناد سیاستی و... تدوین گردد. **کلیدواژه‌ها:** بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، آینده‌نگاری راهبردی، پیاده‌سازی بیانیه گام دوم، آینده‌پژوهی، روش‌شناسی آینده‌نگاری.

mgholizadez@gmail.com

۱. نویسنده مسئول: دانشکده آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی قزوین، قزوین، ایران.

۲. دانشکده انسان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

۴. استادیار مرکز رصد و آینده‌پژوهی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

استناد: قلی زاده زاوشتی، مهدی و ملاحسنی، نعیمه و اسماعیل پور، علی و عرب بافرانی، محمد رضا (۱۴۰۱)، طراحی مدل آینده‌نگاری راهبردی به‌منظور پیاده‌سازی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، **نشریه علمی آینده پژوهی انقلاب اسلامی**، (۳)۴،

۱۱-۴۲. DoR:https://dorl.net/dor/20.1001.1.27173674.1401.3.4.1.5

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع) نویسنده‌گان

این مقاله تحت لیسانس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



مقدمه و بیان مسئله

رهبر معظم انقلاب اسلامی در چهلمین سالگرد پیروزی انقلاب اسلامی، بیانیه گام دوم انقلاب را صادر فرمودند. بیانیه «گام دوم انقلاب» تجدید مطلعی است خطاب به ملت ایران و به‌ویژه جوانان که به‌مثابه منشوری برای «دومین مرحله خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی» خواهد بود و «فصل جدید زندگی جمهوری اسلامی» را رقم خواهد زد. این گام دوم، انقلاب را «به آرمان بزرگش که ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی است» نزدیک خواهد کرد.

این بیانیه دربرگیرنده چند بحث کلیدی بود که عبارت‌اند از:

- ارائه تصویر و تعریف دقیقی از انقلاب به‌عنوان یک جریان از گذشته تا آینده؛
- ارائه تصویر دقیق نظام جمهوری اسلامی به‌عنوان عینیت یافته انقلاب و مقایسه آن با رژیم پهلوی؛
- ارائه تصویر از مسیر طی شده در ۴۰ سال گذشته و گام اول انقلاب؛
- ارائه تصویر از مسیر پیش رو و اهداف و آرمان‌های انقلاب؛
- ارائه توصیه‌ها و دستورهای راهبردی و سیاست‌های کلان برای موفقیت در گام دوم انقلاب.

حال یک پرسش مهم و کلیدی پیش‌روی کشور قرار دارد و آن اینکه این بیانیه را چگونه باید در لایه سیاست‌گذاری وارد کرد؟ چگونه می‌توان سیاست‌های کلان این بیانیه و توصیه‌های رهبر انقلاب برای ۴۰ سال آتی را در اسناد راهبردی، سیاست‌های اجرایی و برنامه‌ها وارد کرد و زمینه را برای اجرای فرامین و توصیه‌های ایشان در کشور فراهم کرد؟ اگر مهم‌ترین نقطه‌ضعف نظام سیاست‌گذاری سنتی را ناتوانی در تبدیل بیانیه (به‌عنوان یک سند سیاستی کلان) به اسناد خردتر و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی قلمداد کنیم؛ آینده‌پژوهی و تفکر راهبردی خواهند توانست راه‌حل روش‌شناسانه‌ای برای حل این مشکل پیش روی ما بگذارند (خلیلی شورینی، ۱۳۹۴).

برای فهم بهتر این پرسش، ابتدا باید سطوح گوناگون سیاست و خط‌مشی را در نظام‌های سیاسی شناسایی نمود. نظام‌های سیاسی گوناگون در جهان باتوجه به چالش‌هایی که با آن‌ها مواجه هستند دارای جهت‌گیری‌های متفاوت و پویا در ابعاد راهبردی ملی می‌باشند و این جهت‌گیری‌ها دارای سطوح مختلف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۹۰). خط‌مشی‌ها به‌عنوان محدوده اقدامات دولت به شمار می‌رود و عبارت است از مجموعه اقدامات ثابت، معین و پایدار دولت که برای حل مشکلات اجتماعی استفاده می‌شود (Anderson & at el., 2011). کارکرد اصلی خط‌مشی، انتخاب یک راه‌حل مناسب از بین راه‌حل‌های موجود است و سیاست‌های کلی، نمایانگر خطوط اصلی حاکمیت برای حفظ منافع عمومی، هماهنگی و انسجام اهداف جامعه است و اولویت اقدامات دولت را مشخص می‌کند که عبارت‌اند از: سیاست‌های کلی نظام، برنامه‌های توسعه پنج‌ساله و بودجه‌های سالانه کشور (حافظ‌نیا، ۱۳۸۱).

با اینکه هدف از سیاست‌های کلان کمک به توسعه و پیشرفت کشور است؛ ولی به دلایل مختلف تدوین این سیاست‌ها دارای اثرات پیش‌بینی شده نبوده و اهداف این سیاست‌ها محقق نشده است. باوجوداینکه تلاش‌های متفاوتی برای اجرای کامل این سیاست‌ها انجام گرفته ولی همچنان نقاط ضعف جدی در پیاده‌سازی این سیاست‌ها دیده می‌شود (حیدری، ۱۳۹۴). یکی از مهم‌ترین این نقاط ضعف نیز موارد عدم ترجمان صحیح برنامه‌های عملیاتی از مضامین سیاست‌های کلان کشور سبب شده است علی‌رغم تحقق بسیاری از اهداف خرد عملیاتی، اهداف کلان سیاستی محقق نگردد. عدم تطابق و هماهنگی بین اجرا و سیاست‌گذاری منجر به اعمال سلیقه‌ای اجرای سیاست‌های کلی در کشور شده است.

طی ۴۰ سال گذشته با اوج گرفتن تفکر راهبردی به مرور دیدگاه و رویکرد کشورها، سازمان‌های جهانی و بنگاه‌های کوچک و بزرگ به مطالعات آینده به‌عنوان زمینه‌ساز برنامه‌ریزی راهبردی جلب گشته تا جایی که بخش مطالعات آینده جزء جدایی‌ناپذیر هر نهاد تحقیقاتی، که به موضوع کلان و راهبردی می‌پردازد، محسوب شده است (حیدرعلی، ۱۳۷۰). سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی اگر با بصیرت‌های آینده‌پژوهانه گره خورده شده باشد، آن‌چنان ارزش می‌یابد که

ثمرات آن در مقایسه با سایر رویکردها و نگرش‌ها انکار ناپذیر خواهد شد (عندلیب، ۱۳۸۱). نیاز به یک مدل بومی (یا حداقل تلفیقی) از بین مدل‌های آینده‌پژوهانه برای پیاده‌سازی بیانیه گام دوم ضروری به نظر می‌رسد.

هدف اصلی این پژوهش بررسی روش‌شناسانه پیاده‌سازی بیانیه گام دوم با رویکرد آینده‌پژوهانه است که تلاش می‌گردد ضمن طراحی یک مدل بومی شده (و نه بومی) و روایی‌سنجی آن، راه را برای پرداختن روش‌شناسانه به چگونگی پیاده‌سازی بیانیه در سال‌های آتی هموار سازد.

وجه نوآوری مقاله نسبت به موارد مشابه این است که نخست در تدوین اسناد کلان در کشور به رویکرد آینده‌نگرانه اهتمام نمی‌شود و در محدود موارد نیز مدل بومی شده‌ای برای این منظور استفاده نمی‌گردد و در این خصوص پژوهش حاضر اولین تلاش برای نسبت‌دادن مدل‌های آینده‌نگرانه به برنامه‌ریزی ملی است و دوم به طور خاص در خصوص نسبت‌دادن بیانیه گام دوم با اسناد سیاستی و برنامه‌ای کاری صورت نگرفته و در نتیجه تا امروز پس از چند سال همچنان ارتباط و تأثیر و تأثیری بین بیانیه و اسناد راهبردی برقرار نشده است و این مقاله در صدد است تا در این خصوص گامی بردارد.

مبانی نظری پژوهش

۱. پیاده‌سازی

واژه پیاده‌سازی را عموم نویسندگان و مترجمان منابع علمی مدیریت راهبردی معادل واژه لاتین Implementation دانسته‌اند و پیاده‌سازی را اعم از بسترسازی برای اجرا و اجرا می‌دانند. بعضی منابع لاتین برای تفکیک این دو مفهوم از یکدیگر، واژه ترکیبی Implementation planning را برای مفهوم پیاده‌سازی و execution را برای اجرا به کار گرفته‌اند (حسن‌یگی، ۱۳۹۰).

مفهوم پیاده‌سازی در منابع مطالعاتی مدیریت راهبردی در گذشته در قالب واژه اجرا به کار گرفته شده است گرچه از آن اسمی به میان نیامده است، ولی طرح مفهوم اخیر آن در علوم مکانیک و معماری و کاربردی که در علوم مدیریت نیز وارد شده است، نشان از این دارد که در شرایط و موقعیت خاص می‌تواند مفهومی متفاوت از اجرا داشته باشد و با مشخصه‌های متفاوت ظاهر شود (انوری، ۱۳۹۸).

پیاده‌سازی شامل آن دسته از اقدامات فرد یا گروه است که در دستیابی به اهدافی که در تصمیمات قبلی بیان شده است مؤثر هستند (Van horn & Van Meter, 1977). پیاده‌سازی به معنای یک فرآیند ساخت یافته است که مجموعه فعالیت‌های سازمان و در نتیجه کل سازمان را در راستای استراتژی به پیش می‌برد (غفاریان، ۱۳۸۶).

در ارتباط با موضوع پیاده‌سازی اسناد بالادستی، تقوی فرهی و ایجابی به بررسی الزامات پیاده‌سازی نظام اقتصاد مقاومتی در سایه فرهنگ‌سازمانی آجا پرداخته و ایجاد فرهنگ‌پذیرش تغییر در کارکنان را لازمه پیاده‌سازی هر نظامی در هر سازمانی عنوان کردند (تقوی فرهی و ایجابی، ۱۳۹۴).

۲. بیانیه گام دوم

پیش از بررسی مدل‌های آینده‌نگاری راهبردی می‌باید به یک پرسش بسیار مهم در حوزه نظری پاسخ داد و آن اینکه فهم ما از بیانیه گام دوم چیست؟ ما درصدد ترجمان چه بیانیه‌ای به اسناد سیاستی و راهبردی هستیم؟ در مقدمه در این خصوص نکاتی مختصری بیان شد که در این بخش به تفصیل به آن‌ها پرداخته می‌شود. باتوجه به نظرات خبرگان از مهم‌ترین ویژگی‌های بیانیه گام دوم می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- بیانیه یک سند ترکیبی است، در بیانیه هم تحلیل روند وجود دارد، هم مأموریت، هم راهبرد و سیاست، هم تحلیل محیط و... این موضوع آنجا پیچیده‌تر می‌شود که این لایه‌های مختلف در بیانیه در یکدیگر مندمج شده و همچون یک بافت منسوج و درهم تنیده ارائه شده‌اند که شناسایی و جداسازی آن‌ها بسیار دشوار است.

- مخاطب بیانیه نیز مردم و خصوصاً جوانان هستند، در واقع بیانیه یک سند کلان و حاکمیتی است که با مخاطب عموم جامعه تدوین شده است. در نتیجه ادبیات بیانیه بسیار ساده و روان است و در بسیاری موارد از ادبیات مرسوم مدیریتی و راهبردی فاصله گرفته است.
 - در بیانیه حول برخی مفاهیم و مضامین خاص در جای‌جای بیانیه به آن اشاره شده است؛ لذا برای تبیین جامع رویکرد بیانیه به آن مفاهیم و مضامین می‌بایست اشارات مختلف به آنها از تمام سند استخراج شده و به‌صورت یک تصویر یکپارچه موردبحث و بررسی قرار گیرد.
 - بیانیه یک روایت یک‌دست و یکپارچه دارد که اگر به‌درستی شناسایی نشود در فرآیند سیاست‌گذاری گسل جدی بین سیاست طراحی شده و خواست اصلی بیانیه ایجاد می‌شود. این روایت و نوع نگاه بدین صورت است که انقلاب اسلامی یک جریان رونده و زنده در طول تاریخ است که از زمان انبیا و امامان تا امروز و تا آینده امتداد دارد. این جریان در سال ۱۳۵۷، به عینیت رسیده و ماحصل آن در خاک ایران‌زمین، نظام جمهوری اسلامی ایران است که یک نظام انقلابی و متفاوت با نظام‌های مرسوم جهان است.
- این واقعه باعث شد تا عصر جدیدی پیش‌روی بشر آغاز شود و سال ۱۳۵۷ ه.ش را می‌توان نقطه عطفی در تاریخ معاصر برشمرد. در طی ۴۰ سال اخیر نظام جمهوری اسلامی خدمات و توفیقات بسیار زیادی داشته است هرچند بعضاً کم‌کاری‌هایی نیز توسط مسئولان صورت گرفته است. هر جا از آن جریان اصیل انقلاب فاصله گرفته‌ایم، ضعف‌ها بیشتر شده‌اند. در آینده نیز با آرمان دستیابی به تمدن اسلامی و ظهور حضرت حجت (عجل الله تعالی فرجه الشریف)، انقلاب اسلامی به مسیر خود ادامه خواهد داد که ۴۰ سال پیش‌رو (حدفاصل ۴۱ سالگی تا ۸۰ سالگی انقلاب) گام دوم این حرکت است. در این گام بار اصلی بر دوش جوانان خواهد بود که بایستی با استفاده از فرصت‌ها و

منابع عظیم مادی و معنوی و با کمک گرفتن از توصیه‌های ارائه شده در این بیانیه، انقلاب را به سوی سرمنزل مقصود به پیش ببرند. بنابراین، مدل آینده‌نگاری پیشنهادی باید بتواند این بیانیه را فهم و یکایک مضامین مندرج در بیانیه را تبدیل به خروجی‌های سیاستی نماید.

۳. مدل‌های آینده‌نگاری راهبردی

امروزه در سطح ملی، آینده‌پژوهی در قالب فعالیت‌های «آینده‌نگاری راهبردی»^۱ 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 قابل توجهی در این حوزه انجام داده‌اند (Hines & Bishop, 2006).

آینده‌نگاری راهبردی ابزاری برای درک آینده‌های محتمل، آمادگی بهتر برای رویارویی با آینده و تصمیم‌سازی برای نیل به آینده‌ای مطلوب است. آینده‌نگاری راهبردی شامل تلاشی نظام‌مند برای بررسی و خلق آینده درازمدت علم، فناوری، اقتصاد، محیط و جامعه به‌منظور شناسایی فناوری‌های نوظهور، حوزه‌های پرمفعت اقتصادی و سایر حوزه‌های زیربنایی راهبردی است که به‌احتمال فراوان، بیشترین منافع اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را خواهند داشت. بنابراین آینده‌نگاری راهبردی نوعی مدیریت و مهندسی جامع آینده و ایجاد فرصت برای ساختن آینده مطلوب است (Slaughter, 2002).

در بسیاری از موارد آینده‌نگاری راهبردی با سایر فعالیت‌های مشابه، مانند پیش‌بینی و برنامه‌ریزی راهبردی اشتباه گرفته می‌شود. این نوع از آینده‌نگاری نباید با پیش‌بینی که دارای پیش‌فرض‌هایی ثابت در مورد چگونگی شکل‌گیری آینده است، اشتباه گرفته شود. آینده‌نگاری راهبردی به دنبال پیش‌گویی نیست، بلکه فرایندی است که با تمرکز بر خلق آینده در پی خلق چشم‌اندازهای مشترک از آینده است، چشم‌اندازهایی که مردم را بر آن می‌دارد که فعالیت‌های امروز خود را با آن‌ها منطبق سازند. آینده‌نگاری راهبردی جایگزین پیش‌بینی، آینده‌اندیشی و برنامه‌ریزی راهبردی

1 Strategic Foresight

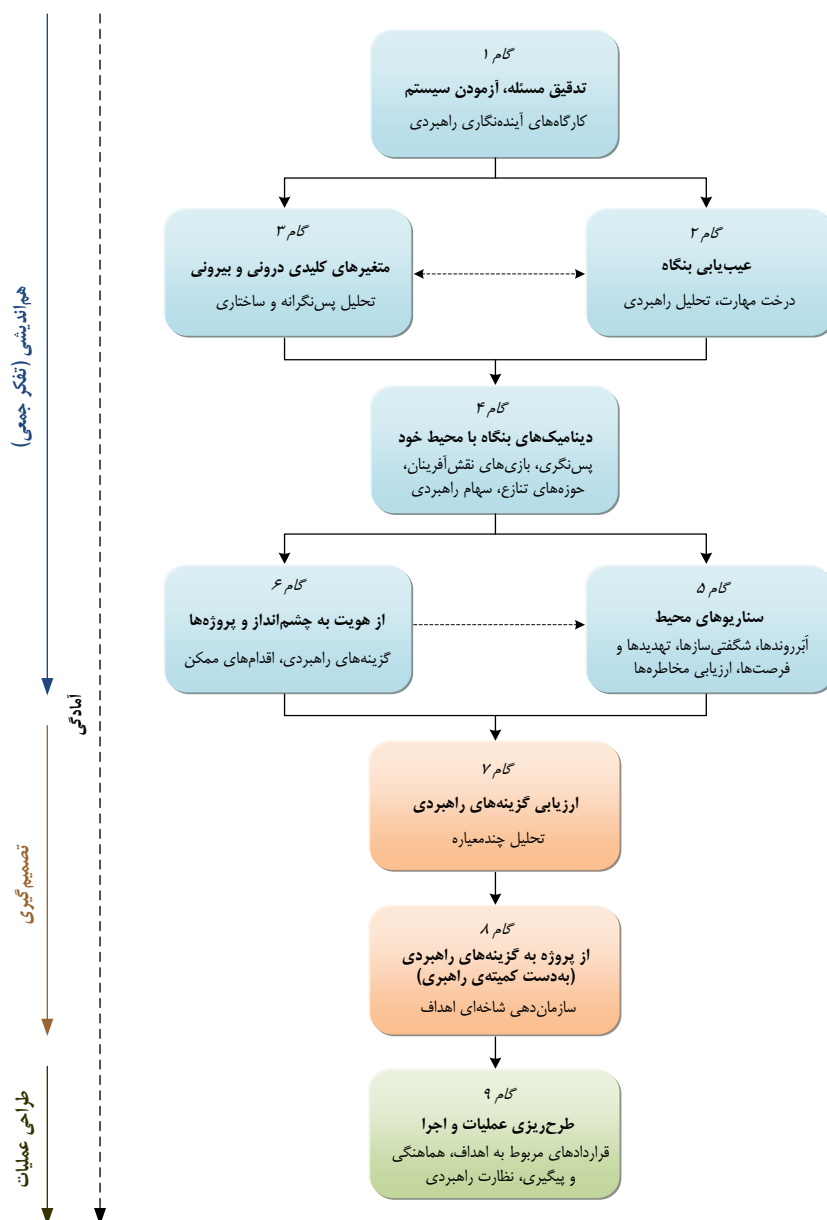
نمی‌شود. هر یک از این فعالیت‌ها در فرایند آینده‌نگاری راهبردی نقش خود را ایفا می‌کنند، و در بسیاری از موارد، به طور متقابل یکدیگر را حمایت می‌کنند (Hines & Bishop, 2006). آینده‌نگاری راهبردی کار خود را با شناسایی آینده‌های بدیل آغاز می‌کند و با بررسی آن‌ها، امکان وقوع و اثربخشی هر انتخاب را مشخص می‌کند. بعداً این مرحله نوبت به انتخاب گزینه مطلوب بر اساس معیارهای امکان و اثربخشی می‌رسد (در واقع خروجی این مرحله فهرستی از اولویت‌های برتر از تصاویر آینده است). پس از این انتخاب و مقایسه با وضعیت حال، برای رسیدن به گزینه انتخاب شده راهکارهای لازم ارائه می‌شود. از این مرحله، کار به فرایند برنامه‌ریزی راهبردی ارتباط داده می‌شود که از وظایف آینده‌نگاری راهبردی نیست. آینده‌نگاری راهبردی در شناسایی مقصد یا هدف تلاش می‌کند (Slaughter, 2002). در این مقاله دو مدل برای آینده‌نگاری راهبردی بررسی شده است، مدل میشل گوده و مدل جوزف وُرس. ابتدا هر دو مدل ارائه شده و معرفی می‌گردد و سپس ضمن مقایسه دو مدل، مدل پیشنهادی عرضه خواهد شد.

الف) مدل گوده برای آینده‌نگاری راهبردی

میشل گوده مفاهیم آینده‌نگاری، راهبرد (پردازش) و برنامه‌ریزی راهبردی را دارای هم‌پوشانی دانسته و آن‌ها را دارای مجموعه‌ای از تعاریف، مسائل و روش‌هایی می‌داند که به دلیل ابهام در واژه‌ها، از صراحت و شفافیت لازم برخوردار نیستند. وی آینده‌نگاری را دارای جعبه‌ابزاری مناسب می‌داند که برای خلق زبان مشترک پروژه، مهار کردن تفکر جمعی به کمک مدیر می‌آید. بر پایه این نگاه جعبه‌ابزاری، حل بسیاری از مسائل پیچیده امروز نیازمند کاربست نظام‌مند ابزارها است. بنابراین باید باتکیه بر روش‌های پایه‌ای و تلاش برای بهبود آن‌ها، به فرایند حل مسئله سامان داد. گوده پس از بحث درباره مفاهیم درهم‌تنیده برنامه‌ریزی، فلسفه آینده‌نگاری راهبردی خود را در قالب پنج پرسش پژوهشی مطرح می‌کند (Godet & Durance, 2011):

- پرسش ۱: چه چیز ممکن است اتفاق بیفتد؟ (سناریوها)
- پرسش ۲: چه می‌توانم بکنم؟ (گزینه‌های راهبردی)

- پرسش ۳: چه خواهیم کرد؟ (تصمیم‌های راهبردی)
 - پرسش ۴: چگونه این کار را به انجام خواهیم رساند؟ (طرح‌های عملیاتی)
- و یک پرسش بنیادین که پیش‌نیاز دیگر پرسش‌ها است:
- پرسش صفر: من چه کسی هستم؟
- بر پایه پرسش‌های طرح شده، گوده یک فرایند سه مرحله‌ای (و دارای ۹ گام) برای آینده‌نگاری راهبردی پیشنهاد می‌کند (Godet & Durance, 2011)، مراحل این فرآیند به شرح زیر است.
- ۱- هم‌اندیشی (تفکر جمعی): این مرحله به شش گام تقسیم شده است. گام‌های یکم تا سوم مخاطبان را در فهم متغیرهای کلیدی یاری می‌کنند. گام چهارم شامل تحلیل ذی‌نفعان و میزان سهام هر یک از ایشان است، تا بتوان پرسش‌های بهتری درباره آینده طرح کرد. گام پنجم کاهش نااطمینانی پرسش‌ها برای پدیدآوردن محتمل‌ترین سناریوها، بر پایه نظر خبرگان است. در گام ششم، سازگارترین پروژه‌های راهبردی گزینش می‌شوند؛ گزینه‌هایی که هم با هویت سازمان و هم با محتمل‌ترین سناریوها (در محیط مربوطه) سازگار باشند.
 - ۲- تصمیم‌گیری: در این مرحله دو گام مهم برای مشارکت تصمیم‌سازان و مدیران اجرایی سازمان گنجانده شده است. گام هفتم به ارزیابی منطقی گزینه‌های راهبردی و گام هشتم به گزینش کارشناسانه بین راهبردهای اولویت‌بندی شده اختصاص یافته است. فرایند گزینش به برجسته‌ترین مراجع اجرایی (همانند هیئت‌مدیره) سپرده می‌شود.
 - ۳- طراحی عملیات: کاربرد عملی طرح راهبردی در گام نهم پی‌ریزی می‌شود. عقد قراردادهای، توسعه سامانه‌های هماهنگی و برنامه‌ریزی سامانه پوشش افق (پوشش محیطی)، نمونه‌هایی از این اقدام‌ها هستند. شکل زیر نمودار فرایند آینده‌نگاری راهبردی که توسط میشل گوده پیشنهاد شده را نمایش می‌دهد. تمامی مراحل مذکور در شکل ۱ به‌نمایش درآمده است.

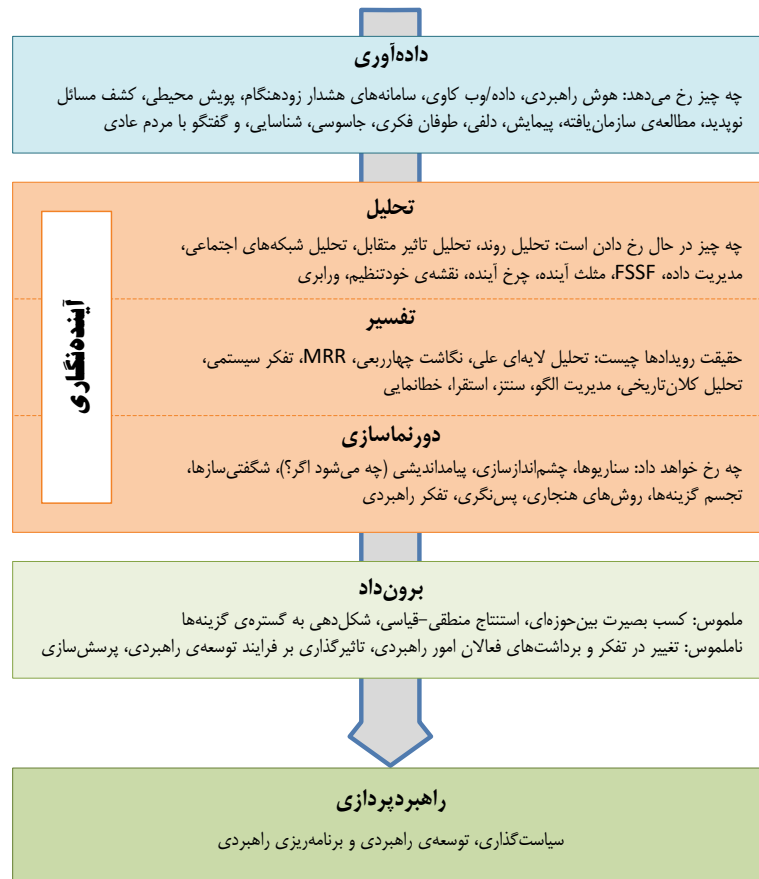


شکل ۱- مدل آینده‌نگاری راهبردی میشل گوده (Godet & Durance, 2011)

گوده تأکید می‌کند که فرایند یادشده لزوماً خطی نیست و ممکن است حلقه‌ها (به‌ویژه بین گام ۴ و ۹) پدید آیند. همچنین باید تاحدامکان (تا جایی که طبیعت محرمانه بعضی راهبردها اجازه می‌دهد) اعضای سازمان، از بالاترین تا پایین‌ترین سطح، در گام‌های مختلف فرایند مشارکت کنند (Godet & Durance, 2011).

ب) مدل وُرس برای آینده‌نگاری راهبردی

جوزف وُرس بر پایه دیدگاه‌های مینتزبرگ، هورتون و اسلاتر، یک «چارچوب عمومی فرآیند آینده‌نگاری راهبردی» پیشنهاد می‌دهد (Voros, 2003) که به شرح نمودار شکل ۲ است:



شکل ۲- مدل آینده‌نگاری راهبردی وُرس (Voros, 2003)

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، این فرایند پیشنهادی برای آینده‌نگاری راهبردی، همان فرایند آینده‌نگاری است که یک گام «راهبردپردازی» به آن افزوده شده است. انتخاب روش‌ها و فنون مختلف در هر گام، سبب می‌شود که جزئیات فرایندهای مختلف با هم متفاوت باشند.

ج) مقایسه مدل‌های آینده‌نگاری

برای دستیابی به مدل مطلوب آینده‌نگاری برای پیاده‌سازی بیانیه گام دوم، ابتدا باید دو مدل گوده و ورس را مقایسه نمود و از ایده‌های هر دو بهره‌مند شد تا در نهایت مدلی ارائه کرد که نه در چارچوب اندیشه‌های گوده و نه در افکار ورس محدود نمی‌شود؛ بلکه ویژه بوم بیانیه گام دوم و اقتضائات یک سند سیاسی کلان در این سطح تدوین شده است.

مدل گوده با نگرش سازمانی نوشته شده، گام‌های مقدماتی را بیان کرده و از جزئیات میانی و پایانی چشم‌پوشی نکرده است. این مدل برای تعبیه آینده‌نگاری راهبردی در سازمانی که با این فرایند مأنوس نیست مناسب به نظر می‌رسد. در مدل ورس نگاه سیستمی و کلان‌نگر حاکم است. فرایند پیشنهادی یک فرایند جهان‌شمول است، به این معنا که تقریباً استخوان‌بندی هر گونه فرایند آینده‌نگاری راهبردی امروزی را در بر دارد. در مدل ورس گام‌های مقدماتی برای راه‌اندازی فرایند آینده‌نگاری راهبردی در یک سازمان حذف شده و فقط چرخه دائمی پژوهش باقی‌مانده است.

د) رویکرد مدل آینده‌نگاری راهبردی بومی

آینده‌نگاری راهبردی، دانشی است که در عمل شکل می‌گیرد. بخش قابل‌توجهی از این دانش در نتیجه پروژه‌های انجام شده، به‌دست آمده است. نسخه‌های بومی از آینده‌نگاری راهبردی نیز در عمل شکل می‌گیرند. جوامع گوناگون برای بومی‌گرایی در آینده‌نگاری راهبردی می‌کوشند با نگاه بومی و باتوجه‌به شرایط فرهنگی، اقتصادی، سیاسی حاکم بر جامعه خود پروژه‌های آینده نگاری راهبردی را اجرا کنند. بر اساس تجربیاتی که از اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی به دست می‌آید، می‌توان به‌سوی طراحی آینده‌نگاری راهبردی بومی حرکت کرد؛ بنابراین بومی‌گرایی در آینده‌نگاری راهبردی، در وهله نخست، نیازمند نگاه بومی است و این نگاه بومی تنها از طریق آینده‌پژوهان بومی ایجاد می‌شود (قلی‌زاده، ۱۳۹۸). طراحی و ایجاد آینده‌نگاری

راهبردی بومی پیش از هر چیز به آینده‌پژوهانی بومی نیاز دارد تا با نگاه بومی و سازگار با شرایط فرهنگی و اقتصادی حاکم بر جامعه پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی را اجرا کرده و بر پایه آن آینده‌نگاری راهبردی بومی را شکل دهند؛ بنابراین هنگامی یک مدل به طور کامل بومی می‌شود که چارچوب کلی مدل را به موضوع بومی عرضه کرده و بر اساس اقتضائات موضوع، محیط، فرآیند و... آن را بومی نماییم (Isaac & Michael, 1995).

پیشینه پژوهش

محمدی نیا و همکارانش پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی را مورد پژوهش قرار داده و بر مبنای نظر خبرگان الگوی راهبردی خود را قابلیت‌هایی چون کل‌نگری و بومی‌نگری ارائه دادند (محمدی نیا و همکاران، ۱۳۹۵).

جوانی در پژوهش خود به تبیین ارکان پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در صنعت ورزش پرداخته و بر اساس نظر خبرگان الگویی سه سطحی شامل بهینه‌سازی زیرساختی، مقاوم‌سازی و برجستگی ارائه داد (جوانی، ۱۳۹۷).

انوری موانع پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی را بررسی نموده و بر اساس نظر خبرگان به وجود ۱۷ عامل از جمله ضعف در تهدیدشناسی، پایین بودن سطح نگرش مثبت در مدیران نسبت به پدافند غیرعامل، پایین بودن تعهد و باور مدیران عالی به سیاست‌ها، ضعف در الزامات قانونی، نارسایی در ساختار سازمانی، کمبود موانع و امکانات و قرارنگرفتن در ردیف اولویت‌های راهبردی دولت‌ها به عنوان مهم‌ترین آن‌ها اشاره کرد (انوری، ۱۳۹۸).

مرتضی نجف و همکارانش عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانک‌داری جامع در نظام بانکی را مورد تحلیل و ارزیابی قرار داده و در شش دسته کلی مشتری، زیرساختی، فرایندی، ساختاری، نیروی انسانی و قوانین و مقررات جانمایی کرده و در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که ۱۵ عامل نیازمند توجه حیاتی هستند (نجف و همکاران، ۱۳۹۹) و نهایتاً اخلاقی با بررسی موانع پیاده‌سازی سیاست‌های فرهنگی در ایران با تأکید بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۴ بازیگر کلیدی را شناسایی کرده که اغلب اهتمام جدی به این موضوع نداشته و پیشنهادهایی به منظور اتخاذ

رویکردهای تعاملی و مشارکتی برای جلب مشارکت تمامی بازیگران مرتبط با اجرای سند از سوی نهاد اصلی و مرجع (دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی و وزارت آموزش و پرورش) ارائه داد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته، موردی و زمینه‌ای است که به دو صورت کتابخانه‌ای و خبرگانی انجام شده است. ابتدا مدل مطلوب با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای استخراج شده و سپس به محک خبرگان گذاشته شده است. خبرگان مورد پرسش عبارت بودند از اساتید و پژوهشگران حوزه آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری، مدیران نهادها و سازمان‌های سیاست‌گذار و آینده‌پژوه، صاحب‌نظران سرشناس علوم انسانی اسلامی که در مجموع ۱۲۰ پرسش‌نامه توزیع شده که برخی پاسخ دادند و پنج مصاحبه نیز صورت گرفت. ۳۴ پرسش به صورت طیف لیکرت در خصوص ویژگی‌های مدل بوده‌اند که در تمام ۳۴ پرسش امتیاز بالای متوسط (بالای ۳/۵) به دست آمده است یعنی مدل تاب آوری کافی را از منظرهای پرسش شده از خبرگان دارا می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

قبل از هر چیز، بر اساس ادبیات نظری یک مدل اولیه تدوین گردید که به شرح ذیل است.

الف) پیش‌فرض‌های طراحی چارچوب مفهومی مدل

- قصد این پژوهش طراحی مدل پیاده‌سازی بیانیه گام دوم انقلاب با نگاه آینده‌نگاری راهبردی است. پیش‌فرضی که بر این بخش اثر قابل توجهی دارد، مقبولیت کلیات فرایند آینده‌نگاری راهبردیِ امروزی است، آن‌گونه که این فرایند از دیدگاه اندیشمندان دیگر نقل شد؛ بنابراین کاویدن اصول و فلسفه فرایند خارج از حوزه پژوهش است.
- با فرض فوق، پژوهش کنونی در پی ارائه رهنمودهایی برای تحقق مدل است، به گونه‌ای که فرآیند آینده‌نگاری راهبردی (دست‌کم) با ملزومات اسلامی - ایرانی بیان‌شده مطابقت داشته باشد.

- به منظور طراحی فرایند آینده‌نگاری راهبردی، هم از مدل گوده و هم از مدل وُرس استفاده خواهد شد. کلیات فرایند و نیازمندی‌های کلان مدل با کمک مدل کلی‌نگر ورس تنظیم می‌شوند. از فرایند گوده نیز برای تدقیق ظرافت‌های آینده‌نگاری راهبردی استفاده می‌شود.
- برای تعیین نسبت وجوه مدل با این فرایندها، ترتیب معکوس برگزیده شده است. به این معنا که ابتدا وجه مفعولی مدل بررسی می‌شود. یعنی بررسی می‌شود که چه موضوع‌ها و مخاطب‌هایی برای فرایند قابل تصور است و جایگاه هر یک از این‌ها چیست. سپس وجه فعلی مطالعه می‌شود، به گونه‌ای که شیوه‌ها و فرایندهای رویارویی با این مسائل آشکار شود. در پایان هم افراد و نهادهایی که شایستگی فعالیت در این زمینه‌ها را دارند بررسی شده و سازمان‌دهی آن‌ها به بحث گذاشته می‌شود.
- مفهومی که در مسیر مطالعه مدل همراه ذهن اندیشمندان خواهد بود، نگاه سیستمی به مدل است. مجموعه‌ای سامان‌دهی شده از وظایف و فعالیت‌ها است که هر یک بخشی از فرایند آینده‌نگاری راهبردی را پوشش می‌دهند. کوسا این مجموعه را سامانه خطاب می‌کند، حتی اگر تعامل سازمانی دقیق و بوروکراتیکی بین همه اعضای سامانه تعریف نشده باشد. آنچه مهم است درک جایگاه هر کارکرد و کارگزار در دستیابی به هدف مشترک است (Kuosa, 2011). براین اساس، مدل اسلامی ایرانی آینده‌نگاری راهبردی، در پی توصیف یک «سامانه آینده‌نگاری راهبردی» است. این سامانه اعم از روش‌ها و فرایندها و سازمان‌ها است.

ب) مدل پیشنهادی برای آینده‌نگاری راهبردی

مدل مطلوب، مدلی است که آیین تمام‌نمای اجزای اصلی و عمده پدیده موردنظر باشد، اگرچه درست همانند واقعیت مفصل و پیچیده نیست؛ ولی با نشان دادن روابط اصلی اجزا و آثار آن‌ها، وسیله‌ای ساده و مناسب در اختیار خط‌مشی‌گذار و تحلیل‌گر است (خورشیدی و قریشی، ۱۳۸۱). پس باید در نظر داشت که قیاس در مدل، تنها حاکی از وجود برخی شباهت‌ها است نه همسانی در همه‌ی خصائص و خواص و مدل فقط فرضیه‌ی خاصی را مطرح می‌کند که باید به محک آزمون زده شود و همه‌ی فرضیه‌های ممکن را در بر نمی‌گیرد.

چرچمن^۱ (۱۹۷۶) معیارهایی کلی برای یک مدل مطلوب بیان می‌کند (به نقل از قلی‌زاده، ۱۳۹۸):

۱. آمار و داده‌های موجود را به گونه‌ای تنظیم کند که برداشت‌های نو را میسر ساخته و تفسیر داده‌ها را آسان‌تر کند.
۲. پرسش‌های جدیدی را مطرح کند و به کشف حقایق نو فراخواند.
۳. امکان ارائه پیش‌بینی‌های مهم، قابل تأیید و قابل اثبات را در اختیار کاربر مدل قرار دهد.
۴. اساس اندازه‌گیری‌های صحیح را فراهم کند.
۵. ابتکاری بوده و ایده‌هایی بی‌مانند را نمایان سازد.
۶. تا حد ممکن ساده باشد و تعداد گام‌هایی که باید برای دستیابی به یک راهکار طی شود را کمینه کند.

معیارها و ویژگی‌هایی که برای مدل مطلوب بیان شد، توصیفگر مدل‌های پیش‌بین و مدل‌های شناختی است، اما از رهنمودهای فوق می‌توان برای شناخت ویژگی‌های مدل‌های جاری این پژوهش نیز بهره گرفت (به نقل از قلی‌زاده، ۱۳۹۸).

تلاش می‌شود که مدل این پژوهش، داده‌ها را به‌خوبی و با روشی منطقی تحلیل، دسته‌بندی و تفکیک کند؛ راه را برای پژوهش‌های جزئی‌تر، یا بنیادی‌تر باز کند؛ دربرگیرنده ایده‌ها و ابتکارهای نو باشد؛ و در نهایت با بهره‌گیری از زبانی ساده و نمودارهای واضح، مفاهیم و متغیرها را به ساده‌ترین شکل ممکن بیان کند.

ج) فرایند پیشنهادی برای آینده‌نگاری راهبردی

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، این پژوهش به تحول و تغییر فلسفه بنیادین فرایند آینده‌نگاری راهبردی نمی‌پردازد؛ بنابراین فلسفه فرایند آینده‌نگاری راهبردی پیشنهادی، پاسخ‌دادن به پرسش‌های بنیادین گوده است. اما تلاش می‌شود که با همین چارچوب مفهومی، فرایندی عرضه شود که با ملزومات بومی سازگار و همگون باشد.

پرسش صفر گوده در مقام معرفت توسط الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و در مقام عمل با مطالعه ذی‌نفعان و بعضی متغیرهای ساختاری پاسخ داده می‌شود. اگرچه پاسخ معرفتی الگو فراتر از نیاز پرسش صفر گوده به نظر می‌رسد، پاسخ‌دادن به وجه عملیاتی و ساختاری پرسش صفر، نیازمند

1 Churchman

پژوهش‌های تکمیلی است. چهار گام آغازین در مرحله نخست فرایند آینده‌نگاری گوده پاسخ‌گوی چنین نیازی در سازمان‌ها است و باید در سطح ملی نیز درک روشنی از دستاورد دانشی این چهار گام وجود داشته باشد.

همان‌گونه که گوده بیان کرده است، حلقه تکرار گام‌های فرایند او، از گام ۴ تا ۹ است؛ به این معنا که گام‌های خودشناسی با تناوب کمتری نسبت به گام‌های آینده‌نگارانه و راهبردپردازانه انجام می‌شوند. با این تحلیل، با فراهم‌شدن یک پاسخ اولیه برای پرسش صفر می‌توان به چهار پرسش دیگر پرداخت. این چهار پرسش در حقیقت بیان‌گر فرایند اصلی آینده‌نگاری راهبردی هستند (Godet & Durance, 2011).

از نظر نویسندگان، برای درک کلیات فرایند آینده‌نگاری راهبردی، مدل جامع‌نگرانه وُرس مناسب‌تر است؛ چراکه مدل ورس چهار گام عمومی داده‌آوری، آینده‌نگاری (دارای سه گام تحلیل، تفسیر و دورنماسازی)، برون‌داد و راهبردپردازی را در برمی‌گیرد. فرایند گوده نیز در گام‌های نخستین با داده‌آوری و در گام‌های میانی با آینده‌نگاری وُرس قابل تطبیق است، اما جزئیات بهتری از انتهای فرایند دارد. گوده به‌جای دسته‌بندی فعالیت‌های پایانی به دو گام برون‌داد و راهبرد، سه گام ارزیابی گزینه‌های راهبردی، گزینش راهبرد و تدوین طرح عملیاتی را پیشنهاد کرده است. فرایند آینده‌نگاری راهبردی هم به کلی‌نگری ورس و هم به ظرافت فکری فرایند گوده نیاز دارد. براین اساس و بنا به تحلیل فوق، تفکیک متفاوتی برای فرایند پیشنهاد می‌شود که دربرگیرنده شش گام است:

۱. دیدبانی (داده‌آوری)
۲. آینده‌نگاری مقدماتی (تحلیل)
۳. آینده‌نگاری پیشرفته (تفسیر و دورنماسازی)
۴. ارزیابی گزینه‌های راهبردی
۵. گزینش راهبرد
۶. تدوین بسته‌های سیاستی

نمودار فرایند پیشنهادی آینده‌نگاری راهبردی در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳- فرایند پیشنهادی برای آینده‌نگاری راهبردی در سطح ملی

برآیند تحلیل فوق، دو رمز و سه لایه مشارکتی را برای فرایند توصیف می‌کند. لایه نخست که تمهید یا بسترسازی آینده‌نگاری است، با رنگ آبی تصویر شده و از بیشترین قابلیت گسترش در سطح جامعه برخوردار است. لایه نارنجی‌رنگ را - که می‌توان دارای بار پردازشی اصلی دانست - شامل امور تخصصی می‌شود که همچنان نیازمند مشارکت گسترده هستند. لایه سبزرنگ معرف دو گام تصمیم‌سازی است که با هدایت مرجع واحد و با بیشترین تمرکز انجام می‌گیرد.

براین اساس، می‌توان شش گام فرایند را به سه لایه تمهید، پردازش و تصمیم‌سازی تقسیم نمود که هر لایه مقتضیات نهادی خاص خود را دارد.

با نگاه سیستمی، می‌توان گفت که دیدبانی ورودی سیستم را تأمین می‌کند، ورودی‌های گسترده‌ای که از محیط حکومت اخذ شده‌اند. خروجی اصلی سیستم نیز در راهبردها و بسته‌های سیاستی مشاهده می‌شود. بین ورودی و خروجی، روش‌های گوناگون و متعددی به دست نهادها و کارشناسان گوناگون اجرا می‌شوند که پردازش ورودی تا خروجی را انجام می‌دهند.

(د) پیاده‌سازی آینده‌نگاری

پیاده‌سازی آینده‌نگاری از نظر مفهومی شامل پنج مرحله است:

(۱) **تشخیص و پایش تغییر:** این مرحله، شامل ارزیابی جریان‌های تغییر در گذشته و

جمع‌آوری داده‌های اساسی در رابطه با وضعیت فعلی است. این تلاش، زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که بتوان چرخه‌های در حال ظهور، روندها و پیامدهای نوظهور را جستجو کرد؛ مانند نوآوری‌های فناوری و...

(۲) **ملاحظه و نقد اثرات تغییر:** این مرحله اثراتی را که تغییرات مداوم بر محیط دارند،

ارزیابی می‌کند که چگونه زندگی ما تغییر می‌کند؟ چه کسی به تبع تغییرات جدید منفعت می‌کند یا متضرر است؟ چگونه می‌توان پیامدها و اثرات تغییر را خنثی نمود؟

(۳) **به تصویر کشیدن آینده‌های ممکن گوناگون:** این مرحله، به طور طبیعی حاصل

برون‌یابی روندها و در نظر گرفتن آثار بلندمدت و پیامدهای نوظهور تغییرات است.

ساختن سناریو و به کار بردن تحلیل روند از جمله پیشنهاد‌های آینده‌نگاری برای انجام

این مرحله است. نخست سناریوهای آینده‌های گوناگون، به ما اجازه می‌دهد تا

امکان‌پذیری و عدم قطعیت رویدادها و روندهای آینده را کاوش کنیم و بر اساس

یافته‌های این پژوهش، برنامه‌های احتمالی را برای رویارویی با رویدادهای شگفت‌انگیز

آینده بسازیم. دوم، پژوهش آینده‌های ممکن گوناگون، خلاقیت و انعطاف‌پذیری ما را

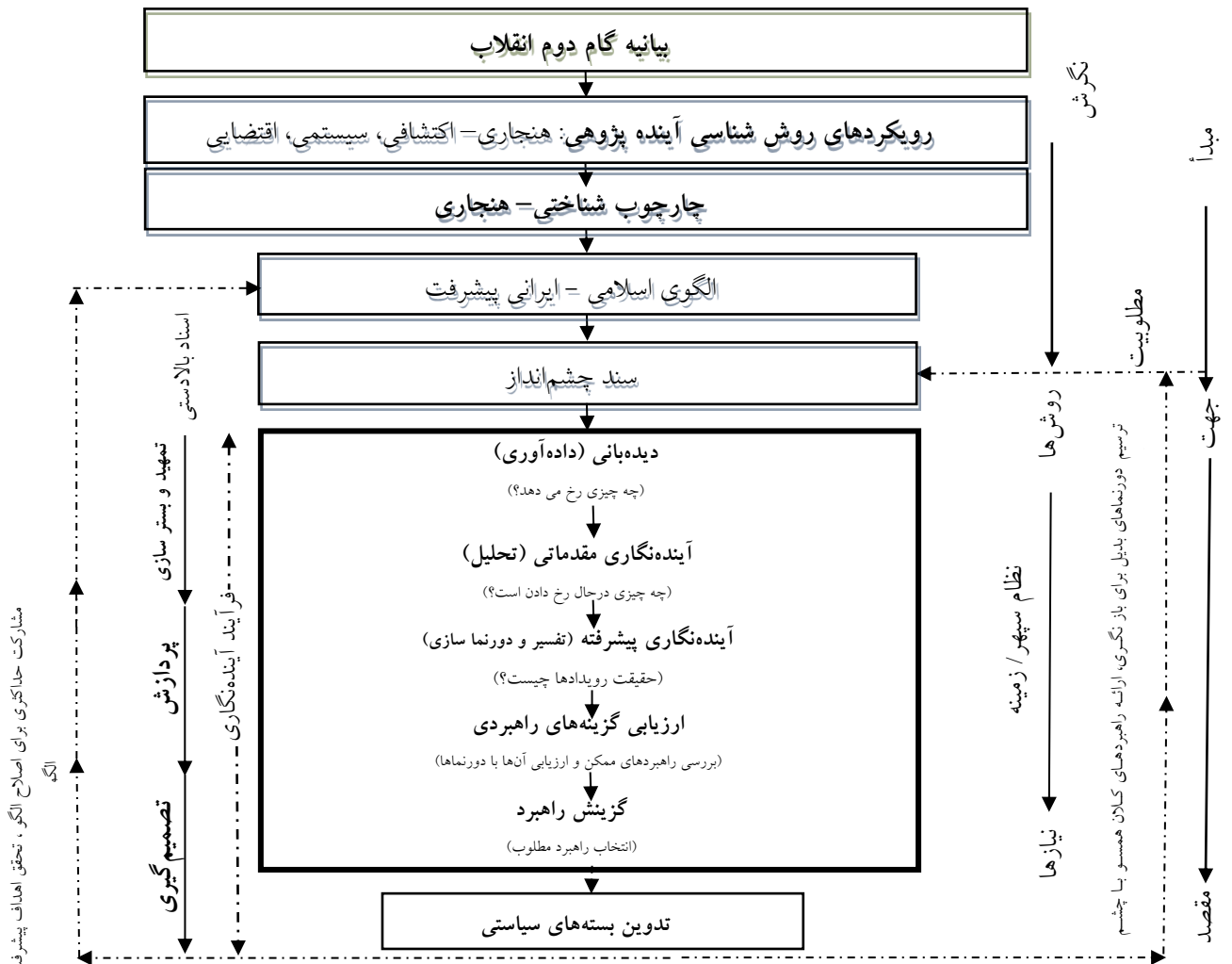
برای به تصویر کشیدن آینده مرجع، افزایش می‌دهد و درک گزینه‌های پنهان، به خلق چشم‌اندازهای قوی کمک می‌کند.

۴) **به تصویر کشیدن آینده‌های مرجع:** ساختن الگوهای ذهنی از آینده مطلوب که ما علاقه‌مند به ساختن آن هستیم، نخستین مرحله در برنامه‌ریزی و رهبری متحول است. این امر نیازمند آن است که ایده‌آل‌ها و اهداف بلندمدت و همچنین ارزش‌هایی که در تحقق این اهداف همکاری و کمک می‌کنند، به روشنی، بادقت و با ذکر جزئیات تشریح کنیم. فعالیت چشم‌اندازسازی یک شروع فوق‌العاده برای گروه‌سازی و ساختن اجماع است.

۵) **برنامه‌ریزی، گروه‌سازی و اجرای تغییر موردعلاقه:** انجام این مرحله در گام نخست، نیازمند یک تعهد برای انجام است، یک تعهد از سطوح بالای سازمان در راستای تأمین فعالیت‌های پشتیبانی که در ساختن چشم‌انداز مشارکت می‌کنند و گروه پروژه را در یافتن منابع برای اجرای برنامه‌های سازنده آینده مرجع، حمایت می‌کنند. این پنج فعالیت مجزا، ولی وابسته به هم هستند. داده‌ها و فعالیت از یکی به دیگری جریان می‌یابد و هنگامی بیشترین اثرگذاری را دارند که با هماهنگی با یکدیگر و در یک فرایند پیش‌رونده و مداوم انجام شوند هنگامی که گروه راهبری برنامه، راهبردهای لازم را برای خلق چشم‌انداز تدوین کرد، باید فرآیند آینده‌نگاری به صورت پیوسته مورد پایش قرار گیرد تا تغییر اهداف و اثرات ناشی از پیامدهای نوظهور در آن اعمال شود.

ه) مدل نهایی شماتیک آینده‌نگاری راهبردی بیانیه گام دوم

مدل نهایی آینده‌نگاری راهبردی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به صورت شماتیک در شکل ۴ به نمایش درآمده است.



شکل ۴- مدل نهایی شماتیک آینده‌نگاری راهبردی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

و) توضیح اجزای مدل و شیوه پیاده‌سازی بیانیه با نگاه آینده‌نگاری راهبردی

بر اساس مدل پیشنهادی، برای پیاده‌سازی بیانیه با روش آینده‌نگاری راهبردی اقدامات ذیل بایستی در قالب یک چرخه انجام شود:

۱- تعیین رویکردهای روش‌شناسی آینده‌پژوهی:

جای‌جای بیانیه (و منظومه بیانات رهبر انقلاب) به ما رویکردهای روش‌شناسی و نوع نگاه ایشان به آینده و آینده‌پژوهی را می‌دهد که می‌بایست از بیانیه و بیانات استخراج شده و مبنای کار قرار گیرد. به‌عنوان مثال ممکن است در برخی از پژوهش‌ها و برنامه‌ریزی‌های ناظر بر بیانیه، صرفاً تمایل به کشف محیط پیاده‌سازی بیانیه داشته باشد که رویکرد اکتشافی پاسخگو خواهد بود. در برخی دیگر برای ساخت آینده مطلوب بیانیه برنامه‌ریزی خواهد کرد که رویکرد هنجاری مبنای خواهد بود؛ لذا ابتدا می‌بایست رویکرد روش‌شناسانه را مشخص کنیم.

۲- تعیین چارچوب شناختی - هنجاری مستخرج از بیانیه:

در گام بعد می‌بایست مشخص کند ابعاد و خطوط معرفتی یا بایده‌ونبایدهای برآمده از بیانیه کدام است؟ نوع نگاه بیانیه به انقلاب، روندهای گذشته، وضعیت حال و آینده از جنس معرفت‌شناسانه الگوهایی را می‌دهد که این الگوها می‌تواند چارچوب حاکم بر تمام فرایندهای برنامه‌ریزی را مشخص نماید.

۳- تدوین (بازتنظیم) الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت مبتنی بر بیانیه:

در گام بعد می‌بایست الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت به‌عنوان نقشه کلان جهت‌گیری بلندمدت آینده کشور با استفاده از بیانیه، رویکردهای روش‌شناسی مستخرج از آن و چارچوب شناختی - هنجاری مستخرج از آن تدوین گردد. نظر به اینکه هم اکنون نسخه اولیه‌ای از الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت وجود دارد این نسخه می‌بایست باز تدوین و بازبینی شود.

۴- تدوین اسناد چشم‌انداز:

باتوجه به اینکه افق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و بیانیه گام دوم بلندمدت است، نیاز است چشم‌اندازهای نزدیک‌تر (۱۰ ساله و ۲۰ ساله) تنظیم شود. برای تدوین چشم‌انداز علاوه بر

رجوع به تمام چارچوب‌های پیشین (بیانیه، منظر روش‌شناسی، چارچوب هنجاری شناختی، الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت) می‌باید از نظر خبرگان، مسئولان و بازیگران کلیدی کشور نیز استفاده شده و همچنین شرایط محیطی حال و آینده افق چشم‌انداز (۱۰ یا ۲۰) ساله نیز مدنظر قرار گیرد.

۵- انجام مراحل آینده‌نگاری راهبردی ذیل افق زمانی چشم‌انداز به‌منظور نیل به چشم‌انداز:

برای انجام آینده‌نگاری راهبردی می‌بایست مراحل پیش‌تر به تفصیل به آن‌ها اشاره شد، شامل دیدبانی (داده‌آوری)، آینده‌نگاری مقدماتی، آینده‌نگاری پیشرفته، ارزیابی گزینه‌های راهبردی و گزینش راهبرد انجام شود. در پایان این مراحل راهبردهای کلان کشور جهت دستیابی به چشم‌انداز به دست خواهد آمد.

۶- تدوین بسته‌های سیاستی:

بر اساس راهبردهای کلان، بسته‌های سیاستی تدوین خواهد شد. این بسته‌ها جهت پیاده‌سازی ابلاغ و اجرا می‌شوند و سپس بازخوردگیری شده و در چرخه‌های منظم منجر به اصلاح الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و بالتبع چشم‌انداز و راهبردها خواهد شد.

ز) نقاط قوت و ضعف مدل بر اساس نظر خبرگان

مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف مدل که طی مصاحبه از خبرگان مورد پرسش قرار گرفت به شرح ذیل پیشنهاد شده است:

الف) نقاط قوت

- توجه به کلیه موضوعات مرتبط در بخش‌های مختلف کشور (در قلمرو پژوهش)
- تمایز مدل پژوهش با مدل‌های مرسوم غربی
- جامعیت مدل

- قابل پیاده‌سازی و نزدیک بودن مدل به زمینه‌های اجرایی کشور
- متناسب بودن مدل با اسناد بالادستی (سطح راهبردی و کلان مدل)

ب) نقاط ضعف

- عدم پیش‌بینی الزامات پیاده‌سازی در کشور
- عدم شناخت کافی از ساختارهای قانونی و حاکمیت
- باتوجه‌به نوپایی آینده‌پژوهی در کشور، پرداختن به مسائل جدید سبب ضعف و سردرگمی می‌شود
- مدل بیشتر بر ساختارهای دولتی با محوریت نظام دیده شده است و به بخش خصوصی توجهی نشده است

ح) مصادیقی از چگونگی پیاده‌سازی بیانیه گام دوم بر اساس مدل پیشنهادی

حال بایستی به این پرسش پاسخ داد که برای پیاده‌سازی بیانیه از طریق مدل آینده‌نگاری راهبردی باید چه کرد؟ مراحل مذکور در مدل چگونه می‌تواند بیانیه را در کشور ساری و جاری نماید؟

یکی از مهم‌ترین کارها که به‌صورت فاز صفر و پیش مدل باید انجام شود، تبدیل بیانیه به برخی مصادیق دقیق راهبردی است، موضوعات کلان بیانیه بایستی استخراج شده و برای هر یک فرآیند پیاده‌سازی از صفر تا صد به طور کامل اجرا شود.

اهم مصادیق راهبردی بیانیه را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- جوان‌گرایی
- امیدآفرینی (امید صادق و نگاه خوش‌بینانه به آینده)
- فعال کردن ظرفیت‌های طبیعی و انسانی کشور
- علم و پژوهش
- معنویت و اخلاق
- اقتصاد

- عدالت و مبارزه با فساد
- استقلال و آزادی
- عزت ملی، روابط خارجی و مرزبندی با دشمنان
- سبک زندگی

به منظور ارائه یک تصویر شفاف و انضمامی از چگونگی پیاده سازی بیانیه توسط مدل، مصداق علم و فناوری (پژوهش) به عنوان یکی از خطوط اصلی بیانیه مورد بررسی قرار می گیرد:

- اول؛ استخراج امهات موضوع از بیانیه

بر اساس این گام، می بایست بیانیه را از منظر علم و فناوری بازخوانی کرده و توصیه های آن را استخراج نمود. رهبر انقلاب در بیانیه ضمن تأکید در خصوص اهمیت علم و پژوهش و ضمن توجه دادن به پیشرفت های علمی گام اول انقلاب، دستور به جهاد علمی دادند که برخی نقاط هدف در بیانیه به شرح ذیل هستند:

- جوشاندن چشمه دانش
- جبران عقب افتادگی چندصدساله علمی کشور
- عبور از مرزهای دانش در مهم ترین رشته ها
- دستیابی به قله های علمی

- دوم، چارچوب شناختی - هنجاری ناظر بر بیانیه

در موضوع علم و پژوهش، بیانیه با رویکرد هنجاری به بررسی موضوع پرداخته و رهبر انقلاب ضمن ارائه یک تحلیل روند از گذشته تا به حال و وضعیت کنونی، سیاست های آینده را عرضه می نمایند:

- تحلیل روند گذشته تا امروز:
- عقب افتادگی کشور در قاجار و پهلوی از نظر علمی
- شروع از نقطه صفر در انقلاب اسلامی
- آغاز رستاخیز علمی از دو دهه قبل

- شتاب رشد علمی یازده برابر متوسط جهان
- رکوردهای بزرگ با وجود شنا در مقابل جریان دشمن ساز
- وضعیت حال:
 - رتبه شانزدهم علم و فناوری در کشورهای جهان
 - رتبه نخستین در برخی رشته‌های حساس و نوپدید
- سیاست‌های آینده:
 - وظیفه همه جوانان نه فقط دانشگاہیان و مراکز پژوهشی
 - یک جهاد همه‌جانبه علمی
 - عبور از مرزهای دانش و دستیابی به قله‌های دانش

- سوم: بازنویسی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت ناظر بر بیانیه

بخش علم و فناوری در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (نسخه اولیه منتشر شده) با آنچه در بیانیه گام دوم به آن اشاره شده است، تفاوت‌های معناداری دارند. به عنوان مثال هدف بیانیه دستیابی به قله‌های دانش و ایجاد یک انقلاب علمی عظیم در جهان توسط ایران است در حالی که الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت نگاه بسیار منفعلانه‌تر و کمتر آرمانی به این افق دارد. براین اساس افق چشم‌اندازی سند الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت می‌بایست به شرح ذیل اصلاح گردد:

- متن فعلی سند الگوی اسلامی در بخش افق (ناظر به علم و فناوری)
 - تا سال ۱۴۴۴ ایران به پیش‌تاز در تولید علوم انسانی اسلامی و فرهنگ متعالی در سطح بین‌المللی تبدیل شده و در میان پنج کشور پیشرفته جهان در تولید اندیشه، علم و فناوری جای گرفته و از اقتصادی دانش‌بنیان، خوداتکا و مبتنی بر عقلانیت و معنویت اسلامی، برخوردار و دارای یکی از ده اقتصاد بزرگ دنیا است (مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۷).

- متن پیشنهادی سند الگوی اسلامی در بخش افق با نگاه به بیانیه گام دوم (ناظر به علم و فناوری)

➤ تا سال ۱۴۴۴ ایران به پیشتاز در تولید **دانش فارسی**، علوم انسانی اسلامی و علوم پایه، فناوری‌های کلیدی و فرهنگ متعالی در سطح بین المللی تبدیل شده و از **نظاماتی دانش بنیان**، اقتصادی خوداتکا و مبتنی بر عقلانیت و معنویت اسلامی، برخوردار و دارای یکی از ده اقتصاد بزرگ دنیا باشد.

پس از این اصلاح و تبدیل رویکرد از انفعالی به فعال، نوبت به اصلاح بندهای تدابیر سند الگوی اسلامی ایرانی می‌رسد تا بتوان از این رهگذر، سند را با بیانیه تنظیم نمود.

- چهارم؛ تدوین چشم‌انداز مبتنی بر بیانیه و الگو

در حوزه علم و فناوری، می‌بایست چشم‌انداز کشور (و سایر اسناد چشم‌اندازی و نقشه‌های کلان مثل نقشه جامع علمی کشور) بازبینی شده و در افق زمانی مشخص (مثلاً ۱۵ یا ۲۰ ساله) بر اساس سند مجدداً تدوین گردند. باتوجه به اینکه تدوین این اسناد و چشم‌اندازها یک کار جمعی و حاصل نظر خبرگان و بازیگران کلیدی کشور است از ارائه پیشنهاد در این خصوص پرهیز می‌گردد و صرفاً به این جمله مفروض بسنده می‌شود که به عنوان مثال بخشی از چشم‌انداز ما ناظر بر بیانیه بدین صورت خواهد بود: «جزء ۱۰ کشور برتر جهان در تولید علوم انسانی در افق ۱۵ ساله»

- پنجم؛ گام‌های آینده‌نگاری راهبردی

حال می‌بایست بتوانیم آینده‌نگاری راهبردی را ذیل افق چشم‌اندازی ۱۵ ساله انجام دهیم. شرح هر یک از گام‌ها برای چشم‌انداز مفروض در این مصداق بدین شرح است:

- **دیدبانی:** دیدبانی که هدف آن پوشش محیطی و فهم مهم‌ترین سیگنال‌های تغییر است، در حوزه علم و پژوهش بایستی موارد ذیل به دست آید:
 - نقشه حوزه‌های علوم و فناوری که در آینده اهمیت می‌یابند یا ضعیف می‌شوند؟
 - نقشه توانمندی‌های بومی در هر یک از حوزه‌های علم و فناوری
 - سایر نقشه‌هایی که از پوشش و اسکن محیطی به دست آمده و فضای آینده را ترسیم می‌کنند.
- **آینده‌نگاری مقدماتی:** آینده‌نگاری مقدماتی با استفاده از روش‌های مقدماتی آینده‌نگاری بایستی آینده روندهای علم و فناوری را به دست آورد، به عنوان مثال آیا همان گونه که تاکنون روندهای حوزه فضای مجازی توسعه یافته‌اند در ده سال آینده نیز با همین شیب توسعه خواهند یافت؟ و سؤالاتی از این دست در این مرحله پاسخ داده می‌شوند.
- **آینده‌نگاری پیشرفته:** آینده‌نگاری پیشرفته که بر اساس آن سناریوهای مختلف استخراج و تفسیر می‌شوند. سناریوهای کلان آینده علم و فناوری جهان به کدام سو است؟ محتمل‌ترین سناریو چیست؟ در هر سناریو چه نقشی برای خودمان تعریف می‌کنیم؟ آیا سناریویی وجود دارد که برای ما تهدید شدید یا فرصت شدید ایجاد کند؟
- **ارزیابی گزینه‌های راهبردی:** ارزیابی گزینه‌های راهبردی از بین تمام گزینه‌های موجود اثر هر کدام (بالاخص در سناریوهای مختلف) چیست؟ به عنوان مثال بین سرمایه‌گذاری بر روی توسعه علوم پایه، علوم انسانی، علوم فنی، علوم پزشکی، در هر سناریو بایستی بر کدام حوزه تمرکز کرد؟ فواید و مضرات سرمایه‌گذاری در هر حوزه کدام است؟
- **گزینش راهبرد:** گزینش راهبرد بر اساس نتایج ارزیابی راهبردها و بسته به رویکرد راهبرد نهایی استخراج می‌شود.

مثلاً اگر رویکرد محافظه کارانه است، راهبردهایی که در بیشترین سناریوها پابرجا بمانند انتخاب می شوند یا اگر رویکرد پرمخاطره است راهبردهایی که بیشترین سود را در سناریوهای خاص می دهند انتخاب می گردند.

در یک جمع بندی می توان گفت در این گام، محیط آینده حول چشم انداز شفاف شده و بر اساس سناریوهای مختلف، حالات مختلف اقدام و عمل و راهبردها مشخص خواهند شد.

- ششم؛ تدوین بسته های سیاستی

در حوزه علم و فناوری، می بایست بازبینی و تدوین نقشه های علمی کشور نیز بر اساس آینده نگاری صورت گرفته انجام شود، به عنوان مثال بسته های سیاستی ذیل پیشنهاد می گردد:

- نقشه جامع علمی کشور (بازبینی)
- نقشه اسلامی شدن دانشگاه ها (بازبینی)
- تدوین نقشه ۱۵ ساله علوم فنی و مهندسی (چرخه فناوری و نوآوری)
- تدوین نقشه ۱۵ ساله علوم پایه
- تدوین نقشه ۱۵ ساله علوم انسانی
- تدوین سند تعالی نظام آموزش، نظام پژوهش، نظام مستشاری، نظام تربیت و سایر نظامات حاکم بر دانشگاه ها منطبق با آینده نگاری صورت گرفته
- تدوین نقشه دانشگاه آینده (با در نظر گرفتن آینده نگاری و مقتضیات محیطی مثل تأثیر فضای مجازی بر دانشگاه ها و...)

نتیجه گیری و پیشنهادها

در مقاله حاضر، مدلی بر اساس رویکرد آینده پژوهی و با اصلاح دو مدل آینده نگاری راهبردی ارائه گردید. این مدل می تواند بسیاری از کلان موضوعات و اسناد بالادستی کشور را در

بستر محیط آینده (پیاده‌سازی سند) تبدیل به اسناد برنامه‌ای و سیاستی خرد نموده و سپس آن را به سمت اجرا سوق دهد.

بیانیه گام دوم هم که یک سند سیاستی (و شاید کلان‌ترین سند سیاستی پس از انقلاب) باشد، در افق ۴۰ سال آتی خطوط کلی حرکت کشور را مشخص نموده است و با این نگاه کلان و راهبردی قابل پیاده‌سازی نیست؛ بلکه باید بتوان اسناد فعلی سیاستی و راهبردی کشور را بر اساس محورهای کلان بیانیه بازنویسی نموده و برخی اسناد نیز در این راستا تدوین کرد تا نقش ترجمان و واسط بین بیانیه و برنامه‌های اجرایی سالانه را ایفا کنند.

بر اساس مدل نهایی پیشنهادی در این مقاله، برای پیاده‌سازی سند گام دوم می‌بایست ابتدا تمام سند به برخی موضوعات و کلان‌راهبردهای ملی شکسته شود. سپس برای هر موضوع کلان، اسناد سیاست کلان کشور (مانند الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت) اصلاح و تدوین شده و سپس اسناد خردتر مانند چشم‌انداز، راهبردهای کلان، اسناد سیاستی و... تدوین گردد. از این طریق عملاً بیانیه در ساحت اجرا وارد شده و می‌توان به وسیله بازخورد مداوم به اصلاح اسناد و مدل‌ها نیز پرداخت. البته ناگفته هویداست که برای پیاده‌سازی اسناد بسیار کلان و بلندمدت (مانند بیانیه گام دوم) صرفاً بسنده کردن به یک مقاله در این سطح کفایت نمی‌کند و این مقاله و امثال آن، صرفاً فتح بابی برای بحث در خصوص روش‌های پیاده‌سازی بیانیه (بالاخص با رویکرد آینده‌نگر) است. این مدل‌ها خواهند توانست از دو آسیب کلیدی در پیاده‌سازی بیانیه جلوگیری نمایند:

- آسیب اول سطحی نگرستن به بیانیه است. اینکه صرفاً یک توصیه کلان از بیانیه فهم شده و آن را به مثابه یک برنامه عملیاتی یک‌ساله یا چند ساله پیاده‌سازی کند بدترین نوع مواجهه با بیانیه در این سطح خواهد بود.
 - آسیب دوم مواجهه با آینده بدون نگاه آینده‌نگر و صرفاً با تصورات گذشته و حال است. محیط عمل و افق نگاه بیانیه ۴۰ سال آتی است و بدون شک آن محیط آینده تفاوت‌های بسیار گسترده و عمیقی با محیط فعلی خواهد داشت.
- در انتها پیشنهاد می‌گردد موضوع «چگونگی پیاده‌سازی بیانیه گام دوم» به عنوان یک سرفصل کلان در پژوهش‌ها و همایش‌های ملی مورد بحث و بررسی اساتید و خبرگان قرار گرفته و به سرعت نسخه عملیاتی برای پیاده‌سازی بیانیه تدوین گردد.

فهرست منابع

- اخلاقی، آزیتا (۱۴۰۰)؛ موانع پیاده‌سازی سیاست‌های فرهنگی در ایران (با تأکید برسند تحول بنیادین آموزش و پرورش)، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی فرهنگ، شماره ۱، سال ۱، ۱۰۴-۷۵.
- انوری، قاسم (۱۳۹۸)؛ موانع پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۷۶، ۲۵۸-۲۳۳.
- تقوی‌فرهی، بهزاد و ایجابی، ابراهیم (۱۳۹۴)؛ الزامات پیاده‌سازی نظام اقتصاد مقاومتی در سایه فرهنگ‌سازمانی آجا، فصلنامه علوم و متون نظامی، سال یازدهم، شماره ۳۲، ۱۶۴-۱۴۷.
- جوانی، وجیهه (۱۳۹۷)؛ تبیین ارکان پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در صنعت ورزش، مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۳، ۵۸۰-۵۶۷.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۱)؛ مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)؛ مدیریت راهبردی، تهران، انتشارات سمت و مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی و دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حیدری، هوشنگ (۱۳۹۴)؛ طراحی الگوی آینده‌پژوهانه تدوین اسناد سیاست‌گذاری فناوری در ایران، رساله دوره دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین.
- خلیلی شورینی، سیاوش (۱۳۸۹)؛ روش‌های پژوهش آمیخته، تهران، انتشارات دانش‌پژوه.
- خورشیدی، عباس و قریشی، سید حمید (۱۳۸۱)؛ راهنمای تدوین رساله و پایان‌نامه تحصیلی، تهران، نشر بسطرون.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۹۰)؛ استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، ۹۷-۶۹.
- عندلیب، علیرضا (۱۳۸۱)؛ روش تحقیق و تدوین رساله دکتری، تهران، دافوس - دوره عالی جنگ.
- قلی‌زاده، مهدی (۱۳۹۸)، ارایه مدل آینده‌نگاری راهبردی سازمانی در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران، رساله دوره دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین.
- محمدی‌نیا، رضا؛ دهقان، نبی‌الله و انوری، قاسم (۱۳۹۵)؛ الگوی راهبردی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل در سازمان‌های دولتی (۱۳۹۵)؛ فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۶۵، مقاله هفتم، ۱۳۹-۱۶۳.
- مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (۱۳۹۷)، پیش‌نویس سند الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، <https://www.olgou.ir/index.php/fa>.
- نجف، مرتضی؛ بولو، قاسم؛ باباجانی، جعفر و قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۹)؛ ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بانک‌داری جامع در نظام بانکی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۳.

هومن، حیدرعلی (۱۳۷۰): پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری، تهران، انتشارات دیبا.

- Andersen, P.D.; Andersen, A.D.; Jensen, P.A. & Rasmussen, B. (2011). Sectoral innovation system foresight in practice: Nordic facilities management foresight, Futures.
- Hines, Andy & Bishop, Peter (2006). Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight. Washington DC: Social Technologies.
- Isaac, Stephen., & Michael, William B. (1995). Handbook in research and evaluation: A collection of principles, methods, and strategies useful in the planning, design, and evaluation of studies in education and the behavioral sciences (3rd ed.). EdITS Publishers.
- Kuosa, Tuomo (2011). Practicing strategic foresight in government: the cases of Finland, Singapore and the European union. S. Rajaratnam School of International Studies, Nanyang Technological University.
- Godet, Michel & Durance, Philippe (2011). Strategic Foresight for Corporate and Regional Development, DUNOD - UNESCO - Foundation Prospective et Innovation.
- Slaughter, Richard A. (2002). Future Studies as an Intellectual and Applied Discipline. In Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education, edited by James A. Dator, 91–108. Westport: Praeger.
- Van horn, C.E. & Van Meter, D.S. (1977). The Implementation of Intergovernmental Policy, Policy Studies Review Annua.
- Voros, Joseph. (2003). A generic foresight process framework. Foresight, 5(3), 10-21.

