

---

## پیشگفتار

هدف آینده‌نگاری راهبردی دادن "آینده‌آگاهی"<sup>۱</sup> به دولتمردانی است که می‌خواهند در نبردی سیاسی، اقتصادی، علمی و فنی، فرهنگی، اجتماعی و یا زیست‌محیطی برای یک کشور پیروز شوند.

- کوآسا، آینده‌پژوه فنلاندی

آینده‌آگاهی در دستگاه دولت به معنای دستیابی به "خردمندی"<sup>۲</sup> ناب درباره‌ی آینده است، به طوری که دولتمردان بتوانند اولاً: خواسته‌ها و منویات واقعی دولت را - با نگرش به شرایط اکنون و آینده جهان - از خواسته‌ها و اهداف غیرواقعی یا ابزاری دولت تمیز دهند، ثانیاً: به منظور تحقق خواسته‌ها و منویات دولت رویا (چشم‌اندازپردازی) کنند، رویاهایی درخور آینده و پابرجا<sup>۳</sup>، به این معنا که وقتی آینده مورد نظر فرا رسید، آن رویاها هنوز معتبر باشند.

- دکتر لومباردو، رئیس مرکز آینده‌آگاهی در آمریکا

آینده‌نگاری راهبردی فرآیندی است نظام‌مند، مشارکتی (مشمتمل بر مشارکت تمامی ذی‌نفعان)، مولد آینده‌آگاهی، و خالق چشم‌اندازهای میان‌مدت تا بلندمدت،

---

1. Future Consciousness

2. Wisdow

3. Robust

به منظور تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری اثربخش در زمان حال، و بسیج اقدامات و تلاش‌های مشترک ذی‌نفعان:

- راهنمای کاربردی آینده‌نگاری منطقه‌ای، گزارش اتحادیه اروپا<sup>۱</sup>

امروزه "نظام آینده‌نگاری راهبردی و هشدار"<sup>۲</sup> برای هر کشور و سازمانی حیاتی است، زیرا بدون آن ممکن است موضوعات نوپدید یا مسائل قریب‌الوقوع و آثار و پیامدهای آن نادیده گرفته شوند؛ و در نتیجه آن، توجه بازیگران و کنشگران گوناگون به مسائل و موضوعات جاری، شناخته‌شده، و مطرح معطوف شود - چیزی که سندروم "جنگیدن مانند آخرین جنگ"<sup>۳</sup> یا "کسب‌وکار به روش معمول" نامیده شده است - و به این ترتیب، زمینه غافلگیرشدن کشور یا سازمان فراهم می‌آید، به شگفتی‌های راهبردی مجال ظهور داده می‌شود، و آثار و پیامدهای آن‌ها تقویت می‌شود.

- جک دیویس (۲۰۱۰)

## ۱. چرا این کتاب؟

این روزها در کشور ما مفاهیم آینده‌پژوهی<sup>۴</sup> و یا آینده‌نگاری راهبردی<sup>۵</sup> اغلب به صورت مترادف و در یک معنا به کار می‌روند، در حالی که آینده‌نگاری راهبردی شاخه‌ای از تفکر راهبردی است که حدود چهار دهه از آینده‌پژوهی جوان‌تر است. آینده‌نگاری راهبردی از همگرایی روندها در سه حوزه آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، و نیز تحلیل سیاست و شبکه‌سازی (یا دانش سیاست‌گذاری دولتی) در دهه ۱۹۹۰ پدید آمده، تا به عنوان یک رویکرد جدید و عام برنامه‌ریزی راهبردی جای رویکرد برنامه‌ریزی، جای رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی را بگیرد. این رویکرد از آن رو عام است که برای برنامه‌ریزی راهبردی در همه بخش‌ها - چه دولتی و چه غیردولتی - با نگرش به ملاحظات و اقتضائات هر بخش به کار گرفته می‌شود.

<sup>۱</sup>. این کتاب به زودی توسط اندیشکده آصف منتشر می‌شود (ان‌شاءالله)

<sup>۲</sup>. Strategic Foresight and Warning System

<sup>۳</sup>. JacDavice, (2010), "Strategic If Surprizes is Inevitable, What Role for Analyses?" available online at <http://www.ciia.gov/Library/kentcenter>

<sup>۴</sup>. Futures Studies

<sup>۵</sup>. Strategic Foresight

بنابراین، آینده‌نگاری راهبردی یک از مشتقات آینده‌پژوهی است و در مواردی - از جمله در روش‌ها و ابزارها - تا حد زیادی با آینده‌پژوهی مشترک است. آینده‌نگاری راهبردی آمیزه‌ای از دو واژه‌ی آینده‌نگاری و راهبردی (استراتژیک) است، که در حد اجمال به هر یک اشاره می‌شود.

واژه آینده‌نگاری را اچ جی، ولز نویسنده آینده‌اندیش انگلیسی برای نخستین بار در سال ۱۹۳۲م در بنگاه خبرپراکنی انگلیس (بی‌بی‌سی) به کار برد<sup>۱</sup>. ولز اولین اندیشمندی بود که ضرورت وجود دانش آینده‌پژوهی به منظور پیش‌بینی آینده را در سال ۱۹۰۵م مطرح کرد. در سال ۱۹۳۲، و در حالی که دانش آینده‌پژوهی هنوز در مرحله جنینی بود، بی‌بی‌سی به این آینده‌پژوه پیشگام ماموریت داد تا یک مرکز آینده‌نگاری تمام‌عیار با همه بخش‌های لازم را بنا نهد و کادرهای پژوهشی مورد نیاز برای این مرکز را تربیت کند. این مرکز در واقع اولیت اتاق فکر (اندیشگاه) در سطح جهانی بود که با هدف انجام پروژه‌های آینده‌نگاری برای یک سازمان برپا می‌شد. (در آن زمان هنوز عنوان جهانی قابل قبولی برای رشته جدید مورد نظر ولز، ابداع نشده بود. بنابراین، مقصود ولز از اصطلاح آینده‌نگاری، آن چیزی بود که امروزه آینده‌پژوهی نامیده می‌شود.

حال ببینیم واژه‌ی راهبردی (استراتژیک) به چه معناست. این واژه منسوب راهبردی (استراتژیک) است که خاستگاه نظامی دارد، و به برنامه‌ریزی نظامی شامل برنامه‌ی کلی و ابزارهای دستیابی به نتایج بلندمدت اشاره می‌کند، وظیفه راهبردی، تعیین شرایط نبرد است و اینکه آیا نبرد اساساً ضرورت دارد یا خیر<sup>۲</sup>.

در معنای کلی و عمومی آن، واژه راهبردی مفاهیمی چون "مهم"، "کلیدی"، و "حیاتی" را القا می‌کند. همه این مفاهیم در یک کلام به آن چه "دارای اولویت" است، اشاره دارند. از این‌رو اهداف راهبردی بر اهداف الویت‌دار دولت دلالت دارند. با نگرش به برداشت ذهنی مشترک ما و خوانندگان از دو مفهوم "اصول" و "فروع"،

<sup>۱</sup>. بنابراین ۸۰ سال‌ی که بی‌بی‌سی به استقبال آینده‌پژوهی رفته است، در حالی که رسانه کشور ما هنوز فاقد مرکزی برای آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری است.

<sup>۲</sup>. Tumo Kuosa, "practicing Strategic Foresight in Government", Rajaratname School of International Strategy (RSIs), Monograph n 19

می‌توان افزود که صفت راهبردی هر چیزی را توصیف می‌کند که اصولی و مبنایی است. در حدیثی از امیرالمومنین<sup>(ع)</sup> نقل شده که فرمودند: "چهار چیز دولت‌ها را ضایع می‌کند:

اول پیش انداختن فرومایگان، و پس داشتن فرزندان دوم وانهادن اصول و پرداختن به فروع، سوم. ...<sup>(۱)</sup> بخش اخیر این روایت را می‌توان چنین ترجمه کرد: "وانهادن آنچه راهبردی است و پرداختن به آنچه تاکتیکی است..."

اکنون آماده ارائه تعریفی فشرده و در عین حال ساده از آینده‌نگاری راهبردی و کاربرد آن به‌ویژه در مقایسه با آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی استراتژیک هستیم. مالاسکا و هولس توس<sup>(۲)</sup> (۱۹۹۹) در یک تک‌نگاشت پژوهشی ژرف می‌نویسند:

سه نوع تصمیم‌گیری - و در نتیجه، سه نوع سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی - وجود دارد. فرصت‌گرا<sup>۱</sup>، راهبردی، و آینده‌پرداز<sup>۲</sup>: در یک تصمیم‌گیری فرصت‌گرا، موقعیت و شرایط آینده به طور قطعی مشخص و متعین فرض می‌شود، افق تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت است و منابع نیز ثابت در نظر گرفته می‌شوند. هدف این نوع تصمیم‌گیری بیشینه‌سازی سود فوری و جریان نقدینگی شرکت است. در تصمیم‌گیری راهبردی، موقعیت و شرایط پیش‌رو متغیر، اما هنوز در افق تصمیم‌گیری، قابل پیش‌بینی فرض می‌شود. تخصیص دوباره منابع - که بنا به فرض ثابت هستند - واکنشی به تغییرات پیش‌بینی شده در شرایط خاص است، این کار به منظور انطباق شرکت با تغییرات، و با هدف رشد شرکت و بهبود جریان بازگشت سرمایه صورت می‌گیرد، و این به معنای اصلاح شرایط برای مدیریت فرصت‌محور است. تصمیم‌گیری‌های آینده‌پرداز مناسب موقعیت‌ها و شرایط دارای ناپیوستگی و نیز قابل پیش‌بینی در بلندمدت هستند. این نوع تصمیم‌گیری نیازمند یادگیری مهارت‌های تازه به منظور خلق چشم‌انداز بلندمدت کسب‌وکارهای جدید و یا بقای کسب‌وکار در بلندمدت است.<sup>۳</sup>

1. Opportuistic

2. Visionary

3. PenttiMalaska, KarimHalistus, "Visionary Management", (1999), Available Online at WWW.Utu.fi

منظور از تصمیم‌گیری فرصت‌گرا در نقل قول بالا تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی عملیاتی/ اجرایی است که معمولاً در افق کوتاه‌مدت انجام می‌شوند، و منظور از تصمیم‌گیری راهبردی همان برنامه‌ریزی راهبردی در افق میان‌مدت است. تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی آینده‌پرداز، اجمالاً همان برنامه‌ریزی بر پایه چشم‌انداز است که به افق بلندمدت گرایش دارد. در اینجا چند نکته کلیدی وجود دارد:

۱. برنامه‌ریزی میان‌مدت (یا راهبردی) از طریق آینده‌نگاری راهبردی صورت می‌گیرد، و افق زمانی معمول آن ۳ تا ۱۰ سال است.<sup>۱</sup> منظور اصلی از برنامه‌ریزی راهبردی به این طریق، دستیابی به راهبردی‌های پابرجا<sup>۲</sup> در یک محیط متغیر است. به همین دلیل است که گاهی برنامه‌ریزی راهبردی را برنامه‌ریزی پابرجا<sup>۳</sup> هم می‌نامند.

۲. برنامه‌ریزی بلندمدت (یا آینده‌پرداز) از طریق آینده‌پژوهی در افق زمانی ۱۰ تا ۵۰ سال انجام می‌شود.<sup>۴</sup> کالینز و پوراس در مطالعات خود که حاصل آن‌ها در کتاب "ساختن برای ماندن" آمده است، دریافتند که شرکت‌های آینده‌پرداز، اغلب افق‌های زمانی ۱۰ تا ۳۰ سال را برای این نوع برنامه‌ریزی انتخاب می‌کنند.<sup>۵</sup>

بحث بالا که در جدول (۱) خلاصه شده، تفاوت اصلی در کاربردهای آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی را نشان می‌دهد.

با اغتنام فرصت، باید به نکته مهم دیگر نیز اشاره شود، رویکرد مسلط و عام برنامه‌ریزی راهبردی در کشور ما برنامه‌ریزی راهبردی سنتی را که نخستین بار در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰م و با هدف پاسخگویی به نیازهای شرکت‌های تجاری در

1. Robust Strategies

2. Robust Planning

۳. برای آشنایی بیشتر با مفهوم برنامه‌ریزی پابرجا و روش آن، کتاب زیر را ببینید:

- "برنامه‌ریزی پابرجا برای یک قرن" ترجمه وحید وحیدی مطلق، انتشارات کرانه علم، ۱۳۸۳

4. Practising Strategic Foresight Government", TumoKuisa, Rajaratnam School of International Strategy (RSIs), Monograph n 19, p 18

۵. جیمز کالینز و جری پوراس "ساختن برای ماندن"، ترجمه فضل‌الله امینی، نشر فرا، ۱۳۸۶

محیط رقابتی ابداع شد، هرچند این نوع برنامه‌ریزی از زمان پیدایش خود تاکنون در معرض تحول و تکامل بوده، اما کاربرد شرکتی آن مطلقاً تغییر نیافته، ضمن این که افق برنامه‌ریزی در این رویکرد صرفاً ۵ سال است که برای شرکت‌های تجاری مناسب و پذیرفته شده است. این رویکرد به هیچ وجه نمی‌تواند جوابگوی نیازهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در محیط‌های دولتی و عمومی باشد.

### جدول ۱: انواع برنامه‌ریزی

نوع برنامه‌ریزی	افق برنامه‌ریزی	ابزار برنامه‌ریزی
برنامه‌ریزی فرصت‌گرا (عملیاتی)	۳ - ۰ سال	برنامه‌ریزی عملیاتی
برنامه‌ریزی راهبردی	۱۰ - ۳ سال	آینده‌نگاری راهبردی
برنامه‌ریزی آینده‌پرداز	۵۰ - ۱۰ سال	آینده‌پژوهی

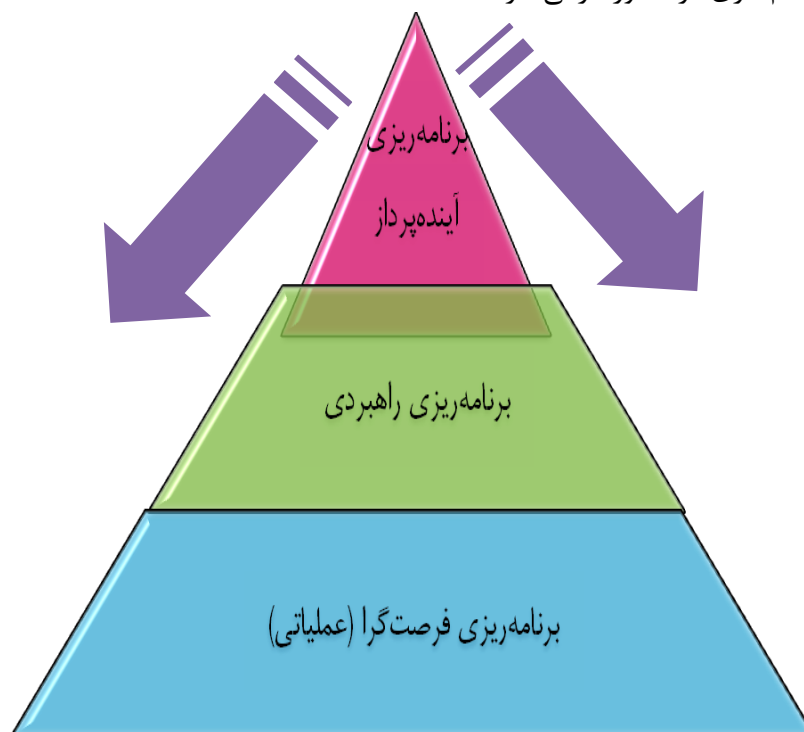
به علاوه چنانکه در آغاز اشاره شد، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی سنتی یکی از سه حوزه دانشی است که ژن آن‌ها به آینده‌نگاری راهبردی منتقل شده است، از این رو، حتی شرکت‌های خصوصی نیز امروز عموماً از رویکرد آینده‌نگاری راهبردی به منظور برنامه‌ریزی راهبردی می‌کنند.

آخرین نکته هم این‌که، یک نظام جامع و کارآمد برنامه‌ریزی، در سطح دولت مشتمل بر هر سه نوع برنامه‌ریزی باشد که در جدول به آن‌ها اشاره شده است. این بدان معناست که برنامه‌ریزی راهبردی بدون برنامه‌ریزی آینده‌پرداز عملاً عبث است و به نتایج مورد انتظار منجر نمی‌شود. شکل ۱ این موضوع را نشان می‌دهد.

هدف این کتاب در وهله اول معرفی آینده‌نگاری راهبردی و کاربردهای آن در سطح دولت و دستگاه‌های دولتی است؛ هر چند که می‌توان از این رویکرد در هر نهاد و سازمانی و زمینه دیگری نیز استفاده کرد.

هدف دوم کتاب، که می‌تواند به اندازه هدف نخست آن مهم باشد. معرفی ایده و الگوی نظام ملی آینده‌نگاری و هشدار است. کارکرد اصلی این نظام تأمین برنامه‌های راهبردی برای دولت و سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت است. ملاحظه می‌شود

که هر دو سوژه نگارش این کتاب در ادبیات مدیریت و برنامه‌ریزی و نیز ادبیات نظام‌سازی در کشور تازگی دارند.



شکل ۱. نظام جامع برنامه‌ریزی، شامل هر سه مؤلفه برنامه‌ریزی

بدون شک اگر نظام برنامه‌ریزی جامعی به معنای مطرح در شکل ۱ در کشور وجود می‌داشت، بسیاری از تصمیم‌های ملی و بخشی در کشور گرفته نمی‌شد، و یا به مراتب بهتر از آن چه هست گرفته می‌شد، مثلاً تصمیم به انتقال پایتخت از تهران، که اخیراً در مجلس شورای اسلامی گرفته شد.

آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی در مقام رویکردهای نوین برنامه‌ریزی میان/ و بلندمدت به سیاست‌ورزان و سیاست‌گذاران اجازه می‌دهند تا تصمیم‌های معتبرتر، خلاق‌تر و عملی‌تر بگیرند؛ و همین ویژگی‌های تصمیم‌گیری است که شنیدن حرف

سیاستمداران از طرف مجریان و مردم را تضمین می‌کند، و به تصمیم‌گیری‌ها و سیاست صیغه‌ای حکیمانه می‌بخشد.

به عقیده ما ریشه بسیاری از حادثترین مشکلات، آسیب‌ها و چالش‌های کنونی کشور، از جمله بحران اقتصادی و سونامی بیکاری، که به گفته مراجع ذی‌ربط در پیش است، به عدم برنامه‌ریزی جامع، شامل برنامه‌ریزی‌های سه‌گانه، و همچنین استفاده از رویکردهای غلط در برنامه‌ریزی راهبردی مرتبط می‌شود. در جایی که عمده دستگاه‌های دولتی یا چشم‌اندازها و راهبردهای بلندمدت و میان‌مدت ندارند، و اغلب به صورت روزمره و واکنشی عمل می‌کنند، و یا از رویکردی چون برنامه‌ریزی راهبردی سنتی، که ویژه شرکت‌های تجاری است، برای اتخاذ تصمیم‌های راهبری بهره می‌گیرند، مشکلات، آسیب‌ها و چالش‌های پیش‌روی کشور تا حد بدیهی می‌نماید!

## ۲. مخاطبان این کتاب

این کتاب به نیازهای طیف وسیعی از مخاطبان پاسخ می‌گوید:

- ۱) سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان در سطح دولت و دستگاه‌های اجرایی، و سازمان‌ها و البته دولت
- ۲) نمایندگان مردم در مجلس شورای اسلامی، و نیز برنامه‌ریزان ارشد در قوه قضائیه
- ۳) کلان‌نهاد‌های حکومتی، شامل مجمع تشخیص مصلحت نظام، دولت، شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجلس شورای اسلامی، شورای عالی امنیت ملی، و قوه قضائیه، هم به منظور بهره‌گیری از ویکرد آینده‌نگاری راهبردی، و هم به منظور مشارکت در ایجاد نظام ملی آینده‌نگاری راهبردی که به نیازهای حاکمیتی پاسخ می‌گوید.
- ۴) کارکنان اتاق‌های فکر (اندیشگاه‌ها) اعم از مستقل و یا وابسته به دولت و نهادهای عمومی؛ و همچنین شرکت‌های مشاوره مدیریت و برنامه‌ریزی.



- (۵) مدرسین و برنامه‌ریزان در تمامی زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی
- (۶) تمامی پژوهشگرانی که در زمینه آسیب‌شناسی و رفع آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی و مانند آن‌ها فعالیت می‌کنند.
- (۷) دانشجویان رشته‌های آینده‌پژوهی، سیاست‌گذاری، و مدیریت در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری، که می‌توانند از این کتاب به عنوان تنها منبع آموزشی فارسی‌زبان در زمینه آینده‌نگاری راهبردی استفاده کنند.

نکته شایان یادآوری به‌ویژه برای ارباب اندیشه این است که منابع کتابی آینده‌نگاری راهبردی حتی در سطح بین‌المللی نیز هنوز به اندازه کافی فربه نشده، هرچند این حیطة از نظر نشریات تخصصی، مقالات و گزارش‌های پژوهی، یکی از حوزه‌های غنی در سطح جهان محسوب می‌شود. ما در جستجوهای خود در منابع خارجی صرفاً یک کتاب در این زمینه یافته‌ایم که به آینده‌نگاری راهبردی به طور عام می‌پردازد. در ادبیات فارسی هیچ کتابی در این زمینه یافته نمی‌شود؛ مگر این که احیاناً نویسندگان این کتاب از وجود آن بی‌خبر بوده باشند.

