



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

# کار بست مفاهیم حوزه مطالعات آینده در تدوین سند چشم انداز ملی

مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

پاییز ۱۴۰۳



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
مؤسسه تحقیقات ریاست علمی کشور

بیت‌المعمور



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
مؤسسه تحقیقات یاسات علمی کشور



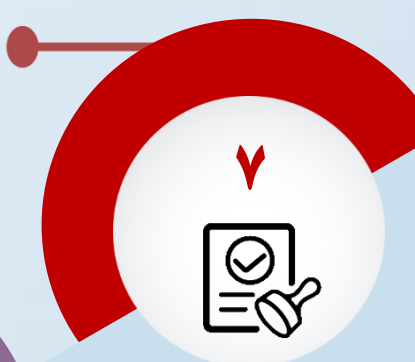
جهت‌گیری‌های برنامه‌ای و کاری دولت را با شاخص سند چشم‌انداز بسنجید. این سند چشم‌انداز چیز مهمی است؛ این را دست‌کم نباید گرفت. شاید بتوان گفت که بعد از قانون اساسی، ما هیچ سندی را در کشور به این اهمیت نداریم. یک نگاه کلان و بلندمدت است. سند چشم‌انداز مهم است... در این سند چشم‌انداز، آینده‌ای در نظر گرفته شده که برای ملت ایران این آینده لازم و شایسته است. اگر به آن آینده نرسیم، عقب می‌مانیم. آن وقت باید هم بدانیم که همین طور که ما داریم به سمت آن هدف حرکت می‌کنیم، اطراف ما هم همه ثابت نیستند؛ آن‌ها هم دارند حرکت می‌کنند. باید سرعت را تنظیم کنیم، زمان‌بندی‌های برنامه‌ها را تنظیم کنیم؛ جوری این سرعت را تنظیم کنیم که بتوانیم واقعاً به هدف چشم‌انداز برسیم.



# تصویر کلی کاربرست مفاهیم حوزه مطالعات آینده در تدوین سند چشم‌انداز ملی

## تأیید سند چشم‌انداز نهایی

- تفسیر چشم‌انداز مشترک آینده
- اجماع‌سازی
- ایجاد درک و فهم مشترک از سند چشم‌انداز



## بازنگری و بازخورد

- برجسته‌سازی سیگنال‌های ضعیف تغییر و شگفتی‌سازها
- پایش مستمر
- ارزیابی مستمر



## تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت

- تدوین آینده‌های مرجح
- کاربرست پس‌نگری
- احصاء عدم قطعیت‌های بحرانی
- توسعه سناریوها



## مشارکت حداکثری ذی‌نفعان

- احصاء تاریخ مشترک
- گسترش شبکه‌های آینده‌نگاری
- بهره‌برداری از روش دلفی، پنل‌های خبرگان / شهروندان



## ارزیابی وضعیت کنونی

- پویش محیطی / افقی
- تفکر سیستمی

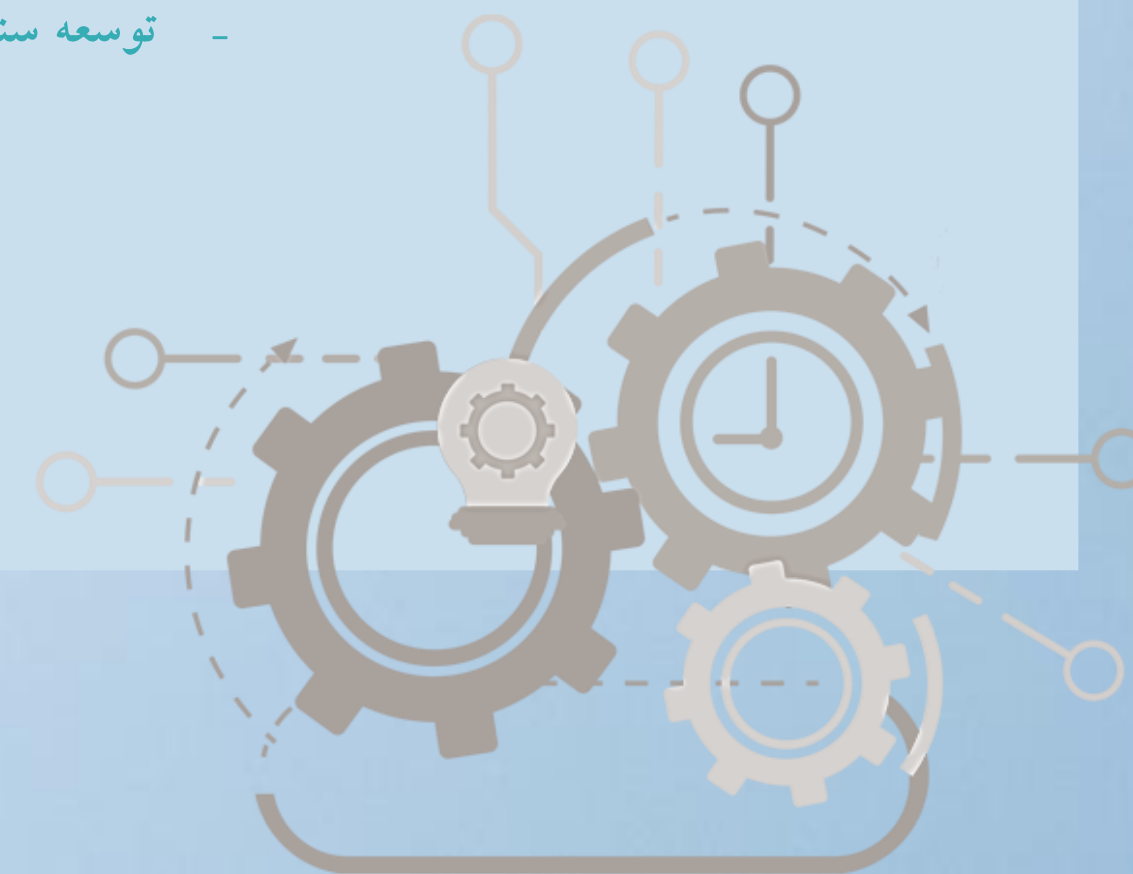


## توسعه اولویت‌های راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام مبتنی بر:

- تفکر سیستمی و تفکر شهودی بلندمدت
- چرخ آینده‌ها
- آینده‌های انتگرال
- مثلث آینده‌ها
- تحلیل لایه‌ای علت‌ها (CLA)

## تعریف هدف و محدوده

- احصاء آینده‌های مرجح
- کشف زودهنگام مسائل نوظهور
- پویش محیطی با هدف شناسایی روندها، پیشران‌ها و مگاترندهای جهانی
- کشف سیگنال‌های ضعیف تغییر
- احصاء نوآوری‌های بنیان‌برافکن و شگفتی‌سازها
- شناسایی و برجسته‌سازی موانع
- شناسایی اهداف و برنامه‌های پنهان (روابط قدرت)





وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

**چند لحظه تأمل ...**

**«چشم انداز» چیست؟**

– تصویر (از آینده ما)

– تصویر مشترک (مورد توافق)

– تصویر مشترک بلند (بلندپروازانه)

– تصویر مشترک بلند و برانگیزاننده

– ...

**تصاویر (مشترک) یکی از مهمترین ارکان سازنده آینده هستند**



# تصویر کلی کاربرست مفاهیم حوزه مطالعات آینده در تدوین سند چشم‌انداز ملی

## تأیید سند چشم‌انداز نهایی

- تفسیر چشم‌انداز مشترک آینده
- اجماع‌سازی
- ایجاد درک و فهم مشترک از سند چشم‌انداز



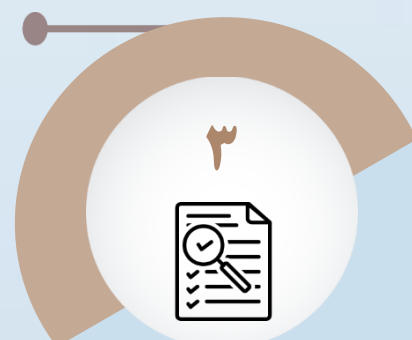
## بازنگری و بازخورد

- برجسته‌سازی سیگنال‌های ضعیف تغییر و شگفتی‌سازها
- پایش مستمر
- ارزیابی مستمر



## تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت

- تدوین آینده‌های مرجح
- کاربرست پس‌نگری
- احصاء عدم قطعیت‌های بحرانی
- توسعه سناریوها



## مشارکت حداکثری ذی‌نفعان

- احصاء تاریخ مشترک
- گسترش شبکه‌های آینده‌نگاری
- بهره‌برداری از روش دلفی، پنل‌های خبرگان / شهروندان



## ارزیابی وضعیت کنونی

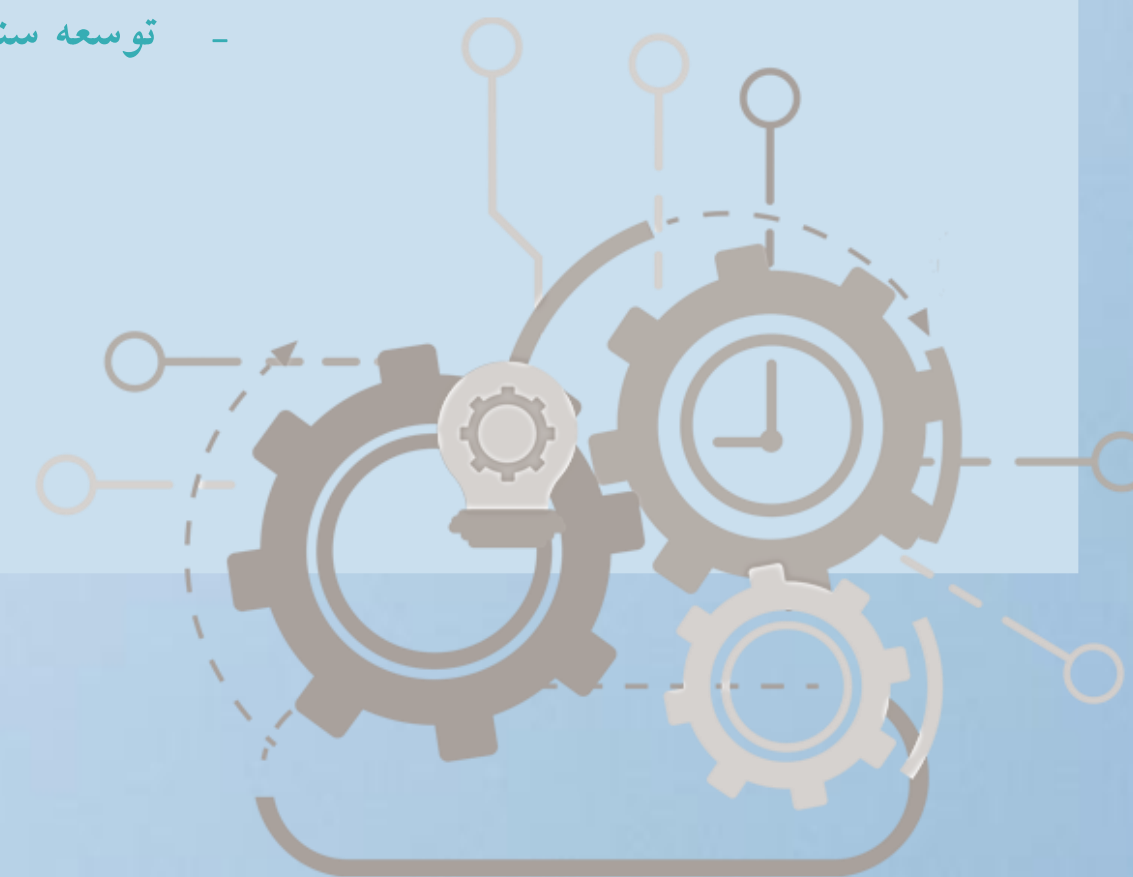
- پویش محیطی / افقی
- تفکر سیستمی

## توسعه اولویت‌های راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام مبتنی بر:

- تفکر سیستمی و تفکر شهودی بلندمدت
- چرخ آینده‌ها
- آینده‌های انتگرال
- مثلث آینده‌ها
- تحلیل لایه‌ای علت‌ها (CLA)

## تعریف هدف و محدوده

- احصاء آینده‌های مرجح
- کشف زودهنگام مسائل نوظهور
- پویش محیطی با هدف شناسایی روندها، پیشران‌ها و مگاترندهای جهانی
- کشف سیگنال‌های ضعیف تغییر
- احصاء نوآوری‌های بنیان‌برافکن و شگفتی‌سازها
- شناسایی و برجسته‌سازی موانع
- شناسایی اهداف و برنامه‌های پنهان (روابط قدرت)





## گام اول



### تعریف هدف و محدوده

- احصاء آینده‌های مرجح؛ شالوده‌ای از آینده‌های ممکن، باورپذیر، محتمل و مطلوب که آرمان عرصه‌های مختلف پیشرفت کشور در دهه‌های آتی می‌باشد.
- کشف زودهنگام مسائل نوظهور؛ شناسایی و برجسته‌سازی مسائل و ارائه راه‌حل برای آثار ناشی از آن‌ها، قبل از اینکه تبدیل به نگرانی‌های ملی شوند.
- پوشش محیطی با هدف شناسایی روندها، پیشران‌ها و مگاترندهای جهانی؛ پیش‌بینی چگونگی تحول در حوزه‌های مختلف در مقیاس جهانی با شناسایی روندهای جاری (مانند رشد جمعیت یا تحول دیجیتال) و پیشران‌های کلیدی (مانند تغییرات اقتصادی یا فرهنگی) که در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... تاثیرپذیر از هم و تاثیرگذار بر یکدیگر می‌باشند.
- کشف سیگنال‌های ضعیف تغییر؛ کشف علائم کوچک و اولیه تغییر - که اغلب نادیده گرفته می‌شوند و نشان‌دهنده تغییرات بزرگ و آثار گسترده‌ای در آینده‌های دور و نزدیک باشند.
- احصاء نوآوری‌های بنیان‌برافکن و شگفتی‌سازها؛ نوآوری‌های غیرمنتظره با تأثیر زیاد که می‌توانند به‌طور چشمگیری سبک زندگی بشر را تغییر دهند؛ مانند هوش مصنوعی در دهه‌های اخیر.
- شناسایی و برجسته کردن موانع؛ پیش‌بینی چالش‌ها یا موانعی که می‌توانند مانع پیشرفت در آینده شوند.
- شناسایی اهداف و برنامه‌های پنهان (روابط قدرت)؛ بررسی پویایی‌های پنهان قدرت - اینکه چه گروه‌هایی ممکن است بر این چشم‌انداز تأثیر بگذارند یا از آن سود ببرند.



تأیید سند چشم‌انداز نهایی



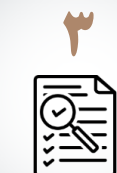
بازنگری و بازخورد



توسعه اولویت‌های راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام



تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت



ارزیابی وضعیت کنونی



مشارکت حداکثری ذی‌نفعان



تعریف هدف و محدوده





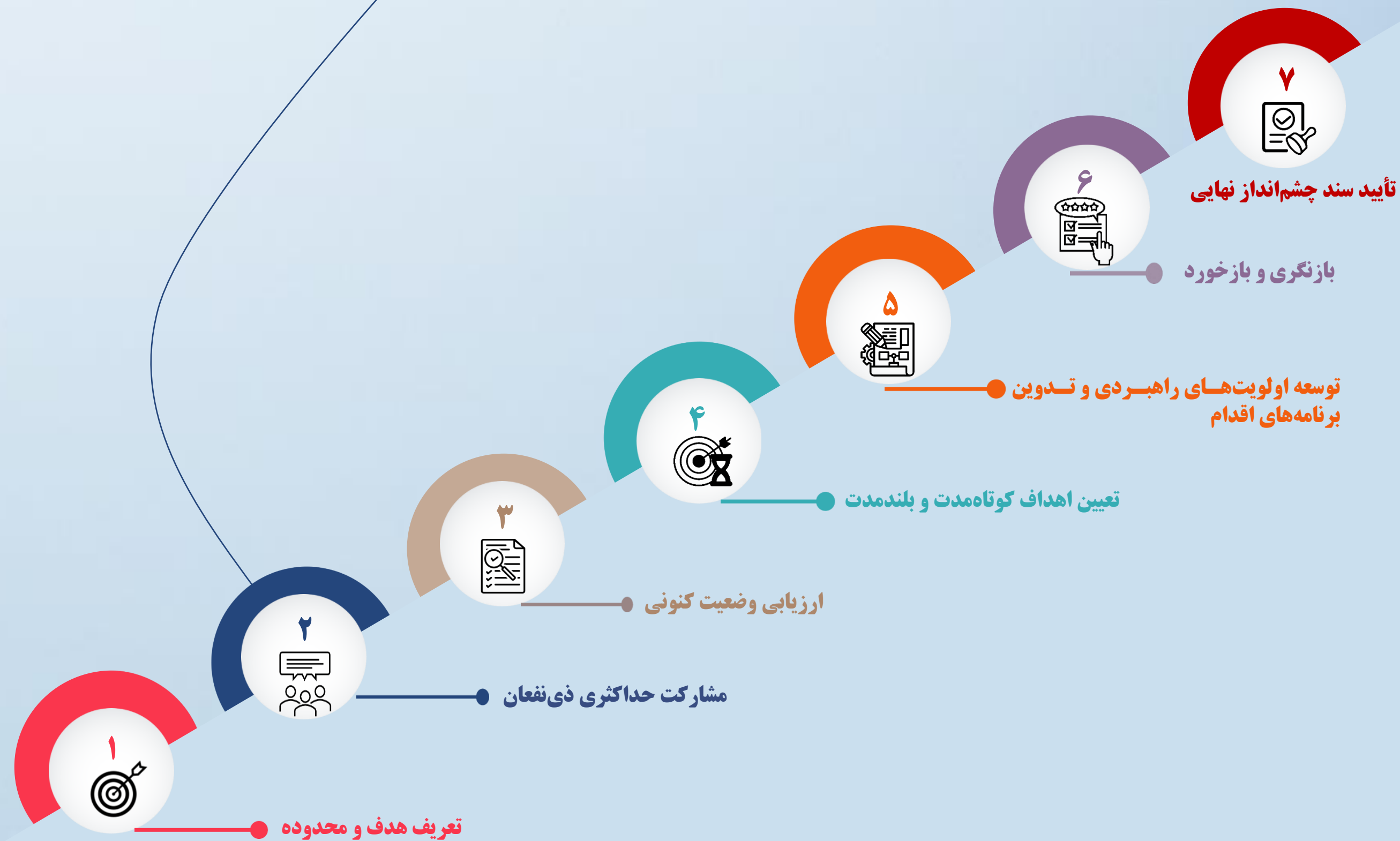
## گام دوم



### تعریف مشارکت ذی نفعان

به منظور درگیر کردن طیف‌های مختلف با هدف بدیل‌اندیشی و اطمینان از تعهد به اجرا با استفاده از تدابیر زیر:

- احصاء تاریخ مشترک؛ انعکاس تجربیات گذشته و خاطرات جمعی به منظور اطمینان از هماهنگی چشم‌انداز با ارزش‌ها و درس‌های تاریخی.
- گسترش شبکه‌های آینده‌نگاری؛ با هدف دربرگرفتن طیف وسیع‌تری از صداها.
- بهره‌برداری از روش دلفی، پنل‌های خبرگان / شهروندان؛ به منظور درگیر کردن حداکثری ذی‌نفعان.





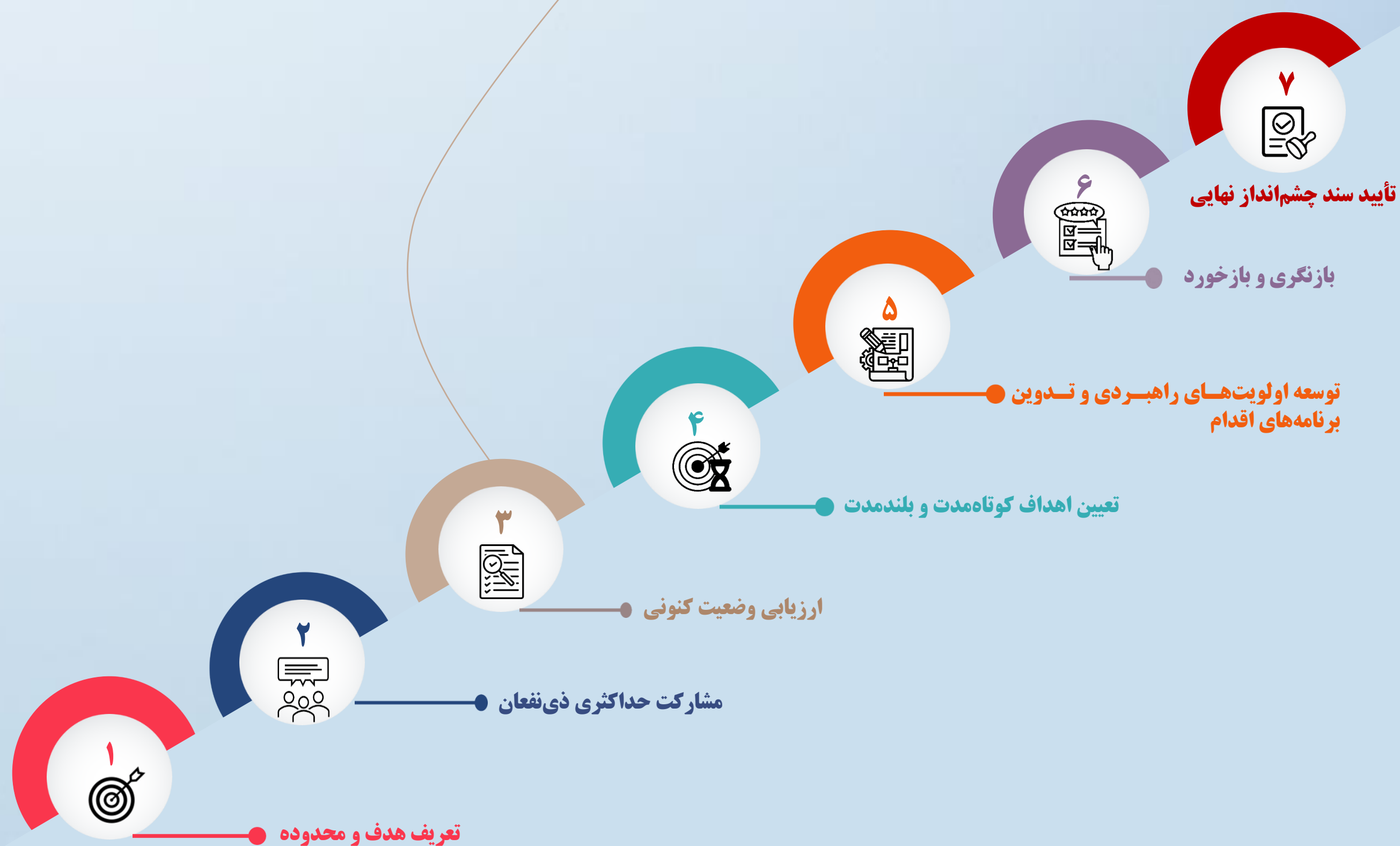


## گام سوم



### تعریف ارزیابی وضعیت کنونی

- پوشش محیطی / افقی؛ به منظور تجزیه و تحلیل نظام‌مند طیف گسترده‌تری از عوامل داخلی و خارجی و کشف الگوهای بین بخشی.
- تفکر سیستمی؛ تأکید بر دیدن کشور به عنوان یک سیستم به هم پیوسته، درک پیچیدگی مسائل و اجتناب از ساده‌سازی بیش از حد آن‌ها.



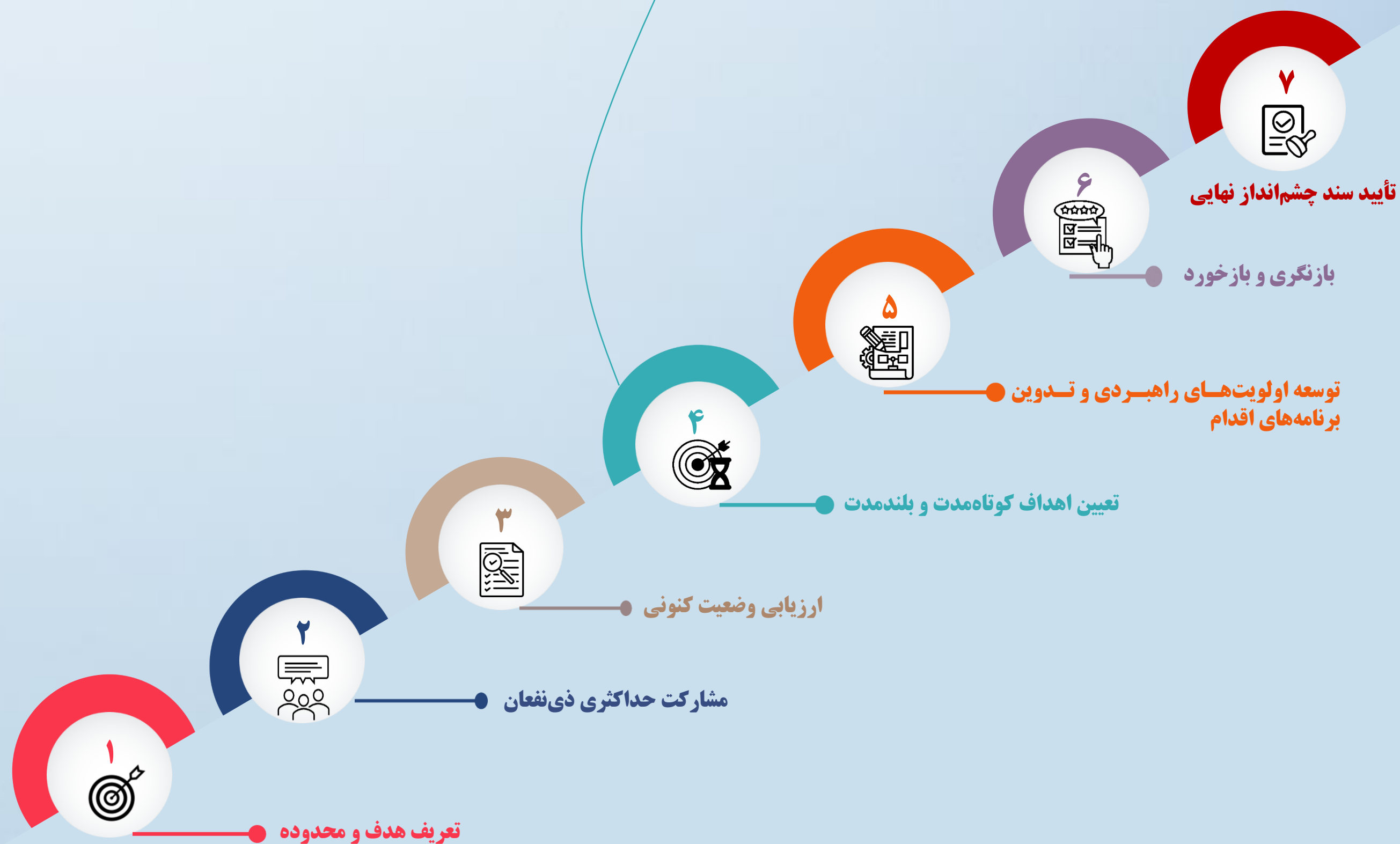


## گام چهارم



### تعیین اهداف کوتاهمدت و بلندمدت

- تدوین آینده‌های مرجح؛ تجسم مجموعه‌ای از آینده‌های ممکن، باورپذیر و مطلوب در افق زمانی سند.
- کاربرست پس‌نگری؛ شروع با یک آینده مرجح و سپس برنامه‌ریزی به عقب برای شناسایی مراحل و اقدامات موردنیاز برای حصول آن آینده.
- احصاء عدم قطعیت‌های بحرانی؛ احصاء عوامل خارج از کنترل و نفوذ که به گونه‌ای غیرقابل پیش‌بینی هستند که می‌توانند آینده کشور را تحت تأثیر قرار دهند.
- توسعه سناریوها؛ به منظور سازگاری با عدم قطعیت‌های بحرانی و اتخاذ واکنش به‌موقع در مواجهه با تغییرات محیطی.





## توسعه اولویت‌های راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام مبتنی بر:

- تفکر سیستمی و تفکر شهودی بلندمدت؛ کاربرست هم‌زمان تفکر سیستمی و نظام‌مند به همراه تفکر شهودی با هدف احصاء اولویت‌های راهبردی و برنامه‌های اقدام.
- چرخ آینده‌ها؛ کمک به بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل جهت تعیین اولویت‌های راهبردی و اتخاذ برنامه‌های اقدام.
- آینده‌های انتگرال؛ دیدگاهی جامع و چندبعدی (درونی، بیرونی، فردی و جمعی) به منظور تضمین کل‌نگری سند چشم‌انداز.
- مثلث آینده‌ها؛ با هدف ایجاد تعادل بین سه نیروی کلیدی شکل‌دهنده آینده، شامل کشش نتایج مطلوب آینده، فشار روندها و چالش‌های فعلی و وزن تأثیرات گذشته.
- تحلیل لایه‌های علت‌ها (CLA)؛ توجه هم‌زمان به عوامل ریشه‌ای (نظامات، گفتمان و جهان‌بینی، و استعاره‌ها و اسطوره‌ها) و عوامل سطحی (لیتانی)

## گام پنجم



۷



تأیید سند چشم‌انداز نهایی



بازنگری و بازخورد



توسعه اولویت‌های راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام

۴



تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت

۳



ارزیابی وضعیت کنونی

۲



مشارکت حداکثری ذی‌نفعان

۱



تعریف هدف و محدوده





## گام ششم



### بازنگری و بازخورد

- برجسته‌سازی سیگنال‌های ضعیف تغییر و شگفتی‌سازها؛ بررسی و بازخوردگیری از سیگنال‌های ضعیف تغییر و شگفتی‌سازها با هدف جلوگیری از غافلگیری در برابر تغییرات تدریجی و ناگهانی و همچنین کسب آمادگی لازم در برابر این تغییرات.
- پایش مستمر؛ پایش مداوم روندها، رویدادها و تغییرات به منظور تضمین انطباق‌پذیری سند چشم‌انداز در بستر زمان.
- ارزیابی مستمر؛ با هدف اطمینان از هم‌سویی سند با روندهای نوظهور و احتمالات آینده و امکان تنظیم آن بر اساس اطلاعات یا تغییرات جدید در بستر جهانی، منطقه‌ای یا ملی.



تأیید سند چشم‌انداز نهایی



بازنگری و بازخورد



توسعه اولویت‌های راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام



تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت



ارزیابی وضعیت کنونی



مشارکت حداکثری ذی‌نفعان



تعریف هدف و محدوده





## گام هفتم



### تأیید سند چشم‌انداز نهایی

- تفسیر چشم‌انداز مشترک آینده؛ به منظور تمرکز بر تصویری روشن از آینده‌ای که کشور امیدوار است در بلندمدت در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و معنوی ... به آنها دست یابد.
- اجماع‌سازی؛ اشاره به فرآیند تسهیل بحث و مذاکره میان گروه‌های مختلف برای توافق بر سر اهداف و راهبردهای مشترک برای آینده کشور.
- درک و ایجاد فهم مشترک؛ با هدف حصول اطمینان از این واقعیت که همه ذی‌نفعان، از جمله دولت، کارشناسان، شهروندان و ... درک مشترکی از سند چشم‌انداز دارند.

۷



تأیید سند چشم‌انداز نهایی



بازنگری و بازخورد



توسعه اولویت‌های راهبردی و تدوین برنامه‌های اقدام

۴



تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت

۳



ارزیابی وضعیت کنونی

۲



مشارکت حداکثری ذی‌نفعان

۱



تعریف هدف و محدوده





وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
مؤسسه تحقیقات یاسات علمی کشور

صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ  
وَعَلَىٰ آلِهِ  
وَأَسَلُكَ مُحَمَّدًا  
وَعَلَىٰ آلِهِ  
وَأَسَلُكَ مُحَمَّدًا