



نوع مقاله: پژوهشی

فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده

www.jvfc.ir

دوره چهارم، شماره اول، پیاپی (۱۳)، بهار ۱۴۰۲

صص ۶۰-۴۳

## تأملی بر فرآیند آینده نگاری راهبردی در برنامه ریزی شهری

سیده الهه رضوانیان: دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه شهرسازی، دانشکده هنر معماری و شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۴

### چکیده

در دنیای آشوبناک امروز، هر لحظه با مجموعه ای از عدم قطعیت ها روبرو هستیم که می توانند شهرها را تحت تاثیر قرار دهند. بدین منظور باید از رویکردهای سنتی در برنامه ریزی شهری فاصله گرفت و به ابزارها و نگاه های نوین توسل جست. در این میان آینده نگاری راهبردی که با تلفیق دو حوزه آینده نگاری و برنامه ریزی راهبردی بدست آمده، می تواند گره گشای مسائل برنامه ریزی شهری باشد. بنابراین هدف پژوهش حاضر؛ «تبیین فرآیند آینده نگاری راهبردی شهری» است. در این مسیر با اتخاذ رویکردی کیفی و بهره گیری از روش فراترکیب تلاش شده است تا مدل فرآیندی آینده نگاری راهبردی شهری تدوین گردد. برای این امر با جستجوی پایگاه اطلاعاتی معتبر، ۹۷ مقاله در حوزه مذکور شناسایی گردید. در مرحله بعد با استفاده از روش کسپ، مقالات مذکور غربال و در نهایت ۲۵ مقاله انتخاب شد. سپس مقالات مذکور در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. جهت کدگذاری از نرم افزار Maxqda2020 بهره گرفته شده است. بطور کلی ۲۲۵ کد باز از مقالات منتخب بدست آمده و بر مبنای آن کدگذاری محوری و گزینشی انجام گردید. در مجموع ۱۰ مفهوم و ۳ مقوله شناسایی و در انتها نیز مدل عمومی فرآیند آینده نگاری راهبردی شهری تدوین گردید.

واژگان کلیدی: آینده نگاری راهبردی، برنامه ریزی شهری، برنامه ریزی راهبردی، فراترکیب.

## مقدمه

یکی از پرچالش‌ترین موانع پیش روی مدیران شهری، به ویژه در شرایط کنونی اقتصادی و سیاسی کشور ما، سطح بالای عدم قطعیت و ریسک در فرایند تصمیم‌گیری است. آینده‌نگاری یکی از مؤثرترین ابزارها برای تصمیم‌سازی، ایجاد راهبردها و سیاست‌های بلندمدت به منظور ارتقاء و بهبود پایداری اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و زیست محیطی است (کشاورز ترک و نیکویه، ۱۳۹۵). به کارگیری آینده‌نگاری در برنامه‌ریزی شهری که موضوع آن شناخت، تحلیل و برنامه‌ریزی برای شهرها و مناطق به عنوان پیچیده‌ترین ساخته‌های بشری است، امری ضروری است (زالی و همکاران، ۱۴۰۰). آینده‌نگاری با فروتنی در مورد آنچه می‌توانیم بدانیم و آنچه می‌توانیم انجام دهیم صحبت می‌کند. غرور در مورد قدرت بزرگ ما، منشأ بسیاری از شکست‌های تصمیم‌گیری است. آینده‌نگاری با جهان آن‌طور که هست (پر از پارادوکس و عدم قطعیت) رفتار می‌کند نه آن‌طور که ما می‌خواهیم (آن قدر ساده که بتوان آن را در مدل‌های کمی خود ثبت کرد) (Buehring & Bishop, 2020). طی سال‌های اخیر که رویکرد آینده‌نگاری به طور جدی وارد برنامه‌ریزی شد، نقص‌های رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی شهری در مواجهه با تفکر آینده‌نگاری بیشتر شناخته شده و درباره آن بحث شده است. از مهم‌ترین این نقص‌ها می‌توان به نقص در مواجهه با پیچیدگی و نامعلومی تغییرات شهر، محدودیت‌های پیش‌بینی، جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی، نبود یک رویکرد جامع و کل نگر، نبود مشارکت و همکاری موثر بین ذی‌نفعان و بی‌توجهی رویکرد چشم انداز به آینده اشاره نمود (دادفر و همکاران، ۱۳۹۷). بدین ترتیب با وارد شدن ادبیات آینده‌نگاری به برنامه‌ریزی راهبردی، شاهد ظهور حوزه جدیدی به نام «آینده‌نگاری راهبردی» بوده‌ایم.

آینده‌نگاری راهبردی شهری با رویکردهای برنامه‌ریزی راهبردی سنتی، که عموماً مبتنی بر مدل‌ها هستند، متفاوت است. آینده‌نگاری راهبردی به ویژه در محیط‌های نامطمئن، پیچیده و مبهم استفاده می‌شود. این ویژگی‌ها با هم، جهان را تا حد زیادی غیرقابل پیش‌بینی و آینده را نسبتاً ناشناخته می‌سازند. لذا در چنین محیط‌هایی، رویکردهای برنامه‌ریزی راهبردی سنتی دیگر نتایج قابل اعتمادی را ارائه نمی‌دهند (Van Duijne & Bishop, 2018). آینده‌نگاری راهبردی به‌عنوان بخشی از تفکر راهبردی و از طریق گسترش ادراک تصمیم‌گیرندگان از چالش‌های آتی (Studies Security for Centre, 2009) (ابزاری مؤثر در تصمیم‌گیری، خلق آینده و تدارک عرصه‌ای برای یادگیری جمعی و تعامل میان کنشگران مختلف به‌شمار می‌رود (ندایی طوسی، ۱۳۹۶). در آینده‌نگاری راهبردی، خود "فرایند برنامه‌ریزی" هم مانند برنامه حائز اهمیت است (Mietzer & Reger, 2005). فرایند آینده‌نگاری راهبردی موجب ارتقای آموزش و نیل به "افراد و سازمان‌های یادگیرنده و هوشمند" می‌شود. شبکه‌سازی، ایجاد شبکه‌های اجتماعی جدید و گسترش ارتباطات از نقاط قوت آینده‌نگاری راهبردی می‌باشد.

یکی از چالش‌های پیش روی این حوزه، مبهم بودن فرایند آینده‌نگاری راهبردی شهری می‌باشد. به گونه‌ای که در این زمینه با نوعی خلأ مطالعاتی روبرو هستیم. آنچه که در مدل‌های پژوهش‌های پیشین با آن روبرو هستیم عمدتاً ناظر بر دغدغه‌های اصلی برنامه‌ریزی شهری نیست. بطور مثال مباحثی همچون تحقق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و مشارکت‌محوری از جمله موضوعاتی است که نیازمند تبیین بیشتر در فرایند آینده‌نگاری راهبردی شهری است. بطور مشخص سوال پژوهش حاضر؛ «فرایند آینده‌نگاری راهبردی شهری چگونه است؟» می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر در تلاش است که با بررسی مطالعات انجام شده در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگاری راهبردی با استفاده از روش فراترکیب به این مهم دست یابد. لذا از اهداف اصلی پژوهش می‌توان به «تبیین فرایند آینده‌نگاری راهبردی شهری» اشاره کرد.

## مبانی نظری

### آینده نگاری راهبردی

زمان به صورت یک طرفه و بی بازگشت به پیش می‌رود؛ از گذشته شروع شد، لحظه کوتاهی، حال است و به سوی آینده حرکت می‌کند در جهت یافتن مسیر درست زندگی در جهان، تنها دانش واقعاً سودمند، دانش و معرفت نسبت به آینده است (ملازاده یامچی و همکاران، ۱۴۰۱). آینده‌نگاری راهی روشمند برای کشف و مطالعه منظم آینده و توسعه چشم‌اندازها و استخراج سیاست‌ها برای اقدام است (Saritas & Burmaoglu, 2015). آینده‌نگاری با بهره‌گیری از نگاهی هنجاری، دو جنبه دانستن و تغییر را ترکیب می‌کند. این یکی از ویژگی‌های علوم انسانی و اجتماعی است (پایا و همی، ۱۳۹۶: ۱۶۵). از سال ۱۹۸۰ میلادی تاکنون با سه مفهوم «مدیریت راهبردی»<sup>۱</sup>، «سیستم‌های پویا»<sup>۲</sup> و «آینده‌پژوهی فرافعال»<sup>۳</sup> سروکار داشته‌ایم. مدیریت راهبردی زاینده تفکر مدیریتی است؛ سیستم‌های پویا با بلوغ «تفکر سیستمی» مطرح شده‌اند و سیستم‌هایی هستند که بر خلاف سیستم‌های ایستا، گذر زمان را لحاظ می‌کنند به این معنا که اجزای سیستم و روابط میان این اجزا و همچنین روابط آن‌ها با اجزای خارج از سیستم با گذشت زمان تغییر می‌کنند (شیروانی ناغانی، ۱۳۹۷)؛ آینده پژوهی فرافعال ریشه در «آینده شناسی» دارد و به مقوله‌هایی مانند بحث‌های اخلاقی، چالش‌های برگزیده و کنترل تصاویر دلخواه می‌پردازد. پس از طی این فرایند، آینده‌نگاری نیز تکامل یافت و مفهوم «آینده‌نگاری راهبردی» در اواسط دهه ۱۹۹۰ مطرح شد (شیروانی ناغانی و همکاران، ۱۳۹۵). کوسا در تبیین مفهوم آینده نگاری راهبردی می‌گوید: «آینده-نگاری راهبردی شاخه‌ای از تفکر راهبردی است که از زمان وجود رشته‌های علوم سیاسی، نظامی و مدیریت بازرگانی در این رشته‌ها به کار رفته‌است. آینده‌نگاری راهبردی با تکیه بر دانش و اطلاعات موجود بر تولید تحلیل‌های مربوط به آینده‌های ممکن و راهبردهای بدیل متمرکز است» (Kuosa, 2011). کوسا برای تعیین جایگاه آینده‌نگاری در برنامه‌ریزی، دسته‌بندی میتزبرگ برای امور راهبردی را یادآور می‌شود. میتزبرگ امور راهبردی را به دو دسته برنامه‌ریزی راهبردی (دارای رویکرد تحلیلی، منطقی، قیاسی و عمل‌گرا برای پیشبرد اهداف) و تفکر راهبردی (با رویکردی شهودی، خلاق و پر از آزمون و خطا، برای عبور از مرزهای تفکر منطقی و خطی) تقسیم کرده‌است. بر این اساس، آینده نگاری نیاز برنامه‌ریزی راهبردی به تفکر راهبردی و خلاقیت غیرخطی را برطرف می‌کند، اما این سودمندی که کوسا یادآور شده‌است به معنای محدود شدن نقش آینده‌نگاری به جزئی مقدماتی از مدیریت راهبردی نیست؛ زیرا آینده‌نگاری نیز از روش‌ها و ابزارهایی (اختصاصی) برخوردار است که به توصیه، تجویز و اقدام می‌انجامد. برای نمونه می‌توان به روش فناوری‌های کلیدی اشاره کرد که گزینه‌های برتر را برای سرمایه‌گذاری، اولویت‌بندی می‌کند (اصغری و همکاران، ۱۳۹۶). آینده‌نگاری راهبردی به آینده‌نگاری موضوعات راهبردی می‌پردازد و وجه تمایز آن با سایر عناوین، توانایی آن در آگاه‌سازی سازمان‌ها در تعریف شرایط و ویژگی‌هایی است که میدان رقابت دارد و اینکه اگر رقابتی هست چگونه پیروز می‌شوند (خلفی و همکاران، ۱۳۹۹). آینده نگاری راهبردی، به عنوان یک ظرفیت تشخیص تغییرات محیطی در حال ظهور در سطوح مختلف سازمانی تلقی می‌شود (Andresen et al, 2020). آینده نگاری راهبردی مدیریت سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه‌ای را در زمان حال با آینده کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت اتخاذ کنند (Murphy, 2021). آینده‌نگاری راهبردی به عنوان ابزاری برای درک آینده‌های محتمل، آمادگی بهتر برای رویارویی با آینده و تصمیم‌سازی برای نیل به آینده‌ای مطلوب قلمداد شده و به دنبال رویکرد فرافعال در مواجهه با آینده است. این نوع از آینده‌نگاری نباید با پیش‌بینی که دارای پیش‌فرض‌هایی ثابت در مورد چگونگی شکل‌گیری آینده است، اشتباه گرفته‌شود. در آینده‌نگاری راهبردی، اقدام محوری به منظور شکل‌دهی فعال به آینده، نقشی

1 - strategic management

2 - dynamic systems

3 - proactive futures studies

اساسی دارد(عیوضی، ۱۳۹۱). آینده نگاری راهبردی دارای عناصری است که آن را از پارادایم سنتی پیش‌بینی و برنامه‌ریزی راهبردی متفاوت می‌کند. نگاه همزمان آینده‌نگاری به آینده‌های مختلف و تلاش برای ساختن آینده براساس رویکردی مشارکتی و تعاملی، عناصری مهم هستند که در چارچوب تفکر راهبردی نیز اهمیت فراوان دارند. این رویکرد تعاملی و مشارکتی از طریق ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده‌نگاری به دنبال ساخت آینده‌ی مطلوب است(کشاورز ترک و نیکویه، ۱۳۹۵). آینده‌نگاری راهبردی توانایی ایجاد دیدگاه‌های پیشرو و استفاده از بینش‌های در حال ظهور است(Slaughter, 2002). آینده‌نگاری راهبردی مجموعه‌ای از روش‌ها، ابزارها، فن‌آوری‌ها و اقدامات است که شرح دقیق هر دو محیط کسب و کار فعلی و آینده سازمان را فراهم می‌کند (خزایی، ۱۳۹۳). در جدول ۱ تعاریف آینده‌نگاری راهبردی از منظر نظریه‌پردازان مختلف ارائه شده‌است.

### جدول ۱. تعاریف آینده‌نگاری راهبردی از منظر نظریه‌پردازان

| تعاریف  | نظریه پردازان              |
|---|----------------------------|
| آینده نگاری راهبردی برای سازمان‌ها جهت مواجهه با محیط‌های پرنوسان، عدم قطعیت‌ها، پیچیدگی‌ها و ابهام‌ها مورد نیاز است تا بتوانند در مسیر آینده مناسب و مطلوب حرکت کنند.  | Siti Azirah et al(2023)    |
| آینده نگاری راهبردی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا برنامه‌های معقول و مرتبطی تهیه کنند که آن‌ها را قادر سازد تا آینده سازمان را شکل دهند.  | Haarhaus and Liening(2020) |
| آینده‌نگاری راهبردی، کاوش ساختاریافته و صریح آینده‌های بدیل، برای کمک به حل چالش‌های پیچیده برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بهتر در مورد آینده‌ای نامشخص می‌باشد.   | OECD <sup>1</sup> (2019)   |
| آینده‌نگاری راهبردی سازمان را قادر می‌سازد تا در مورد نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام روندها و رویدادهای جهان بیاموزد. آینده‌نگاری راهبردی به دلیل درک بهتر آینده کوتاه‌مدت می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های بهبودیافته در مورد برنامه‌های اقدام کوتاه‌مدت شود. همچنین از تعیین اهداف بلندمدت پشتیبانی می‌کند.   | van Duijne & Bishop(2018)  |
| آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک دورنما، یک حالت نظام‌مند تفکر و یک مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف می‌شود که بر پایه فهم ویژگی‌ها، توانایی‌ها، الگوهای رفتار و فضا و وضعیت‌ها برای مانور در محیط اجتماعی استوار است. پشت این ادعا که "علوم گوناگون نشان می‌دهند آینده‌نگاری راهبردی مولفه‌ای مبنایی برای کمال فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی است یا حتی مولفه‌ای مبنایی برای تمام ابعاد دیگر تکامل انسان"، منطقی اساسی وجود دارد.  | Gaspar(2015)               |
| آینده‌نگاری راهبردی، سازمان‌ها را در وضعیت آمادگی قرار می‌دهد و چشم‌انداز آن‌ها را برای بررسی روندهای اجتماعی و فناوری در حال ظهور گسترش می‌دهد.  | De Moor et al(2014)        |
| آینده‌نگاری راهبردی در ارتباط با آینده‌نگاری موضوعات و امور راهبردی است. فرآیندی است که توانایی‌های فرد یا سازمان را برای درک ریسک‌ها و فرصت‌ها، راه‌های وابستگی، پیش‌ران‌ها، دگردیسی، انگیزه‌ها، منابع و خسارت‌های مربوط به هر یک از تصمیم‌های بدیل که فضای شکل‌گیری مسیرهای آینده‌های ممکن، محتمل، باورپذیر یا مرجح را به وجود می‌آورد، ارتقاء می‌بخشد. بر همین مبنا آینده‌نگاری راهبردی عبارتست از ایجاد پیش‌آگاهی و گزینه‌های راهبردی توسط کسی که می‌خواهد در مبارزه سیاسی، اقتصادی، نظامی یا تجاری به پیروزی دست‌یابد. | Kuosa(2011)                |
| آینده‌نگاری راهبردی، نگاه بلندمدت، عمیق و گسترده است، در حالی که مخاطره کنیم و درباره انسانیت تفکر کنیم و نگاه به آینده، حال را تحت تاثیر قرار می‌دهد.  | Godet(2008)                |
| آینده‌نگاری راهبردی توانایی ایجاد انواعی از دیدگاه‌های با کیفیت رو به جلو و به کارگیری بینش‌های نوظهور به شیوه موثر سازمانی است. برای نمونه به منظور شناسایی وضعیت‌های نامساعد، هدایت خط مشی، شکل‌دهی به راهبرد، کاوش بازارها، محصولات و خدمات جدید.  | Hines(2006)                |

### برنامه‌ریزی راهبردی شهری

امروزه از استراتژی به مفهوم تعیین جهت‌گیری آینده سازمان و انتخاب مسیری برای هدایت سازمان به سوی آن استفاده می‌شود. پس از جنگ جهانی دوم، برنامه‌ریزی جامع، که به تعبیر واتسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در تلاش برای شکل دادن به رشد شهری

<sup>1</sup> - Organisation for Economic Co-operation and Development

<sup>2</sup> - Watson

از طریق برنامه‌های فیزیکی با نشان دادن تراکم و شدت به کارگیری زمین بود، شکل غالب برنامه‌ریزی فضایی در بسیاری از کشورها شد. از دهه ۱۹۷۰، از برنامه‌ریزی جامع، به دلیل ناتوانی در شکل‌دهی به تغییرات فضایی در شهرها (به خصوص در کشورهای در حال توسعه)، انعطاف‌ناپذیری، ارتباط ضعیف با اجرا، کمبود ابعاد مشارکت در آن و شکست آن در جلب همکاری ادارات و نهادهای مور دنیاز برای تحقق‌پذیری طرح انتقاد شد (Devas, 1993). برنامه‌ریزی راهبردی و مفاهیم «راهبرد و تاکتیک» در واقع در کوششی برای توسعه رهیافت‌های عملی به مدیریت و تصمیم‌سازی به نحوی که قادر به رویارویی با محیط‌های بسیار پیچیده، نامعلوم و پیش‌بینی‌ناپذیر باشد، شکل گرفته‌است. به عقیده کانزمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، یک شیوه برنامه‌ریزی بلندمدتی است که بخش عمومی آن را هدایت می‌نماید و با تأکید بر ابعاد فضایی در سطوح منطقه‌ای و ملی مورد استفاده قرار می‌گیرد. روملت و کانین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌دارند: برنامه‌ریزی راهبردی به روش‌های مختلفی توسط محققان تعریف شده‌است، اما عناصر کلیدی مشترک شامل چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، برنامه‌های اقدام و اقدامات برای دستیابی به مزیت رقابتی و پیشی گرفتن از رقبا است. استراتژی خوب باید بتواند فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کند، سیاستی را برای مقابله با آنها ایجاد کند و برنامه عملی برای اجرای سیاست و دستیابی به اهداف تنظیم کند. به عقیده برایشون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، برنامه‌ریزی راهبردی مجموعه‌ای از مفاهیم، روش‌ها و ابزارهاست که به شکلی گزینشی می‌تواند در وضعیت‌های مختلف و با مقاصد متفاوت مورد استفاده قرار بگیرد. این مفاهیم، روش‌ها و ابزارها می‌بایست به دقت به یکدیگر متصل و مرتبط شده تا با توجه به هر آنچه دم‌دست است، بتوان به خروجی‌های مطلوب و دلخواه دست یافت. آلبرشت<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، برنامه‌ریزی فضایی راهبردی را فرآیندی اجتماعی فضایی قابل تغییر و اتحاد بخش می‌داند که ترجیحا توسط بخش عمومی راهبری می‌شود و از خلال آن چشم‌اندازها، اقدامات عملی مرتبط باهم و ابزارهای اجرایی تولید می‌شود که «آنچه هست» و «آنچه باید بشود» را از یک فضا (مکان) شکل می‌دهند. به عقیده عبدی و دانشپور<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، برنامه‌ریزی راهبردی شهر، ابزار است که ریشه حرفه و کاربر است آن را باید در آغاز سده بیستم میلادی و در پاسخگویی به نارضایتی گسترده از نتایج سپردن سازوکار مهار (کنترل) دگرگونی‌های شهری به بازار، در فساد سیاسی (و جز آن) - که در شرایط بد اجتماعی، اقتصادی و کالبدی شهرهای صنعتی روبه رشد جلوه داشت - جستجو نمود. توماس<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) بیان می‌دارد: «برنامه‌ریزی راهبردی یک فرآیند رسمی و مداوم برای توسعه اهداف و اجرای اقدامات برای موقعیت سازمان در بازار و درعین حال تطبیق منابع موجود با فرصت‌های بازار است. این تعریف حاکی از آن است که برنامه‌ریزی یک «فرایند» است که هم شامل توسعه و هم اجرای یک برنامه سیستماتیک است».

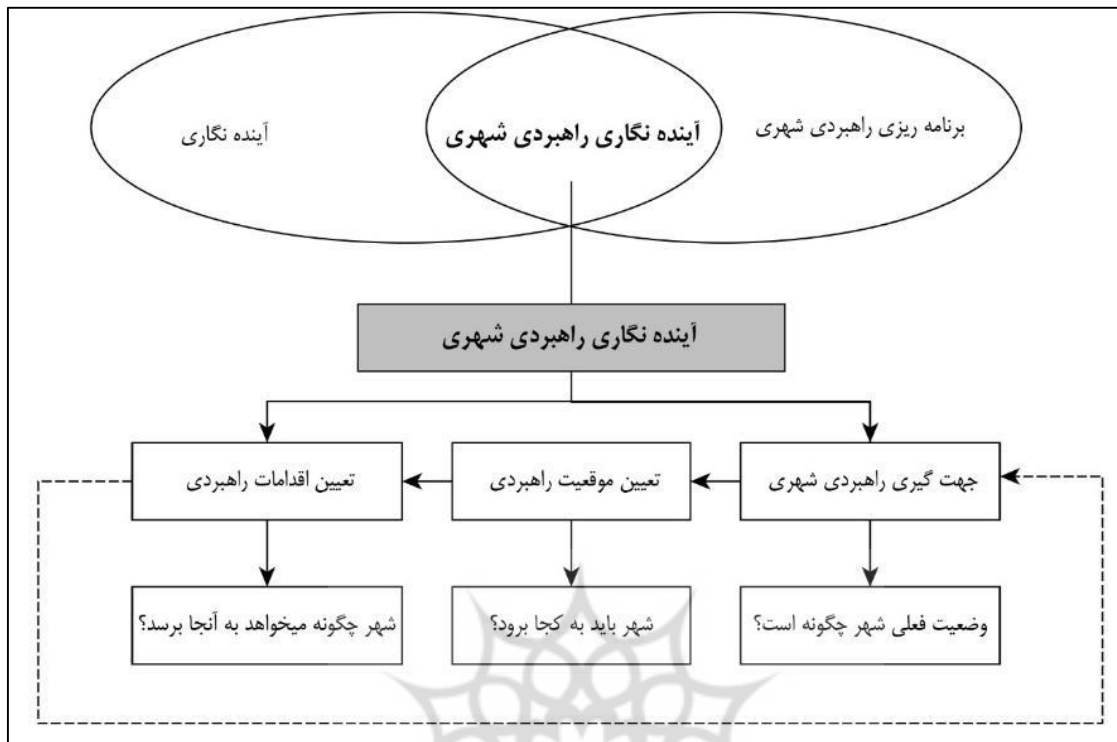
مدل‌های گوناگونی درخصوص آینده نگاری راهبردی توسط نظریه پردازان مختلف ارائه شده است. یکی از این مدل‌ها، توسط هورتون<sup>۷</sup> پیشنهاد شده است. مدل آینده نگاری راهبردی که توسط هورتون ارائه شده به عنوان یکی از شاخص‌ترین مدل‌های فرآیندی این حوزه شناخته می‌شود. بر اساس این مدل، آینده نگاری راهبردی از سه فاز تشکیل شده است. فاز اول، ورودی: جمع‌آوری و خلاصه سازی؛ فاز دوم، آینده‌نگاری: ترجمه و تفسیر و فاز سوم، خروجی: شبیه‌سازی و ارزیابی (Baškarada & Shrimpton, 2015). با اقتباس از این مدل می‌توان فرآیند عمومی آینده نگاری راهبردی در شهر را در سه گام کلی ذیل خلاصه کرد:

۱- جهت‌گیری راهبردی شهری (وضعیت فعلی شهر چگونه است؟).

۲- تعیین موقعیت راهبردی (شهر باید به کجا برود؟).

- 1 - Kunzmann
- 2 - Rumelt & Kunin
- 3 - Bryson
- 4 - Albrechts
- 5 - Abdi & Daneshpour
- 6 - Thomas
- 7 - Horton

۳- تعیین اقدامات راهبردی (شهر چگونه می‌خواهد به آنجا برسد؟).



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از حیث هدف، بنیادی است و از منظر رویکرد، کیفی محسوب می‌گردد. پس از مرور ادبیات نظری در حوزه‌های آینده‌نگاری راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی شهری، چارچوب نظری پژوهش تدوین گردید. همچنین از روش فراترکیب برای تدوین الگوی مفهومی در ارتباط با فرآیند آینده‌نگاری راهبردی در برنامه‌ریزی شهری بهره گرفته شده است. با رشد تحقیقات در حوزه‌های مختلف علوم و مواجه شدن جامعه علمی با انفجار اطلاعات، اندیشمندان در عمل به این نتیجه رسیده‌اند که اطلاع و تسلط بر تمامی ابعاد یک رشته و به روز بودن در این زمینه تا حدود زیادی امکان پذیر نیست، لذا انجام پژوهش‌هایی که عصاره تحقیقات انجام شده در این موضوع خاص را به شیوه نظام‌مند و علمی فراروی پژوهشگران قرار می‌دهند، گسترش روزافزون یافته است (Azkea & Tavakolle, 2006). فرامطالعه یکی از روش‌هایی است که به منظور بررسی، ترکیب و آسیب‌شناسی مطالعات پیشین به کار می‌رود (Edwards, 2009). فرامطالعه<sup>۱</sup> از چهار قسمت فرا تحلیل<sup>۲</sup> (تحلیل کمی محتوای مطالعات اولیه)، فراروش<sup>۳</sup> (تحلیل روش‌شناسی مطالعه‌های اولیه)، فرانظریه<sup>۴</sup> (تحلیل نظریه-های مطالعات اولیه) و فراترکیب<sup>۵</sup> (تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه) تشکیل شده است (Bench & Day, 2010). هدف از فراترکیب مطالعات به‌جای انباشت شواهد، تفسیر شواهد است. از آنجایی که فراترکیب‌ها وضوح و معنا را به موقعیت‌ها می‌افزایند، می‌توان تصمیمات و اقدامات مناسب‌تری اتخاذ کرد (Simon & Royer, 2020). جهت انجام فراترکیب در این پژوهش از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس استفاده شده است (شکل ۲).

- 1 - Meta-Study
- 2 - Meta-Analysis
- 3 - Meta-Method
- 4 - Meta-Theory
- 5 - Meta-Synthesis

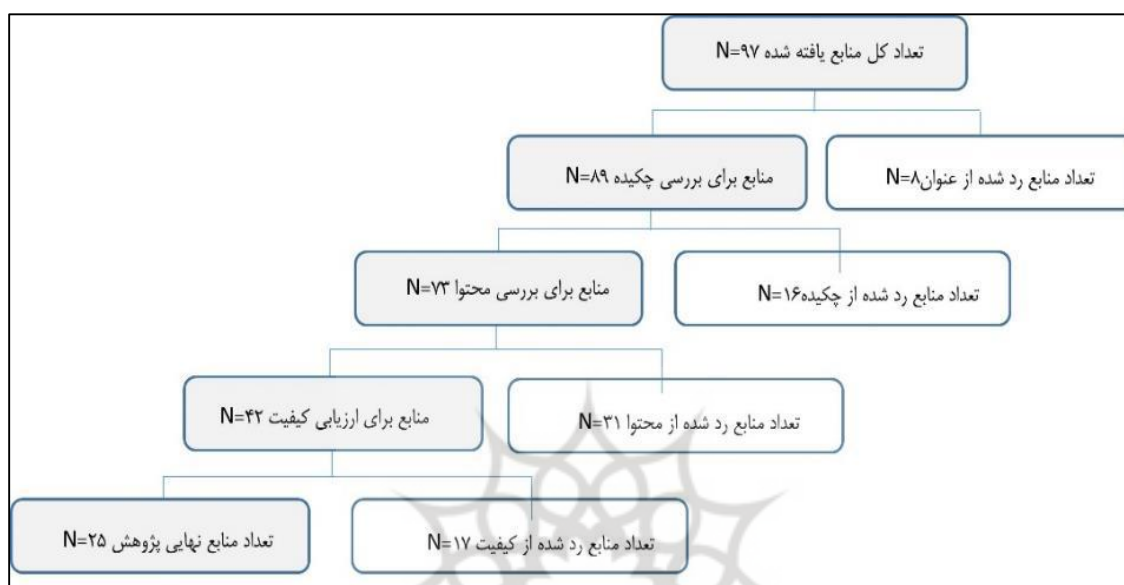
|  |
|--|
| • تنظیم هدف پژوهش: تبیین فرآیند آینده نگاری راهبردی شهری   |
| • بررسی نظام مند متون مرتبط با واژگان کلیدی منتخب و جستجوی مقالات علمی از طریق پایگاه های اطلاعاتی معتبر |
| • جستجو و انتخاب منابع مناسب و بازمینی و غربالگری آنها از طریق روش ارزیابی حیاتی کسپ                     |
| • استخراج اطلاعات از منابع منتخب و کدگذاری آن ها (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) در نرم افزار Maxqda2020   |
| • ترکیب و تحلیل یافته های کیفی با استفاده از نظرات خبرگان در قالب روش دلفی آنی                           |
| • کنترل کیفیت یافته ها و بررسی میزان توافق کدهای مختلف   |
| • ارائه و تفسیر یافته ها   |

### شکل ۲. فرآیند پژوهش

الگوی مذکور شامل مراحل ذیل است: تنظیم سوال پژوهش، بررسی نظام مند متون، جستجو و انتخاب منابع مناسب، استخراج اطلاعات، تحلیل و ترکیب یافته های کیفی، کنترل کیفیت یافته ها و ارائه یافته ها (خان احمدلو و همکاران، ۱۳۹۶). در مرحله اول، «تبیین فرآیند آینده نگاری راهبردی شهری» بعنوان هدف اصلی پژوهش مطرح شده است. سپس در مرحله دوم، به بررسی نظام مند متون مرتبط با واژگان کلیدی منتخب و جستجوی مقالات علمی از طریق پایگاه های اطلاعاتی Sid، Magiran، Google Scholar، Science Direct، Taylor & Francis پرداخته شده است. در مرحله سوم، بایستی منابع مناسب جستجو و انتخاب شوند. به طور کلی مجموعاً ۹۷ مقاله فارسی و انگلیسی در فواصل ۲۰۲۲-۱۹۹۵ در ارتباط با پژوهش از پایگاه های معتبر علمی استخراج و جهت انجام غربال ۹۷ مقاله بدست آمده از روش کسپ<sup>۱</sup> بهره گرفته شده است. ابزار کسپ به کمک ۱۰ سؤال به محقق کمک می کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی تحقیق را مشخص کند. این سوالات بر موارد زیر تمرکز دارند (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴):

- ✓ اهداف تحقیق: بررسی اینکه مقاله دارای هدفی مشخص و معین است؟
- ✓ منطبق روش: از چه روشی استفاده شده و آیا این روش مناسب ترین، عملی ترین یا علمی ترین روش است؟
- ✓ طرح تحقیق: آیا محقق به خوبی موضوع، اهمیت موضوع، اهداف و فرضیه ها، روش ها و ابزارهای تحقیق و منابع را تعریف کرده است؟
- ✓ روش نمونه برداری: باید مشخص نمود که از چه روشی برای نمونه گیری استفاده شده و آیا این روش دارای اعتبار کافی برای این پژوهش است؟
- ✓ جمع آوری داده ها: آیا برای جمع آوری داده ها از ابزارهای استاندارد و رایج در این حوزه استفاده شده است؟
- ✓ انعکاس پذیری که شامل رابطه بین محقق و شرکت کنندگان است.
- ✓ ملاحظات اخلاقی: آیا محقق از منابع علمی معتبر در مراجع خود استفاده نمود و به درستی به آنها رفرنس داده است؟
- ✓ دقت تجزیه و تحلیل داده ها: آیا از ابزار خاصی استفاده نموده و تجزیه و تحلیل داده ها را به خوبی انجام داده است؟

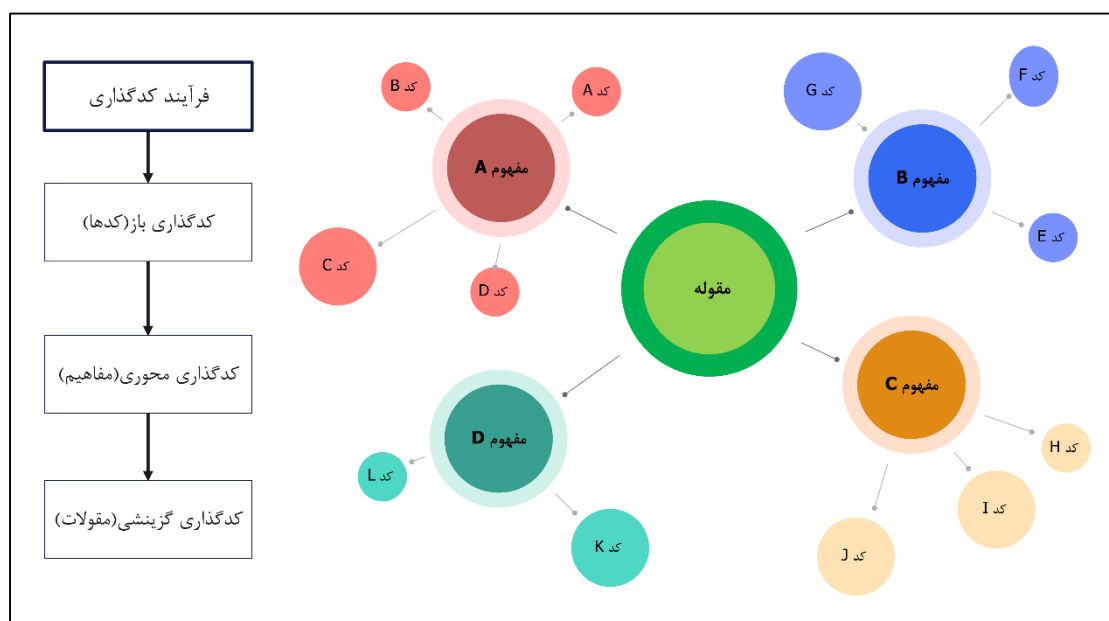
✓ بیان واضح و روشن یافته‌ها: آیا نتیجه کار به گونه‌ای بیان شده است که خواننده به راحتی هدف را درک کند؟  
 ✓ ارزش تحقیق: آیا تحقیق مورد نظر همراستا با حوزه پژوهش است و دارای ارزش علمی یا کاربردی است؟  
 با استفاده از روش کسپ، ۸۹ منبع برای بررسی چکیده، ۷۳ مقاله برای بررسی محتوا و ۴۲ منبع برای ارزیابی کیفیت غربال شده‌اند و در نهایت با غربال ۱۷ منبع دیگر به لحاظ معیار کیفیت، مجموعاً ۲۵ منبع جهت بررسی محتوایی و تحلیل انتخاب شدند. (شکل ۳).



شکل ۲. فرآیند جستجوی مقالات

از میان ۲۵ منبع منتخب، ۸۰ درصد انگلیسی و ۲۰ درصد فارسی زبان می‌باشد. به لحاظ زمانی، چهارده منبع در فواصل سال‌های ۲۰۲۲-۲۰۱۵، پنج منبع در سال‌های ۲۰۱۵-۲۰۱۰، یک منبع در سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۰۵، سه منبع در فواصل ۲۰۰۵-۲۰۰۰ و دو منبع در فواصل ۲۰۰۰-۱۹۵۵ شناسایی شدند. در مرحله بعد، اطلاعات مرتبط با هدف تحقیق از منابع منتخب با استفاده از نرم افزار Maxqda2020 استخراج و کدگذاری شد. فرآیند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شده است. به منظور کدگذاری، ابتدا کدگذاری باز و سپس کدگذاری محوری و در انتها کدگذاری گزینشی انجام شده است. مفاهیم و مقولات با استفاده از دو اصل بنیادی شناسایی شدند: ۱- اصل تمایز معنایی (تشابه موضوعی) ۲- اصل تکمیل سوالات پژوهش. براساس این دو اصل، مفاهیم (کدهای محوری) و در سطح بالاتر، مقولات پژوهش (کدهای گزینشی) تعیین می‌گردند. در این مرحله، کدهای باز به دست آمده از مرحله قبل با توجه به محتوایشان، مفاهیم مختلف را شکل داده و با توجه به میزان شباهت مفاهیم، مقولات پژوهش شکل می‌گیرند (جوانشیری و همکاران، ۱۴۰۱). (شکل ۴)





شکل ۴. فرآیند کدگذاری در پژوهش حاضر-منبع: (نگارندگان)

در این فرآیند ۲۲۵ کد باز از منابع منتخب استخراج گردید. پس از استخراج کدهای باز، به کدگذاری محوری و گزینشی برای دستیابی به مفاهیم و مقولات پرداخته شد. سپس جهت دستیابی به مدل فرآیندی آینده نگاری راهبردی از نظرات خبرگان بهره گرفته شد. گروه خبرگان شامل ۱۵ نفر از اساتید هیئت علمی با تخصص برنامه ریزی شهری بوده اند. برای این کار از روش دلفی آنی<sup>۱</sup> بهره گرفته شده است. دلفی آنی روش نسبتاً جدیدی برای سنتز نظرات متخصصین و نخبگان بوده که برای رفع بعضی از ضعف های دلفی سنتی به کار می رود. مهمترین مزیت دلفی آنی بی راند بودن آن است (Gordon, 2009). در این روش نیازی به تکرار راندها نبوده و کارشناسان پس از پاسخ به سؤالات می تواند نظرات سایر اعضا را ببیند. همچنین کارشناس پس از مشاهده نظرات سایر اعضا می تواند نظر خود را اصلاح و یا به کلی تغییر دهد و دلایل خودش را برای انتخاب گزینه ها ارائه دهد. هدف از انجام این کار بازآزمایی کدها، مفاهیم و مقولات (جهت افزایش روایی پژوهش) و همچنین دستیابی به مدل فرآیندی آینده نگاری راهبردی می باشد. سوالات مطرح شده در دلفی آنی به شرح ذیل بوده است:

- میزان توافق کدهای باز جهت دستیابی به مفاهیم پژوهش چگونه می باشد؟
- میزان توافق مفاهیم جهت دستیابی به مقولات پژوهش چگونه می باشد؟
- از چه مفاهیم و مقولات دیگری می توان بهره جست؟
- توالی گام های مدل پیشنهادی آینده نگاری راهبردی بر مبنای کدگذاری انجام شده چگونه خواهد بود؟

پس از دریافت و جمع بندی نظرات خبرگان، به جمع بندی و ترسیم مدل نهایی فرآیند آینده نگاری راهبردی پرداخته شد. بیست و پنج پژوهش منتخب با ذکر عنوان، نویسندگان و سال انتشار، در جدول ۲ به نمایش درآمده است.

<sup>1</sup> - RTD

## جدول ۲. مشخصات مقالات نهایی استخراج شده در پژوهش حاضر

| ردیف | نویسندگان                    | سال  | عنوان   |
|------|------------------------------|------|---|
| 1    | Angelidou et al              | 2022 | Emerging smart city, transport and energy trends in urban settings: Results of a pan-European foresight exercise with 120 experts                                     |
| 2    | Spaniol & Rowland            | 2022 | Business ecosystems and the view from the future: The use of corporate foresight by stakeholders of the Ro-Ro shipping ecosystem in the Baltic Sea Region             |
| 3    | Mohammadi & Behboodi Sadabad | 2021 | Foresight Application in conservation planning for urban Historical Context - The Case of world heritage core zone Yazd city (in persian)                             |
| 4    | Rikkonen et al               | 2021 | Five transition pathways to renewable energy futures—scenarios from a Delphi study on key drivers and policy options  |
| 5    | Zali et al                   | 2021 | Applitive theory of systems and future technologies in future architecture with utility measurement tools and feasibility (case sample: Guilan province) (in persian) |
| 6    | Nedae Tousi                  | 2021 | Foresighting Tehran's Extra-territorial Jurisdiction using Scenario Writing Method (in persian)   |
| 7    | Buehring & Bishop            | 2020 | Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making   |
| 8    | Chahardoli et al             | 2020 | The Explanation of Strategic-Defensive Foresight Model (in persian)   |
| 9    | van Dorsser & Taneja         | 2020 | An integrated three-layered foresight framework   |
| 10   | Komlossyová et al            | 2020 | One step ahead? The use of foresight by Czech and Slovak non-governmental organizations   |
| 11   | Dadkhah et al                | 2018 | Corporate foresight: developing a process Model   |
| 12   | Nedae Tousi                  | 2018 | Application of Strategic Foresight Methodology in Strategic Spatial Development Planning; Case Study: Karaj Urban Region Scenario Writing (in persian)                |
| 13   | Munigala et al               | 2017 | Envisioning future innovative experimental ecosystems through the foresight approach. Case: Design Factory  |
| 14   | Kononiuk & GLINSKA           | 2015 | Foresight in a small enterprise. A case study   |
| 15   | Andersen & Rasmussen         | 2014 | Introduction to foresight and foresight processes in practice   |
| 16   | Hines & Bishop               | 2013 | Framework foresight: Exploring futures the Houston way  |
| 17   | Splint & van Wijck           | 2012 | Using signposts in future studies: Lessons from the Justice for tomorrow project  |
| 18   | Nilsson et al                | 2011 | The missing link: Bringing institutions and politics into energy future studies   |
| 19   | Roney                        | 2010 | Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities   |
| 20   | Santos et al                 | 2006 | Text mining as a valuable tool in foresight exercises: a study on nanotechnology  |
| 21   | Voros                        | 2003 | A generic foresight process framework   |
| 22   | Miles                        | 2002 | Appraisal of alternative methods and procedures for producing Regional Foresight  |
| 23   | Reger                        | 2001 | Technology foresight in companies: from an indicator to a network and process perspective   |
| 24   | Horton                       | 1999 | A simple guide to successful foresight  |
| 25   | Martin & Ben & Ben           | 1995 | Foresight in science and technology   |

## یافته‌های پژوهش

پس از انتخاب منابع منتخب، اطلاعات آن‌ها توسط نرم افزار MAXQDA2020 AnalyticsPro استخراج شده است. در این مسیر و با انجام فرآیند کدگذاری استقرایی، ۲۲۵ کد باز به دست آمده است.



شکل ۵. کدهای باز بدست آمده از منابع منتخب بر اساس میزان اهمیت و تکرار با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2020 Analytics Pro

بطور کلی پس از انجام فرآیند کدگذاری (آن گونه که بدان پرداخته شد)، ۲۲۵ کد باز در قالب ۱۰ مفهوم و ۳ مقوله طبقه بندی گردید.

جدول ۳. مقولات، مفاهیم و کدهای مستخرج از منابع منتخب

| مقولات                | مفاهیم                                    | کدها   |
|-----------------------|---|--|
| جهت گیری راهبردی (۸۲) | آماده سازی مقدمات (۲۷)                    | تصمیم برای شروع برنامه ریزی (۷)، شرح ماموریت، انگیزه و اهداف پروژه (۹)، تشکیل کمیته راهبردی (۳)، انتخاب حوزه جغرافیایی (۷)   |
|                       | انتخاب استراتژی پروژه (۲۲)                | تعیین متدولوژی (۷)، تعیین افق زمانی (۷)، تعیین بودجه کلی (۴)، تعیین رویه انتشار و پیاده سازی نتایج برنامه ریزی (۱۴)  |
|                       | تعیین مخاطبین اصلی نتایج برنامه ریزی (۱۴) | یافتن و گردآوری ذینفعان، خبرگان، سرمایه گذاران و دیگر عوامل پروژه (۱۲)، تاسیس شرکت یا مؤسسه های همکاری مخاطبین پروژه (۲)   |
| موقعیت راهبردی (۹۲)   | شرح سیستم و نگاهت راهبردی محیط (۱۹)       | جمع آوری اطلاعات و پیمایش برای آگاهی های راهبردی (۷)، برگزاری جلسات بین مخاطبین در مورد چالش ها و ایده آن ها از آینده محدوده (۲)، تعیین قابلیت های کلیدی و شکاف های اساسی (۷)، تعیین وسعت موضوعات تحت بررسی (۳)  |
|                       | بررسی و ارزیابی وضعیت جاری محدوده (۵۹)    | جمع آوری داده ها (۱۵)، سازماندهی و خلاصه کردن اطلاعات (۷)، تفسیر اطلاعات به منظور پی بردن به ساختارها و بینش های عمیق تر (۸)، شناسایی رویدادها، روندها، تصاویر آینده و اقدام های احتمالی (۲۴)، تشخیص یکپارچه شهری (۴)، تعیین اولویت های استراتژیک محدوده (۲) |
| اقدام راهبردی (۵۱)    | توسعه چارچوب برنامه ریزی (۳۳)             | خلق دیدگاهها در مورد آینده های ممکن (۱۶)، ارزیابی و توافق بر گزینه های محتمل آینده (۸)، تعریف چشم انداز در برگیرنده بیشترین گزینه های محتمل (۹)  |
|                       | آماده سازی مفاهیم عملیاتی (۳۶)            | تنظیم جعبه ابزار گزینه های راهبردی (۲۶)، انتشار اطلاعات جهت بازخوردگیری از ذینفعان (۴)، ارزیابی پیشنهادات (۵)  |

| مقولات | مفاهیم                            | کدها   |
|--------|-----------------------------------|--|
|        | پیاده‌سازی و اجرا (۴)             | در اختیار قرار دادن استراتژی‌ها به تصمیم‌گیران جهت هدایت اقدامات (۲)، پیاده‌سازی پیشنهادات (۲)                               |
|        | نظارت و ارزیابی بر نتایج اجرا (۴) | بازخورد نتایج به کمیته راهبری در خصوص موضوعات مبهم و نیازمند تحلیل (۳)، انتشار نتایج اجرا (۱)                                |
|        | نهادینه‌سازی نتایج (۷)            | نهادینه‌سازی، تاسیس موسسه‌ها و تلاش برای تجربه‌های آتی و مکمل (۴)، توسعه درک انتخاب‌های استراتژیک در میان تصمیم‌گیرندگان (۳) |

| Code System                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| جهت‌گیری راهبردی                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| آماده‌سازی مقدمات                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| انتخاب استراتژی پروژه                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| تصمیم‌های کلیدی برای نتایج برنامه‌ریزی |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| شرح سیستم و نگاهت راهبردی محیط         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| موقعیت راهبردی                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| بررسی و ارزیابی وضعیت جاری مجموعه      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| توسعه جاذبه‌ها برنامه‌ریزی             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| انجام راهبردی                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| آماده‌سازی مفاهیم عملیاتی              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| پیاده‌سازی و اجرا                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| نظارت و ارزیابی بر نتایج اجرا          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| نهادینه‌سازی نتایج                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

شکل ۶. پراکندگی کدها، مفاهیم و مقولات در منابع منتخب با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2020 Analytics Pro

**مقوله اول- جهت‌گیری راهبردی:** این مقوله از مفاهیم «آماده‌سازی مقدمات»، «انتخاب استراتژی پروژه»، «تعیین مخاطبین اصلی نتایج برنامه‌ریزی»، «شرح سیستم و نگاهت راهبردی محیط» تشکیل شده‌است. درصد فراوانی کدهای مربوط به این مقوله، ۳۶,۴ درصد می‌باشد.

✓ «آماده‌سازی مقدمات»: در این مرحله، ابتدا تصمیم برای شروع برنامه گرفته‌شده و ماموریت، انگیزه و اهداف پروژه تدوین می‌گردد. تشکیل کمیته راهبردی جهت هدایت و سازماندهی پروژه به عنوان یکی از مهمترین اقدامات این گام می‌باشد. همچنین تدقیق حوزه جغرافیایی نیز در این مرحله صورت می‌گیرد.

(Spaniol & Rowland,2022 ; Nedae Tousi,2021 ; Buehring & Bishop,2020 ; Chahardoli et al,2020; Nedae Tousi,2018; Andersen & Rasmussen,2014; Hines & Bishop,2013; Santos et al,2006; Miles,2002; Reger,2001; Martin & Ben,1995)

✓ «انتخاب استراتژی پروژه»: در این گام، روش‌شناسی و فرآیند پروژه تنظیم گشته و مطابق با افق زمانی تعیین شده، بودجه پروژه مشخص و منابع آن تعیین می‌گردد. تعیین رویه انتشار و پیاده‌سازی نتایج نیز در جهت شفافیت بیشتر فرآیند پروژه از ضروریات این گام می‌باشد.

(Nedae Tousi,2021; Nedae Tousi,2018; Andersen & Rasmussen,2014; Hines & Bishop,2013; Santos et al,2006; Reger,2001; Martin & Ben,1995)

✓ «تعیین مخاطبین اصلی نتایج برنامه‌ریزی»: یکی از ویژگی‌های تفکر راهبردی، مشارکت محوری و ساخت آینده از طریق برآیند نظرات ذی‌نفعان است. لذا در این مرحله به شناسایی تمامی ذی‌نفعان و ذی‌نفعان محدود مطالعه‌ای پرداخته شده و ساختاری سازمانی از صاحبان منافع تشکیل می‌شود.

(Buehring & Bishop,2020; Komlossyová et al,2020; Dadkhah et al,2018; Nedae Tousi,2018; Andersen & Rasmussen,2014; Hines & Bishop,2013; Santos et al,2006; Miles,2002; Martin & Ben,1995)

✓ «شرح سیستم و نگاهت راهبردی محیط»: هدف این مرحله، شناخت کلی از محدوده جغرافیایی و یافتن نکات کلیدی می‌باشد. این امر با جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، میدانی و همچنین گفتگو و مصاحبه با ذی‌نفعان و ذی‌نفعان انجام می‌پذیرد. خروجی این بخش، شناسایی قابلیت‌های کلیدی و شکاف اساسی و همچنین تعیین وسعت و دامنه بررسی موضوعات مذکور است.

(Spaniol & Rowland,2022; Zali et al,2021; Nedae Tousi,2021; Chahardoli et al,2020; Komlossyová et al,2020; Dadkhah et al,2018; Nedae Tousi,2018; Kononiuk & GLINSKA,2015; Andersen & Rasmussen,2014; Hines & Bishop,2013; Roney,2010; Santos et al,2006; Voros,2003; Martin & Ben,1995)

**مقاله دوم - موقعیت راهبردی:** این مقاله از مفاهیم «بررسی و ارزیابی وضعیت جاری محدوده» و «توسعه چارچوب برنامه‌ریزی» تشکیل شده است. درصد فراوانی کدهای مربوط به این مقاله، ۴۰,۹ درصد می‌باشد.

✓ «بررسی و ارزیابی وضعیت جاری محدوده»: در این مرحله به بررسی دقیق‌تر موضوعات کلیدی و شکاف‌های اساسی محیط پرداخته می‌شود. این امر با جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی و مصاحبه با ذی‌نفعان انجام می‌پذیرد. پس از آن به خلاصه‌سازی و سازماندهی کردن اطلاعات و همچنین تفسیر آن‌ها پرداخته می‌شود. هدف از تفسیر اطلاعات، دستیابی به بینش‌های عمیق‌تر و لایه‌های زیرین موضوعات می‌باشد. در این مرحله می‌توان از تکنیک تحلیل لایه‌ای علت‌ها جهت عمق‌نگری به موضوعات مختلف بهره برد. در مرحله بعد به بررسی و تحلیل رویدادها، روندها، تصاویر و اقدام‌های احتمالی پرداخته می‌شود. انجام این امر نیازمند بهره‌گیری از تکنیک‌هایی همچون پویش محیطی و افق پویی می‌باشد. در انتها نیز به سنتز و یکپارچه‌سازی تحلیل‌ها در قالب تکنیک‌هایی مانند SOAR و DEPSIR پرداخته شده و اولویت‌های استراتژیک محدوده تعیین می‌گردد. اولویت‌های استراتژیک مهمترین خروجی بخش سنجش محدوده می‌باشد.

(Angelidou et al,2022; Spaniol & Rowland,2022; Mohammadi & Behboodi Sadabad,2022; Zali et al,2021; Nedae Tousi,2021; Buehring & Bishop,2020; Chahardoli et al,2020; van Dorsser & Taneja,2020; Komlossyová et al,2020; Dadkhah et al,2018; Nedae Tousi,2018; Munigala et al,2017; Kononiuk & GLINSKA,2015; Andersen & Rasmussen,2014; Dator,2014; Hines & Bishop,2013; Splint & van Wijck,2012; Nilsson et al,2011; Roney,2010; Santos et al,2006; Voros,2003; Reger,2001; Horton,1999; Martin & Ben,1995)

✓ «توسعه چارچوب برنامه‌ریزی»: در این مرحله آینده‌های بدیل شهر در قالب یک فرآیند مشارکتی ساخته شده و با استفاده از تکنیک‌های سناریونویسی، سناریوهای محتمل تعیین می‌گردند. سپس برای سناریوهای مذکور، چشم‌اندازی واقع‌گرایانه تعریف و متناسب با آن، اهداف کلان و عملیاتی تدوین می‌گردد.

(Mohammadi & Behboodi Sadabad,2021; Rikkonen et al,2021; Nedae Tousi,2021; Buehring & Bishop,2020; Chahardoli et al,2020; van Dorsser & Taneja,2020; Komlossyová et al,2020; Dadkhah et al,2018; Nedae Tousi,2018; Munigala et al,2017; Kononiuk & GLINSKA,2015; Andersen & Rasmussen,2014; Hines & Bishop,2013; Splint & van Wijck,2012; Nilsson et al,2011; Roney,2010; Santos et al,2006; Voros,2003; Reger,2001; Horton,1999; Martin & Ben,1995)

**مقاله سوم - اقدام راهبردی:** این مقاله از مفاهیم «آماده‌سازی مفاهیم عملیاتی» و «پیاپی‌سازی و اجرا»، «نظارت و ارزیابی بر نتایج اجرا» و «نهادینه‌سازی نتایج» تشکیل شده است. درصد فراوانی کدهای مربوط به این مقاله، ۲۲,۷ درصد می‌باشد.

✓ «آماده‌سازی مفاهیم عملیاتی»: گام اول این مرحله تنظیم جعبه ابزار گزینه‌های راهبردی می‌باشد. بدین معنا که متناسب با سناریوهای محتمل و چشم‌انداز تعیین شده، راهبردها تنظیم می‌گردند. هر سناریو جهت دستیابی به چشم‌انداز مذکور، راهبردهای متفاوتی خواهد داشت. سپس متناسب با راهبردهای مذکور، اقدامات و پروژه‌ها تعریف می‌شود. پروژه‌ها باید دارای زمان‌بندی و منابع مشخص باشد. همچنین حوزه مسئول اجرای پروژه‌ها نیز باید تعیین گردد. در مرحله بعد، اسناد و اقدامات پیشنهادی پروژه در اختیار ذی‌نفعان قرار گرفته تا مورد ارزیابی قرار گیرند.

(Chahardoli et al,2020; van Dorsser & Taneja,2020; Dadkhah et al,2018; Nedae Tousi,2018; Kononiuk & GLINSKA,2015; Andersen & Rasmussen,2014; Hines & Bishop,2013; Roney,2010; Santos et al,2006; Horton,1999; Martin & Ben,1995)

✓ «پیااده سازی و اجرا»: در این مرحله پروژه های پیشنهادی به حوزه های مسئول واگذاری شده و مقدمات لازم فراهم گردیده تا اجرای آن ها آغاز گردد.

(Hines & Bishop, 2013; Santos et al, 2006; Voros, 2003)

✓ «نظارت و ارزیابی بر نتایج اجرا»: در این مرحله، نحوه و میزان پیشرفت اجرای پروژه ها توسط کمیته راهبری بصورت مداوم مورد بررسی قرار گرفته و همچنین نتایج اقدامات در دسترس همگان قرار داده می شود.

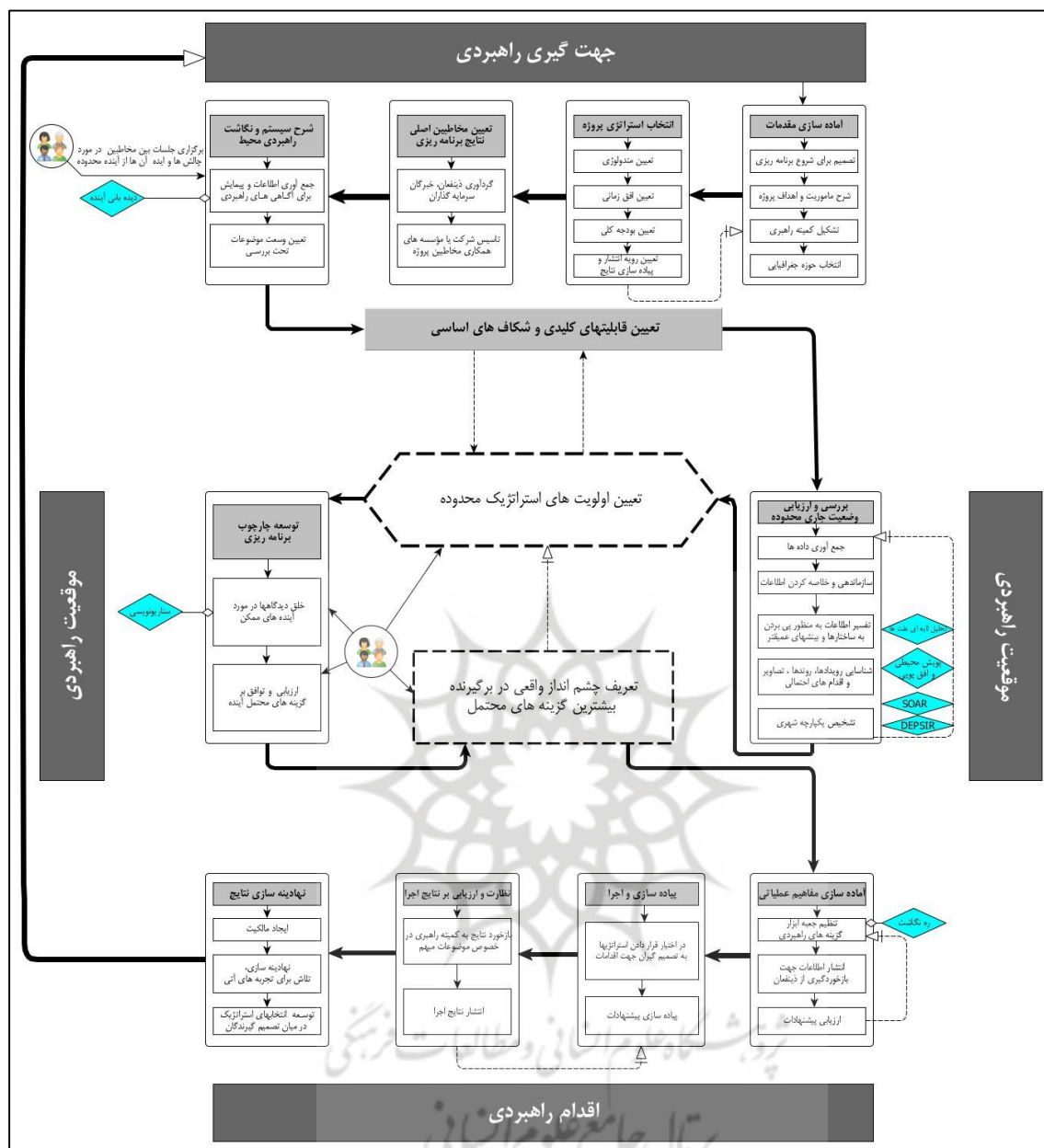
(Chahardoli et al, 2020; Hines & Bishop, 2013; Santos et al, 2006; Miles, 2002)

✓ «نهادینه سازی نتایج»: در این مرحله به منظور ظرفیت سازی، کلیه تجارب کسب شده در فرآیند طی شده، مستند گردیده و نهادینه می شود تا تجارب آن برای برنامه های آتی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین با برگزاری کارگروه های تخصصی مختلف، برنامه تهیه شده از منظر نخبگان مورد ارزیابی و آسیب شناسی قرار می گیرد.

(Dadkhah et al, 2018; Andersen & Rasmussen, 2014; Splint & van Wijck, 2012; Santos et al, 2006; Miles, 2002; Regeer, 2001)

### نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر، تلاشی در پاسخ به سوال «فرآیند آینده نگاری راهبردی شهری چگونه است؟» می باشد. در این راستا با بررسی ادبیات نظری حوزه آینده نگاری راهبردی و برنامه ریزی راهبردی شهری، چارچوب نظری پژوهش تنظیم گردید. سپس با استفاده از روش فراترکیب، ۲۵ مقاله مرتبط با کلیدواژه های پژوهش بر مبنای روش کسب انتخاب و سپس کدگذاری شد. فرآیند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گردیده است. در مرحله اول ۲۲۵ کد باز از منابع منتخب استخراج و سپس کدگذاری محوری و گزینشی انجام گرفت. با انجام کدگذاری محوری و گزینشی، مجموعاً ۱۰ مفهوم و ۳ مقوله شناسایی شد. مقوله «جهت گیری راهبردی» از مفاهیم «آماده سازی مقدمات»، «انتخاب استراتژی پروژه»، «تعیین مخاطبین اصلی نتایج برنامه ریزی»، «شرح سیستم و نگاشت راهبردی محیط» تشکیل شده است. درصد فراوانی کدهای مربوط به این مقوله، ۳۶٫۴ درصد می باشد. مقوله «موقعیت راهبردی» از مفاهیم «بررسی و ارزیابی وضعیت جاری محدوده» و «توسعه چارچوب برنامه ریزی» تشکیل شده است. درصد فراوانی کدهای مربوط به این مقوله، ۴۰٫۹ درصد می باشد. مقوله «اقدام راهبردی» از مفاهیم «آماده سازی مفاهیم عملیاتی» و «پیااده سازی و اجرا»، «نظارت و ارزیابی بر نتایج اجرا» و «نهادینه سازی نتایج» تشکیل شده است. درصد فراوانی کدهای مربوط به این مقوله، ۲۲٫۷ درصد می باشد. در انتها مدل پیشنهادی فرآیند آینده نگاری راهبردی شهری تدوین گردید (شکل ۷). وجه تمایز مدل حاضر نسبت با سایر پژوهش ها، ظرفیت سازی راهبردی فرآیند آینده نگاری شهری از طریق برقراری ارتباط سیستماتیک بین اجزای برنامه و ذی نفعان می باشد. بطور معمول الگوهای آینده نگاری راهبردی، رویکردی از بالا به پایین داشته اما در مدل ارائه شده سعی شده است نگاه مشارکتی (ساخت آینده همراه با ذی نفعان) و راهبردی در امر توسعه شهری ترکیب شوند. همچنین یکی از آسیب های برنامه ریزی شهری، عدم تحقق پذیری برنامه های توسعه بوده که در فرآیند پیشنهادی تلاش شده تا بتوان با تاکید بر روش ها و تکنیک های اجرایی و همچنین برخورداری از مولفه انعطاف پذیری بر میزان تحقق پذیری برنامه های توسعه شهری افزود.



شکل ۷. مدل پیشنهادی فرآیند عمومی آینده نگاری راهبردی شهری

## منابع

- اصغری، حسنعلی، و قاسمی، حاکم، و کشاورز ترک، عین الله (۱۳۹۶). مدل نهادهای آینده نگری راهبردی منطقه ای در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران. راهبرد، ۳(۳)، ۳۷-۵۷.
- پایا، علی، و همتی، علی رضا (۱۳۹۶). ارزیابی انتقادی روش شناسی مطالعات آینده و آینده. مطالعات راهبردی سیاست عمومی، ۷(۲۲)، ۱۵۷-۱۸۴.
- جوانشیری، مزده، و حنایی، تکتم، و سیدالحسینی، سید مسلم، و سعیدی مفرد، ساناز (۱۴۰۱). خوانش عوامل مؤثر بر رفتار مسیریابی گردشگران شهری با استفاده از فراترکیب. نشریه جغرافیا و توسعه، ۲۰(۶۹)، ۲۳۰-۲۶۹.
- چهاردولی، عباس، و پدram، عبدالرحیم، و دهقان، نبی الله، و علیزاده، عظیم (۱۳۹۹). تبیین مدل آینده نگاری راهبردی - تدافعی. مطالعات میان رشته ای دانش راهبردی، ۴(۱۴)، ۶۷-۱۰۰.
- خزایی، سعید (۱۳۹۳). آینده نگری استراتژیک، کلید موفقیت در عصر بی ثباتی. سمینار معرفی پروژه چشم انداز آینده صنعت کفش در افق ۱۴۰۴. تهران.
- خلفی، محبوبه، و عیوضی، محمدرحیم، و براتی، ناصر، و بیات، روح اله (۱۳۹۹). چارچوب یکپارچه آینده نگاری راهبردی در شهر (شهر اصفهان). آینده پژوهی ایران، ۵(۲)، ۱۷۳-۲۰۱.
- دادفر، شیما، و مرادی مسیحی، و آرازو، احمدیان، رضا، و بندرآباد، علی رضا (۱۳۹۷). تدوین فرآیند برنامه های توسعه شهری بر اساس رویکرد آینده نگری. جغرافیا، ۱۶(۵۷)، ۳۰-۴۶.
- زالی، نادر، و حقیقت، فاطمه، و پناهی، احمد (۱۴۰۰). تئوری کاربردی سیستمها و فناوریهای آینده در معماری آینده با ابزار اندازه گیری مطلوبیت و امکان سنجی (نمونه موردی: استان گیلان). فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده، ۲(۲)، ۹۱-۱۰۴.
- شیروانی ناغانی، مسلم، عیوضی، محمد رحیم، و قاسمی، حاکم (۱۳۹۶). چابکی و چرایی مفهوم میان رشته ای آینده نگاری راهبردی در فرارشته آینده پژوهی. فصلنامه مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی، ۳(۳)، ۱-۲۴.
- شیروانی ناغانی، مسلم (۱۳۹۷). توسعه فرایند خلق راهبرد رقابتی در آینده نگاری راهبردی برای سازمان ها با رویکرد یکپارچه. رساله جهت دریافت درجه دکتری تخصصی در رشته آینده پژوهی. دانشکده علوم اجتماعی. دانشگاه امام خمینی.
- کشاورز ترک، عین الله، و نیکویه، مهدی (۱۳۹۵). ارائه مدل یکپارچه ارزیابی و مدیریت پروژه های آینده نگاری راهبردی در سطوح ملی و سازمانی، فصلنامه سیاستگذاری عمومی، ۲(۴)، ۴۷-۶۹.
- محمدی، حمید، و بهبودی سعدآباد، میلاد (۱۳۹۰). کاربست آینده نگاری در برنامه ریزی حفاظتی بافت تاریخی شهری - موردی منطقه مرکزی میراث جهانی شهر یزد. پژوهش های جغرافیا برنامه ریزی شهری، ۹(۲)، ۴۱۷-۴۳۷.
- محمدیان، ایوب، و مانیان، امیر، و خداداد برمی، مریم (۱۳۹۴). مرور سیستماتیک و جهت گیری آتی پژوهش ها در حوزه مراکز رشد مجازی کسب و کار. مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۳(۱۲)، ۱۲۳-۱۵۰.
- مقیم، ابوالفضل (۱۳۹۴). معرفت شناسی آینده پژوهی در رویکردهای نظری به برنامه ریزی شهری، معماری و صنعت ساختمان. مدیریت شهری، ۱۴(۳۸)، ۷۵-۱۰۴.
- ملازاده یامچی، مهدی، و پورمحمدی، محمد رضا، و حسین زاده دلیر، کریم (۱۴۰۱) ارزیابی سناریوهای توسعه فضایی با رویکرد آینده پژوهی، مورد: منطقه آزاد ارس. فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده، ۳(۲)، ۷۹-۹۴.
- ندایی طوسی، سحر (۱۴۰۰). آینده نگاری مدیریت حریم پایتخت به روش سناریونگاری. اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۲(۱)، ۴۵-۶۶.
- ندایی طوسی، سحر (۱۳۹۷). کاربست روش شناسی آینده نگاری راهبردی در برنامه ریزی توسعه فضایی؛ مورد پژوهی سناریونگاری منطقه ی کلانشهری کرج. نامه معماری و شهرسازی، ۱۰(۲۰)، ۲۳-۴۸.
- Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning re-examined. *Environmental and planning and design*, 31, 743-758.
- Andersen, P.D., & Rasmussen, B. (2014). Introduction to foresight and foresight processes in practice: Note for the PhD course Strategic Foresight in Engineering.
- Andresen, F., Schulte, B. & Koller, H. (2020). "Foresight-as-Emergence: An Integrative Framework of Strategic Foresight Based on Complexity and Practice Theory," in IEEE



- Transactions on Engineering Management, vol. 69, no. 2, pp. 572-584, April 2022, doi: 10.1109/TEM.2020.2985664.
- Angelidou, M., Politis, C., Panori, A., Bakratsas, T., & Fellnhofer K. (2022). Emerging smart city, transport and energy trends in urban settings: Results of a pan-European foresight exercise with 120 experts. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 183.
- Azkea M., Tavakolle M. (2006) "Meta-analysis of studies of job satisfaction in educational organizations", *The Journal of Social Sciences*, 1, 26- 27.
- Baškarada, S. & Shrimpton, D. (2016). Learning through foresight. *Foresight*.
- Buehring, J., & Bishop Peter. C. (2020). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 408-432.
- Buehring, J., & Bishop Peter. C. (2020). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 408-432.
- Centre for Security Studies. (2009). *Strategic foresight: anticipation and capacity to act*. Zurich: CSS Analyses in Security Policy.
- Dadkhah, S., & Bayat, R., Fazli, S., Tork, E., & Ebrahimi, A. (2018). Corporate foresight: developing a process model. *European Journal of Futures Research*. 6. 10.1186/s40309-018-0147-7.
- De Moor, K., Saritas, O., Schuurman, D., Claeys, L. & De Marez, L. (2014). Towards innovation foresight: Two empirical case studies on future TV experiences for/by users. *Futures*, 59, 39-49).
- Devas, N. (1993). Evolving Approaches. In *Managing Fast-Growing Cities*, edited by Devas N., Rakodi C., 63–101. Harlow: Longman.
- Dorsser, C., & Taneja, P. (2020). An integrated three-layered foresight framework. *foresight. ahead-of-print*. 10.1108/FS-05-2019-0039.
- Edwards M., Davies M., Edwards A. (2009). "What are the external influences on information exchange and shared decision-making in healthcare consultations: A meta-synthesis of the literature", *Patient education and counseling*, 75(1): 37-52.
- Gaspar, T. (2015). strategic foresight in a new perspective. *Foresight*, 17(5).
- Godet, M. (2008). *Strategic Foresight; La Prospective Use and Misuse of Scenario Building*. LIPSOR.
- Gordon, T. (2009). the REAL-TIME delphi method-excerpt from *Futures Research Methodology*.
- Haarhaus, T., and Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155.
- Hines, A. (2006). *Thinking About the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Social Technologies, Washington.
- Hines, A., & Bishop, P. (2013). Framework foresight: Exploring futures the Houston way. *Futures*, 51, 31-49.
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. *Foresight*, 1, 5-9.
- Khan Ahmadlou, S., Faizi, M., & Mofidi Shemirani, Seyyed. M. (2016). The effect of examining the thermal behavior of the building shell in residential buildings on construction reforms to reduce energy loss. *Urban management*, 9.
- Komlossyová, Š., Schlossarek, E., Macková, M., & Medová, N. (2020). One step ahead? The use of foresight by Czech and Slovak non-governmental organizations. *Eur J Futures Res* 8, 4.
- Kononiuk, A & Glinska, E. (2015). Foresight in a Small Enterprise. A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 213. 971-976. 10.1016/j.sbspro.2015.11.513.
- Kuosa, T. (2011). *Practicing Strategic Foresight in Government*. S. Rajaratnam School of International Studies. Nanyang (Singapore).
- Kuosa, T. (2011). *Practicing Strategic Foresight in Government*. S. Rajaratnam School of International Studies. Nanyang (Singapore).
- Loveridge, D (2009). *Foresight. The Art and Science of Anticipating the Future*, New York.

- Martin, Ben & R., Ben. (1995). Foresight in Science and Technology. *Technology Analysis*. 7. 139-. 10.1080/09537329508524202.
- Matthew, J., Spaniol, N., & Rowland, J.(2022). Business ecosystems and the view from the future: The use of corporate foresight by stakeholders of the Ro-Ro shipping ecosystem in the Baltic Sea Region. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 184.
- Mietzner, D. & Reger, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *Technology Intelligence and Planning*, 1 (2), 20-43.
- Miles, I. (2013). Appraisal of Alternative Methods and Procedures for Producing Regional Foresight. European Commission's DG Research funded STRATA – ETAN Expert Group Action.
- Munigala, V., Oinonen, P., & Ekman, K. (2017). Envisioning future innovative experimental ecosystems through the foresight approach. Case: Design Factory. *European Journal of Futures Research*. 6. 10.1007/s40309-017-0128-2.
- Murphy, R.(2021). Foresight of discounting danger? In: *The fossil-fuelled climate crisis*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Nilsson, M., Hildingsson, R., Stripple, J., & Eikeland, P. (2011). The Missing Link: Bringing Institutions and Politics into Energy Future Studies. *Futures*. 43. 1117-1128. 10.1016/j.futures.2011.07.010.
- OECD Development Centre. (2019). *Strategic Foresight for Better Policies*. October 2019.
- Reger, G. (2001). Technology Foresight in Companies: From an Indicator to a Network and Process Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management - TECHNOL ANAL STRATEG MANAGE*. 13. 533-553. 10.1080/09537320127286.
- Rikkonen, P., Lauttamäki, V., Parkkinen, M., Varho, V., & Tapio, P.(2021). Five transition pathways to renewable energy futures—scenarios from a Delphi study on key drivers and policy options. *Eur J Futures Res* 9, 14 (2021).
- Roney, C. (2010). Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities. *Journal of Futures Studies*. 15. 71-100.
- Santos, M., Coelho, G., Santos, D., & Filho, Lelio. (2006). Text mining as a valuable tool in foresight exercises: A study on nanotechnology. *Technological Forecasting and Social Change - TECHNOL FORECAST SOC CHANGE*. 73.
- Saritas, O., & Burmaoğlu, S. (2015). Future of sustainable military operations under emerging energy and security considerations. *Technological Forecasting and Social Change*, 102(1), 1016.
- Simon, M. & Royer, S (2020). The role of context in transferring knowledge: A meta-synthesis of qualitative case studies on Multinational Enterprises (MNEs). *Journal of Innovation Economics & Management*. 33 (3), 79-103.
- Siti Azirah Asmai, Ali Almansoori, B. S., & Kamalrudin, M. . (2022). Mediation Model of Strategic Foresight Influencing Dynamic Capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(2), 120–133.
- Slaughter, R.(2002). Developing and Applying Strategic Foresight. *Economics*.
- Splint, E., & van Wijck, P.(2012). Using signposts in future studies: Lessons from the Justice for tomorrow project. *Futures*, 44(5).
- van Duijne, F., & Bishop, P.(2018). Introduction to Strategic Foresight. Dutch future society.
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*. 5. 10-21. 10.1108/14636680310698379.
- Watson, V. (2009). Seeing from the South: Refocusing Urban Planning on the Globe's Central Urban Issues. *Urban Studies*, 46(11), 2259–2275.