

## Futures studies of social risk in Iran based on the causal Stratified analysis approach

Seyyed Hasan Karimi<sup>1</sup> | Mohammadreza Arab Bafrani<sup>2</sup>

Vol. 4  
Summer 2023  
P.P: 95-129



Research Paper

Received:  
25 June 2023  
Accepted:  
18 September 2023



### Abstract

Although the history of foresight dates back to the 1940s its application is expanding as an enhanced interdisciplinary approach to strategic planning. In Iran, strategic foresight has received attention during the last decade, and with the passage of time, its use is increasing. In this study, with the aim of meta-analysis of published articles on strategic foresight in Iran, in the first stage, a systematic review of the literature, all published articles in the field of foresight and strategic planning in Iran were reviewed. In the second stage, based on the indicators that are used as criteria, 53 articles were selected and reviewed based on Qualitative Research Synthesis method. Based on the research findings, the gap of strategic foresight articles that have methodically documented the key steps is very significant and we expect the output of strategic foresight to be methodically and systematically strategic planning. Unfortunately, between all of the strategic foresight articles, only 8 percent have presented this output, and one article states that strategic planning was done but not reflected in the article. Other articles suffice to suggest some solutions without mentioning the method of achieving them or are not considered as strategic foresight. (Traditionally, without futures studies, they have planned.) Finally, the indigenous model of strategic foresight is presented based on the results of meta-analysis; Which includes four stages of framing (by internal and external environment analysis method), horizon scanning (by cross impact analysis method), forecasting (by scenario method) and strategic planning (by SWOT method).

**Keywords:** Foresight, Meta-analysis, Planning, Strategic, Strategy.

1. Corresponding Author: PhD student, Faculty of Hazrat-e Vali-e-asr, Imam Hussein University, Tehran, Iran. Karimi.SHK@ut.ac.ir
2. Assistant Professor, Faculty of Hazrat-e Vali-e-asr, Imam Hussein University, Tehran, Iran. mabafrani@gmail.com



## بررسی روش‌شناسی پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی در ایران

سید حسن کریمی\*<sup>۱</sup> | محمدرضا عرب بافرانی<sup>۲</sup>

دوره چهارم  
تابستان ۱۴۰۲  
صص: ۹۵-۱۲۹

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۴/۰۹  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۶/۲۷



### چکیده

اگرچه تاریخچه آینده‌نگاری به دهه ۴۰ میلادی برمی‌گردد، کاربرد آن روز به روز به عنوان رویکرد میان‌رشته‌ای ارتقاء یافته نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی، در دنیا گسترش می‌یابد. در ایران نیز آینده‌نگاری راهبردی طی دهه گذشته مورد توجه قرار گرفته است و با گذشت زمان کاربرد آن در سازمان‌های دولتی و خصوصی افزایش می‌یابد. در این پژوهش با هدف فراتحلیل (متاآنالیز) مقالات منتشر شده برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگاری راهبردی در ایران، در مرحله اول، مرور نظام‌مند ادبیات، تمامی مقالات منتشر شده حوزه آینده‌نگاری و مقالات برنامه‌ریزی راهبردی در ایران مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم بر اساس شاخص‌هایی که در این مقاله به عنوان معیار قرار گرفته‌اند، ۵۳ مقاله انتخاب و بر اساس روش فراتحلیل مورد نقد و بررسی قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش خلأ مقالات آینده‌نگاری راهبردی که گام‌های کلیدی آن را به صورت روش‌مند مستند نموده باشند بسیار محسوس است و انتظار داریم خروجی آینده‌نگاری راهبردی، یعنی برنامه‌ریزی راهبردی به صورت روش‌مند و نظام‌مند باشد. ولی در میان تمام مقالات آینده‌نگاری راهبردی، تنها هشت درصد مقالات این خروجی را ارائه نموده‌اند. سایر مقالات به پیشنهاد برخی راهکارها بدون اشاره به روش دستیابی به آن‌ها بسنده نموده‌اند؛ یا اساساً آینده‌نگاری راهبردی محسوب نمی‌شوند. (به طور سنتی و بدون آینده‌پژوهی، به برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته‌اند). در پایان، مدل بومی آینده‌نگاری راهبردی بر اساس نتایج فراتحلیل ارائه شده است؛ که شامل چهار مرحله چارچوب‌سازی (با روش تحلیل محیط داخلی و خارجی)، پویش افق (با روش تحلیل تأثیر متقابل)، پیش‌بینی (با روش سناریو-نویسی) و برنامه‌ریزی راهبردی (با روش سوات) می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌نگاری، فراتحلیل، برنامه‌ریزی، راهبرد، راهبردی.

۱. دانشجوی دکترا، گروه آینده‌پژوهی، دانشکده و پژوهشکده حضرت ولی عصر(عج)، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.  
Karimi.SHK@ut.ac.ir

۲. استادیار، گروه آینده‌پژوهی، دانشکده و پژوهشکده حضرت ولی عصر(عج)، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.  
mabafrani@gmail.com

## مقدمه و بیان مسئله

در مواجهه با رقابت شدید و تغییر سریع در فضای کسب و کار جهانی، آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک منطق میان‌رشته‌ای غالب، برای سازماندهی، موفقیت آمیز اعلام شده است. از این رو، در طی دهه گذشته تحقیقات قابل توجهی در خصوص موضوع آینده‌نگاری انجام شده است و مجموعه‌ای از شواهد در حال رشد نشان می‌دهد که آینده‌نگاری راهبردی موجب تقویت اقدامات مفید سازمان‌دهی شده می‌شود؛ که باعث افزایش یادگیری و توانایی‌های کارآفرینی در بنگاه‌هایی که در محیط‌های متلاطم قرار دارند می‌شود. اکثر این تحقیقات آینده‌نگاری راهبردی را به عنوان یک توانایی فوق‌العاده برای «عبور از مرزها و استفاده از فرصت‌هایی که دیگران از آن غفلت می‌کنند» مفهوم می‌بخشد. (Sarpong & Maclean, 2014)

اگرچه پژوهشگران تلاش می‌کنند بی‌طرفانه موضوع پژوهش خود را بررسی کنند؛ ولی واقعیت این است که هر محقق از زاویه دید خود و بر اساس پیش‌زمینه‌های ذهنی و دانش خود به موضوع نگاه می‌کند. بنابراین بررسی پژوهش‌های مختلف انجام شده توسط پژوهشگران متفاوت، مانند قطعات یک پازل تصویر کلان آینده‌نگاری راهبردی را کامل می‌کند؛ علاوه بر این تا کنون الگوی آینده‌نگاری راهبردی بر اساس تجارب پیشین (پروژه‌های انجام شده در این حوزه) انجام نشده است.

در این پژوهش، تمام مقالات منتشر شده آینده‌نگاری در ایران و مقالات علمی-پژوهشی ۱۰ سال اخیر (۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰) از مطالعات موردی برنامه‌ریزی راهبردی ایران مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت؛ که این بررسی جامع می‌تواند تصویر کلان بسیار مفیدی را برای پژوهشگران حوزه آینده‌نگاری راهبردی فراهم نماید.

هدف اصلی این پژوهش فراتحلیل مقالات منتشر شده برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگاری راهبردی در ایران و در این راستا به دو هدف فرعی شامل مرور ادبیات نظام‌مند برنامه‌ریزی راهبردی طی ۱۰ سال گذشته و آینده‌نگاری (بدون محدودیت زمانی) و فراتحلیل برنامه‌ریزی راهبردی طی ۱۰ سال گذشته و آینده‌نگاری (بدون محدودیت زمانی) پرداخته شده است.

## مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش

آینده پژوهی<sup>۱</sup> درصدد است تا منابع، الگوها و دلایل تغییر یا ثبات یک مسأله به منظور توسعه آینده‌نگری و گسترش دامنه دوراندیشی را بررسی کند و انتخاب‌ها و احتمالات مختلف را در نظر بگیرد. به عبارت دیگر آینده‌پژوهی شامل گردآوری داده‌های کمی و کیفی در مورد احتمال، امکان، اولویت و ضرورت تغییر یا تغییرات خاص است؛ که مبتنی بر آمار موجود و احتمالات آینده است. همان‌طور که در تاریخ (گذشته پژوهی) به دنبال توضیح حوادث و اتفاقات گذشته و کشف دلایل و زمینه‌های رویداد آن‌ها هستیم، آینده پژوهی به دنبال درک نیروهای نهفته و خفته زمان حاضر و امکان بروز رخدادهاى آینده است. در آینده پژوهی تمام احتمالات وقوع یک رویداد خوب یا بد، در آینده با دقت سنجیده می‌شود. (حاجیان، ۱۳۹۱)

آینده‌نگاری<sup>۲</sup> فعالیتی حرفه‌ای است که از تصمیم‌های بزرگ پشتیبانی می‌کند. آینده‌نگاری می‌تواند به مسائل خرد یا کلان، دور یا نزدیک پردازد و شرایط ممکن یا مطلوب را تصویر کند. ارزش آینده‌پژوهی بیش از آن که در دقت پیش‌بینی‌های آن باشد، در سودمندی آن برای برنامه‌ریزی و باز کردن ذهن‌ها برای در نظر گرفتن احتمالات جدید است. (جانوتزی & مئوسپیو، ۱۳۹۴)

آینده‌نگاری فعالیتی است نظام‌مند و مشارکتی، به منظور گردآوری اطلاعات آینده، فرآیند ساخت چشم‌اندازهای بلند و میان‌مدت به منظور کمک به اخذ تصمیمات در زمان حال و بسیج کلیه اقدامات مشترک که شامل طیفی وسیع از روش‌ها و رویکردها می‌باشد. (عیوضی & کیقبادی، ۱۳۹۱)

آینده‌نگاری راهبردی<sup>۳</sup> در ارتباط با آینده‌نگاری موضوعات و امور راهبردی است. آن فرآیندی است که توانایی‌های فرد یا سازمان را برای درک ریسک‌ها و فرصت‌ها، پیشران‌ها، دگرذیسی، 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. بنابراین تصمیمات مربوط به برنامه راهبردی سازمان و ابزار دستیابی به اهداف بلند مدت به نحو بهتری می‌تواند اتخاذ گردد. به عبارت بهتر آنچه آینده‌نگاری راهبردی را از دیگر اقسام

1 Futures Studies

2 Foresight

3 Strategic Foresight

آینده‌نگاری متمایز می‌سازد توانایی آن در تعیین و تعریف چارچوب و شرایطی است که سازمان باید در آن به مبارزه بپردازد. (Tuomo Kuosa, 2011)

آینده‌نگاری راهبردی توانایی ایجاد و حفظ دیدگاهی پیشرو با کیفیت بالا، منسجم و وظیفه‌ای بوده و نیز استفاده از بینش حاصل از آینده‌نگاری به شیوه‌های مفید سازمانی است. برای مثال، شناسایی شرایط ناسازگار، هدایت سیاست‌ها، شکل دادن به راهبرد و بهره‌گیری از بازارها، محصولات و خدمات جدید. آینده‌نگاری راهبردی حاصل ترکیب روش‌های آینده‌پژوهی و روش‌های مورد استفاده در مدیریت راهبردی است. (روربک، ۱۳۹۵)

چارچوب‌ها، مدل‌ها و الگوهای مختلفی برای آینده‌نگاری راهبردی ارائه شده است؛ که در دو بخش اصلی ۱. ترسیم وضعیت فعلی و آینده‌های بدیل و ۲. برنامه‌ریزی راهبردی برای تحقق چشم انداز (که در آینده‌پژوهی آینده مطلوب نامیده می‌شود)، تقسیم می‌شود.

در جدول زیر گام‌های مختلف چند چارچوب یا مدل مختلف با یکدیگر مقایسه و تطبیق داده شده‌اند.

جدول ۱ بررسی تطبیقی الگوهای آینده‌نگاری راهبردی

گام‌ها (بین ۳ تا ۶ گام)						الگو/مدل / چارچوب
راهبرد	خروجی‌ها	دورنما سازی	تفسیر	تحلیل	ورودی‌ها	تومو (Tuomo Kuosa, 2011)
راهبرد پردازی	برون‌داد	چشم‌انداز سازی	تفسیر	تحلیل	داده‌آوری	وروس (Voros, 2003)
اقدام	برنامه ریزی	چشم‌انداز سازی	پیش بینی	پویش	چارچوب سازی	هاینز و بیشاپ (Hines & Bishop, Framework foresight: Exploring futures the Houston way, 2013)

گام‌ها (بین ۳ تا ۶ گام)						الگو/مدل / چارچوب
تأثیر	تداخل	تفسیر	ترکیب	تخیل	تسلط <sup>۱</sup>	ساریتاس (Meissner, Gokhberg, & Sokolov, 2013)
بازنگری	اقدام	خلق (اکتشاف، تحلیل، برآورد)		به کار گیری	پیش‌آینده نگاری	پوپر (Georghiou, et al., 2008)
آماده‌سازی	پیشگیری	بازتوانی	پاسخ			هلموث (Hellmuth, Mason, Vaughan, Aalst, & Choularton, 2011)
طراحی عملیات	تصمیم‌گیری	هم‌اندیشی (تفکر جمعی)				گوده (Godet & Durance, 2011)
پس‌آینده نگاری		آینده‌نگاری		پیش‌آینده نگاری		مارتین (Martin, 1995)
خروجی‌ها و فعالیت‌ها		آینده‌نگاری		ورودی‌ها		هورتن (Horton, 1999)
آینده‌نگاری پیشرفته و پایدار		برنامه‌ریزی سناریومحور	پوش محیطی			فیما <sup>۲</sup> (FEMA, 2012)

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مدل‌های مختلف از سه گام تا شش گام را پیشنهاد داده‌اند؛ که تمام مدل‌های فوق بر هم منطبق هستند؛ به عبارت دیگر آینده‌نگاری راهبردی را می‌توان به دو گام اصلی آینده پژوهی (شامل تحلیل وضعیت فعلی، شناسایی مسائل، نقاط عطف و در یک کلام اکتشاف) و برنامه‌ریزی راهبردی (هنجار) تقسیم نمود.

این تقسیم‌بندی به این دلیل است که در ادامه (در بخش بررسی و تحلیل نتایج) مقالات بررسی شده به دو بخش تقسیم می‌شوند:

۱ به دلیل اصرار ساریتاس به استفاده از کلمات با حرف آغازین یکسان (I) در ترجمه نیز تلاش شد از کلمات با حرف آغازین یکسان (ت) استفاده شود. منظور از تسلط، تسلط و اشراف اطلاعاتی در ترجمه Intelligence است.

2 SFI (Strategic Foresight Initiative)

۱. مواردی که آینده‌پژوهی انجام داده‌اند؛
۲. پژوهش‌هایی که مستقیماً و بدون گام آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی را بر اساس تحلیل وضعیت فعلی به انجام رسانده‌اند.

## روش‌شناسی پژوهش

فرا تحلیل یا متاآنالیز<sup>۱</sup> یک فرآیند تحقیقاتی است که برای ترکیب یا ادغام نظام‌مند یافته‌های مطالعات مستقل، با استفاده از روش‌های آماری برای محاسبه یک اثر کلی یا «مطلق» استفاده می‌شود. فراتحلیل صرفاً داده‌های مطالعات کوچک‌تر را برای دستیابی به نتایج بزرگ‌تر جمع نمی‌کند؛ بلکه تحلیلگران از روش‌های نظام‌مند و شناخته‌شده استفاده می‌کنند تا تفاوت‌ها در اندازه نمونه، تنوع (ناهمگونی) در رویکرد مطالعه و یافته‌ها را در نظر بگیرند و آزمایش کنند که نتایج آن‌ها تا چه حد به پروتکل مرور نظام‌مند خودشان (انتخاب مطالعه و تجزیه و تحلیل آماری) حساس است.

فرا تحلیل نه تنها بینش جدیدی را تولید می‌کند، بلکه همچنین مشخص می‌کنند که تحقیقات آینده باید به کجا سوق داده شود تا شکاف‌ها یا محدودیت‌های موجود در شواهد فعلی را پر کند. قدرت نتیجه‌گیری از فراتحلیل تا حد زیادی به کیفیت داده‌های موجود برای ترکیب (سنتر<sup>۲</sup>) بستگی دارد. فراتحلیل به طور جادویی مشکل مطالعات ضعیف یا طراحی ضعیف را حل نمی‌کند و محققان ممکن است ناامید شوند و متوجه شوند که حتی زمانی که یک فراتحلیل انجام شده است، تنها چیزی که محققان می‌توانند به این نتیجه برسند این است که شواهد ضعیف هستند و عدم اطمینان در مورد آن وجود دارد؛ که البته این نیز یک یافته مهم است و می‌تواند ما را آگاه کند و ما را به چالش بکشد تا شکاف‌های شواهد را با تحقیقات با کیفیت بهتر در آینده پر کنیم. (Shorten & Shorten, 2013)

در مرحله اول این تحقیق، مرور نظام‌مند ادبیات با چهار بار تکرار (Gordon, Ramic, Rohrbeck, & Spaniol, 2020) انجام شده است؛ که خود شامل سه گام است:

1 Meta-Analysis

2 Synthesis



۱. اولین گام بررسی نظام‌مند ادبیات، شناسایی کل مقالات بود که با استفاده از کلیدواژه «آینده‌نگاری» در موتور جستجوی محقق گوگل<sup>۱</sup> بیش از ۵۰۰ مقاله بررسی شد.
۲. در گام دوم مقاله‌هایی که به طور عمدی یا به اندازه کافی با هدف اصلی مطالعه مرتبط نبودند حذف شدند. فیلتر دستی با اجرای یک سری از چهار معیار حذف، که در زیر (بعد از گام سوم) نشان داده شده است وارد فراتحلیل شده است.
۳. در گام سوم کلیدواژه‌های «برنامه‌ریزی راهبردی»، «راهبرد»، «استراتژی» و... در میان مقالات علمی - پژوهشی از طریق پایگاه مجلات تخصصی نور<sup>۲</sup> جستجو شده‌اند. هدف از این گام شناسایی مقالات علمی - پژوهشی بود که بدون توجه به آینده‌نگاری راهبردی و به طور کلی آینده‌پژوهی، فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی را به انجام رسانده‌اند. معیارهای حذف مقالات شامل موارد ذیل می‌باشد:
  ۱. تعداد کمی از مقالات از عنوان آینده‌نگاری یا کلیدواژه آینده‌نگاری استفاده نموده‌اند یا در چکیده به آن اشاره دارند؛ ولی در عمل ارتباطی به آینده‌نگاری ندارند و یا تنها در مرور ادبیات به آن پرداخته‌اند.
  ۲. مقالات زیادی در زمینه تئوری، تعریف، مقایسه الگوها و مدل‌های آینده‌نگاری بودند؛ که مد نظر این پژوهش نبوده‌اند.
  ۳. برخی مقالات در زمینه آینده‌نگاری فناوری یا راهبرد فناوری نگاشته شده‌اند؛ که مد نظر این پژوهش نبوده‌اند.
  ۴. برخی مقالات بخش‌هایی از آینده‌نگاری راهبردی را انجام داده‌اند؛ ولی کامل نیستند. به عنوان مثال تنها عدم قطعیت‌ها را شناسایی نموده‌اند و یا تا مرحله سناریونویسی پیش رفته‌اند و پس از آن به ذکر پیشنهادات راهبردی بدون استفاده از روش‌های علمی بسنده نموده‌اند و به عبارت دیگر فاقد برنامه‌ریزی راهبردی هستند. مواردی که در آن برنامه‌ریزی راهبردی حداقلی (بیشتر از ذکر چند پیشنهاد از طرف نویسنده یا نویسندگان مقاله) انجام شده است البته با کمی اغماض وارد فراتحلیل شده‌اند.

1 Google Scholar

2 NoorMags.ir

۵. برخی مقالات با موضوع آینده‌نگاری، مستخرج از انجام یک پروژه یا مطالعه موردی آینده‌نگاری راهبردی یا برنامه‌ریزی راهبردی نیستند. به عنوان مثال تأثیر آینده‌نگاری راهبردی بر یک موضوع یا مسئله بررسی شده است و یا با استفاده از نظر خبرگان یک مدل یا چارچوب برای آینده‌نگاری راهبردی (به طور کلی و یا موردی) پیشنهاد شده است؛ بدون اینکه این مدل یا چارچوب پیاده‌سازی شود و مورد آزمون قرار گیرد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای، از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات آمیخته کمی و کیفی، از نظر منبع اطلاعات توصیفی-تحلیلی و روش پژوهش در مرحله اول مرور نظام‌مند ادبیات و در مرحله دوم، فراتحلیل، ابزار گردآوری اطلاعات پیمایش اسناد علمی و روش تجزیه و تحلیل، تحلیل محتوا است. مقالات منتخب بر اساس شاخص‌های زیر بررسی و تحلیل شده‌اند (عرب بافرانی & عیوضی، ۱۳۹۸):

۱. اکتشافی / هنجاری
۲. دسته‌بندی موضوعی (فناوری، مدیریت و...)
۳. افق کوتاه مدت (کمتر از ۵ سال)، میان مدت، بلند مدت (بیش از ۱۵ سال)
۴. منبع (کتابخانه‌ای، میدانی، خبرگان)
۵. ماهیت روش (کیفی، کمی، ترکیبی)
۶. ترکیب روش‌ها
۷. لایه بندی و عمیق شدن در موضوع (تحلیل لایه‌ای علت‌ها یا هر روش دیگر)
۸. تعامل محور یا خبره محور یا ترکیبی
۹. داده محور یا خلاقیت یا ترکیبی
۱۰. بین رشته‌ای (چند رشته‌ای) بودن

## یافته‌های پژوهش

بر اساس شاخص‌های فوق‌الذکر عنوان مقالات منتخب و سؤال یا هدف اصلی مقاله را در لیست زیر ملاحظه می‌فرمایید. در ادامه توضیح مختصری در مورد ترکیب روش‌ها ذکر شده است.

جدول ۲. مقالات منتخب

ترکیب روش‌ها	سوال یا هدف پژوهش	عنوان
دارد (توصیفی - تحلیلی، تحلیل تأثیر متقابل، سناریونویسی)	ارائه الگوی مطلوب برندسازی پایدار مقصدهای گردشگری ساحلی	آینده‌نگاری برندسازی پایدار مقصدهای گردشگری ساحلی (پرچکانی، رکن‌الدین افتخاری، & هاشمی، ۱۳۹۹)
دارد (تحلیل تأثیر متقابل، سناریونویسی)	تدوین سناریوها، راهبردها و سیاست‌های نوین مبتنی بر آینده‌های ورزش قهرمانی کشور	آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶ (ملایی سفیددشتی، حمیدی، رجبی، & ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸)
ندارد (دلفی)	۱-مهمترین نقاط آسیب‌پذیر، اثرات و پیامدهای اصلی ناشی از تحریم‌های اقتصادی کدام‌اند؟ ۲-مهمترین راهکارهای مقابله با اثرات تحریم‌های اقتصادی با تمرکز بر صنعت گردشگری در جهت افزایش امنیت و قدرت دفاعی کدام‌اند؟	آینده‌نگاری راهبردی آسیب‌پذیری صنعت گردشگری ناشی از تحریم‌های اقتصادی با رویکرد پدافند غیرعامل (نوربهبشت & محمدشفیعی، ۱۳۹۹)
دارد (ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی (IFE)، ارزیابی محیط خارجی (EFE)، SWOT و QSPM)	راهبردهای اقتصادمقاومتی دانش‌بنیان در نظام جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟	تدوین راهبردهای اقتصادمقاومتی دانش‌بنیان (رهبر & نیک چهره گل افزایی، ۱۳۹۹)

عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
طراحی و برنامه‌ریزی راهبرد توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC) (حسنی، نوذری، & امیرحسینی، ۱۳۹۹)	طراحی و برنامه‌ریزی راهبرد توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)	ندارد (کارت امتیازی متوازن)
آینده‌نگاری بهبود عملکرد کمیون ماده ۱۰۰ با ارائه الگوی تلفیقی سناریو-SWOT-QSPM (مورد مطالعه شهر یزد) (منوچهری میان‌دوآب، حکمت نیا، & موسوی، ۱۳۹۸)	استفاده از روش سناریو-SWOT-QSPM در جهت ارائه راهبردهای بهبود عملکرد ماده صد در شهر یزد	دارد (توصیفی-تحلیلی، دلفی، تحلیل تأثیر متقابل، سناریونویسی و SWOT QSPM)
راهبردپردازی در صنعت خودرو ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی و تمرکز بر حوزه علم، فناوری و نوآوری (شیروانی ناغانی، فضلی، & امین افشار، راهبردپردازی در صنعت خودرو ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی و تمرکز بر حوزه علم، فناوری و نوآوری، ۱۳۹۸)	عرضه گزینه‌های راهبردی برای سیاستگذاری در صنعت خودرو ایران	دارد (دلفی، تصویرپردازی، سناریونویسی)
بررسی سیاست‌های کاهش فقر بر اساس اسناد فرادستی با رویکرد آینده‌نگاری منطقه‌ای (قاسمی، وکیلی، & وکیلی، ۱۳۹۸)	شناسایی راهکارهای مؤثر جهت کاهش فقر بر اساس اسناد فرادستی با رویکرد آینده‌نگاری منطقه‌ای	ندارد (توصیفی-پیمایشی، دلفی)
ارائه مدل راهبردی توسعه پایدار صنعتی در استان یزد (جعفری ندوشن، میرفخرالدینی، & زنجیرچی، ۱۳۹۹)	ارائه مدل راهبردی توسعه پایدار صنعتی در استان یزد	دارد (دلفی، فازی، DEMATEL-ISM)
آینده‌نگاری شرکتی در سازمان‌های دولتی با رویکرد سناریونگاری مورد مطالعه شرکت گاز استان اصفهان (طاهری دمنه، طایفه هاشمی، & ...)	آینده‌نگاری شرکتی در شرکت گاز استان اصفهان	دارد (شش ستون آینده، تحلیل تأثیر)

عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
حیدری دارانی، (۱۳۹۸)		متقابل، پنل خبرگان، پویش، سناریونگاری)
الگوی برای اجرای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی (مطالعه ای در صنعت خودرو ایران) (مظلومی، رحمان سرشت، حقیقی کفاش، & احمدی پرتوی، ۱۳۹۸)	تدوین الگوی اجرا برای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی	ندارد (روش نظریه داده بنیاد، سناریونویسی)
راهبردهای سیاست خارجی در حوزه دفاعی- امنیتی (عراقچی & قافله باشی، ۱۳۹۹)	شناسایی و تبیین راهبردهایی که سیاست خارجی باید در حوزه امور دفاعی و امنیتی اتخاذ نموده و طراز امنیتی کشور را در سطوح بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی ارتقا دهد	ندارد (SWOT)
طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی (ریحانی، مجیبی، آقاجانی، طبری، & مهدیزادی اشرفی، ۱۳۹۸)	طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی، با استفاده از نقاط مرجع راهبردی مطالعه استوارت و براون در سال ۲۰۱۹ در بانک توسعه صادرات ایران	دارد (فازی، آزمون معادلات ساختاری، آزمون تی استیودنت)
توسعه گزینه‌های راهبردی برای سیاستگذاری در صنعت نفت ایران بر اساس آینده‌نگاری راهبردی (شیروانی ناغانی & بیات، توسعه گزینه‌های راهبردی برای سیاستگذاری در صنعت نفت ایران بر اساس آینده‌نگاری راهبردی، ۱۳۹۷)	شناسایی مهمترین سناریوهای پیش روی صنعت نفت ایران در افق زمانی ۱۴۰۴ و تدوین گزینه‌های راهبردی بر این اساس	دارد (دلفی، تحلیل تأثیر متقابل، سناریونویسی)
حکمرانی توزیع انرژی برق در ایران آینده‌نگاری و توسعه پیشنهادات سیاستی (مرزبان، محمدی، & پورعزت، ۱۳۹۷)	ترسیم سناریوهای اصلی بدیل در خصوص آینده حکمرانی در عرصه توزیع انرژی برق ایران و ارائه پیشنهاداتی برای سیاستگذاری در این زمینه	دارد (پویش محیطی، پنل خبرگان، تحلیل تأثیر متقابل، سناریونویسی)

ترکیب روش‌ها	سوال یا هدف پژوهش	عنوان
دارد (SWOT) و (QSPM)	تحلیل راهبردهای توسعه گردشگری فرهنگی شهر اصفهان با استفاده از مدل ترکیبی SWOT-QSPM	تحلیل راهبردهای توسعه گردشگری فرهنگی شهر اصفهان با استفاده از مدل ترکیبی SWOT-QSPM (جلیلیان، چقاچردی، فتوحی، & اعتباری گوهرریزی، ۱۳۹۷)
دارد (توصیفی-پیمایشی، SWOT، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE))	راهبرد مناسب نگهداشت منابع انسانی سازمان هدف کدام است؟	تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی (حسینیان & شریعتی جم، تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی، ۱۳۹۷)
دارد (اسنادی-پیمایشی، دلفی، تحلیل تأثیر متقابل، سناریونویسی، SWOT)	ارائه راهبردها و جهتگیریهای کلان جهت تحقق سناریوهای مطلوب توسعه استان گیلان در افق ۱۴۰۴	آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای با رویکرد تلفیقی سناریونویسی و مدل تحلیلی SWOT مطالعه موردی استان گیلان (زالی & پورسهراب، ۱۳۹۶)
دارد (توصیفی-پیمایشی، کارت امتیازی متوازن، عملکرد، تحلیل چندمعیاره)	ارائه سیاست‌های اجرایی توسعه کمی و کیفی یگان‌های شکاری تاکتیکی نیروی هوایی	آینده‌نگاری «واگذاری فرآیندهای صدور مجوزهای ساختمانی در شهرداری های ایران» با استفاده از «تصمیم‌گیری چند معیاره مبتنی بر چهارچوب کارت امتیازی متوازن» (قلعه‌نوی، عبدی، & خلیلی دامغانی، ۱۳۹۶)
دارد (FMEA، FAAO)	تعیین راهبردهایی که بتواند از وقوع توقفات در خطوط تولید ایران خودرو جلوگیری کرده و یا در صورت توقف، با کمترین زمان ممکن به	تعیین راهبردها و عدد تاب‌آوری زنجیره تامین ایران خودرو (روانستان، آقاجانی، صفایی قادیکلایی، & یحیی‌زاده‌فر، ۱۳۹۶)

عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
	حالت قبل از شکست یا مطلوبتر از آن بازیابی شود	
تدوین استراتژی منابع انسانی در هم‌آهنگی با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی (عباسی، مصلح شیرازی، & حسینی، ۱۳۹۶)	ارائه چارچوب تدوین استراتژیهای منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک و هم‌آهنگی آن با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی (به عنوان عوامل نهادی) شرکت توزیع نیروی برق استان فارس	دارد (تحلیلی- پیمایشی، دلفی، آزمون‌های میانگین)
شناسایی ابعاد مؤثر بر آینده‌نگاری برنامه‌ریزی شهری با رویکرد اقتصادی (مطالعه موردی توسعه پایدار شهر قزوین) (زندحسامی & شهرام‌فر، ۱۳۹۵)	شناسایی ابعاد مؤثر آینده‌نگاری بر مدیریت شهری برای نشان دادن فرصت و کشف مزایای ابزارهای موجود با رویکرد اقتصادی	دارد (توصیفی- پیمایشی، دلفی، سناریونویسی)
آینده‌نگری راهبردی سیاستگذاری توسعه دفاع آفندی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در ربع اول قرن بیست و یکم (ایمانی & احمدی، ۱۳۹۵)	ارائه سیاست‌های اجرایی توسعه کمی و کیفی یگان‌های شکاری تاکتیکی نیروی هوایی	دارد (توصیفی- پیمایشی، دلفی، SWOT SPACE)
ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی (ابراهیمی & فتحی، ۱۳۹۵)	ارائه چارچوبی نظام‌یافته و استاندارد بر اساس نظریه نقاط مرجع راهبردی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی	دارد (پنل خبرگان، نقاط مرجع راهبردی)
شناسایی راهبردهای بازاریابی برای تأمین مالی شرکت‌های در مرحله رشد (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال صنعت غذایی استان تهران) (رضوانی & فتابی، ۱۳۹۵)	شناسایی و تدوین راهبردهای بازاریابی برای تأمین مالی شرکتهای در مرحله رشد صنعت غذایی استان تهران	ندارد (روش روایتی (پروتکل (5wh))
کاربرد الگوی ممیزی راهبردی در تدوین راهبردهای منابع انسانی (اعرابی & نسبی، ۱۳۹۵)	تدوین راهبردهای منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز	دارد (SWOT)

عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
		ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و QSPM و روش دلفی)
برنامه‌ریزی راهبردی فرایند ورودی منابع انسانی (مورد مطالعه: معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا) (حسینیان & شریعی جم، برنامه‌ریزی راهبردی فرایند ورودی منابع انسانی (مورد مطالعه: معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا)، ۱۳۹۴)	راهبرد مناسب ورودی منابع انسانی معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا کدام است؟	ندارد (SWOT)
آینده پژوهی برای راهبردهای مدیریت دانش با رویکرد سناریونگاری (سعیدپور، بهبودی، & احمدی کهنعلی، ۱۳۹۴)	شناسایی عوامل مؤثر بر راهبرد مدیریت دانش، شناسایی سناریوهای احتمالی پیشروی سازمان، ارزیابی اقدامات لازم برای آینده‌های محتمل و پیشنهاد راهبرد مدیریت دانش مناسب برای آن‌ها	دارد (تحلیل سناریونگاری)
تدوین راهبرد مناسب ناجا به کمک تکنیک سوات و تحلیل شبکه‌ای (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه) (حسینیان، رمضان زاده، & مزروعی، تدوین راهبرد مناسب ناجا به کمک تکنیک سوات و تحلیل شبکه‌ای (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه)، ۱۳۹۴)	تدوین راهبرد مناسب برای فرماندهی انتظامی ارومیه	دارد (توصیفی-پیمایشی، و SWOT تحلیل شبکه‌ای)
شناسایی و تحلیل راهبردهای کارآفرینانه در صنایع غذایی منتخب (اسدی سی سخت، طالبی، & حسینی، ۱۳۹۴)	شناسایی و تحلیل راهبردهای کارآفرینانه در صنایع غذایی منتخب	ندارد (توصیفی-پیمایشی، تحلیل تم)
تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی جمهوری	تدوین راهبردهای کلان برای بانک مرکزی	دارد



عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
اسلامی ایران بر اساس چشم انداز ۱۴۰۴ (کاظمی، شکوهیار، & ذوالفقاری، ۱۳۹۴)	جمهوری اسلامی ایران بر اساس چشم انداز ۱۴۰۴	(توصیفی-تحلیلی، SWOT، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و QSPM)
استفاده از رویکرد تحلیلی سوات - فازی در گزینش راهبردهای پایدار برای ناحیه ۱ شهر ری (شهباییان، رضایی جهرمی، & جهان سیر، ۱۳۹۳)	استفاده از رویکرد تحلیلی سوات - فازی در گزینش راهبردهای پایدار برای ناحیه ۱ شهر ری	دارد (SWOT و فازی)
ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری (علامه، سلطانی، & نریمانی، ۱۳۹۳)	ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در صنعت نفت	دارد (آزمون مقایسه میانگین، مدل آبرناتی و کلارک)
طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی در استان کرمانشاه (سیف پناهی شعبانی، گودرزی، حمیدی، & خطیبی، ۱۳۹۰)	طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه	دارد (آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین و آزمون فریدمن، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی ((IFE))، ارزیابی محیط خارجی ((EFE))

عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
ارائه الگوی نظام مند برای انتخاب راهبرد استوار با رویکرد آینده پژوهانه (خاجی، شاه حسینی، پورعزت، & اصغری زاده، ۱۳۹۳)	یافتن الگویی برای انتخاب استراتژی با نگاهی چندگانه به آینده	دارد (نظرسنجی و تحلیلی، سناریونویسی، برنامه‌ریزی خطی، بهینه‌سازی استوار)
تدوین چشم انداز و بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده نگاری (کریمی قهرودی، فشارکی، & نظامی پور، ۱۳۹۲)	ترسیم چشم‌انداز و تصویر مطلوب ودجا از دیدگاه فاوا (و نیز چشم‌انداز فاوای ودجا) در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی با رویکرد آینده‌نگاری و معرفی و تبیین الگو و مراحل تحقق و نیل به آن مبتنی بر پارادایم‌های نوین سرویس‌گرایی، شبکه‌محوری و محاسبات ابری	دارد (توصیفی - پیمایشی، پانل خبرگان، پایش، پوشش، تحلیل روند، مرور ادبیات، ترازبایی، تحلیل محتوا، SWOT)
تدوین راهبردهای برندسازی ملی در ایران (معصوم‌زاده زواره، شمسی، & ابراهیمی، ۱۳۹۲)	تدوین راهبردهای توسعه برند ملی ایران و پیشنهاد برنامه عملیاتی مورد نیاز توسعه برند ملی کشور	دارد (توصیفی - استنباطی، مطالعه تطبیقی، SWOT)
طراحی الگوی راهبرد دانش برای سازمان های دولتی ایران (مطالعه‌ای در صنعت برق) (فقیهی، معمارزاده، صفری، & طاهری گودرزی، ۱۳۹۲)	شناسایی و تبیین راهبردهای دانش و همچنین ایجاد تغییر راهبردی در مدیریت دانش فعلی در سازمانهای دولتی، به منظور پر کردن فاصله بین وضعیت متصور شده در افق چشم انداز و وضعیت جاری مدیریت دانش	دارد (دلفی، فازی، SWOT، تحلیل شبکه‌ای)

عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
	متناسب با شرایط حاکم بر سازمان های دولتی ایران	
تدوین و ارزیابی راهبرد با رویکرد ترکیبی SWOT و ANP فازی مطالعه موردی صنعت خدمات ارتباطات (کسانی، عادل، & احمدی، ۱۳۹۲)	ارایه یک روش جامع تصمیمگیری برای شناسایی و رتبهبندی راهبردهای برتر با در نظر گرفتن آثار وابستگیهای بین عوامل بهعلاوه استفاده از اعداد فازی مثلثی بهم منظور گنجاندن ابهام و عدم اطمینان در قضاوتهای تصمیم گیرندگان	دارد (SWOT) و تحلیل شبکه‌ای)
طراحی الگوی تدوین راهبرد در بنگاه‌های تولیدی (زارع، شهرکی، صفری، & خلیل زاده سلماسی، ۱۳۹۱)	طراحی الگویی برای تدوین راهبرد و استراتژی بنگاه‌های تولیدی	دارد (توصیفی- پیمایشی، فازی، SWOT)
راهبردهای ساختار نهادی - مدیریتی شهر با رویکرد توسعه پایدار شهری؛ مطالعه موردی: شهر کرج (فیروزبخت & ربیعی فر، ۱۳۹۱)	راهبردهای ساختار نهادی - مدیریتی شهر با رویکرد توسعه پایدار شهری شهر کرج	دارد (توصیفی- تحلیلی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی (IFE) ارزیابی محیط خارجی (EFE)، SWOT و QSPM)
طراحی مدل فرآیندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی (لشکر بلوکی، خداداد حسینی، حسینی، & حمیدی زاده، ۱۳۹۱)	نشان دادن چگونگی طراحی مدل فرآیندی تجویزی با روشی ترکیبی شامل تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری و اقدام‌پژوهی	دارد (مدل‌سازی ساختاری تفسیری و اقدام‌پژوهی)

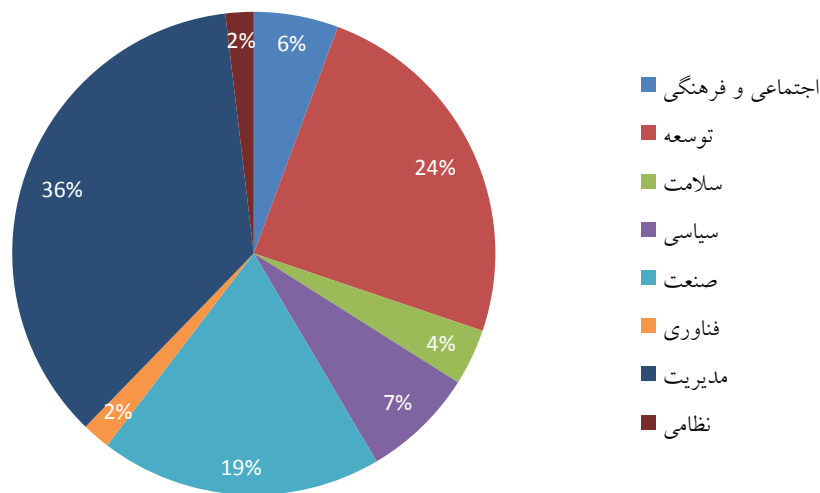
عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
ارائه مدل انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها با رویکرد فرایند تحلیل شبکه ای (دری & کاوه، ۱۳۹۱)	ارائه مدل انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها با استفاده از رویکردهای اولویت بندی مناسب	دارد (SWOT و تحلیل شبکه‌ای)
طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM (احمدوند، تربتی، & پوررضا، ۱۳۹۱)	طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد	دارد (کارت امتیازی متوازن، گسترش عملکرد کیفیت (HOQ))
ارائه الگوی پیشنهادی آینده‌نگاری مرجعیت علمی با تأکید بر مطالعه موردی (حسینی مقدم، بشیری، حیدرزاده، خوشرنگ، & دادگران، ۱۳۹۸)	چگونه میتوان به مرجعیت علمی دست پیدا کرد؟	دارد (مطالعات اسنادی و تطبیقی، پانل خبرگان، ذهن‌انگیزی، نیمه‌دلفی، مدل‌سازی)
آینده‌نگاری در ورزش همگانی سناریوهای درآمدزایی پایدار (ربی‌بی، نظری، & جلیلی کامجو، ۱۴۰۰)	توسعه سناریوهایی برای درآمدزایی پایدار در ورزش همگانی ایران برای ۱۵ سال آینده	دارد (تحلیل شناختی، تحلیل روند، سناریونویسی، پایش)
تصویر پردازی از آینده منابع انسانی شهرداری قزوین با تأکید بر حکمرانی الکترونیک از طریق سناریو پردازی (جمشیدی، شیرویه پور، & کشاور ترک، ۱۴۰۰)	سناریوهای پیش روی منابع انسانی شهرداری قزوین با تأکید بر حکمرانی الکترونیک کدام‌اند؟	دارد (تحلیل تأثیر متقابل و سناریونویسی)
ارائه راهبرد بهبود کیفیت خدمات‌رسانی به مشتری در زنجیره تامین (آقاقلیزاده سیار، ایزدیار، قرایی پور، & اسکندر، ۱۴۰۰)	ارزیابی شاخص‌های موثر بر پوشش دهی تقاضا و نحوه اثرگذاری این شاخص‌ها بر نرخ تحویل محصولات به مشتریان، شبیه‌سازی و	دارد (تحلیل روند و شبیه‌سازی)

عنوان	سوال یا هدف پژوهش	ترکیب روش‌ها
	تجزیه و تحلیل آن در طول زمان با استفاده از رویکرد پویایی سیستم	
چارچوب مفهومی تدوین راهبرد تجاری‌سازی نوآوری فناورانه بر اساس دیدگاه مبسوط به تجاری‌سازی در استارت‌آپ‌های فناورانه حوزه بالادستی صنعت نفت (بندریان، اشراقی، محمدی، & عقلائی، ۱۴۰۰)	چگونه می‌توان برای استارت‌آپ‌های فناورانه حوزه بالادستی صنعت نفت، مبتنی بر دیدگاه مبسوط به تجاری‌سازی، راهبرد تجاری‌سازی نوآوری فناورانه تدوین کرد؟	دارد (مطالعه موردی بسط یافته، تحلیل محتوا به شیوه کدگذاری)
راهبرد سیاسی نهادهای علمی بین‌المللی حوزه‌ای در برابر جریان‌های تکفیری براساس مدل SWOT (توکلی محمدی & فرمانیان، ۱۳۹۹)	بررسی راهبرد سیاسی نهادهای علمی بین‌المللی حوزه‌ای در برابر جریان‌های تکفیری براساس مدل SWOT	دارد (تحلیل محتوا، SWOT)
راهبرد سیاست‌گذاری مناسک حج در جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل SWOT (الهی منش & رشادی، ۱۳۹۹)	تحلیل وضعیت مدیریت و برنامه‌ریزی اعزام به حج در جمهوری اسلامی ایران	ندارد (SWOT)
شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای بازاریابی بین‌الملل نفت خام ایران در شرایط تحریم (رسولی امیرآبادی & نوروزی، ۱۴۰۰)	شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای بازاریابی بین‌الملل نفت خام ایران در شرایط تحریم	ندارد (TOPSIS)
راهبرد اساسی خصوصی‌سازی در ایران (یعقوبی، سیفی، & صادقی شاهدانی، ۱۴۰۰)	راهبرد اساسی خصوصی‌سازی در ایران	دارد (SWOT، فراترکیب، QSPM)

در مرحله بعدی به بررسی و تحلیل نتایج فوق می‌پردازیم.

در ادامه به بررسی شاخص‌های اکتشافی یا هنجاری بودن، دسته‌بندی موضوعی، افق زمانی، منبع اطلاعاتی، نوع داده، ترکیب روش‌ها، چندلایه‌ای بودن، تعامل/خبره محور بودن، خلاقانه/داده محور بودن و بین‌رشته‌ای بودن مقالات فوق می‌پردازیم؛ که نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد.

اگرچه بیشترین پراکندگی (۳۶ درصد) در زمینه مدیریت وجود دارد؛ سایر مقالات نیز بین رشته‌ای (مدیریت و یک رشته دیگر) هستند. ۲۴ درصد مقالات در زمینه توسعه منطقه‌ای و شهری و ۱۹ درصد (تنها ۱۰ مورد) مقالات در زمینه صنعت دسته‌بندی شده‌اند. این یافته با در نظر گرفتن تعداد بسیار زیاد صنایع، نشان‌دهنده خلأ شدید آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ایران است. نمودار ۱. میزان پراکندگی مقالات در حوزه‌های مختلف



پیش بینی هنجاری اهداف را تعیین می کند و آینده های مطلوبی را تعریف می کند و سپس راه های دستیابی به آنها را در حوزه ممکن بررسی می کند. در حالی که پیش بینی های اکتشافی روندهای مداوم را بررسی می کنند و به مکانی که ممکن است ما را هدایت کنند می پردازند، آنها آینده های معقول و منطقی را مطالعه می کنند. (Gordon T. J., 1992) روش های آینده پژوهی باید توصیفی و تجویزی باشند. (اکتشافی و هنجاری) (عرب بافرانی & عیوضی، ۱۳۹۸) در میان مقالات بررسی شده، تنها ۳۰ درصد مقالات اکتشافی و هنجاری بوده‌اند. در آینده‌نگاری راهبردی ابتدا با رویکرد اکتشافی آینده پژوهی و سپس با رویکرد هنجاری برنامه‌ریزی راهبردی انجام می شود. بنابراین می توان گفت در ۷۰ درصد مقالات مورد مطالعه، آینده‌نگاری راهبردی انجام نشده است. در ۶۸ درصد موارد برنامه‌ریزی راهبردی به شکل سنتی و بدون بررسی روش مند و

نظام مند افق آینده انجام شده است؛ در حالی که طبیعتاً برنامه ریزی برای آینده انجام می شود و این خلأ می تواند منجر به انحراف قابل توجه چشم انداز، اهداف، راهبردها و برنامه ها به دلیل تغییرات دائمی و روزافزون محیط شود.

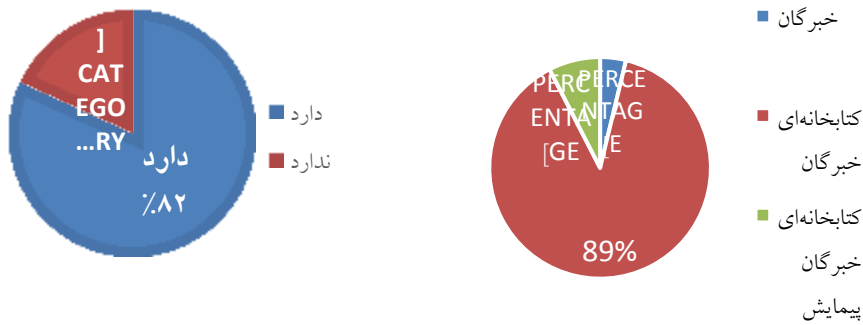


نمودار ۳ افق زمانی مقالات

نمودار ۲ میزان پراکندگی مقالات هنجاری و اکتشافی

۴۸ درصد (نزدیک به نصف) مقالات رویکرد بلند مدت اتخاذ نموده اند. البته بیشتر مقالات اشاره ای به سال افق زمانی نکرده اند. بسیاری از مقالات حتی به صورت کیفی (به عنوان مثال با استفاده از اصطلاح بلند مدت یا ...) نیز اشاره ای به افق زمانی برنامه ریزی خود نداشته اند ولی با مطالعه مقاله، رویکرد اکثر آن ها به لحاظ افق زمانی استنباط شده است؛ که این نیز به نوعی ضعف در برنامه ریزی محسوب می شود.

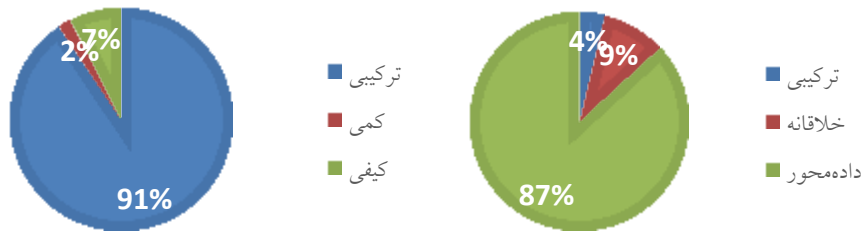
روش آینده پژوهی باید ترکیب ذهنیت و عینیت را در کنار هم ببیند. (عرب بافرانی & عیوضی، ۱۳۹۸) در ۹۶ درصد مقالات بررسی شده نیز، ترکیبی از کتابخانه ای و خبرگان به عنوان منابع اطلاعاتی مورد استفاده قرار گرفته اند. به عبارت دیگر می توان از ۴ درصد اغماض نمود و نتیجه گرفت آینده نگاری راهبردی بدون استفاده از ترکیب منابع کتابخانه ای و خبرگان غیرمنطقی به نظر می رسد.



نمودار ۵ میزان مقالات ترکیبی به لحاظ روش‌شناسی

نمودار ۴ نوع‌شناسی مقالات به لحاظ منبع اطلاعاتی

در آینده‌پژوهی باید از روش‌های مختلف (به جای یک روش) استفاده کرد. (عرب بافرانی & عیوضی، ۱۳۹۸) در مقالات مورد بررسی نیز اکثر مقالات (۸۲ درصد) ترکیبی از روش‌ها را استفاده نموده‌اند؛ که برای برنامه‌ریزی راهبردی موفقیت‌آمیز لازم است. ترکیب روش به ماهیت آینده‌نگاری برمی‌گردد؛ که چند گام یا مرحله دارد و نمی‌توان با یک روش تمام گام‌ها را به انجام رساند. بنابراین ۱۸ درصدی که ترکیب روش ندارند در واقع آینده‌نگاری نبوده‌اند. روش آینده‌پژوهی نیازمند خلاقیت است. (عرب بافرانی & عیوضی، ۱۳۹۸) در حالی که تنها نه درصد مقالات بررسی شده از روش‌های خلاقانه استفاده نموده‌اند. همچنین ملاحظه می‌شود نمودار آخر تقریباً بر نمودار کمی - کیفی منطبق است. به عبارت دیگر پژوهش‌های داده‌محور طبیعتاً کمی یا ترکیبی هستند و مقالات کیفی نیز خلاقانه یا ترکیبی.



نمودار ۷ پراکندگی مقالات کمی، کیفی و آمیخته (ترکیبی)

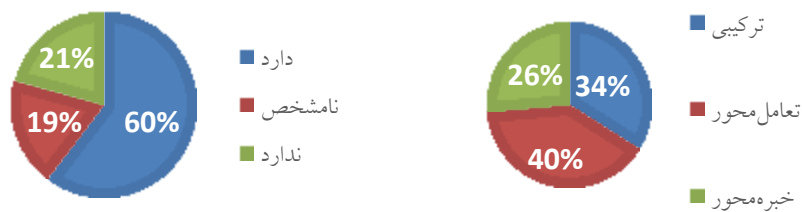
نمودار ۶ پراکندگی مقالات داده‌محور و خلاقانه



غالب مقالات (۹۱ درصد) ترکیبی یا آمیخته و تنها هفت درصد کیفی هستند؛ که این نشان‌دهنده اهمیت و ارزش پژوهش‌های کمی است؛ که از تسلط بیش از حد پارادایم پوزیتیویسم بر فضای علمی - پژوهشی کشور ناشی می‌شود.

روش آینده‌پژوهی باید سطوح و سلسله مراتب گوناگون را بررسی کند. (عرب بافرانی & عیوضی، ۱۳۹۸) در حالی که هیچ مقاله‌ای از رویکرد تحلیل لایه‌ای استفاده نکرده است.

۳۴ درصد مقالات ترکیبی از رویکرد تعامل محور (بر اساس نظر ذی‌نفعان) و خبره محور (بر اساس نظر خبرگان)، ۴۰ درصد تعامل محور و در مورد ۲۶ درصد باقی‌مانده که خبره محور بوده‌اند جای سؤال دارد چگونه بدون تعامل با ذی‌نفعان برنامه‌ریزی راهبردی انجام شده است. البته در برخی مقالات احتمالاً منظور از خبره همان ذی‌نفع خبره بوده است؛ که در این صورت محقق باید به طور شفاف اذعان می‌نمود.



نمودار ۸ پراکندگی مقالات از نظر خبره محور یا تعامل محور  
نمودار ۹ پراکندگی مقالات از نظر چندرشته‌ای بودن

آینده‌پژوهی باید بین رشته‌ای باشد و توان استفاده از متخصصان رشته‌های مختلف وجود داشته باشد. (عرب بافرانی & عیوضی، ۱۳۹۸) ۶۰ درصد مقالات چندرشته‌ای بوده‌اند. به این معنی که خبرگان یا تیم پژوهشگر دارای تخصص‌های مختلف بوده‌اند.

۴۲ درصد مقالات از روش سوات (تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)<sup>۱</sup>، ۲۶ درصد از روش سناریونگاری یا سناریونویسی، ۲۵ درصد از روش دلفی، ۱۷ درصد مقالات از روش تحلیل تأثیر متقابل<sup>۲</sup>، ۱۳ درصد از روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۳</sup>، ۱۱ درصد از

1 SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

2 Cross Impact Analysis

3 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup>، ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup> و/یا ماتریس عوامل داخلی و خارجی<sup>۳</sup> استفاده نموده‌اند. برخی از این موارد با یکدیگر هم‌پوشانی دارند: بنابراین از ترسیم نمودار کیککی صرف نظر شده است.

در آخر به ترتیب، به نقد مقالات بر اساس روش‌شناسی (فارغ از قوت یا ضعف در محتوا و نتایج آن‌ها) به طور خلاصه پرداخته شده است.

۱ در مرور ادبیات از تعریف آینده‌نگاری فناوری ولی در عمل از رویکرد آینده‌نگاری راهبردی استفاده شده است. از آینده‌نگاری به عنوان تکنیک نام برده شده که اشتباه است. از سناریوها به راهکارها پرش انجام شده است و محقق توضیحی در خصوص نحوه دستیابی به راهکارها نداده است.

۲ برنامه‌ریزی راهبردی انجام نشده و تنها به ذکر راهبردها برای هر سناریو بسنده شده است. ۳ تا ۵ آینده‌پژوهی انجام نشده است.

۶ در سناریونویسی به ذکر پیشران‌های سازنده بسنده شده است. هیچ اشاره مستقیم یا غیرمستقیم به افق زمانی نشده است.

۷ برنامه‌ریزی راهبردی انجام نشده و تنها به ذکر گزینه‌های راهبردی برای هر سناریو بسنده شده است. از سناریوها به راهکارها پرش انجام شده و محقق توضیحی در خصوص نحوه دستیابی به راهکارها نداده است.

۸ و ۹ آینده‌پژوهی انجام نشده است.

۱۰ برنامه‌ریزی راهبردی در مقاله منعکس نشده و به ذکر پیشنهادات راهبردی بسنده شده است.

۱۱ آینده‌پژوهی انجام نشده و به افق زمانی اشاره‌ای نشده است.

۱۲ و ۱۳ آینده‌پژوهی انجام نشده است.

1 IFE (Internal Factor Evaluation)  
2 EFE (External Factor Evaluation)  
3 IE (Internal- External)

- ۱۴ برنامه‌ریزی راهبردی انجام نشده و تنها به ذکر گزینه‌های راهبردی برای هر سناریو بسنده شده است. از سناریوها به راهکارها پرش انجام شده و محقق توضیحی در خصوص نحوه دستیابی به راهکارها نداده است.
- ۱۵ برنامه‌ریزی راهبردی انجام نشده و تنها به ذکر توصیه‌های سیاستی برای هر سناریو بسنده شده است.
- ۱۶ و ۱۷ آینده‌پژوهی انجام نشده است.
- ۱۸ از سناریوها به راهکارها پرش انجام شده و محقق توضیحی در خصوص نحوه دستیابی به راهکارها نداده است.
- ۱۹ و ۲۰ آینده‌پژوهی انجام نشده است.
- ۲۱ آینده‌پژوهی انجام نشده و به افق زمانی اشاره‌ای نشده است.
- ۲۲ برنامه‌ریزی راهبردی انجام نشده و تنها به ذکر پیشنهادهای کاربردی برای هر سناریو بسنده شده است. از سناریوها به راهکارها پرش انجام شده و محقق توضیحی در خصوص نحوه دستیابی به راهکارها نداده است.
- ۲۳ به راهبردها پرش انجام شده و محقق توضیحی در خصوص نحوه استفاده از نتایج آینده‌پژوهی نداده است.
- ۲۴ تا ۲۷ آینده‌پژوهی انجام نشده است.
- ۲۸ برنامه‌ریزی راهبردی انجام نشده و به ذکر راهبردهای مدیریت دانش متناسب با سناریوها بسنده شده است. اشاره‌ای به افق زمانی نشده است.
- ۲۹ تا ۳۴ آینده‌پژوهی انجام نشده است.
- ۳۵ به این مقاله نقدی وارد نشده است.
- ۳۶ از آینده‌پژوهی به ذکر روش‌ها بسنده شده و خروجی استفاده از این روش‌ها در مقاله متبلور نشده است.
- ۳۷ تا ۴۱ آینده‌پژوهی انجام نشده است.
- ۴۲ روش دستیابی به سناریوها مشخص نشده است.
- ۴۳ و ۴۴ آینده‌پژوهی انجام نشده است.

- ۴۵ برنامه‌ریزی راهبردی انجام نشده و به تعیین حوزه‌های اولویت‌دار بسنده شده است.
- ۴۶ علی‌رغم نام‌گذاری برخی پیشران‌ها تحت عنوان روند و ادعای استفاده از روش تحلیل روند، از روندها و تحلیل روند استفاده نشده است و در واقع عوامل مؤثر یا پیشران‌های با قطعیت بالا (عدم قطعیت پایین) اشتباهاً به عنوان روند در نظر گرفته شده‌اند.
- ۴۷ برنامه‌ریزی راهبردی در مقاله منعکس نشده و به ذکر چند راهکار بسنده شده است.
- ۴۸ برخلاف مقالات بسیاری که از عباراتی مثل آینده‌نگاری استفاده کرده‌اند، ولی در عمل فرآیند آینده‌نگاری طی نشده؛ در این مقاله هیچ اشاره‌ای به آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری و... نشده ولی می‌توان گفت آینده‌نگاری راهبردی در عمل پیاده‌سازی شده است.
- ۴۹ آینده‌پژوهی انجام نشده است. برنامه‌ریزی راهبردی نیز انجام نشده و خروجی مقاله به صورت یک راهنما برای تدوین راهبرد استارت‌آپ‌های حوزه‌ای خاص نگارش شده است.
- ۵۰ و ۵۱ آینده‌پژوهی انجام نشده است.
- ۵۲ آینده‌پژوهی انجام نشده است. از تاپسیس<sup>۱</sup> به عنوان یک روش نام برده شده است؛ در حالی که تاپسیس مخفف «تکنیک ارجحیت بر اساس شباهت به راه حل ایده آل<sup>۲</sup>» و همان طور که از نام آن مشخص است یک تکنیک است و نه یک روش.
- ۵۳ آینده‌پژوهی انجام نشده است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه واژه آینده‌نگاری به صورت گسترده‌ای به کار می‌رود. این واژه بیانگر طیف وسیعی از رویکردهایی است که باعث بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. رویکردی میان‌رشته‌ای که هم تفکر در مورد آینده بلندمدت را به همراه دارند و به همان میزان به فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی و برآوردهای هوشمندانه توجه دارند. این فرآیند در عین حال به شبکه‌سازی نیز می‌پردازد. (سیاح مفصلی، جهانگیری، & عیوضی، ۱۳۹۴)

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مقالات نسبتاً زیادی با عنوان ارائه الگو یا چارچوب یا مدل فرآیندی و... برای آینده‌نگاری راهبردی تدوین شده است. ولی در این مقالات هر محقق بر اساس

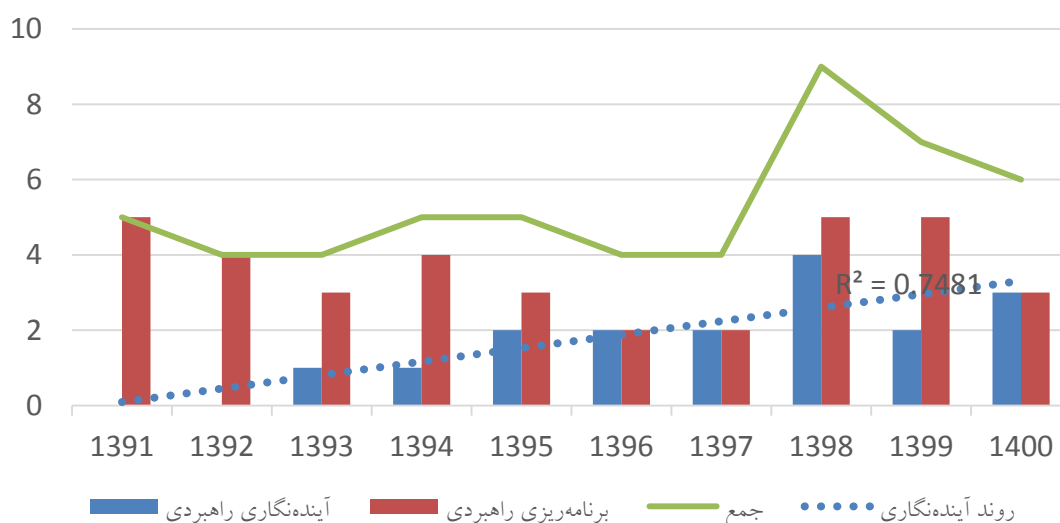
1 TOPSIS

2 Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

تجربه محدود خود در همان پژوهش و مرور ادبیات تئوریک اقدام به ارائه الگو یا مدل نموده است. در این پژوهش برای اولین بار تلاش شده است با نگاهی جامع به تمام پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه، پازل جامع آینده‌نگاری راهبردی ارائه شود.

در ۶۸ درصد مقالات بر اساس تحلیل وضعیت فعلی برای آینده برنامه‌ریزی شده است؛ که با وجود عدم قطعیت‌های روزافزون و تغییرات و دگرگونی‌های محیطی که در آینده پژوهی تحت عنوان شگفتی‌ساز بررسی می‌شوند، برنامه‌ریزی برای آینده بدون نگاه علمی و روش‌مند به آینده (آینده‌پژوهی) می‌تواند منجر به اشتباهات راهبردی شود؛ یا حداقل میزان موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی را کاهش دهد.

نمودار ۱۰ مقایسه میزان استفاده از رویکرد آینده‌نگاری راهبردی در سال‌های مختلف دهه ۹۰



تنها ۸ درصد مقالات تا کنون هر دو بخش کلیدی/حیاتی آینده‌نگاری راهبردی، شامل ۱. آینده‌پژوهی (رویکرد اکتشافی) و ۲. برنامه‌ریزی راهبردی (رویکرد هنجاری) را به صورت روش‌مند پیاده‌سازی نموده‌اند؛ که در بین همین مقالات نیز در یک مقاله از آینده‌پژوهی به ذکر روش‌ها بسنده شده و خروجی استفاده از این روش‌ها در مقاله متبلور نشده است. این یافته خلأ بزرگ آینده‌نگاری راهبردی در ایران را نمایان می‌سازد و از طرف دیگر افزایش تعداد مقالاتی

که در دهه اخیر از رویکرد آینده‌نگاری راهبردی استفاده نموده‌اند (همان طور که در نمودار ۱۰ مشاهده می‌شود) می‌تواند نویدبخش گسترش دانش این حوزه و فرهنگ استفاده از آن باشد. خروجی آینده‌نگاری راهبردی بر اساس مرور ادبیات، باید برنامه اقدام<sup>۱</sup> باشد؛ که در هیچ یک از مقالات مشاهده نشد. البته ممکن است بسیاری از پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی علی‌رغم تدوین برنامه اقدام، تمایلی به انتشار آن نداشته باشند. در عین حال عدم وجود هیچ مقاله‌ای که تدوین یا پیاده‌سازی برنامه اقدام و نتایج آن را مستند نموده باشد نشان‌دهنده خلأ دیگری در دانش آینده‌نگاری ایران است.

برای انجام آینده‌پژوهی بهتر و کامل‌تر در برابر مسائل و مشکلات آینده، استفاده از روش‌های متعدد و متنوع ضروری است. (حاجیان، ۱۳۹۱) استفاده از روش تحلیل تأثیر متقابل در آینده‌نگاری راهبردی به میزان قابل توجهی متداول است و به نظر می‌رسد روش‌های دیگر سناریونویسی در ایران مغفول مانده‌اند؛ که از ضعف علمی در این زمینه ناشی می‌شود. پیشنهاد می‌شود روش‌های پرکاربرد در دنیا مثل تحلیل روند (تکنیک تحلیل تأثیر روند<sup>۲</sup>)، شبیه‌سازی، چرخ پیامدها<sup>۳</sup> و... مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد. همچنین رویکرد تحلیل لایه‌ای در هیچ یک از مقالات مورد استفاده قرار نگرفته بود؛ در حالی که استفاده از «تحلیل لایه‌ای علت‌ها»<sup>۴</sup> می‌تواند عمق بینش تصمیم‌گیرندگان را افزایش دهد و باعث بهبود تصمیم‌گیری‌های راهبردی شود. از زاویه دید دیگر و با نگاه به نیمه پر لیوان با توجه به استقبال از روش تحلیل تأثیر متقابل در سناریونگاری و روش سوات در برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به یک مدل بومی با الهام از مدل آینده‌نگاری چارچوب<sup>۵</sup> (هاینز) (Hines, Evolution of framework foresight, 2020) دست یافت؛ که قابلیت پذیرش بیشتری در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران دارد.

1 Action Plan

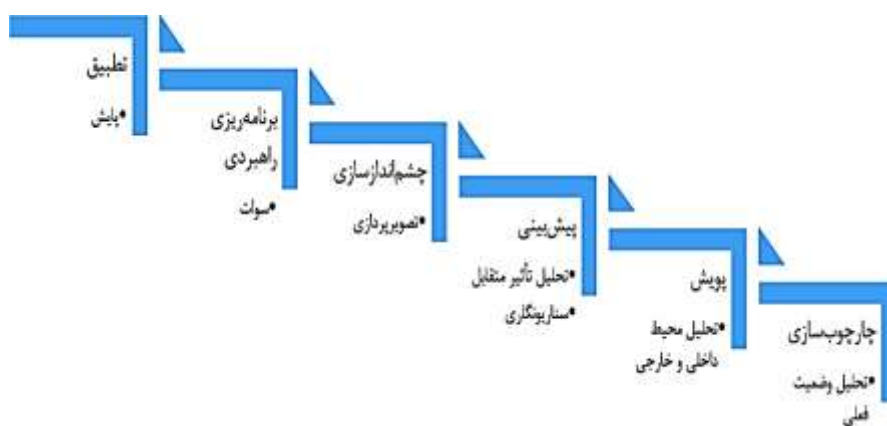
2 TIA (Trend Impact Analysis)

3 Impacts Wheel

4 CLA (Causal Layered Analysis)

5 Framework Foresight

نمودار ۱۱: مدل مفهومی بومی سازی آینده‌نگاری راهبردی



مستندسازی و روش‌مند نمودن استخراج چشم‌انداز از آینده‌های بدیل، استخراج برنامه راهبردی از چشم‌انداز (و نه صرفاً نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) و در نهایت استخراج نقشه راه راهبردی از آینده‌نگاری راهبردی از جمله مسائلی است که در مقالات داخلی به آن‌ها پرداخته نشده است و می‌تواند مورد توجه پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه، برای نوآوری مؤثر و کاربردی در پژوهش‌های پیش‌رو قرار گیرد.

## فهرست منابع

- FEMA. (2012). Crisis Response and Disaster Resilience 2030: Forging Strategic Action in an Age of Uncertainty. FEMA.
- Georghiou, L., Harper, J. C., Keenan, M., Miles, I., Popper, R., & Elgar, E. (2008). The Handbook of Technology Foresight. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). Strategic Foresight for Corporate and Regional Development. DUNOD - UNESCO - Fondation Prospective et Innovation.
- Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. (2020). 50 Years of Corporate and Organizational Foresight: Looking Back and Going Forward. Technological Forecasting and Social Change, 154(SI: 50th Anniversary Issue).
- Gordon, T. J. (1992). The Methods of Futures Research. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 522(1), 25-35.
- Hellmuth, M., Mason, S., Vaughan, C., Aalst, M. v., & Choularton, R. (2011). A better climate for disaster risk management. New York: International Research Institute for Climate and Society (IRI), Columbia University.
- Hines, A. (2020). Evolution of framework foresight. Foresight, 643-651.
- Hines, A., & Bishop, P. (2013). Framework foresight: Exploring futures the Houston way. Futures, 31-49.
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. Foresight, 5-9.
- Jemala, M. (2010). Evolution of foresight in the global historical context. Foresight, 12, pp. 65-81.
- Martin, B. (1995). Foresight in Science and Technology. 7(2), 139--168.
- Meissner, D., Gokhberg, L., & Sokolov, A. (2013). Science, Technology and Innovation Policy for the Future. Heidelberg: Springer Berlin.
- Sarpong, D., & Maclean, M. (2014). Unpacking strategic foresight: A practice approach. Scandinavian Journal of Management, 16-26.
- Shorten, A., & Shorten, B. (2013). What is meta-analysis? Evidence-Based Nursing, 16, 3-4.
- Tuomo Kuosa. (2011). Practicing Strategic Foresight in Government (The cases of Finland, Singapore and the European Union. Jurong West: S. Rajaratnam School of International Studies.
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. Foresight, 10-21.
- ابراهیمی، ا.، & فتحی، م. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تدوین راهبرد های منابع انسانی. شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۵) (سال هشتم)، ۵۸-۳۱.
- احمدوند، ع.، تربتی، ا.، & پوررضا، ن. (۱۳۹۱). طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره گیری از BSC و EFQM. شماره ۱ (پیاپی ۱۱) (سال چهارم)، ۸۶-۵۵.
- اسدی سی سخت، ک.، طالبی، ک.، & حسینی، س. (۱۳۹۴). شناسایی و تحلیل راهبرد های کارآفرینانه در صنایع غذایی منتخب. شماره ۴ (دوره ۸)، ۶۲۹-۶۱۱.
- اعرابی، س.، & نسبی، ن. (۱۳۹۵). کاربرد الگوی ممیزی راهبردی در تدوین راهبردهای منابع انسانی. شماره ۲۵، ۲۱۴-۱۹۷.



- الهی منش، م.، & رشادی، م. (۱۳۹۹). راهبرد سیاست‌گذاری مناسک حج در جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل سوات. پژوهشنامه حج و زیارت، شماره ۲ (پیاپی ۱۰) (دوره ۵)، ۱۹۱-۲۱۸.
- ایمانی، ع.، & احمدی، ک. (۱۳۹۵). آینده‌نگری راهبردی سیاست‌گذاری توسعه دفاع آفندی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در ربع اول قرن بیست و یکم. شماره ۲ (سال اول)، ۱۱۷-۱۴۱.
- آقاقلیزاده سیار، ع.، ایزدیار، م.، قرایی پور، ر.، & اسکندر، ف. (۱۴۰۰). ارائه راهبرد بهبود کیفیت خدمات رسانی به مشتری در زنجیره تامین. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۸۱، ۱۳-۳۲.
- بندریان، ر.، اشراقی، ش.، محمدی، م.، & عقلائی، ا. (۱۴۰۰). چارچوب مفهومی تدوین راهبرد تجاری‌سازی نوآوری فناورانه بر اساس دیدگاه مبسوط به تجاری‌سازی در استارت‌آپ‌های فناورانه حوزه بالادستی صنعت نفت. مدیریت نوآوری، شماره ۱ - شماره پیاپی ۳۵ (دوره ۱۰)، ۱۰۱-۱۳۲.
- پرچکانی، پ.، رکن‌الدین افتخاری، ع.، & هاشمی، س. (۱۳۹۹). آینده‌نگاری برندسازی پایدار مقصدهای گردشگری ساحلی. شماره ۵۰ (سال پانزدهم)، ۱۵۷-۱۹۵.
- توکلی محمدی، م.، & فرمانیان، م. (۱۳۹۹). راهبرد سیاسی نهادهای علمی بین‌المللی حوزه‌ای در برابر جریان‌های تکفیری براساس مدل سوات. انجمن مطالعات سیاسی حوزه، شماره ۳۰ (دوره ۸)، ۳۳۷-۳۵۱.
- جانوتزی، م.، & مؤسسیپو، ب. (۱۳۹۴). پیشرفت‌های جدید در روش‌شناسی آینده‌نگاری. تهران: افق راهبردی.
- جعفری ندوشن، ح.، میرفخرالدینی، س.، & زنجیرچی، س. (۱۳۹۹). ارائه مدل راهبردی توسعه پایدار صنعتی در استان یزد. شماره ۶۵ (سال نوزدهم)، ۱۴۷-۱۶۴.
- جلیلیان، ل.، چقاچردی، ا.، فتوحی، ز.، & اعتباری گوهرریزی، س. (۱۳۹۷). تحلیل راهبردهای توسعه گردشگری فرهنگی شهر اصفهان با استفاده از مدل ترکیبی سوات-ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی. شماره ۳۹ (سال یازدهم)، ۶۹-۸۰.
- جمشیدی، ح.، شیرویه پور، ش.، & کشاور ترک، ع. (۱۴۰۰). تصویر پردازی از آینده منابع انسانی شهرداری قزوین با تأکید بر حکمرانی الکترونیک از طریق سناریو پردازی. فصلنامه چشم‌انداز شهرهای آینده، دوره دوم (شماره ۴ (پیاپی ۸))، ۹۹-۱۱۵.
- حاجیان، ا. (۱۳۹۱). مبانی، اصول و روش‌های آینده‌پژوهی. تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- حسینی، م.، نوذری، و.، & امیرحسینی، س. (۱۳۹۹). طراحی و برنامه‌ریزی راهبرد توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC). شماره ۳ (سال هشتم)، ۱۹۳-۲۱۹.
- حسینی مقدم، م.، بشیری، ح.، حیدرزاده، آ.، خوشرنگ، ح.، & دادگران، ا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی پیشنهادی آینده‌نگاری مرجعیت علمی با تأکید بر مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی گیلان. آینده‌پژوهی ایران، دوره ۴ (شماره ۱ (پیاپی ۶))، ۱۷۱-۲۰۵.
- حسینیان، ش.، & شریعتی جم، ح. (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی راهبردی فرایند ورودی منابع انسانی (مورد مطالعه: معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات ناجا). شماره ۲ (سال سوم)، ۶۷-۹۸.

- حسینیان، ش.، & شریعتی جم، ح. (۱۳۹۷). تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی. شماره ۳۶، ۱۹-۳۹.
- حسینیان، ش.، رمضان زاده، س.، & مزروعی، ا. (۱۳۹۴). تدوین راهبرد مناسب ناجا به کمک تکنیک سوات و تحلیل شبکه ای (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه). شماره ۳ (سال دهم)، ۴۲۴-۴۰۷.
- خاجی، م.، شاه حسینی، م.، پورعزت، ع.، & اصغری زاده، ع. (۱۳۹۳). ارائه الگوی نظام مند برای انتخاب راهبرد استوار با رویکرد آینده پژوهانه. شماره ۲۴ (سال ششم)، ۸۷-۱۱۲.
- دری، ب.، & کاوه، م. (۱۳۹۱). ارایه مدل انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان ها با رویکرد فرایند تحلیل شبکه ای. شماره ۱ (سال چهارم)، ۱-۲۵.
- ربی‌بی، م.، نظری، ر.، & جلیلی کامجو، س. (۱۴۰۰). آینده‌نگاری در ورزش همگانی سناریوهای درآمدزایی پایدار. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۳ (پیاپی ۳۹) (سال دهم)، ۵۱-۶۳.
- رسولی امیرآبادی، م.، & نوروزی، م. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای بازاریابی بین‌الملل نفت خام ایران در شرایط تحریم. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، شماره ۳۸ (دوره ۱)، ۱۳۴-۱۵۳.
- رضوانی، م.، & فتایی، پ. (۱۳۹۵). شناسایی راهبردهای بازاریابی برای تأمین مالی شرکت‌های در مرحله رشد (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال صنعت غذایی استان تهران). شماره ۲ (دوره ۹)، ۲۷۷-۲۹۶.
- روانستان، ک.، آقاجانی، ح.، صفایی قادیکلایی، ع.، & یحیی‌زاده‌فر، م. (۱۳۹۶). تعیین راهبردها و عدد تاب‌آوری زنجیره تأمین ایران خودرو. شماره ۶۶ (سال بیست و سوم)، ۳۵-۵۶.
- روریک، ر. (۱۳۹۵). به سوی مدل بلوغ آینده‌نگاری سازمانی. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی.
- رهبر، ف.، & نیک چهره گل افزایی، م. (۱۳۹۹). تدوین راهبردهای اقتصادمقاومتی دانش‌بنیان. شماره ۱۳ (سال چهارم)، ۲۷۲-۲۳۹.
- ریحانی، م.، مجیبی، ت.، آقاجانی، ح.، طبری، م.، & مهدیزادی اشرفی، ع. (۱۳۹۸). طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی. شماره ۷۳ (سال بیست و پنجم)، ۸۷-۱۱۲.
- زارع، ه.، شهرکی، ع.، صفری، ف.، & خلیل زاده سلماسی، م. (۱۳۹۱). طراحی الگوی تدوین راهبرد در بنگاه های تولیدی. شماره ۸ (سال چهارم)، ۱۱۴-۱۴۰.
- زالی، ن.، & پورسهراب، آ. (۱۳۹۶). آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای با رویکرد تلفیقی سناریونویسی و مدل تحلیلی سوات مطالعه موردی استان گیلان. شماره ۳ (دوره بیست و یکم)، ۱۸۹-۲۲۰.
- زندحسامی، ح.، & شهرام‌فر، ش. (۱۳۹۵). شناسایی ابعاد مؤثر بر آینده‌نگاری برنامه‌ریزی شهری با رویکرد اقتصادی (مطالعه موردی توسعه پایدار شهر قزوین). شماره ۳ (پیاپی ۱۵) (سال چهارم)، ۵۵-۷۳.
- سعیدپور، س.، بهبودی، م.، & احمدی کهنعلی، ر. (۱۳۹۴). آینده پژوهی برای راهبرد های مدیریت دانش با رویکرد سناریونگاری. شماره ۲۲، ۱۷۳-۲۰۲.

- سیاح مفصلی، ا. جهانگیری، ک. & عیوضی، م. (۱۳۹۴). تحلیل روند تکاملی الگوهای اجرایی آینده‌نگاری جهان - یک مطالعه تطبیقی. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۱۰۴، ۹-۲۴.
- سیف پناهی شعبانی، ج.، گودرزی، م.، حمیدی، م. & خطیبی، ا. (۱۳۹۰). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی در استان کرمانشاه. شماره ۸، ۵۷-۷۳.
- شهابیان، پ.، رضایی جهرمی، پ. & جهان سیر، ف. (۱۳۹۳). استفاده از رویکرد تحلیلی سوات - فازی در گزینش راهبردهای پایدار برای ناحیه ۱ شهر ری. شماره ۳۴، ۱۷۱-۱۸۹.
- شیروانی ناغانی، م. & بیات، ر. (۱۳۹۷). توسعه گزینه‌های راهبردی برای سیاست‌گذاری در صنعت نفت ایران بر اساس آینده‌نگاری راهبردی. شماره ۱ (دوره ۴)، ۶۳-۷۹.
- شیروانی ناغانی، م.، فضل، ص. & امین افشار، ز. (۱۳۹۸). راهبردپردازی در صنعت خودرو ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی و تمرکز بر حوزه علم، فناوری و نوآوری. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، شماره ۳۱ (دوره ۹)، ۷۷-۹۵.
- طاهری دمنه، م.، طایفه هاشمی، ش. & حیدری دارانی، ز. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری شرکتی در سازمان های دولتی با رویکرد سناریونگاری مورد مطالعه شرکت گاز استان اصفهان. شماره ۴ (دوره ۷)، ۸۴-۱۰۲.
- عباسی، ع.، مصلح شیرازی، ع. ن. & حسینی، ف. (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی در هم‌آهنگی با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی. شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۸) (سال نهم)، ۲۱-۴۶.
- عراقچی، س. & قافله باشی، س. (۱۳۹۹). راهبردهای سیاست خارجی در حوزه دفاعی - امنیتی. شماره ۱۳ (سال چهارم).
- عرب بافرانی، م. & عیوضی، م. (۱۳۹۸). مطالعه شاخص های ارزیابی و انتخاب روش در پژوهش های آینده پژوهی. دوره ۳۰، شماره ۳ (پیاپی ۱۱۸) - شماره پیاپی ۱۱۸، ۲۳-۳۸.
- علامه، س.، سلطانی، ف. & نریمانی، م. (۱۳۹۳). ارائه راهبردهایی برای پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری. شماره ۳ (سال ششم)، ۱۳۹-۱۶۴.
- عیوضی، م. & کیقبادی، ع. (۱۳۹۱). تبیین قلمرو راهبرد، ماموریت، رسالت، هدف و چشم انداز در آینده‌نگاری راهبردی. مطالعات آینده پژوهی، ۱۳۳ تا ۱۶۰.
- فقیهی، ا.، معمارزاده، غ.، صفری، س. & طاهری گودرزی، ح. (۱۳۹۲). طراحی الگوی راهبرد دانش برای سازمان های دولتی ایران (مطالعه‌ای در صنعت برق). شماره ۲ (پیاپی ۲۰) (سال هفتم)، ۵-۳۰.
- فیروزبخت، ع. & ربیعی فر، و. (۱۳۹۱). راهبردهای ساختار نهادی - مدیریتی شهر با رویکرد توسعه پایدار شهری؛ مطالعه موردی: شهر کرج. شماره ۲۹، ۹۱-۱۱۴.
- قاسمی، م.، وکیلی، ن. & وکیلی، ن. (۱۳۹۸). بررسی سیاست‌های کاهش فقر بر اساس اسناد فرادستی با رویکرد آینده‌نگاری منطقه‌ای، مطالعه موردی استان سیستان و بلوچستان، ایران. شماره ۲۸ (سال هفتم)، ۶۱-۸۹.

- قلعه نوی، م.، عبدی، ف.، & خلیلی دامغانی، ک. (۱۳۹۶). آینده‌نگاری «واگذاری فرآیندهای صدور مجوزهای ساختمانی در شهرداری های ایران» با استفاده از «تصمیم‌گیری چند معیاره مبتنی بر چهارچوب کارت امتیازی متوازن». شماره ۱۰۸ (سال بیست و هشتم)، ۷۳-۵۱.
- کاظمی، س.، شکوهیار، س.، & ذوالفقاری، ح. (۱۳۹۴). تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر اساس چشم انداز ۱۴۰۴. شماره ۲۲، ۱۵-۳۸.
- کریمی قهرودی، م.، فشارکی، م.، & نظامی پور، ق. (۱۳۹۲). تدوین چشم انداز و بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده‌نگاری. شماره ۱ (پیاپی ۱۹) (سال هفتم)، ۱۶۱-۱۳۷.
- کسائی، م.، عادل، م.، & احمدی، ع. (۱۳۹۲). تدوین و ارزیابی راهبرد با رویکرد ترکیبی سوات و ANP فازی مطالعه موردی صنعت خدمات ارتباطات. شماره ۴ (پیاپی ۲۲) (سال هفتم)، ۴۴-۲۳.
- لشکر بلوکی، م.، خداداد حسینی، س.، حسینی، س.، & حمیدی زاده، م. (۱۳۹۱). طراحی مدل فرآیندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی. شماره ۲ (پیاپی ۱۲) (سال ششم)، ۱۵۱-۱۲۱.
- مرزبان، ا.، محمدی، م.، & پورعزت، ع. (۱۳۹۷). حکمرانی توزیع انرژی برق در ایران آینده‌نگاری و توسعه پیشنهادت سیاستی. شماره ۳ (دوره ۴)، ۲۶-۹.
- مظلومی، ن.، رحمان سرشت، ح.، حقیقی کفاش، م.، & احمدی پرتوی، س. (۱۳۹۸). الگوی برای اجرای راهبرد سرمایه گذاری مشترک بین المللی (مطالعه ای در صنعت خودرو ایران). شماره ۷۳ (سال بیست و پنجم)، ۵۷-۳۵.
- معصوم‌زاده زواره، ا.، شمسی، ج.، & ابراهیمی، ا. (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای برندسازی ملی در ایران. شماره ۱۶، ۵۲-۲۹.
- ملایی سفیددشتی، ا.، حمیدی، م.، رجبی، ح.، & ذوالفقارزاده، م. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶. شماره دوم، پیاپی ۲۲ (سال نهم)، ۸۳-۱۰۰.
- منوچهری میان‌دوآب، ا.، حکمت‌نیا، ح.، & موسوی، م. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری بهبود عملکرد کمیون ماده ۱۰۰ با ارائه الگوی تلفیقی سناریو-سوات-ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی) مورد مطالعه شهر یزد. شماره ۲، شماره پیاپی ۱۱ (سال ششم)، ۱۰۸-۸۹.
- نوربهشت، ح.، & محمدشفیعی، م. (۱۳۹۹). آینده‌نگاری راهبردی آسیب‌پذیری صنعت گردشگری ناشی از تحریم های اقتصادی با رویکرد پدافند غیرعامل. شماره ۱۸ (سال پنجم)، ۱۴۰-۱۱۳.
- یعقوبی، م.، سیفی، و.، & صادقی شاهدانی، م. (۱۴۰۰). راهبرد اساسی خصوصی‌سازی در ایران. راهبرد اقتصادی، سال ۱۰ (شماره ۲)، ۲۵۰-۲۱۵.



