

## Structural Analysis of National Governance and Policymaking Challenges and Opportunities by the Horizon of 2041

Mohammad Hadi Ghasemi<sup>1</sup>, Mohammad Rahim Eivazi<sup>2</sup>, Ali Asghar Pourezzat<sup>3</sup>,  
Naser Poursadegh<sup>4</sup>

### Abstract

Governance is regarded as one of the fundamental pillars of sustainable development, and the effectiveness of political and social systems is profoundly influenced by its quality. In the current complex and multidimensional environment, the Islamic Republic of Iran faces deeply intertwined challenges as well as emerging opportunities, the analysis of which requires a systematic and future-oriented perspective. The purpose of this study is to identify and structurally analyze the most significant challenges and opportunities of governance by the horizon of 2041. The research is developmental-applied in nature, conducted through a qualitative foresight-oriented approach. Data were collected through a review of scientific documents and semi-structured questionnaires administered to nine experts in the fields of governance and policy-making. In the first stage, 88 factors were identified, of which 15 were finally selected as the key governance challenges. Structural analysis of these factors using MICMAC software revealed that issues such as erosion of social capital and public trust, reduced purchasing power and exchange rate instability and imported inflation are likely to become central concerns in the future of governance in Iran. These factors may be viewed both as threats and as potential opportunities for national development. Conversely, opportunities such as leveraging the capacities of the new generation of elites, advancement of emerging technologies, and

- 
1. PhD Candidate in Futures Studies, Supreme National Defense University, Tehran, Iran.  
mh.ghasemi110@ut.ac.ir
  2. Professor, Department of Future Studies, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.  
mr.eivazi@ut.ac.ir
  3. Professor, School of Public Administration and Organizational Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
pourezzat@ut.ac.ir
  4. Professor, Department of Management, Faculty of Strategic Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran.  
dr.naser.poursadegh@gmail.com

rebuilding social capital could pave the way for the establishment of smart governance. The findings highlight the necessity of employing foresight-oriented approaches in policy-making to enable the formulation of anticipatory strategies and to mitigate potential instabilities within governance system.

**Keywords:** Future governance, structural analysis, governance challenges, governance opportunities, futures studies, policymaking.



## تحلیل ساختاری چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی و خطمشی پردازی

### کشور در افق ۱۴۲۰

محمدهادی قاسمی<sup>۱</sup>، محمدرحیم عیوضی<sup>۲</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۳</sup>، ناصر پورصادق<sup>۴</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۲۶

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۱۴

#### چکیده

حکمرانی از پایه‌ای‌ترین ستون‌های توسعه پایدار به‌شمار می‌رود و کارایی نظام‌های سیاسی و اجتماعی به‌شدت تحت تأثیر کیفیت آن قرار دارد. جمهوری اسلامی ایران در رویارویی با شرایط پیچیده و چندبعدی حاضر، با چالش‌های عمیقاً درهم‌تنیده و همچنین فرصت‌های تازه‌ای روبه‌رو است، که برای واکاوی آن‌ها، بهره‌گیری از نگرشی نظام‌مند و آینده‌نگر ضروری است. هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل ساختاری مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی در افق ۱۴۲۰ است. این پژوهش از نوع توسعه‌ای - کاربردی با رویکرد کیفی آینده‌پژوهانه است. داده‌ها از طریق مرور اسناد علمی و انجام پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته با نه نفر از خبرگان حوزه حکمرانی و خطمشی‌گذاری گردآوری شد. در گام نخست ۸۸ عامل شناسایی، و درنهایت ۱۵ عامل کلیدی به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی انتخاب شد. تحلیل ساختاری این عوامل با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک نشان داد که چالش‌هایی مانند «کاهش مشارکت در انتخابات»، «فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی»، «کاهش قدرت خرید» و «تحریم‌های بین‌المللی (مسائل موشکی و هسته‌ای)» در کنار «بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی»، ظرفیت تبدیل شدن به موضوعات محوری در آینده حکمرانی کشور را دارد و می‌توان به آن‌ها هم به‌منزله تهدید و هم به‌منزله فرصتی مناسب برای توسعه و پیشرفت کشور نگاه کرد. در برابر،

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

mh.ghasemi110@ut.ac.ir

mr.eivazi@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه آینده‌پژوهی دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استاد، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Pourezzat@ut.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

dr.naser.poursadegh@gmail.com

فرصت‌هایی همچون «بهره‌گیری از ظرفیت نسل نو نخبگان»، «توسعه فناوری‌های نوین» و «بازسازی سرمایه اجتماعی» می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری حکمرانی هوشمند و متناسب با الزامات آینده باشد. نتایج پژوهش بر ضرورت بکارگیری رویکردهای آینده‌پژوهانه در خط‌مشی‌گذاری تأکید می‌کند تا امکان تدوین سیاست‌های پیش‌نگرانه و کاهش ناپایداری‌های احتمالی در نظام حکمرانی کشور فراهم شود.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی آینده، تحلیل ساختاری، چالش‌های حکمرانی، فرصت‌های حکمرانی، آینده‌پژوهی، خط‌مشی‌گذاری.



## مقدمه

حکمرانی به‌منزله یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار، نه تنها کارآمدی دولت‌ها را تعیین می‌کند، بلکه به‌طور مستقیم بر سرمایه اجتماعی، انسجام ملی و جهت‌گیری کلان کشورها در عرصه‌های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی تأثیرگذار است. در ادبیات توسعه، حکمرانی خوب به‌عنوان شرط اساسی تحقق رشد پایدار و عدالت اجتماعی معرفی شده است. از این‌رو، بررسی ابعاد و کیفیت حکمرانی در کشورها به‌ویژه در جوامع در حال‌گذار، اهمیتی دوچندان دارد (سازمان ملل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳: ۳۲). جمهوری اسلامی ایران با توجه به موقعیت جغرافیایی ویژه، ترکیب جمعیتی گوناگون، ساختار سیاسی و اجتماعی پیچیده و نقش منطقه‌ای آن، در مسیر تحقق چشم‌انداز آینده خود در افق ۱۴۲۰ با مجموعه‌ای از مسائل و چالش‌های گوناگون و درهم‌تنیده روبه‌رو است که شناسایی، تحلیل و مدیریت آن‌ها، از اهمیت حیاتی برخوردار است (پورعزت، کیانی و پورعزت، ۱۳۹۴). در دهه ۱۴۱۴-۱۴۰۴، ایران با چالش‌هایی گسترده و چندجانبه مانند تغییرات جمعیتی و ساختار سنی، فشارهای زیست‌محیطی ناشی از کمبود منابع آبی و تغییرات اقلیمی، تحولات سریع فناوری‌های نوین، افزایش نیازهای اقتصادی و مطالبات اجتماعی فزاینده، تغییرات در ساختار قدرت جهانی و منطقه‌ای و همچنین پیچیدگی‌های سیاست داخلی و خارجی روبه‌رو خواهد بود (بانک جهانی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴: ۵۴). چالش‌های حکمرانی، به‌هیچ‌وجه از یکدیگر مستقل نیست و در مرادده و تأثیر متقابل قرار دارد و می‌تواند آثار غیرقابل پیش‌بینی و گاه زیانباری را بر سامانه حکمرانی و توسعه کشور داشته باشد.

به همین دلیل، رویکردهای سنتی که مسائل را به‌صورت جداگانه و خطی تحلیل می‌کنند، قادر به پاسخگویی به نیازهای پیچیده و پویا نیستند و ضرورت به‌کارگیری روش‌های تحلیلی پیشرفته و سامانمند را بیش‌ازپیش مدنظر قرار می‌دهند (میولمن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۷۴). یکی از روش‌های مؤثر در این زمینه، روش تحلیل ساختاری است که به‌منزله ابزاری کارآمد در مطالعات آینده‌پژوهی و تحلیل سامانه‌های پیچیده شناخته می‌شود. این روش امکان شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر حکمرانی، بررسی روابط متقابل و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها را به‌صورت سامانمند فراهم می‌آورد (گوده و دورانس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۱۳۱). در این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل ساختاری تلاش شده

- 
1. United Nations
  2. World Bank
  3. Meuleman
  4. Godet & Durance

است تا مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی کشور در افق ۱۴۲۰ شناسایی و بررسی شود. هدف نهایی پژوهش، ارائه تصویری شفاف، علمی و کاربردی از چالش‌های پیش‌رو و فراهم‌آوردن زیربنایی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و آینده‌نگرانه است که بتواند به ارتقای کیفیت حکمرانی، افزایش تاب‌آوری سامانه مدیریتی و تحقق اهداف توسعه‌ای جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۲۰ کمک کند.

### بیان مسئله

ایران امروز با ترکیبی از فرصت‌ها و چالش‌های درهم‌تنیده در عرصه حکمرانی روبه‌روست. از یک‌سو، پدیده‌هایی همچون کاهش مشارکت سیاسی، فرسایش سرمایه اجتماعی، رشد اعتراضات مقطعی و بحران رفاه طبقه متوسط، نشان‌دهنده شکنندگی پیوند دولت - جامعه است، از سوی دیگر فشار تحریم‌های بین‌المللی و بی‌ثباتی‌های اقتصادی، تاب‌آوری حکمرانی را در معرض تهدید قرار داده است. با این حال، چالش‌های اقتصادی و سیاسی تنها بخشی از ماجرا است. تغییرات فرهنگی و تحولات سبک زندگی در کشور، به‌ویژه در میان نسل جوان و در بستر گسترش فضای مجازی، چالش‌های جدیدی را پیش‌روی نظام حکمرانی قرار داده است. گسترش فردگرایی، تغییر الگوهای مصرف فرهنگی و دوگانگی سنت - مدرنیته از جمله مسائلی است که در صورت بی‌توجهی می‌تواند به کاهش انسجام اجتماعی و افزایش تعارضات ارزشی منجر شود. با وجود این تهدیدها، باید توجه داشت که بسیاری از عوامل یادشده می‌تواند به فرصت تبدیل شود. برای نمونه، ظرفیت‌های نهفته در نسل نو نخبگان، گسترش فناوری‌های نوین، جامعه مدنی فعال و سرمایه اجتماعی قابل‌بازسازی، در صورت مدیریت هوشمندانه می‌تواند مسیر حرکت کشور را به سمت حکمرانی آینده‌نگر و تاب‌آور هموار سازد.

مطالعات متعددی در ایران و جهان به بررسی چالش‌های حکمرانی پرداخته‌اند. با این حال شکاف‌های مهمی در ادبیات این حوزه مشاهده می‌شود. برای نمونه، پژوهش پورعزت و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات داخلی بر ابعاد سیاسی یا اقتصادی حکمرانی متمرکز بوده، و به تعامل میان عوامل فرهنگی و اجتماعی کمتر توجه شده است. گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و مطالعه میولمن (۲۰۲۲) نیز بر لزوم استفاده از ابزارهای آینده‌نگر برای تحلیل

پویایی نظام‌های حکمرانی تأکید می‌کنند، در حالی که در ایران، تحلیل‌های ساختاری مبتنی بر داده‌های خبرگانی و نرم‌افزارهای آینده‌پژوهی مانند میک‌مک<sup>۱</sup> بسیار اندک است. پژوهش‌های بین‌المللی نیز اغلب بر مفهوم «حکمرانی آینده‌نگر» تمرکز دارند (مکنزی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳)، اما ارتباط آن با ویژگی‌های خاص حکمرانی در کشورهای در حال توسعه، کمتر واکاوی شده است. از این رو، این پژوهش با تلفیق دیدگاه‌های آینده‌پژوهانه و تحلیل ساختاری، درصدد پرکردن این خلأ مفهومی و روش‌شناختی است؛ بنابراین، مسئله اساسی این پژوهش، شناسایی و تحلیل ساختاری مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۲۰ است. اهمیت این مسئله در آن است که بدون تحلیل نظام‌مند از روابط میان چالش‌ها و فرصت‌ها، تصمیم‌گیران در معرض اتخاذ سیاست‌های مقطعی و واکنشی قرار می‌گیرند؛ سیاست‌هایی که نه تنها قادر به حل مسائل بنیادی نخواهد بود، بلکه خود می‌تواند سبب بازتولید بحران‌های جدید شود. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهانه و روش تحلیل ساختاری می‌کوشد تصویری روشن از عوامل کلیدی حکمرانی ایران در آینده ترسیم کند و مبنایی علمی برای سیاست‌گذاری‌های پیش‌نگر و کاهش ناپایداری‌های محتمل در نظام حکمرانی کشور فراهم آورد.

## مبانی نظری و مفهومی پژوهش

### حکمرانی

حکمرانی<sup>۳</sup> مفهومی چندبعدی است و به مجموعه‌ای از نهادها، فراگردها و مراوده‌ها میان بازیگران دولتی و غیردولتی در اداره جامعه اشاره می‌کند. در ادبیات معاصر، این مفهوم فراتر از «حکومت» است و به شیوه‌هایی اشاره می‌کند که از طریق آن‌ها تصمیم‌گیری، پاسخگویی و اجرای خط‌مشی‌ها در سطوح گوناگون صورت می‌پذیرد (کویمان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). حکمرانی به‌منزله چارچوبی برای تحلیل کنش متقابل بین حکومت، بازار و جامعه مدنی به‌کار می‌رود و انواع متفاوتی از رویکردها مانند حکمرانی خوب، تباه حکمرانی، حکمرانی چندسطحی، حکمرانی شبکه‌ای، حکمرانی دیجیتال و

- 
1. MicMac
  2. Mackenzie et al.
  3. Governance
  4. Kooiman

حکمرانی متعالی را شامل می‌شود (پیر و پیترز، ۲۰۰۰: ۶۱؛ پورعزت و همکاران، ۱۴۰۳). گریندل<sup>۲</sup> حکمرانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «اعمال اقتدار اقتصادی، سیاسی و اجرایی، به‌منظور اداره امور جامعه در همه سطوح و شامل سازوکارها، فراگردها و نهادهایی که از طریق آن‌ها، شهروندان و گروه‌ها، منافع خود را بازگو می‌کنند؛ حقوق قانونی خود را اعمال می‌کنند؛ تعهدات خود را عملی، و اختلافات خود را حل و فصل می‌کنند» (گریندل، ۲۰۱۰: ۲).

### حکمرانی خوب و حکمرانی متعالی

این نوع حکمرانی، به تعالی انسانی و اجتماعی معطوف است و در راستای ساخت آینده‌ای مطلوب عمل می‌کند. تحقق این رویکرد به حکمرانی، مستلزم «تصورسازی آینده» از طریق ترکیب دانش و ارزش است؛ امری که در فضای آینده‌پژوهی صورت می‌گیرد. آینده‌پژوهی با تکیه بر خلاقیت، عاملیت انسانی را برای طراحی و مهندسی آینده فعال می‌کند و زیربنایی برای مدیریت هوشمندانه تحولات پیش رو، فراهم می‌سازد. بر این اساس، تبیین حکمرانی مطلوب در پرتو آینده‌پژوهی، ضرورتی اساسی برای طراحی الگویی کارآمد از اداره عمومی به‌شمار می‌رود. حکمرانی مطلوب بر اصولی مانند پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، حاکمیت قانون و کارآمدی استوار است (کميجانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۳۱-۲۳۰). در این امتداد، حکمرانی متعالی مدنظر قرار می‌گیرد که بر آگاهانه‌بودن، مستقل‌بودن، جدی‌بودن و مستمر‌بودن انتخاب‌های آحاد جامعه (پورعزت و همکاران، ۱۴۰۳) برای دستیابی به رفاه، امنیت و آگاهی تأکید دارد (پورعزت و الوانی، ۱۳۸۳).

### حکومت

حکومت<sup>۳</sup> به‌منزله نهاد مرکزی در سامانه حکمرانی، از ویژگی‌هایی چون حاکمیت، قلمرو جغرافیایی مشخص، جمعیت معین و انحصار در استفاده مشروع از قدرت برخوردار است. حکومت‌های مدرن از الگوهای دولت-ملت فراتر رفته و نقش‌های گوناگونی در حوزه اقتصادی، اجتماعی و فناورانه ایفا می‌کنند. تحول حکومت از شکل سنتی به الگوهای حکمرانی دیجیتال و سایبری یکی از شاخص‌های اصلی دگرگونی در حکمرانی آینده به‌شمار می‌رود (دانلیوی و همکاران، ۲۰۰۶: ۷۴).

- 
1. Pierre & Peters
  2. Grindle
  3. Government
  4. Dunleavy et al.

### تاب‌آوری حکمرانی

تاب‌آوری حکمرانی<sup>۱</sup> به توانایی سامانه‌های حکمرانی برای جذب، مدیریت و پاسخ به شوک‌ها، تهدیدها و تغییرات سریع محیطی و نهادی اشاره می‌کند؛ به‌گونه‌ای که کارکردها و مشروعیت ساختارهای حکمرانی حفظ می‌شود و حتی در برخی موارد بهبود می‌یابد. این مفهوم، هم به پایداری ساختاری<sup>۲</sup> و هم به انعطاف‌پذیری نهادی<sup>۳</sup> اشاره می‌کند (دویت و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۶۴). تاب‌آوری در حکمرانی، مؤلفه‌ای محوری برای آینده‌پژوهی و طراحی سامانه‌های پیچیده حکمرانی، در شرایط بحران‌های جهانی، مانند پاندمی، بحران‌های اقلیمی یا جنگ‌های شناختی، به‌شمار می‌رود (کک و ساکداپولراک، ۲۰۱۳: ۹).

### حکمرانی آینده‌نگر

حکمرانی آینده‌نگر<sup>۴</sup> بر مجموعه‌ای از فراگردها، ظرفیت‌ها و سازوکارهای نهادی دلالت دارد که به دولت‌ها و سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به‌جای واکنش به مسائل پس از وقوع، به‌طور پیش‌دستانه، برای رویارویی با تغییرات و تحولات آینده آماده شوند. این نوع حکمرانی مبتنی بر پیش‌بینی، نوآوری و مشارکت چندسطحی است و به‌طور ویژه برای رویارویی با مسائل پیچیده و تحولات سریع و ناپایدار کاربرد دارد. حکمرانی آینده‌نگر، برخلاف حکمرانی سنتی که بر پاسخ‌گویی پس از بروز بحران استوار است، تأکید می‌کند که پیش‌بینی، چابکی نهادی و ظرفیت یادگیری، باید به‌صورت ساختاری در خط‌مشی‌گذاری‌ها و نهادهای حکومتی تعبیه شوند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۰: ۶۸). در این الگو، ابزاری مانند سناریونویسی، رصد سیگنال‌های ضعیف، آزمایش نمونه اولیه خط‌مشی‌ها<sup>۵</sup> و تحلیل روندها، نقشی محوری در تصمیم‌گیری و تدوین راهبردها دارند؛ همچنین حکمرانی آینده‌نگر، مستلزم ایجاد فرهنگ نوآوری و بازنگری مداوم خط‌مشی‌ها بر اساس بازخوردها و اطلاعات جدید است (میلر، ۲۰۱۸: ۲۳).

- 
1. Governance Resilience
  2. Structural stability
  3. Institutional adaptability
  4. Duit et al.
  5. Keck & Sakdapolrak
  6. Anticipatory Governance
  7. Testing the prototype policies
  8. Miller

### خط‌مشی‌گذاری و خط‌مشی‌پردازی

خط‌مشی‌گذاری<sup>۱</sup> به فرایند رسمی تدوین و اجرای سیاست‌ها در سطوح حکومتی اشاره می‌کند، در حالی که خط‌مشی‌پردازی<sup>۲</sup> ناظر بر تولید چارچوب‌های مفهومی، بدیل‌های سیاستی و انتخاب بهینه است (هاولت و رامش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). این تمایز مفهومی در تحلیل حکمرانی آینده‌نگر اهمیت دارد؛ زیرا این پژوهش هم به طراحی و هم به تدوین سیاست‌ها می‌پردازد.

### آینده‌پژوهی و تحلیل ساختاری

آینده‌پژوهی رویکردی نظام‌مند برای شناسایی پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و سناریوهای آینده است (بل، ۲۰۰۳). در این میان، تحلیل ساختاری یکی از روش‌های کلیدی است که امکان شناسایی روابط متقابل میان متغیرها را فراهم می‌کند و از طریق ترسیم ماتریس آثار متقابل، متغیرهای راهبردی، تنظیمی و وابسته مشخص می‌شود. به عبارت دیگر تحلیل ساختاری<sup>۴</sup> روشی سامان‌مند برای شناسایی و بررسی روابط میان عوامل محوری در یک سیستم پیچیده است. این روش با ترسیم نقشه‌ای از مرادده‌ها و آثار متقابل، به خط‌مشی‌گذاران امکان می‌دهد تا اولویت‌ها و نقاط محوری برای اصلاحات را تشخیص دهند (گوده و دورانس، ۲۰۱۱). در مطالعات حکمرانی، تحلیل ساختاری به درک بهتر پیچیدگی‌های نهادی و تعیین راهکارهای راهبردی کمک می‌کند (میولمن، ۲۰۲۲).

### پیشینه تجربی پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی و چالش‌های آینده آن، نشان می‌دهد که این حوزه، از دیدگاه‌های گوناگون مورد توجه پژوهشگران داخلی و بین‌المللی قرار گرفته است. این مطالعات، تصویری از روندهای گذشته و حال، چالش‌های کنونی و فرصت‌های پیش‌رو ارائه می‌کند و می‌تواند مبنای علمی مناسبی برای تحلیل ساختاری چالش‌های آینده حکمرانی ایران ارائه دهد. در جدول شماره ۱، مروری بر شماری از پژوهش‌های شاخص و تأثیرگذار در این حوزه انجام شده است که زمینه‌ساز ورود به تحلیل ساختاری چالش‌های حکمرانی کشور در آینده است.

- 
1. Policy-Making
  2. Policy-Design
  3. Howlett & Ramesh
  4. Structural Analysis

جدول ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	سال انتشار	خلاصه پژوهش
۱	راجر براونس ورد <sup>۲</sup>	آینده حکمرانی <sup>۱</sup>	۲۰۲۵	این کتاب، به تحول حکمرانی در جامعه معاصر می‌پردازد و بر ضرورت راهبردهای تطبیقی برای پاسخ به چالش‌های نوظهور تأکید می‌کند. نویسنده چهار ایده بنیادین را مطرح می‌کند: نقش محوری فناوری‌های نوین، گسترش مفهوم حکمرانی به سوی حقوق و فناوری، لزوم عبور از آموزه‌های سنتی و اهمیت حکمرانی حقوق‌محور برای شکوفایی جوامع. این ایده‌ها در چارچوب چشم‌اندازی نواز حقوق بررسی شده است و بر مرادها میان فناوری، حقوق و حکمرانی خوب تمرکز دارد.
۲	فائزه پناهی و محمدهادی قاسمی	طراحی فرایند آزمایشگاه سیاستی با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی	۱۴۰۳	این مقاله بیان می‌کند با توجه به پیچیدگی‌های فزاینده محیط سیاست‌گذاری، آزمایشگاه‌های سیاستی به‌عنوان بسترهای نوآورانه برای طراحی سیاست‌ها با مشارکت ذی‌نفعان ظهور یافته است. این پژوهش با تلفیق رویکرد آینده‌نگاری راهبردی با آزمایشگاه‌های سیاستی، فرایندی پیشنهادی ارائه می‌دهد که با بهره‌گیری از ابزارهای آینده‌نگاری، امکان طراحی سیاست‌های منعطف و اثربخش برای رویارویی با آینده‌های محتمل را فراهم می‌سازد. این رویکرد یکپارچه، پاسخ مناسبی به تغییرات پرشتاب محیطی و ترسیم فضای حکمرانی آینده به‌شمار می‌آید.
۳	علیرضا نصر اصفهانی و حیدر نجفی رستاقی	رویکردها و پیشران‌های اثرگذار بر آینده حکمرانی	۱۴۰۲	در رویارویی با پیچیدگی‌های فزاینده جهان معاصر، الگوهای حکمرانی به‌سمت رویکردهای نوینی مانند حکمرانی هوشمند، شبکه‌ای، الکترونیکی و مشارکتی در حال تحول است. این گزارش با بررسی پیشران‌های آینده حکمرانی بر اساس مطالعات و آرای خبرگان، ویژگی‌های محوری حکمرانی آینده را فناورمحور، زنانه‌تر، مشارکتی، داده‌محور، چابک، تاب‌آور، توانمندساز و شخصی‌سازی شده معرفی می‌کند؛ همچنین ابزارهای نوینی مانند آزمایشگاه‌های حکمرانی <sup>۲</sup> ، محیط‌های آزمون تنظیم‌گری، بازی‌وارسازی و بودجه‌بندی شهروندی را به‌منزله سازوکارهای مؤثر آینده، برجسته می‌سازد.

## 1. The Future of Governance

### 2. Roger Brownsword

۳. آزمایشگاه حکمرانی (Governance Lab) یک مفهوم و در عین حال نهادی نوظهور است که رویکردی تجربی، چندرشته‌ای و مبتنی بر داده را برای حل چالش‌های پیچیده حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی به‌کار می‌گیرد.

## ادامه جدول ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	سال انتشار	خلاصه پژوهش
۴	مایکل کی مکزی و همکاران <sup>۱</sup>	حکمرانی آینده‌محور	۲۰۲۳	این پژوهش، بر آغازین‌بودن مطالعه و اجرای حکمرانی آینده‌نگر تأکید، و بیان می‌کند که نهادهای سیاسی کنونی برای مدیریت مسائل بلندمدت طراحی نشده است. نویسندگان با اشاره به نقش انسان‌ها به‌منزله «بازیگران زمانی»، به چالش‌های هماهنگی خط‌مشی‌گذاری با پیامدهای آینده‌نگر می‌پردازند و با نگاهی جامع به فرصت‌ها و چالش‌های حکمرانی آینده‌نگر در سامانه‌های مردم‌سالارانه، نتیجه می‌گیرند که جوامع باید تنش‌های مربوط به آینده را هدایت کنند و مردم‌سالاری‌ها توانایی تولید مؤثر اسباب حکمرانی مرتبط با آینده را دارند.
۵	جوردانا، جی و همکاران <sup>۳</sup>	روندها در حکمرانی جهانی و سناریوهای آینده <sup>۲</sup> ۲۰۳۰	۲۰۲۳	این پژوهش به بررسی سناریوهای گوناگون حکمرانی جهانی تا سال ۲۰۳۵ می‌پردازد. پژوهشگران، چهار سناریو را برای حکمرانی جهانی بررسی کرده‌اند که این سناریوها عبارت است از: تجارت، امنیت، تغییرات اقلیمی و مالی. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عدم قطعیت‌های گسترده و ناپایداری‌های سیاسی و اقتصادی، ساختار حکمرانی جهانی را به چالش کشیده است. این سناریوها به خط‌مشی‌گذاران کمک می‌کند تا از خط‌مشی‌هایی که ممکن است در آینده کارآمد یا ناکارآمد باشد، درک بهتری داشته باشند؛ همچنین به سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک می‌کند تا راهبردهای خود را در رویارویی با تغییرات احتمالی تقویت کنند.
۶	محمد ایوبی‌پور و همکاران	آینده‌نگاری حکمرانی مطلوب در جمهوری اسلامی ایران	۱۴۰۰	این رساله دکتری بیان می‌کند که نظریه حکمرانی خوب، در مقوله‌های اصول و مبانی، شاخص‌ها و فراگردها، اهداف و منظورها، نارسایی‌های متعددی دارد و کاربست آن‌ها، سبب توسعه و پیشرفت کشور نخواهد شد. افزون بر آن، نظام جمهوری اسلامی را از معنای اصلی خارج می‌کند و در مقام عمل نیز به اهداف اقتصادی وعده‌داده‌شده نمی‌رساند. در بخش تصویرپردازی نتایج و یافته‌های پژوهش، ملزومات استقرار حکمرانی مطلوب در جمهوری اسلامی ایران، همراه با الزامات نقش‌آفرینی در دو عرصه داخل و خارج از کشور پیشنهاد شده است.

1. Michael K. MacKenzie et al.
2. Trends in Global Governance and Future Scenarios
3. Jordana, J. et al.

## ادامه جدول ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	سال انتشار	خلاصه پژوهش
۷	سازمان همکاری و توسعه اقتصادی	حکمرانی نوآورانه آینده‌نگر: شکل‌دهی به آینده با سیاست‌گذاری پیش‌دستانه	۲۰۲۰	این گزارش چارچوبی برای حکمرانی نوآورانه آینده‌نگر معرفی، و تأکید می‌کند که نهادهای خط‌مشی‌گذار باید برای رویارویی با عدم قطعیت‌های آینده، از سازوکارهای پیش‌نگرانه، مرادده‌ای و انعطاف‌پذیر استفاده کنند.
۸	علی کميجانی و همکاران	آینده‌پژوهی راهبردی حکمرانی مطلوب	۱۳۹۸	این رساله دکتری با رویکرد آینده‌پژوهی و روش فراترکیب، تلاش کرده است تا اصول، ارکان و نشانگرهای حکمرانی مطلوب را شناسایی، و تصویری جامع از آن ارائه کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب، بر پنج اصل ماهوی شامل پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، حاکمیت قانون و کارآمدی استوار است؛ همچنین، پنج رکن نهادی آن، شامل جامعه مدنی، حکومت، قانون‌گذاری، اجرایی و قضایی است. پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب، به‌منزله الگویی مدیریتی - سیاسی، ظرفیت زیادی برای اداره جوامع جدید، ارتقای آزادی، رفاه و بهروزی نسل‌های کنونی و آینده دارد.
۹	علی‌اصغر پورعزت و همکاران <sup>۲</sup>	آینده حکمرانی در ایران <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	این مقاله به تحلیل عوامل تاریخی فروپاشی سلسله‌های صفویه تا پهلوی پرداخته است و نویسندگان با شناسایی دو عامل محوری «استبداد» و «بی‌توجهی به تحولات داخلی و بین‌المللی»، به‌منزله محرک‌های اصلی فروپاشی، چهار سناریو شامل «حکومت غیرعقلانی»، «حکومت غیرعقلانی، اما شکننده»، «حکومت اقتدارگرای توسعه‌گرا» و «حکومت هوشمند و پایدار» را ترسیم می‌کنند و سناریوی مطلوب را «حکومت هوشمند و پایدار» می‌دانند که ترکیبی از مشارکت مردمی و درک واقعیت‌های جهانی است. آن‌ها هشدار می‌دهند که تکرار الگوهای استبدادی یا انزوا، می‌تواند به بحران‌های گذشته بینجامد، درحالی‌که تقویت نهادهای مردم‌سالارانه و مرادده هوشمندانه با جهان، مسیر بهتری برای ثبات و توسعه پایدار ایران فراهم می‌کند.

## 1. The future of governance in Iran

۲. این مقاله به زبان انگلیسی منتشر شده است.

### تحلیل شکاف‌های پژوهشی

مرور پیشینه نشان داد که اگرچه پژوهش‌های گوناگونی درباره چالش‌های حکمرانی در ایران انجام شده است، اما چند شکاف اساسی وجود دارد:

۱. بیشتر مطالعات گذشته بر حوزه‌ای خاص (مانند اقتصاد یا سیاست) تمرکز دارند و نگاه جامع به چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی ارائه نکرده‌اند.
۲. در بسیاری از پژوهش‌ها، روش‌های توصیفی و اسنادی به کار رفته، و روش‌های آینده‌پژوهانه و تحلیل ساختاری کمتر مورد استفاده قرار گرفته است.
۳. ارتباط میان چالش‌ها و فرصت‌ها به صورت نظام‌مند بررسی نشده، و نگاه غالب بیشتر تهدیدمحور است.
۴. پیشنهاد‌های سیاستی بیشتر کلی، و کمتر مبتنی بر متغیرهای کلیدی شناسایی شده از طریق الگوهای تحلیلی دقیق است.

بنابراین این پژوهش در پی پرکردن این شکاف‌ها است و با بهره‌گیری از تحلیل ساختاری و مشارکت خبرگان، تصویری نظام‌مند از چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی ایران در افق ۱۴۲۰ ارائه می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

#### الف) رویکرد پژوهش و مشارکت‌کنندگان

این پژوهش از نوع توسعه‌ای - کاربردی، و با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی اکتشافی) است. در مرحله نخست، ماهیت پژوهش کیفی است و از مرور اسناد و تحلیل محتوای نظری برای استخراج عوامل اولیه استفاده شده است. در مرحله دوم، با هدف سنجش روابط میان عوامل شناسایی شده، از ابزار کمی (پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته) و روش تحلیل ساختاری بهره گرفته شده است. استفاده از ضرب کاپا تنها به منظور سنجش توافق خبرگان در ارزیابی کیفی متغیرها به صورت عددی است و جنبه تکمیلی دارد و در ماهیت اصلی پژوهش تغییر ندارد. در واقع داده‌ها در گام نخست کیفی و تفسیری است که در گام دوم برای تحلیل ساختاری به مقادیر کمی تبدیل شده است؛ بنابراین پژوهش از نوع کیفی با بهره‌گیری از داده‌های کمی پشتیبان به شمار می‌رود (کرسول و پلانو کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

هدف پژوهش شناسایی و تحلیل ساختاری مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۲۰ است. فراگرد گردآوری داده‌ها در دو مرحله طراحی شده است: مرحله نخست، با بهره‌گیری از مرور اسناد و مطالعه منابع علمی معتبر، ادبیات نظری و پیشینه پژوهش تدوین شده است. مرحله دوم، برای تکمیل تحلیل‌ها و اعتبارسنجی یافته‌ها، از ابزار پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است که این پرسشنامه بر اساس چارچوب تحلیل ساختاری طراحی شد و شامل فهرستی از عوامل مؤثر بر آینده حکمرانی بود که در اختیار خبرگان قرار گرفت تا میزان تأثیر و تأثر هر عامل بر دیگر عوامل ارزیابی شود. برای اعتبارسنجی پرسشنامه، از اعتبار محتوا با بهره‌گیری از نظر خبرگان استفاده شد. پرسشنامه در دو مرحله طراحی و اصلاح شد تا وضوح مفهومی و کفایت پوشش شاخص‌ها تأمین شود؛ همچنین برای پایایی، از روش بازآزمایی<sup>۱</sup> در نمونه‌ای آزمایشی استفاده شد که ضریب توافق بیش از ۰/۷۰ به دست آمد و قابل قبول ارزیابی شد. جامعه خبرگان، شامل مجموعه‌ای از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و متخصصان حوزه حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری با توانایی ارائه تحلیل‌های عمیق و راهبردی در زمینه پژوهش هستند. ویژگی‌های مدنظر برای انتخاب خبرگان مشارکت‌کننده در این طرح، به شرح ذیل است:

- برخوردار از نگاه راهبردی و آینده‌نگر به موضوع پژوهش
  - داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته‌های مرتبط با خط‌مشی‌گذاری، مدیریت، علوم سیاسی، حکمرانی و آینده‌پژوهی
  - برخوردار از سوابق علمی و پژوهشی در زمینه‌های مرتبط با حکمرانی، آینده‌پژوهی، خط‌مشی‌گذاری و توسعه
  - داشتن تجربه مدیریتی یا تصمیم‌گیری مؤثر در سطوح گوناگون نهادهای حاکمیتی، خط‌مشی‌گذاری یا راهبردی
- در ادامه برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شده است؛ بدین صورت که نه نفر از خبرگان برجسته که شرایط مورد نظر را داشتند، به‌طور آگاهانه انتخاب شدند و در فراگرد پژوهش مشارکت کردند.

**ب) پرسش‌نامه و اعتبارسنجی**

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، پرسش‌نامه‌ای نیمه‌ساختاریافته متناسب با چارچوب تحلیل ساختاری طراحی شد. در این پرسش‌نامه، هر یک از متغیرهای شناسایی شده در سطر و ستون ماتریس قرار گرفت و از خبرگان خواسته شد میزان تأثیرگذاری متغیر سطری بر متغیر ستونی را بر اساس طیف چهاردرجه‌ای (۰ = بدون تأثیر، ۱ = ضعیف، ۲ = متوسط، ۳ = قوی) تعیین کنند. به‌منظور اطمینان از کیفیت ابزار، فرایند اعتبارسنجی در دو گام انجام شد:

- روایی محتوایی: پرسش‌نامه برای نه نفر از خبرگان ارسال شد. با استفاده از شاخص نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup>، سؤالات ارزیابی شد. میانگین محاسبه‌شده برابر ۰/۷۸ بود که نشان‌دهنده تأیید خبرگان در کفایت محتوایی پرسش‌نامه است.

- پایایی ابزار: برای سنجش پایایی، از روش بازآزمایی استفاده شد. در این روش، پرسش‌نامه در دو مرحله با فاصله زمانی مشخص تکمیل، و میزان توافق نتایج با استفاده از ضریب کاپا محاسبه می‌شود. مقدار به‌دست‌آمده (۰/۷۲) بیانگر پایایی قابل قبول ابزار اندازه‌گیری است. به‌منظور سنجش میزان توافق میان خبرگان در ارزیابی عوامل شناسایی شده، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ استفاده شد و ضریب کاپا به‌عنوان شاخصی برای سنجش میزان هم‌گرایی قضاوت‌ها محاسبه شد. مقدار ضریب کاپا برابر با ۰/۷۲ و در سطح معناداری ( $P > 0.01$ ) به‌دست آمد که نشان‌دهنده توافق قوی میان دیدگاه‌های خبرگان است. بر این اساس، ابزار گردآوری داده‌ها از پایایی مناسبی برخوردار بود و قابلیت اعتماد لازم برای تحلیل‌های بعدی را دارد. در جدول شماره ۲، خروجی نرم‌افزار برای محاسبه این ضریب قابل مشاهده است.

جدول ۲. خروجی نرم‌افزار SPSS برای محاسبه ضریب کاپا

Symmetric Measures	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T	Approx. Sig.
Measure of Agreement Kappa	0.720	0.054	12.486	0.000
N of Valid Cases	9	—	—	—

بر اساس این اقدامات، پرسش‌نامه نهایی از نظر دقت مفهومی و قابلیت اطمینان مورد تأیید قرار گرفت و به‌عنوان مبنای گردآوری داده‌ها در نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. در ادامه، داده‌های حاصل

1. CVR
2. CVI

از پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته وارد نرم‌افزار میک‌مک شد تا روابط متقابل میان متغیرها در قالب ماتریس آثار متقابل  $15 \times 15$  تحلیل شود. خروجی نرم‌افزار شامل ماتریس تأثیرگذاری - تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم و نیز نمودار پراکنش متغیرها در چهار ناحیه راهبردی، تأثیرگذار، وابسته و مستقل بود. این تحلیل مبنای تفسیر نهایی و شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های کلیدی حکمرانی کشور قرار گرفت.

### پ) روش تحلیل ساختاری

تحلیل ساختاری<sup>۱</sup> یا تحلیل آثار متقابل، بر مبنای شناسایی و ارزیابی روابط میان متغیرها طراحی شده، و هدف آن درک ساختار پویای سامانه‌ها و تحلیل مرادده‌های علی میان عوامل محوری تأثیرگذار بر آینده است. برای اجرای دقیق و سامانمند این روش، گام‌های مشخصی تعریف، و ابزارهایی نیز برای تسهیل آن طراحی شده است؛ از جمله نرم‌افزار میک‌مک<sup>۲</sup> که یکی از اجزای بسته نرم‌افزاری آینده‌پژوهی لاپراسپکتیو<sup>۳</sup> به‌شمار می‌رود و توسط گروه‌های پژوهشی فرانسوی توسعه یافته است (مولائی و قاسمی، ۱۴۰۲). در این پژوهش روش اصلی تحلیل، تحلیل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک است. این روش امکان شناسایی روابط متقابل بین متغیرها و تعیین متغیرهای کلیدی (پیشران‌ها، تنظیمی‌ها و وابسته‌ها) را فراهم می‌کند. مراحل تحلیل به شرح ذیل انجام شد:

۱. شناسایی اولیه ۸۸ عامل مؤثر بر حکمرانی از طریق مرور منابع
۲. غربالگری و تلخیص عوامل توسط خبرگان و انتخاب ۱۵ عامل کلیدی
۳. تشکیل ماتریس تأثیرات متقابل<sup>۴</sup> با ابعاد  $15 \times 15$
۴. ورود داده‌های پرسشنامه به نرم‌افزار میک‌مک
۵. محاسبه میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر عامل و ترسیم نقشه پراکنش متغیرها در چهار ناحیه اصلی (متغیرهای مستقل، وابسته، دوجهی و تنظیمی)
۶. تحلیل نتایج به‌منظور شناسایی عوامل راهبردی و اولویت‌بندی چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی

---

1. Structural Analysis

2. Mic Mac: Matrix of Cross-Impact Multiplications Applied to a Classification

3. La Prospective

4. Cross-Impact Matrix

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

### الف) گام‌های پژوهش و ساماندهی یافته‌ها

در گام اول، پس از مرور منابع کتابخانه‌ای و بررسی ادبیات موضوع، ۱۰۳ عامل اولیه مرتبط با چالش‌های بالقوه آینده حکمرانی کشور شناسایی شد. برای نظم‌دهی به این مجموعه، موارد شناسایی‌شده در چارچوب دسته‌بندی STEEPV<sup>1</sup> (اجتماعی، علم و فناوری، محیط‌زیست، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و سلامت) جای داده شد. در گام دوم، با همراهی خبرگان پژوهش، موارد تکراری یا هم‌معنا، ادغام، و سرانجام ۸۸ عامل، نهایی شد. در گام سوم، از خبرگان خواسته شد تا با استفاده از پیوستار لیکرت، به این موارد امتیاز بین ۰ تا ۳ (از «بی‌اهمیت» تا «ضروری») را اختصاص دهند. خروجی این مرحله، در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود که شامل فهرست و امتیازات خبرگان به چالش‌های آینده حکمرانی کشور است.

جدول ۳. چالش‌ها و موضوعات شناسایی‌شده در مرحله اول پژوهش به‌همراه امتیاز خبرگان به هر چالش

ردیف	موضوع اصلی	عامل تأثیرگذار	چالش‌های آینده در حکمرانی	میزان اهمیت
۱	علم و فناوری	وضعیت زیرساخت علمی و فناورانه	موانع توسعه زیست‌بوم نوآوری و شرکت‌های دانش‌بنیان	۱
۲		فساد علمی	گسترش تقلب در تولید علم، مقالات سفارشی، سرقت علمی	۲
۳		تغییر روش آموزش	تحولات آینده آموزش عالی	۱
۴		کمبود معلم و فضای آموزشی	مسائل و مشکلات آینده آموزش و پرورش	۲
۵		نبود نگاه علمی و آزمون خط‌مشی‌ها	نبود زیرساخت‌های داده‌محور برای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد	۳
۶		ضعف در خط‌مشی‌گذاری علمی	شکاف بین نهاد علم و نهاد حکمرانی	۲
۷		بی‌توجهی به نخبگان	مهاجرت نخبگان و فرار مغزها	۱
۸		سوء مدیریت علمی	بی‌اعتمادی نخبگان به نهادهای تصمیم‌گیر	۳
۹		نقص در نظام آموزش و پرورش	ضعف مهارت‌آموزی، حافظه‌محوری، آموزش غیرکاربردی	۱
۱۰		ضعف نظام آموزش عالی	بی‌ارتباطی با نیاز بازار، مهاجرت تحصیلی نخبگان	۲
۱۱		شکاف دیجیتال	ناابرابری بین شهر و روستا در دسترسی به فناوری	۱
۱۲		امنیت سایبری	ناتوانی در رویارویی با تهدیدات فناورانه در حکمرانی دیجیتال	۱

۱. دسته‌بندی مرسوم در آینده‌پژوهی، برای شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر موضوعی ویژه

ادامه جدول ۳. چالش‌ها و موضوعات شناسایی‌شده در مرحله اول پژوهش به‌همراه امتیاز خبرگان به هر چالش

ردیف	موضوع اصلی	عامل تأثیرگذار	چالش‌های آینده در حکمرانی	میزان اهمیت
۱۳	محیط زیست	بحران آب	تنش آبی بین استانی، هدررفت منابع آب، بحران کشاورزی سنتی	۳
۱۴		خشکسالی	بحران ریزگردها	۳
۱۵		آلاینده‌ها	بحران آلودگی هوا	۲
۱۶		بی‌توجهی به حفظ منابع طبیعی	فرسایش تنوع زیستی و تخریب منابع طبیعی	۱
۱۷		ضعف در آمایش سرزمین	ضعف نظام مدیریت بکپارچه منابع زیست‌محیطی	۲
۱۸		آلودگی هوا و خاک	افزایش آلودگی کلان‌شهرها و آثار آن بر سلامت و مهاجرت	۲
۱۹		خشکسالی، گرمایش	نبود آمادگی زیرساختی در برابر تغییر اقلیم	۲
۲۰		کیفیت حکمرانی محیط زیست	ضعف نهادهای ناظر و مشارکت عمومی در حفاظت منابع	۲
۲۱		اقتصادی	ناهنجاری ساختاری	وابستگی به نفت، بودجه‌ریزی ناکارآمد
۲۲	بیکاری و اشتغال		گسترش بیکاری تحصیل‌کردگان، اشتغال غیر رسمی	۳
۲۳	ضعف در شفافیت		نبود شفافیت مالی و ضعف در پاسخگویی اقتصادی	۲
۲۴	چگونگی خط‌مشی‌گذاری اقتصادی		خط‌مشی‌های خصوصی‌سازی و پیامدهای آن	۲
۲۵	روندهای اقتصادی کلان		وضعیت بازار جهانی انرژی (نفت، گاز و...)	۲
۲۶	وضعیت خط‌مشی‌گذاری اقتصادی		خط‌مشی‌های خصوصی‌سازی و پیامدهای آن	۱
۲۷	نبود ثبات در سیاست		نبود ثبات در خط‌مشی‌گذاری اقتصادی	۲
۲۸	کیفیت حکمرانی اقتصادی		نابرابری فزاینده اقتصادی و تمرکز ثروت	۲
۲۹	تورم مزمن		کاهش قدرت خرید، بحران رفاه و طبقه متوسط	۳
۳۰	تحریم و صادرات		اختلال در تجارت خارجی و کاهش جذب سرمایه خارجی	۲
۳۱	نرخ ارز، بدهی	بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی	۳	
۳۲	نظام مالیاتی	ناکارآمدی نظام مالیاتی و فرار مالیاتی	۲	
۳۳	آینده‌نگری اقتصادی	نبود برنامه‌ریزی اقتصادی آینده‌نگر و منعطف	۳	
۳۴	اجتماعی	سرمایه اجتماعی	فروپاشی اعتماد عمومی به نهادهای رسمی	۲
۳۵		مهاجرت نخبگان و خانوارها	تهی‌سازی منابع انسانی از مناطق بحران‌زده	۱
۳۶		کیفیت حکمرانی اجتماعی	شکاف میان ملت و دولت	۲
۳۷		سرمایه اجتماعی	فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی	۳
۳۸		فضای مجازی	کارکردهای اجتماعی فضای مجازی	۱
۳۹		جامعه زنان	مناقشات حقوق زنان	۲
۴۰		بروز نسل‌های جدید	مسائل نسلی (دهه شصتی‌ها، دهه هفتادی‌ها و...)	۲
۴۱		کاهش اعتماد عمومی	کاهش مشارکت مدنی و فعالیت‌های داوطلبانه	۲
۴۲		امنیت اجتماعی	امنیت روانی و اجتماعی جامعه	۲

ادامه جدول ۳. چالش‌ها و موضوعات شناسایی‌شده در مرحله اول پژوهش به‌همراه امتیاز خبرگان به هر چالش

ردیف	موضوع اصلی	عامل تأثیرگذار	چالش‌های آینده در حکمرانی	میزان اهمیت	
۴۳	اجتماعی	فقر و بیکاری	حاشیه‌نشینی شهری	۱	
۴۴		مهاجرت‌های داخلی	جابه‌جایی‌های جمعیت و مهاجرت‌های درون‌مرزی	۲	
۴۵		حکمرانان ناصالح	فساد اجتماعی و اخلاقی حکمرانان	۲	
۴۶		توزیع ناعادلانه منابع	ضعف نظام تأمین اجتماعی و باز توزیع منابع	۲	
۴۷		شکاف طبقاتی	فاصله درآمدی، تبعیض جنسیتی، حاشیه‌نشینی	۲	
۴۸		نسلی‌شدن ارزش‌ها	بی‌ارتباطی نسل‌ها با نهادهای رسمی و دین سنتی	۲	
۴۹		ازدواج و طلاق	کاهش نرخ ازدواج، افزایش طلاق، کاهش فرزندآوری	۳	
۵۰		سیاسی	ناکارآمدی نهادی	ناهماهنگی قوا، دیوانسالاری ناکارآمد، فساد سیستمی	۱
۵۱			سیاست خارجی	سیاست خارجی دولت امریکا	۲
۵۲	سیاست منطقه‌ای		ائتلاف صهیونیستی	۲	
۵۳	سیاست داخلی		اختلاف‌نظرهای کلان حاکمیتی	۱	
۵۴	تحریم‌های بین‌المللی		تحریم‌های بین‌المللی (برجام، مسائل موشکی و...)	۳	
۵۵	پیمان‌های منطقه‌ای		نقش آفرینی منطقه‌ای روسیه	۱	
۵۶	وضعیت محور مقاومت		عراق و سوریه پساداعش	۱	
۵۷	فهم غلط از حکمرانی		ضعف حکمرانی چندلایه و هم‌افزا	۱	
۵۸	امنیت ملی		مخاطرات امنیتی گروه‌های مخالف در داخل و مرز	۱	
۵۹	اعتماد ملی		قضایات افکار عمومی درباره عملکرد حاکمیت	۲	
۶۰	سامانه‌های نظارتی		نبود نظام ارزیابی و پاسخگویی کارآمد در ساختار سیاسی	۱	
۶۱	مشارکت عمومی		کاهش مشارکت در انتخابات، رشد اعتراضات عمومی	۳	
۶۲	تحریم و انزوا		محدودیت در تعاملات بین‌المللی، تنش‌های منطقه‌ای	۱	
۶۳	تهدیدات منطقه‌ای		تهدیدات مرزی، گروه‌های مسلح، خطر درگیری مستقیم	۱	
۶۴	ظهور نارضایتی‌های مردمی		اعتراض‌ها و واکنش‌های اجتماعی	۲	
۶۵	فرهنگی	سلبریتی‌سازی	تضعیف مرجعیت رسمی در برابر بازیگران فرهنگی جدید	۱	
۶۶		تفاوت نسل‌ها	گسست نسلی در انتقال ارزش‌ها	۳	
۶۷		حکمرانی فرهنگی	ابهام در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی رسمی	۱	
۶۸		دین‌داری مدرن	فردگرایی دینی، کاهش پایبندی اجتماعی به دین سنتی	۲	
۶۹		حکمرانی رسانه‌ای	ضعف نهادهای رسمی در رقابت با رسانه‌های فرامرزی	۲	

ادامه جدول ۳. چالش‌ها و موضوعات شناسایی‌شده در مرحله اول پژوهش به‌همراه امتیاز خبرگان به هر چالش

ردیف	موضوع اصلی	عامل تأثیرگذار	چالش‌های آینده در حکمرانی	میزان اهمیت
۷۰	فرهنگی	سبک زندگی	مسائل سبک زندگی و رسانه‌های غیر رسمی	۲
۷۱		قومیت‌ها	چالش‌های قومی	۱
۷۲		رسانه‌های برون‌مرزی	تضعیف هویت ملی در اثر جهانی‌شدن و رسانه‌های فراملی	۲
۷۳		فضای مجازی	مسائل فضای مجازی و حکمرانی آن	۳
۷۴		نهاد‌های دینی	تحولات دین‌داری ایرانیان	۳
۷۵		تعدد رسانه‌ها	رشد اخبار جعلی	۲
۷۶		نهاد‌های فرهنگی و آموزشی	نبود سواد رسانه‌ای	۲
۷۷		حوزه‌های علمیه	جایگاه مرجعیت دینی و روحانیت	۱
۷۸	رسانه و آموزش	رشد اخبار جعلی، ضعف سواد رسانه‌ای عموم جامعه	۲	
۷۹	سلامت	پیری جمعیت	افزایش بار سالمندی و هزینه‌های نظام سلامت	۲
۸۰		کیفیت نظام سلامت	ضعف زیرساخت درمانی، نابرابری در دسترسی به خدمات	۱
۸۱		وضعیت شبکه بهداشت و درمان	مسائل و مشکلات دارو	۱
۸۲		بحران روانی	گسترش افسردگی، اضطراب، خشونت‌های خانگی	۱
۸۳		سلامت محیطی	بیماری‌های ناشی از آلودگی هوا، فلزات سنگین، غذا	۱
۸۴		نوع مدیریت بحران‌های سلامت	چالش تاب‌آوری نظام سلامت در بحران‌های فراگیر	۱
۸۵		آلودگی محیط‌زیست	مشکلات سلامت ناشی از آلودگی‌ها	۱
۸۶		بهداشت روانی جامعه	سلامت روانی جامعه	۲
۸۷		بیماری‌های نوپدید	تغییر الگوی بیماری‌ها و شیوع بیماری‌های نوپدید	۱
۸۸		توزیع ناعادلانه خدمات بهداشتی و درمانی	نابرابری دسترسی به خدمات سلامت در مناطق گوناگون کشور	۱

پس از تحلیل امتیازات خبرگان به چالش‌های شناسایی‌شده، مشاهده شد که بیش از ۶۵٪ از خبرگان ۱۵ مقوله را به‌منزله بااهمیت‌ترین چالش‌های مرتبط با آینده حکمرانی در کشور تلقی کردند و درباره آن‌ها اتفاق نظر دارند. در گام بعد با توجه به رتبه‌بندی چالش‌ها و شناسایی مهم‌ترین موارد (مطابق با جدول شماره ۴)، تحلیل ساختاری بر روی این چالش‌ها انجام شده است.

## جدول ۴. اولویت چالش‌های شناسایی شده از دید خبرگان در پایان مرحله اول پژوهش

ردیف	موضوع اصلی	عنوان چالش
۱	علم و فناوری	نبود زیرساخت‌های داده‌محور برای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد
۲		بی‌اعتمادی نخبگان به نهادهای تصمیم‌گیر
۳	محیط زیست	تنش آبی بین‌المللی، هدررفت منابع آب، بحران کشاورزی سنتی
۴		بحران ریزگردها
۵	اقتصادی	گسترش بیکاری تحصیل‌کردگان، اشتغال غیررسمی
۶		کاهش قدرت خرید، بحران رفاه و طبقه متوسط
۷		نبود برنامه‌ریزی اقتصادی آینده‌نگر و منعطف
۸		بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی
۹	اجتماعی	فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی
۱۰		کاهش نرخ ازدواج، افزایش طلاق، کاهش فرزندآوری
۱۱	سیاسی	تحریم‌های بین‌المللی (برجام، مسائل موشکی و...)
۱۲		کاهش مشارکت در انتخابات، رشد اعتراضات عمومی
۱۳	فرهنگی	گسست نسلی در انتقال ارزش‌ها
۱۴		تحولات دین‌داری ایرانیان
۱۵		مسائل فضای مجازی و حکمرانی آن

**ب) تحلیل ساختاری چالش‌های حکمرانی**

برای تحلیل روابط متقابل میان چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی، از روش تحلیل ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. ابتدا ۸۸ عامل شناسایی شده در مرحله اسنادی، طی فرایند غربالگری خبرگان به ۱۵ عامل کلیدی کاهش یافت؛ سپس این عوامل در قالب ماتریس تأثیرات متقابل (۱۵×۱۵) قرار گرفتند. در این ماتریس، شدت تأثیر هر عامل بر دیگر عوامل بر اساس طیف چهاردرجه‌ای (۰ = بدون تأثیر، ۱ = تأثیر ضعیف، ۲ = تأثیر متوسط، ۳ = تأثیر قوی) مشخص شد. تحلیل ساختاری، معمولاً سه نوع دستاورد کلیدی به‌همراه دارد. نخست، با تشکیل ماتریس آثار مستقیم، متغیرهایی با بیشترین اولویت و تأثیرگذاری شناسایی می‌شود و در کنار آن‌ها، متغیرهای وابسته نیز مشخص می‌شود. دوم، از طریق محاسبه فاصله‌های درجات تأثیرگذاری و وابستگی میان متغیرها، متغیرهایی شناسایی می‌شود که بیشترین تأثیر غیرمستقیم را دارد. در انتها نیز با واردکردن داده‌های مربوط به آثار بالقوه متغیرها بر یکدیگر، وابستگی‌های مستقیم و غیرمستقیم میان آن‌ها آشکار

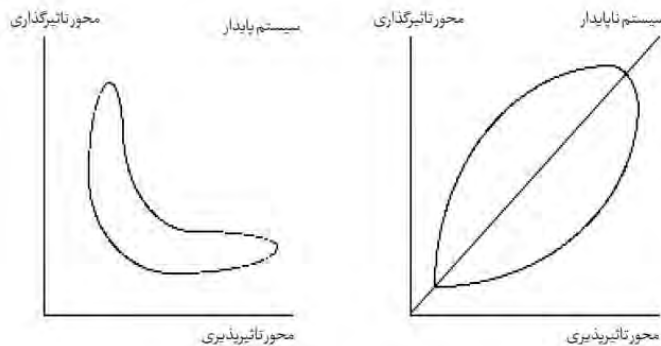
می‌شود. چگونگی پراکنش و جای‌گیری متغیرها در صفحه نمودار، میزان پایداری یا ناپایداری سامانه را برای تحلیل‌گران مشخص می‌کند (گوده و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در چارچوب این روش، دو الگوی اصلی از پراکنش متغیرها مدنظر قرار می‌گیرد: ۱. سامانه‌های پایدار ۲. سامانه‌های ناپایدار که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است. در این پژوهش نیز، پس از اجرای تحلیل ساختاری چالش‌های آینده حکمرانی کشور، وضعیت پایداری یا ناپایداری حکمرانی در افق مورد نظر، تحلیل و ارزیابی شده است.



نمودار ۱. مختصات تحلیل تأثیر متقابل متغیرها (برگرفته از گلن و گوردون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)

همان‌گونه که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، در سامانه‌های پایدار، پراکنش متغیرها به صورت الگوی I نمایان است. در این نوع سامانه‌ها، جایگاه و نقش هر یک از عوامل و متغیرهای مرتبط، به‌طور مشخص و نسبتاً ثابت تعریف شده است. در نقطه مقابل، سامانه‌های ناپایدار قرار دارد که از پیچیدگی بیشتری برخوردارند. در این سامانه‌ها، متغیرها به‌صورت پراکنده و بیشتر حول محور قطری نمودار توزیع شده است. این گونه پراکنندگی سبب می‌شود شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی بسیار دشوارتر باشد. درباره موضوع پژوهش که مربوط به چالش‌های آینده حکمرانی است نیز پایداری و ناپایداری سامانه، هشدارهای مهم و پیشگیرانه‌ای برای خط‌مشی‌گذاران و مدیران کشور خواهد داشت.

1. Godet et al.
2. Gelell & Gordon



در گام چهارم پژوهش، امتیازدهی به آثار متقابل چالش‌هایی در دستور کار قرار گرفت که بیشترین اولویت را دارند و از خبرگان خواسته شد تا به اثر متقابل هر عامل بر دیگر عوامل امتیاز بدهند. در این مرحله، وضعیت هر چالش در ارتباط با ۱۴ چالش دیگر مورد توجه قرار گرفت و هر خبره با توجه به سابقه علمی و نظر تخصصی خود، به نقش و میزان تأثیرگذاری متقابل چالش‌ها نظر داد. امتیازات خبرگان، در نرم‌افزار میک‌مک وارد شد و مورد بررسی قرار گرفت. در جدول شماره ۵ تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و آماره‌های آن مشاهده می‌شود.

جدول ۵. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس

درجه پرشدهگی	جمع	توانمندساز (تعداد سه)	تقویت‌کننده (تعداد دو)	تقویت کم (تعداد یک)	بدون تأثیر (تعداد صفر)	تعداد تکرار	ابعاد ماتریس
۳۸.۴٪	۲۲۵	۱۲	۲۳	۳۵	۱۵۵	۲	۱۵*۱۵

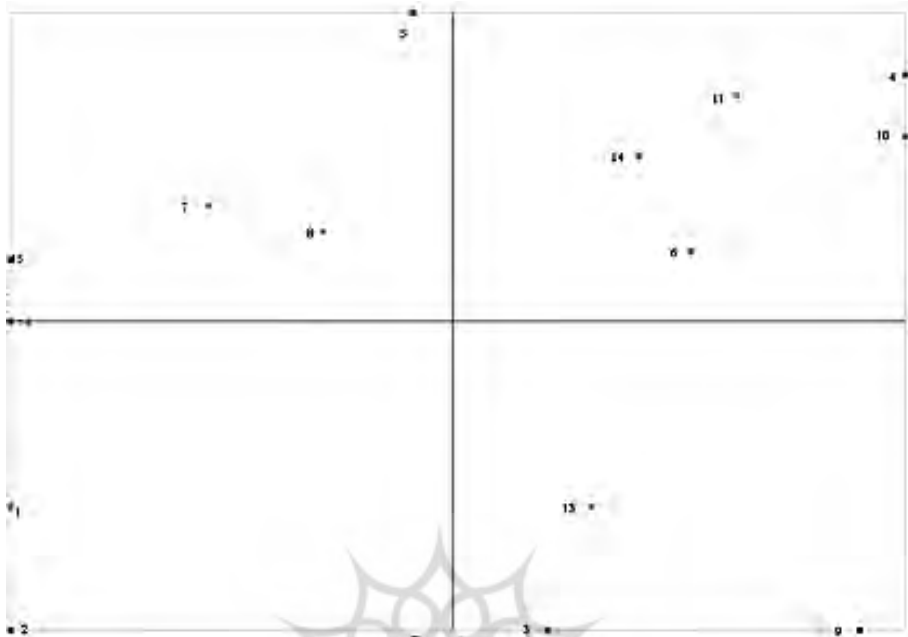
### پ) نقشه‌های آثار چالش‌های حکمرانی

آرایه‌های ماتریس تحلیل ساختاری در نموداری دوبعدی رسم و تحلیل می‌شود. در این نمودار محور افقی، بیان‌کننده مجموع امتیازات یک متغیر در یک سطر است و محور عمودی، بیان‌کننده مجموع امتیازات متغیر در ستون متناظر با آن است. ساده‌ترین الگوی تحلیل نقشه، تقسیم آن به چهار بخش است که در هر بخش، وضعیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متفاوتی وجود دارد. با توجه به نمودار شماره ۱، ناحیه یک، به متغیرهای راهبردی تعلق دارد که بسیار تأثیرگذار و همچنین بسیار تأثیرپذیر عمل می‌کنند (شمال شرقی نمودار). این متغیرها، هم قابل دست‌کاری و کنترل است و هم بر پویایی و مقدار تحول و تغییر سامانه تأثیرگذار هستند؛ یعنی به تعبیر ساده‌تر، شاخص‌های ناپایداری

آن سامانه را تشکیل می‌دهند و ظرفیت تبدیل شدن به عوامل محوری را دارند؛ به همین منظور باید به آینده وضعیت آن‌ها توجه ویژه داشت. مدیران و خط‌مشی‌گذاران به‌ندرت می‌توانند در متغیرهای قرارگرفته در ناحیه ۲ تغییر ایجاد کنند. متغیرهای این ناحیه (شمال غربی نمودار) به‌منزله بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها، دارای بیشترین مقدار تأثیرگذاری و کمترین میزان تأثیرپذیری هستند. متغیرهای ناحیه ۳ نمودار، مقدار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار کمتری دارند و از این‌رو، با توجه به این ویژگی، متغیرهای راهبردی به‌شمار می‌روند (جنوب شرقی نمودار) و متغیرهای مستقل یا مستثنا نامیده می‌شوند. متغیرهای مستقل، از دیگر متغیرها تأثیر زیادی نمی‌پذیرند؛ همچنین تأثیر چندانی بر آن‌ها ندارند. متغیرهای ناحیه ۴ به‌سبب وابستگی زیاد به دیگر متغیرها، ویژگی راهبردی ندارند (طاهری دمنه و نادری خورشیدی، ۱۳۹۳). در جدول شماره ۶ خروجی نرم‌افزار میک‌مک و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل شناسایی شده، قابل مشاهده است.

جدول ۶. خروجی داده‌های میک‌مک (درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری چالش‌های حکمرانی)

ردیف	عنوان چالش کلیدی حکمرانی	حوزه موضوعی	درجه تأثیرگذاری	درجه تأثیرپذیری	ناحیه جایگاه در نقشه میک‌مک
۱	کاهش مشارکت در انتخابات و رشد اعتراضات عمومی	سیاسی - اجتماعی	۸/۹	۹/۱	راهبردی (ناحیه ۱)
۲	فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی	اجتماعی	۹/۴	۹/۰	راهبردی (ناحیه ۱)
۳	کاهش قدرت خرید و بحران رفاه و طبقه متوسط	اقتصادی	۹/۲	۸/۵	راهبردی (ناحیه ۱)
۴	تحریم‌های بین‌المللی (مسائل موشکی و هسته‌ای)	سیاسی - اقتصادی	۸/۹	۸/۲	راهبردی (ناحیه ۱)
۵	بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی	اقتصادی	۸/۸	۸/۱	راهبردی (ناحیه ۱)
۶	گسترش بیکاری تحصیل‌کردگان و اشتغال غیر رسمی	اقتصادی - اجتماعی	۸/۶	۶/۲	تأثیرگذار (ناحیه ۲)
۷	بی‌اعتمادی نخبگان به نهادهای تصمیم‌گیر	حکمرانی و سیاست‌گذاری	۸/۵	۸/۶	تأثیرگذار (ناحیه ۲)
۸	فقدان زیرساخت‌های داده‌محور برای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد	خط‌مشی - فناوری	۸/۴	۶/۴	تأثیرگذار (ناحیه ۲)
۹	نبود برنامه‌ریزی اقتصادی آینده‌نگر و منعطف	اقتصادی	۸/۰	۶/۱	تأثیرگذار (ناحیه ۲)
۱۰	مسائل فضای مجازی و حکمرانی آن	فرهنگی - فناورانه	۷/۹	۶/۷	تأثیرگذار (ناحیه ۲)
۱۱	کاهش نرخ ازدواج، افزایش طلاق، کاهش فرزندآوری	اجتماعی - جمعیتی	۵/۸	۵/۵	مستقل (ناحیه ۳)
۱۲	بحران ریزگردها و تخریب منابع طبیعی	محیط زیستی	۵/۵	۵/۲	مستقل (ناحیه ۳)
۱۳	تنش آبی بین‌استانی و بحران کشاورزی سنتی	محیط زیستی	۶/۱	۷/۸	وابسته (ناحیه ۴)
۱۴	گسست نسلی در انتقال ارزش‌ها	فرهنگی - اجتماعی	۶/۴	۸/۲	وابسته (ناحیه ۴)
۱۵	تحولات دین‌داری ایرانیان	فرهنگی - اجتماعی	۶/۰	۸/۰	وابسته (ناحیه ۴)



- ۱: کاهش نرخ ازدواج، افزایش طلاق، کاهش فرزندآوری
- ۲: بحران ریزگردها
- ۳: تنش آبی بین‌المللی، هدررفت منابع آب، بحران کشاورزی سنتی
- ۴: کاهش مشارکت در انتخابات، رشد اعتراضات عمومی
- ۵: مسائل فضای مجازی و حکمرانی آن
- ۶: کاهش قدرت خرید، بحران رفاه و طبقه متوسط
- ۷: گسترش بیکاری تحصیل کرده‌ها، اشتغال غیررسمی
- ۸: بی‌اعتمادی نخبگان به نهادهای تصمیم‌گیر
- ۹: گسست نسلی در انتقال ارزش‌ها
- ۱۰: فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی
- ۱۱: بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی
- ۱۲: نبود زیرساخت‌های داده‌محور برای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد
- ۱۳: تحولات دین‌داری ایرانیان
- ۱۴: تحریم‌های بین‌المللی (برجام، مسائل موشکی و...)
- ۱۵: نبود برنامه‌ریزی اقتصادی آینده‌نگر و منعطف

جدول ۷. جایگاه هر چالش در نقشه تأثیرات مستقیم

آثار متقابل مستقیم چالش‌های مهم بر حکمرانی در ایران	نواحی مختصات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش مشارکت در انتخابات، رشد اعتراضات عمومی</li> <li>- فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی</li> <li>- کاهش قدرت خرید، بحران رفاه و طبقه متوسط</li> <li>- تحریم‌های بین‌المللی (برجام، مسائل موشکی و...)</li> <li>- بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی</li> </ul>	<p>ناحیه ۱ (شمال شرقی)</p> <p>تأثیرگذاری زیاد</p> <p>تأثیرپذیری زیاد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- گسترش بیکاری تحصیل‌کرده‌ها، اشتغال غیر رسمی</li> <li>- بی‌اعتمادی نخبگان به نهادهای تصمیم‌گیر</li> <li>- نبود زیرساخت‌های داده‌محور برای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد</li> <li>- نبود برنامه‌ریزی اقتصادی آینده‌نگر و منعطف</li> <li>- مسائل فضای مجازی و حکمرانی آن</li> </ul>	<p>ناحیه ۲ (شمال غربی)</p> <p>تأثیرگذاری زیاد</p> <p>تأثیرپذیری زیاد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش نرخ ازدواج، افزایش طلاق، کاهش فرزندآوری</li> <li>- بحران ریزگردها</li> </ul>	<p>ناحیه ۳ (جنوب غربی)</p> <p>تأثیرگذاری زیاد</p> <p>تأثیرپذیری زیاد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنش آبی بین‌المللی، هدررفت منابع آب، بحران کشاورزی سنتی</li> <li>- گسست نسلی در انتقال ارزش‌ها</li> <li>- تحولات دین‌داری ایرانیان</li> </ul>	<p>ناحیه ۴ (جنوب شرقی)</p> <p>تأثیرگذاری زیاد</p> <p>تأثیرپذیری زیاد</p>

### ت یافته‌ها

نتایج پردازش ماتریس در نرم‌افزار به شناسایی الگوی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها منجر شد.

بر این اساس:

۱. متغیرهای مستقل

- بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی  
 - تحریم‌های بین‌المللی (مسائل موشکی و هسته‌ای)

- کاهش مشارکت سیاسی و انتخاباتی

این متغیرها با بیشترین قدرت تأثیرگذاری، دیگر حوزه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

۲. متغیرهای وابسته

- سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی

- کارآمدی نظام حکمرانی

- انسجام ملی

این متغیرها با بیشترین تأثیرپذیری، شاخص‌های اصلی پیامد حکمرانی آینده هستند.

۳. متغیرهای راهبردی

- کاهش قدرت خرید و بحران طبقه متوسط

- حکمرانی فضای مجازی

- مدیریت منابع طبیعی و آب

این متغیرها هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیر هستند و به‌عنوان کانون اصلی عدم قطعیت‌ها مطرح است.

۴. متغیرهای تنظیمی

- توانمندسازی نخبگان

- توسعه فناوری‌های نوین

- بازسازی سرمایه اجتماعی

این متغیرها در نقش اهرم‌های سیاستی عمل می‌کنند و امکان مداخله و هدایت نظام حکمرانی را دارند.

تحلیل نتایج میک‌مک نشان داد که برخی متغیرها اگرچه در زمره چالش‌ها یا فرصت‌های اصلی قرار نمی‌گیرند، اما نقش تنظیمی و ثانویه در ساختار حکمرانی ایفا می‌کنند. این متغیرها به‌عنوان اهرم‌های سیاستی رفتار می‌کنند و توانایی تعدیل شدت و جهت آثار دیگر متغیرهای کلیدی را دارند. توانمندسازی نخبگان با ایجاد بستر مشارکت فعال آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، ارائه مشوق‌های ماندگاری و برنامه‌های بازگشت نخبگان، می‌تواند از مهاجرت نیروهای متخصص جلوگیری، و ظرفیت نوآوری و خلاقیت در نظام حکمرانی را تقویت کند. توسعه فناوری‌های نوین به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و زیرساخت‌های دیجیتال، تاب‌آوری کشور را در برابر فشارهای اقتصادی و سیاسی افزایش می‌دهد و زمینه حکمرانی هوشمند را فراهم می‌کند. سرانجام، بازسازی سرمایه اجتماعی با تقویت اعتماد عمومی، ارتقای شفافیت و پاسخگویی نهادی، زمینه کاهش شکاف‌های اجتماعی و افزایش مشروعیت سیاسی را فراهم می‌کند. بدین ترتیب، این متغیرهای تنظیمی به‌عنوان ابزارهای کلیدی سیاست‌گذاری می‌توانند چالش‌های راهبردی و تأثیرگذار را تعدیل، و تحقق فرصت‌های حکمرانی را آسان کنند.

### تفسیر نتایج

تحلیل ساختاری نشان داد که چالش‌هایی مانند «کاهش مشارکت سیاسی»، «فرسایش سرمایه اجتماعی»، «بی‌ثباتی اقتصادی» و «تحریم‌های بین‌المللی» می‌تواند به‌عنوان عوامل پیشران تهدیدزا رفتار کند. در برابر، فرصت‌هایی مانند «بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان»، «توسعه فناوری‌های نوین» و

«تقویت سرمایه اجتماعی» در دسته متغیرهای تنظیمی قرار گرفته‌اند و می‌توانند مسیر گذار به حکمرانی آینده‌نگر را فراهم کنند. اکنون می‌توان بر اساس یافته‌ها، انواع چالش‌های آینده حکمرانی کشور را دسته‌بندی کرد:

**الف) چالش‌های راهبردی:** از نمودار شماره ۳ و جدول شماره ۷، می‌توان نتیجه گرفت که مهم‌ترین چالش‌های مرتبط با حکمرانی در ایران در ارتباط با دیگر چالش‌ها که بیشترین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را دارند، عبارت است از:

- کاهش مشارکت در انتخابات، رشد اعتراضات عمومی

- فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی

- کاهش قدرت خرید، بحران رفاه و طبقه متوسط

- تحریم‌های بین‌المللی (برجام، مسائل موشکی و...)

- بی‌ثباتی نرخ ارز و تورم وارداتی

این موارد، ظرفیت تبدیل شدن به عوامل کلیدی در آینده حکمرانی کشور را دارند؛ همچنین در مقایسه با دیگر موارد، قدرت راهبردی بیشتری دارند و به همین دلیل، می‌توانند ناپایداری را در سامانه رقم بزنند؛ لذا به‌طور هوشمندانه می‌توان از طریق توجه کافی به این موارد و کنترل آن‌ها، ظرفیت‌های کارآمد و بسیار مؤثری را برای حکمرانی مطلوب در آینده ایجاد کرد.

**ب) چالش‌های تأثیرگذار:** این چالش‌ها تأثیر بسیار زیادی بر دیگر چالش‌ها در نظام حکمرانی دارند، اما تأثیرپذیری چندانی از دیگر چالش‌های درون سامانه ندارند. موارد یادشده شامل:

- گسترش بیکاری تحصیل کرده‌ها، اشتغال غیررسمی

- بی‌اعتمادی نخبگان به نهادهای تصمیم‌گیر

- نبود زیرساخت‌های داده‌محور برای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد

- نبود برنامه‌ریزی اقتصادی آینده‌نگر و منعطف

- مسائل فضای مجازی و حکمرانی آن

این چالش‌ها که ماهیتی محیطی دارند، مؤلفه‌های بحرانی به‌شمار می‌روند؛ به‌راحتی قابل کنترل نیستند و با تغییر در آن‌ها، به‌شدت از چالش‌های ناحیه ۴ تأثیرپذیر هستند؛ لذا اگر بنا باشد در حکمرانی، تأثیرگذاری بیشتری داشته باشیم، با کار روی این موارد می‌توان انتظار داشت که حکمرانان موفقیت بیشتری داشته باشند.

پ) **چالش‌های مستقل:** کاهش نرخ ازدواج، افزایش طلاق، کاهش فرزندآوری و بحران ریزگردها، از جمله چالش‌هایی است که در ناحیه ۳ قرار دارند و به نوعی متغیرهای مستقل به‌شمار می‌روند. این چالش‌ها، نه باعث توقف و نه سبب ایجاد تغییر در دیگر چالش‌ها بوده، در تأثیرگذاری و تأثیرپذیری چالش‌ها از یکدیگر نیز نقشی ندارند و کاملاً مستقل هستند.

ت) **چالش‌های وابسته:** چالش‌هایی که در این ناحیه قرار دارد، عبارت است از تنش آبی بین‌المللی، هدررفت منابع آب، بحران کشاورزی سنتی و گسست نسلی در انتقال ارزش‌ها. این چالش‌ها وابستگی و تأثیرپذیری زیاد و تأثیرگذاری کمتری در حکمرانی دارند. در واقع این دسته چالش‌ها می‌توانند نتیجه برهم‌کنش‌های چالش‌های ناحیه‌های ۱ و ۲ یعنی چالش‌های دوجهی و تأثیرگذار باشند. این موارد، به‌شدت به چگونگی و کیفیت چالش‌های ناحیه‌های ۱ و ۲ وابسته هستند و از این‌رو تغییرات در آن‌ها، بر روی این چالش‌ها تأثیر مستقیم دارد؛ بنابراین حکمرانان می‌توانند برای تأثیرگذاری بر این موارد، از طریق اعمال تغییر بر چالش‌های ناحیه ۱ و ۲ اقدام کنند. به‌عبارت دیگر، در صورتی که حکمرانان با مسائل و چالش‌های زیادی روبه‌رو باشند، می‌توانند از طریق دیگر چالش‌های موجود در دو ناحیه یادشده، بر روی این چالش‌ها هم تأثیر بگذارند و بیشترین زمان و توان خود را بر روی حل چالش‌های نواحی ۱ و ۲ متمرکز کنند.

ث) **چالش‌های فرهنگی و سبک زندگی در حکمرانی آینده:** چالش‌های فرهنگی و سبک زندگی از جمله عرصه‌هایی است که به‌طور مستقیم بر انسجام اجتماعی، سرمایه اجتماعی و درنهایت بر کارآمدی نظام حکمرانی تأثیر می‌گذارند. بر اساس تحلیل ساختاری (میک‌مک)، این حوزه در نواحی حساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قرار دارد و توجه ویژه به آن ضروری است. نخست، تحولات دین‌داری نشان می‌دهد که جامعه ایرانی در حال گذار از الگوهای سنتی به اشکال فردگرایانه و گوناگون دین‌داری است. این تحول اگرچه می‌تواند مرجعیت نهادهای رسمی دینی را تضعیف کند، اما در صورت مدیریت درست می‌تواند فرصتی برای تقویت مشارکت فرهنگی و افزایش گفتگوی بین‌نسلی فراهم سازد. دوم، رسانه‌ها و فضای مجازی با گسترش شبکه‌های اجتماعی و جریان‌های اطلاعاتی چندلایه، سبک زندگی جدیدی را شکل داده است که هم فرصت‌هایی برای نوآوری فرهنگی و هم تهدیدهایی در قالب اخبار جعلی، سلبریتی‌سازی و مصرف‌گرایی افراطی به‌همراه دارد. هدایت این روند از طریق ارتقای سواد رسانه‌ای و سیاست‌های هوشمند فرهنگی امکان‌پذیر است. سوم، شکاف نسلی میان ارزش‌ها و سبک زندگی نسل جوان دیجیتال‌محور و نسل‌های پیشین، یکی از چالش‌های بنیادین حکمرانی آینده است. این شکاف اگر نادیده گرفته شود می‌تواند مشروعیت

سیاسی را تضعیف کند؛ اما با بهره‌گیری از ظرفیت فناوری‌های نوین و مشارکت فعال جوانان در فرایند تصمیم‌گیری، می‌تواند به منبعی برای نوآوری اجتماعی و هم‌افزایی فرهنگی بدل شود. در مجموع، تحلیل میک‌مک نشان می‌دهد که متغیرهای فرهنگی و سبک زندگی در نواحی تأثیرپذیر و در عین حال تأثیرگذار قرار دارد؛ بنابراین سیاست‌گذاری در این عرصه باید به‌گونه‌ای باشد که هم تاب‌آوری فرهنگی جامعه ارتقا یابد و هم انسجام اجتماعی و مشروعیت حکمرانی تقویت شود.

### اولویت‌بندی فرصت‌های حکمرانی کشور در آینده

برای ایجاد تقارن محتوایی با تحلیل چالش‌ها، بر مبنای خروجی تحلیل ساختاری، با کمک میک‌مک و نمودار پراکنش تأثیرگذاری - تأثیرپذیری، فرصت‌های شناسایی شده نیز دسته‌بندی شد. معیار جداسازی نواحی بر پایه میانه توزیع امتیازات تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قرار گرفت و هر فرصت بر اساس مجموع امتیازات سطری (تأثیرگذاری) و ستونی (تأثیرپذیری) نگاشت شد. جدول شماره ۸ نشان‌دهنده هر یک از فرصت‌ها و اولویت‌سیاستی متناظر است. به‌طور خلاصه، فرصت‌هایی که هم‌زمان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی دارند (ناحیه راهبردی) باید در اولویت‌سیاستی قرار گیرند؛ چرا که توان تغییر ساختارهای نظام حکمرانی را دارند. در برابر، فرصت‌های وابسته (ناحیه وابسته) به‌طور معمول نیازمند مداخلات هدفمند پس از تأثیرگذاری بر متغیرهای راهبردی هستند. برای رسیدن به این منظور، اقدامات زیر صورت گرفته است:

- **استخراج فرصت‌ها:** از فهرست فرصت‌های شناسایی شده در پژوهش، مجموعه فرصت‌های

نهایی عبارت است از:

۱. بازسازی سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی
۲. توسعه اقتصاد دانش‌بنیان
۳. توانمندسازی نخبگان
۴. توسعه زیرساخت‌های داده‌محور سیاست‌گذاری
۵. فرصت‌های ناشی از تغییرات جمعیتی
۶. بازآفرینی فرهنگی و سبک زندگی دیجیتال‌محور
۷. بازتعریف نقش دین‌داری در حکمرانی آینده

- **محاسبه امتیازات تأثیر و وابستگی:** برای هر فرصت، مجموع امتیازات سطری (تأثیرگذاری) و

ستونی (تأثیرپذیری یا وابستگی) از ماتریس  $15 \times 15$  (ماتریس میک‌مک) استخراج شد.

- **تعیین آستانه‌ها:** برای جداسازی نواحی چهارگانه، از آستانه‌های میانه یا میانگین استفاده شد؛ به این ترتیب که آستانه تأثیرگذاری برابر با میانه مقادیر تأثیرگذاری و آستانه تأثیرپذیری برابر با میانه مقادیر تأثیرپذیری بود. علت انتخاب میانه، مقاومت بیشتر در برابر مقادیر پرت (دورافتاده) و تعمیم‌پذیری بهتر در نمونه‌های کوچک خبرگان است.

- **نگاشت به چهار ناحیه:** قواعد نگاشت به‌صورت زیر است:

- ناحیه ۱ (شمال شرقی - راهبردی): تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری کم

- ناحیه ۲ (شمال غربی - تأثیرگذار): تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری کم

- ناحیه ۳ (جنوب غربی - مستقل/خودگردان): تأثیرگذاری کم و تأثیرپذیری کم

- ناحیه ۴ (جنوب شرقی - وابسته): تأثیرگذاری کم و تأثیرپذیری زیاد

- **اعتبارسنجی تخصیص:** نگاشت اولیه با همراهی جمعی از خبرگان بازبینی شد و جابجایی‌های منطقی اولویت‌ها بر مبنای دلایل محتوایی صورت گرفت.

این دسته‌بندی چارچوبی روشن برای اولویت‌بندی سیاست‌ها فراهم می‌آورد و نشان می‌دهد کدام فرصت‌ها باید در سطح نهادی و اجرایی به‌سرعت مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۸. فرصت‌های پیشنهادی آینده حکمرانی کشور به‌همراه اولویت و پیشنهاد سیاستی / نهادی

ردیف	فرصت پیشنهادی	اولویت سیاستی	پیشنهاد سیاستی/نهادی
۱	بازسازی سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی	بسیار زیاد (فوری)	ایجاد «رصداخانه شفافیت و اعتماد»، سیاست‌های شفاف‌سازی، مشارکت شهروندی، برنامه کوتاه‌مدت ارتباطات و بلندمدت بازسازی اعتماد
۲	توسعه اقتصاد دانش‌بنیان	زیاد	بسته حمایت مالی - قانونی برای شرکت‌های دانش‌بنیان، ترویج بازار داخلی برای محصولات دانش‌بنیان
۳	توانمندسازی نخبگان و نسل جوان	زیاد (میان‌مدت)	ایجاد سازوکار مشورتی نخبگان، بورس‌های ملی پژوهشی، برنامه‌های جذب و بازگشت نخبگان
۴	توسعه زیرساخت‌های داده‌محور سیاست‌گذاری	زیاد	طرح‌های ملی داده‌باز، مرکز ملی داده‌های حکمرانی، استانداردسازی داده‌ها
۵	فرصت‌های ناشی از تغییرات جمعیتی	متوسط	سیاست‌های اجتماعی - اقتصادی تطبیقی، برنامه‌های سلامت و تأمین اجتماعی برای سالمندی
۶	بازآفرینی فرهنگی و سبک زندگی دیجیتال‌محور	متوسط - کم	برنامه‌های ارتقای سواد رسانه‌ای، سیاست‌های حمایتی فرهنگی، مداخلات هدفمند در مناطق با روند تغییر سبک زندگی سریع
۷	بازتعریف نقش دین‌داری در حکمرانی آینده	متوسط	گفت‌وگوی بین‌نسلی، بازنگری در راهبردهای آموزشی و مرجعیت فرهنگی

در ادامه، هر یک از این هفت فرصت شرح داده می‌شود:

۱. بازسازی سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی: سرمایه اجتماعی مهم‌ترین پشتوانه برای ثبات و کارآمدی حکمرانی است. در شرایطی که اعتماد عمومی دچار فرسایش شده باشد، بازسازی آن می‌تواند زمینه‌ساز افزایش مشارکت شهروندان و کاهش شکاف‌های اجتماعی شود. تقویت شفافیت نهادی، پاسخ‌گویی و ارتقای ارتباطات دولت - جامعه از اقدامات کلیدی در این حوزه به‌شمار می‌رود.
۲. توسعه اقتصاد دانش‌بنیان: اقتصاد دانش‌بنیان ظرفیت ایجاد ارزش افزوده زیاد و کاهش وابستگی به منابع سنتی را دارد. حمایت از شرکت‌های فناور، ارتقای نظام مالکیت فکری و ایجاد بازارهای تخصصی محصولات دانش‌بنیان، این فرصت را به یکی از پیشران‌های حکمرانی آینده تبدیل می‌کند.
۳. توانمندسازی نخبگان و نسل جوان: نخبگان علمی و نسل جوان موتور محرک نوآوری و خلاقیت در نظام حکمرانی هستند. با ایجاد سازوکارهای مشارکت واقعی آنان در فرایند سیاست‌گذاری، اعطای بورس‌های پژوهشی و طراحی برنامه‌های جذب و بازگشت نخبگان، می‌توان از ظرفیت عظیم انسانی کشور بهره‌برداری کرد.
۴. توسعه زیرساخت‌های داده‌محور سیاست‌گذاری: سیاست‌گذاری مؤثر نیازمند داده‌های دقیق، به‌روز و یکپارچه است. توسعه سامانه‌های داده‌باز و ایجاد مرکز ملی داده‌های حکمرانی، امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را فراهم می‌کند و شفافیت و پاسخ‌گویی را ارتقا می‌دهد.
۵. فرصت‌های ناشی از تغییرات جمعیتی: تحولات جمعیتی مانند افزایش بار سالمندی و تغییر ساختار خانواده، در کنار چالش‌ها فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند. برنامه‌ریزی برای سلامت سالمندان، اصلاح نظام تأمین اجتماعی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های بین‌نسلی می‌تواند این تحولات را به فرصت تبدیل کند.
۶. بازآفرینی فرهنگی و سبک زندگی دیجیتال‌محور: تحولات فضای مجازی و تغییر سبک زندگی نسل جدید، تهدیدی بالقوه و در عین حال فرصتی بالفعل برای بازآفرینی فرهنگی است. ارتقای سواد رسانه‌ای، تقویت تولید محتوای بومی و ایجاد سیاست‌های حمایتی فرهنگی می‌تواند این دگرگونی را در مسیر مثبت هدایت کند.
۷. بازتعریف نقش دین‌داری در حکمرانی آینده: نقش دین‌داری در جامعه ایرانی در حال تحول است. بازنگری در سیاست‌های آموزشی و فرهنگی، گفتگوی بین‌نسلی و ایجاد سازوکارهای جدید

برای پاسخ‌گویی به نیازهای معنوی نسل جوان می‌تواند جایگاه دین را در حکمرانی آینده تقویت و به انسجام اجتماعی کمک کند.

## نتیجه‌گیری

این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک‌مک، تصویری نظام‌مند از چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی ایران در افق ۱۴۲۰ ترسیم کرد. در مرحله نخست، ۸۸ عامل مرتبط با حکمرانی شناسایی شد که با مشارکت خبرگان به ۱۵ عامل کلیدی کاهش یافت. بررسی روابط متقابل این عوامل نشان داد که متغیرهایی همچون کاهش مشارکت سیاسی و انتخاباتی، فرسایش سرمایه اجتماعی، کاهش قدرت خرید و بحران طبقه متوسط، تحریم‌های بین‌المللی و بی‌ثباتی نرخ ارز از بیشترین قدرت تأثیرگذاری برخوردار است و به‌عنوان چالش‌های راهبردی آینده حکمرانی ایران قابل شناسایی است. با این حال، تحلیل‌ها نشان داد که تمرکز تنها بر ابعاد سیاسی و اقتصادی کافی نیست و چالش‌های فرهنگی و سبک زندگی نیز نقشی تعیین‌کننده در آینده حکمرانی دارد. دگرگونی ارزش‌ها در میان نسل جوان، تحولات سبک زندگی تحت تأثیر فضای مجازی و افزایش شکاف میان سنت و مدرنیته می‌تواند هم تهدیدی برای انسجام اجتماعی و مشروعیت نظام حکمرانی و هم فرصتی برای نوسازی فرهنگی و بازآفرینی الگوهای مشارکت و اعتماد اجتماعی باشد. غفلت از این حوزه می‌تواند به تعمیق بحران‌های اجتماعی منجر شود، در حالی که مدیریت هوشمندانه آن می‌تواند سرمایه اجتماعی تازه‌ای برای آینده ایجاد کند.

از سوی دیگر، نتایج نشان داد اگرچه بسیاری از عوامل شناسایی شده به‌مثابه تهدید جلوه می‌کند، اما با اتخاذ رویکردی آینده‌نگر می‌توان آن‌ها را به فرصت تبدیل کرد. برای نمونه، تحریم‌های بین‌المللی در کنار محدودیت‌ها، انگیزه‌ای برای تقویت اقتصاد دانش‌بنیان و خوداتکایی ملی ایجاد کرده است. همچنین تحولات جمعیتی و ظهور نسل نو نخبگان فرصتی کم‌نظیر برای نوسازی حکمرانی و طراحی سیاست‌های متناسب با اقتضات آینده فراهم می‌کند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که آینده حکمرانی ایران نه تنها تهدیدمحور و بحرانی، بلکه آمیخته‌ای از چالش‌های پیچیده و فرصت‌های نوظهور است که مدیریت آن‌ها نیازمند بهره‌گیری از رویکردهای آینده‌پژوهانه و سیاست‌گذاری انعطاف‌پذیر است. تداوم روندهای موجود احتمال بی‌ثباتی و شکنندگی نظام

حکمرانی را افزایش می‌دهد، اما بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌تواند زمینه‌ساز گذار به حکمرانی هوشمند، پایدار و مشارکت‌محور شود.

## پیشنادهای سیاستی و نهادی

یافته‌های پژوهش چند محور کلیدی را برای سیاست‌گذاری آینده برجسته می‌سازد:

۱. تشکیل مرکز ملی آینده‌پژوهی و تاب‌آوری حکمرانی

هدف: رصد و تحلیل تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری و ارائه پیشنهادهای سیاستی آینده‌نگر

این مرکز می‌تواند با جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل روندها، سناریوهای گوناگون حکمرانی را طراحی، و راهکارهای انعطاف‌پذیر ارائه کند؛ همچنین با همکاری دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها، ظرفیت تحلیل و پیش‌بینی تحولات پیچیده را ارتقا دهد. این مرکز به سیاست‌گذاران امکان می‌دهد تصمیمات کوتاه‌مدت و بلندمدت را بر اساس شواهد و تحلیل آینده‌پژوهانه اتخاذ کنند.

۲. اصلاح ساختار شورای عالی فضای مجازی

هدف: هماهنگی سیاست‌های فرهنگی، رسانه‌ای و آموزشی و مدیریت تأثیر فضای مجازی بر سرمایه اجتماعی و سبک زندگی

با اصلاح ساختار این شورا، می‌توان نقش آن را از تنها نظارتی به راهبردی و سیاست‌گذاری فعال ارتقا داد. پیشنهاد می‌شود برای بررسی تأثیر رسانه‌های دیجیتال، آموزش‌های عمومی و تغییرات سبک زندگی، کارگروه‌های تخصصی ایجاد شود. این کارگروه‌ها می‌توانند به منظور افزایش مشارکت جوانان، کاهش اطلاعات نادرست و ارتقای اعتماد عمومی، سیاست‌های عملیاتی طراحی کنند.

۳. ایجاد رصدخانه شفافیت و اعتماد عمومی

هدف: پایش شاخص‌های اعتماد اجتماعی، مشارکت سیاسی و تأثیر سیاست‌ها بر انسجام اجتماعی این رصدخانه می‌تواند با بهره‌گیری از شاخص‌های کمی و کیفی، درباره اعتماد مردم به نهادها، شفافیت تصمیم‌گیری و عملکرد حکمرانی، گزارش‌های دوره‌ای ارائه کند. داده‌های حاصل می‌تواند مبنای اصلاح فرایندها و طراحی برنامه‌های آموزشی و مشارکتی قرار گیرد؛ همچنین انتشار عمومی این گزارش‌ها می‌تواند شفافیت و پاسخ‌گویی نهادهای حکومتی را تقویت کند.

۴. تقویت ظرفیت‌های اقتصاد دانش‌بنیان و خوداتکایی ملی

هدف: کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد ایران در برابر تحریم‌ها و افزایش نوآوری و توانمندی داخلی

از طریق حمایت از فناوری‌های نوین، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و توانمندسازی نخبگان، می‌توان بخش‌های کلیدی اقتصاد را مقاوم و رقابتی کرد. ایجاد صندوق‌های نوآوری و ارائه تسهیلات مالی و آموزشی به استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان، راهکارهای عملی برای تحقق این هدف است.

##### ۵. توسعه برنامه‌های مشارکت مدنی و آموزش شهروندی

هدف: افزایش مشارکت سیاسی و اجتماعی، کاهش شکاف نسلی و ارتقای سرمایه اجتماعی این برنامه‌ها می‌تواند شامل آموزش‌های مهارت‌های شهروندی، تشویق به حضور در فرایندهای تصمیم‌گیری محلی و ملی و ایجاد بسترهای مشارکت برخط و غیر برخط باشد. افزون بر این، برنامه‌های ویژه برای جوانان و نخبگان می‌تواند آنها را در فرایند سیاست‌گذاری مشارکت دهد و اعتماد میان نسل‌ها را تقویت کند.

در مجموع، آینده حکمرانی ایران نه تنها تهدیدمحور و بحرانی، بلکه آمیخته‌ای از چالش‌های پیچیده و فرصت‌های نوظهور است. اجرای این پیشنهادها نهادی و سیاستی می‌تواند به گذار از حکمرانی سنتی به حکمرانی هوشمند، پایدار و مشارکت‌محور کمک کند و احتمال بی‌ثباتی و شکنندگی نظام حکمرانی را کاهش دهد.

## فهرست منابع

- ایوبی‌پور، محمد (۱۴۰۰). *آینده‌نگاری حکمرانی مطلوب در جمهوری اسلامی ایران*، رساله دکتری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، دانشکده علوم اجتماعی.
- پناهی، فائزه و قاسمی، محمدهادی (۱۴۰۳). طراحی فرایند آزمایشگاه سیاستی با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۱۷(۱): ۳۸-۱۹.
- پورعزت، علی‌اصغر و الوانی، سید مهدی (۱۳۹۹). مبانی منطقی طراحی سیستم خط‌مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت حق‌مدار براساس نهج‌البلاغه، *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*، ۲(۵): ۳۸-۱۱.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ عباسی، طیبه؛ مقصودی کناری، شهریار و نامدار جویباری، محمد مهدی (۱۴۰۳). بررسی نقش مؤلفه‌های اساسی حکمرانی هوشمند در تحقق شهر هوشمند با روش ISM (مطالعه موردی: شهر تهران)، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۶(۳): ۵۶۱-۵۳۷.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ کیانی، پاکنوش و پورعزت، زینب (۱۳۹۴). خط‌مشی‌گذاری مالی در حکمرانی متعالی از منظر نهج‌البلاغه، *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های نهج‌البلاغه*، ۱۴(۳): ۷۴-۵۱.
- طاهری دمنه، محسن و نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۹۳). آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تلفیقی سناریوپردازی و تحلیل اثرات متقاطع، *فصلنامه منابع انسانی ناچا*، ۹(۳۶).
- کميجانی، علی (۱۳۹۸). *آینده‌پژوهی راهبردی حکمرانی مطلوب*، رساله دکتری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی<sup>(۶)</sup>، دانشکده علوم اجتماعی.
- کميجانی، علی؛ عیوضی، محمدرحیم؛ بزرگمهری، مجید و نظامی‌پور، قدیر (۱۳۹۸). سیمای حکمرانی مطلوب در آینده‌پژوهی: از تصویرپردازی تا شکل بخشی آینده، *دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران*، ۴(۱): ۲۳۵-۲۰۷.
- مولائی، محمد مهدی و قاسمی، محمدهادی (۱۴۰۲). آینده‌نگاری سرمایه اجتماعی ایران در افق ۱۴۱۰ با استفاده از روش تحلیل ساختاری، *فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۰(۲): ۱۷۵-۱۵۹.

## Reference

- Ayubipour, Mohammad. (2020). **Future Planning of Desirable Governance in the Islamic Republic of Iran**. Qazvin, Doctoral Dissertation, Imam Khomeini International University (RA), Faculty of Social Sciences. [In Persian]
- Bell, Wendell. (2003). **Foundations of Futures Studies: Volume 1: History, Purposes, and Knowledge (Human Science for a New Era Series)**. Routledge Publisher.
- Brownsword, Roger. (2025). **The Future of Governance A Radical Introduction to Law**. Routledge Publication.

BTI Project. (2024). BTI 2024: Iran. <https://bti-project.org/en/reports/country-dashboard/IRN>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications.

Duit, A. Galaz, V., Eckerberg, K., & Ebbesson, J. (2010). Governance, complexity, and resilience. **Global Environmental Change**, 20(3), 363–368. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.04.006>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). **Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-government**. Oxford University Press.

Glenn, Jerome C, and Gordon, Theodore J. (2009). **Futures Research Methodology, Version 3.0**. Electronic Edition.

Godet, M., & Durance, P. (2011). **Strategic Foresight for Corporate and Regional Development**. Dunod.

Grindle, S. M. (2010). **Good Governance: The Inflation of an Idea**. CID Working Paper No. 202.

Howlett, M., & Ramesh, M. (2014). **Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems**. Oxford University Press. (3rd ed.)

Jordana, J. Saz, A. Marx, A. Holesch, A. Vandendriessche, M. Coen, D. Levi-Faur, D. Roger, C. Zürn, M. Tokhi, A. Otteburn, K. Schmitt, L. & Moreno Villar, C. (2023). **Trends in Global Governance and Future Scenarios 2030**. GLOBE Report. Barcelona: Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI). <https://doi.org/10.31009/ibei.2023.01>.

Keck, M., & Saktapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde*, 67(1), 5–19. <https://doi.org/10.3112/erdkunde.2013.01.02>

Komijani, Ali. (2019). **Strategic Futures Study of Desirable Governance**. Qazvin, Doctoral Thesis, Imam Khomeini International University (RA), Faculty of Social Sciences. [In Persian]

Komijani, Ali. Eyvazi, Mohammad Rahim. Bozorgmehri, Majid and Nezamipour, Ghadir. (2019). The image of desirable governance in futures studies: from visualization to shaping the future. *Iranian Bi-Quarterly Journal of Futures Studies*, 4 (1): 235-207. [In Persian]

Kooiman, J. (2003). **Governing as Governance**. Sage Publications.

MacKenzie, M. K. Kyllonen, S. & Setala, M. (2023). **Future-regarding governance - four tensions and a research agenda. Democracy and the future: future-regarding governance in democratic systems** (pp. 252-275). Edinburgh University Press. <https://doi.org/10.1515/9781399512763>.

Meuleman, L. (۲۰۲۲). A metagovernance approach to multilevel governance and vertical coordination for SDGs. In A. Breuer, D. Malerba, S. Srinivasa, & P. Balasubramanian (Eds.), **Governing the interlinkages between the SDGs** (pp. 71–89). Routledge.

Miller, R. (2018). **Transforming the future: Anticipation in the 21st century**. Routledge

Mowlaei, Mohammad Mahdi and Ghasemi, Mohammad Hadi. (2023). Iran's social capital foresight in the horizon of 2031 using structural analysis method. **Quarterly Journal of Social Capital Management**, 10 (2): 175-159. [In Persian]

OECD. (2020). **Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making**. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>

OECD. (2024). **Governance for the Future: Anticipatory Innovation in the Public Sector**. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>

Panahi, Faezeh & Ghasemi, Mohammad Hadi. (2024). Designing A Policy Laboratory Process with A Strategic Foresight Approach. **Journal of Science and Technology Policy**, 17(1), 19-38. doi: 10.22034/jstp.2024.11590.1748 [In Persian]

Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). **Governance, Politics and the State**. Macmillan.

Pourezzat, A.A. Hoseini Moghadam, M. Sani Ejlal, M. and Taheriattar, G. (2018). The future of governance in Iran. **Foresight**, Vol. 20 No. 2, pp. 175-189. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0056>.

PourEzzat, Ali Asghar and Alvani, Seyed Mahdi. (2020). Logical Basis of Designing a Government Policy-Making System to Realize Right-Based Justice Based on Nahj al-Balagha. **Scientific Journal of Business Strategies**, 2 (5): 38-11. [In Persian]

PourEzzat, Ali Asghar. Abbasi, Tayyebeh. Maghsoudi Kenari, Shahriar and Namdar Jooybari, Mohammad-Mahdi. (2023). Investigating the Role of Basic Components of Smart Governance in Realizing a Smart City with the ISM Method (Case Study: Tehran City). **Quarterly Journal of Public Administration**, 16 (3): 537-561. [In Persian]

PourEzzat, Ali Asghar. Kiani, Paknoosh and PourEzzat, Zeinab. (2015). Financial Policymaking in Transcendental Governance from the Perspective of Nahj al-Balagha. **Quarterly Scientific Research Journal of Nahj al-Balagha Studies**, 14 (3): 74-51. [In Persian]

Taheri Demneh, Mohsen and Naderi Khorshidi, Ali Reza. (2014). Human Resources Futures in the Islamic Republic of Iran Police Force Using the Integrated Method of Scenario Planning and Cross-Effect Analysis. **NAJA Human Resources Quarterly**, 9 (36). [In Persian]

United Nations. (2023). **World Public Sector Report 2023: Transforming Institutions for a Greener, More Inclusive Future**. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org>

World Bank. (2024). **Iran Economic Monitor: Weathering Economic Turbulence**. <https://www.worldbank.org/>

---

## COPYRIGHTS

© 2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

---

