



## تدوین ساختار مناسب آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان

### سعید ابراهیمی

مدیر مطالعات و پژوهش شهرداری اصفهان، دانش‌پژوه دکتری اقتصاد شهری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

### زهرا قاطعی کلاشمی

کارشناس مشاور مدیریت مطالعات و پژوهش شهرداری اصفهان، کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران (مسئول مکاتبات)  
z.ghatei62@yahoo.com

### مسعود حاج‌بنده

مسئول گروه پژوهش‌های شهری و اجتماعی مدیریت مطالعات و پژوهش شهرداری اصفهان، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

### داریوش مرادی

مدیر عامل شرکت شهر و اندیشه نقش جهان، مدرس گروه شهرسازی دانشگاه هنر اصفهان، دکتری برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۴/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۹/۲۷

### چکیده

بررسی و شناخت آینده، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی برای بقا در محیط به شدت رقابتی و با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است. شهرداری اصفهان به عنوان یک سازمان کلیدی در توسعه شهری نیازمند کسب مهارت‌های جدیدی به منظور رویارویی با تغییرات سریع در آینده خواهد بود. بنابراین این پژوهش با هدف تعیین مناسب‌ترین رهیافت آینده‌پژوهی جهت بکارگیری در شهرداری اصفهان و دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی انجام شده است. نوع پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی است و اطلاعات مورد نیاز با استفاده از روش تحلیل اسنادی جمع‌آوری شده است. در این پژوهش به منظور دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی، نخست رهیافت‌های آینده‌پژوهی چون رهیافت‌های مشارکتی، راهبردی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس به منظور انتخاب رهیافت مطلوب، پانل خبرگان متشکل از مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت شهری تشکیل و با بهره‌گیری از نظرات افراد خبره و متخصص رهیافت سازمانی به عنوان رهیافت مطلوب انتخاب شد و در نهایت با استناد به ویژگی‌های این رهیافت ساختار سازمانی گروه آینده‌پژوهی شهرداری اصفهان پیشنهاد شده است.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌پژوهی، رهیافت سازمانی، ساختار سازمانی، شهرداری اصفهان.

## ۱- مقدمه

آینده‌پژوهی روش و الگویی است که با هدف مدیریت و سیاستگذاری در حیطه واقعیت‌های انسانی-اجتماعی به تدوین تجویزهایی می‌پردازد که عمل به آن‌ها منجر به تحقق مطلوب‌ترین آینده ممکن می‌گردد.

آینده‌پژوهی با ارتقای سطح تفکر آینده‌گرای خودآگاه و کارآمد، زمینه مناسب برای افزایش تدبیر بشر در تصمیم‌گیری و نیز ارتقای سطح اثربخشی را فراهم می‌سازد (تقوی و محقق، ۱۳۹۵). طی فرایند آینده‌پژوهی مدیران با تحلیل رویدادها و بکارگیری خلاقیت و نبوغ، از آینده آگاهی می‌یابند و زمینه مناسب به منظور هدایت سازمان فراهم می‌گردد.

شهرداری به عنوان مهم‌ترین متولی اداره امور شهر نیازمند کسب مهارت‌های جدیدی به منظور رویارویی با تغییرات سریع در آینده خواهد بود تا با علم در مورد آینده به تجویزهای مناسب در زمینه حل مشکلات و رشد و توسعه شهر دست یابد. در این ارتباط انجام مطالعاتی به منظور شناخت مبانی و راهکارهای پرداختن به موضوع و نیز پیاده‌سازی و بهره‌گیری آن در شهرداری ضروری به نظر می‌رسد.

بنابراین این پژوهش با هدف تعیین ضرورت و اهمیت بررسی آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان و دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی در آن انجام شده‌است.

## ۱-۱- بیان مسأله

شهر به عنوان پیچیده‌ترین محصول بشر، در طول تاریخ فرایند تکاملی خود را پیموده است و با موضوعات و مشکلات پیچیده و متنوعی روبه‌رو بوده و این امر منجر به دشواری برنامه‌ریزی آن شده‌است. از سویی رشد فناوری و موضوعات جهانی شدن بر پیچیدگی و چند بعدی بودن مشکلات شهری افزوده و عدم قطعیت شرایط و احتمال وقوع آینده‌های گوناگون، تصمیم‌گیری برای حل این مشکلات و برنامه‌ریزی برای آینده مطلوب را به مراتب دشوارتر کرده‌است (ربانی، ۱۳۹۲، ۱). کوچک‌ترین کم‌توجهی به این تغییرات منجر به غافلگیری در عرصه‌های مختلف سیاسی، امنیتی، اجتماعی و اقتصادی

می‌گردد (خزائی، ۱۳۹۰، ۳). بنابراین در این محیط سرشار از عدم قطعیت، تلاش برای پژوهش و ترسیم آینده تنها رویکردی است که احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد چرا که آینده‌پژوهی پاسخی خردمندانه و حکیمانه به چالش‌های پدید آمده در پی دگرگونی‌هاست و با درک آینده می‌توان به مقابله با آینده‌ای پیچیده و نامعلوم پرداخت (خزائی، ۱۳۹۰، ۵۹؛ منطقی، ۱۳۹۰، ۵۲؛ Munck & Mcconnell, 2009, 33).

شهرداری از مهم‌ترین سازمان‌های متولی اداره امور شهرها است و بخش عمده‌ای از عرصه‌های تصمیم‌گیری آن مرتبط با شهر می‌باشد. سیستم شهری در معرض تحولات بسیاری قرار دارد و این امر تصمیم‌گیری شهر را با پیچیدگی روبه‌رو ساخته‌است. بررسی شرایط حاکی از آن است که سازماندهی این امور جدا از تفکر درباره آینده نیست، بنابراین شهرداری اصفهان به عنوان یک سازمان تصمیم‌گیرنده در توسعه شهری نیازمند شناخت و آگاهی از آینده به منظور واکنش نشان دادن به تغییرات ناگهانی می‌باشد.

مطالعه آینده‌پژوهی و دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آن در شهرداری می‌تواند به عنوان روشی کارآمد، بقا و موفقیت این سازمان را تضمین نماید و بستر مناسب را به منظور کشف، پیش‌بینی و پاسخ به تغییرات محیطی فراهم سازد به گونه‌ای که مدیریت شهری توانایی نگاه به آینده و تشخیص تغییرات در آینده را کسب نماید.

## ۱-۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

جهان معاصر عرصه تحولات شتابنده است و دگرگونی در پدیده‌های جامعه از گذشته تا حال و آینده امتداد داشته و خواهد داشت (منطقی، ۱۳۹۰، ۵۹). بنابراین سازمان‌ها از تغییرات مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و مدیریتی تاثیر می‌پذیرند. برخورد کارآمد با این پیچیدگی و تصمیم‌گیری مناسب در مورد آن از طریق شناخت آینده امکان‌پذیر است چرا که در پرتو آن، انسان به شکل بخشیدن آینده به شیوه‌ای آگاهانه پرداخته و با تحلیل و پیش‌بینی آینده به کاهش پیچیدگی محیط می‌پردازد و آینده‌ای مطلوب برای سازمان ترسیم

حیبی و جعفری (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان "آینده‌پژوهی و آینده کلان‌شهرها با تاکید بر کلان‌شهر تهران" با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی به ارائه تعاریفی از مفهوم آینده‌پژوهی و ارتباط آن با موضوع کلان‌شهرها پرداخته‌اند. نتایج بررسی نشان می‌دهد با توجه به عدم تجربه این موضوع در کشور، استفاده از تجارب کشورهای پیش‌رو در این زمینه ناگزیر است.

منطقی (۱۳۹۰)، در مقاله خود تحت عنوان "آینده‌پژوهی؛ ضرورت آینده مطالعات فرهنگی و علمی" با استفاده از روش تحلیلی-توصیفی به تبیین مفاهیم آینده‌پژوهی، مراحل رشد این دانش و تمایز آن از مفاهیم مشابه پرداخته‌است و به این نتیجه رسیده که مدیران مراکز و نهادهای علمی و فرهنگی، نیاز است زیر ساخت‌های لازم را برای تحولات آینده در دنیای پرتلاطم امروز مهیا سازند.

ربانی (۱۳۹۲)، در مقاله "آینده‌پژوهی رویکردی نوین در برنامه‌ریزی، با تاکید بر برنامه‌ریزی شهری" به بررسی برنامه‌ریزی، آینده‌پژوهی، تفاوت‌های برنامه‌ریزی سنتی و آینده‌پژوهی، دلایل استفاده از آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی شهری و محدودیت‌های برنامه‌ریزی در مقابله با آینده‌پژوهی پرداخته‌است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بسیاری از محدودیت‌های برنامه‌ریزی شهری با بهره‌گیری از آینده‌پژوهی حل می‌شود.

امیری و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان "بهینه‌سازی مدیریت حمل و نقل اضطراری کلان‌شهر تهران پس از سوانح طبیعی با رویکرد آینده‌پژوهی" با استفاده از آینده‌پژوهی به بیان روش‌های متناسب با شیوه‌های برنامه‌ریزی حمل و نقل اضطراری شهری پرداخته‌اند. در این مقاله بهینه‌سازی کارایی مدیریت شبکه حمل و نقل مناطق شهر تهران، مبتنی بر فرایندهای مدیریت حمل و نقل اضطراری با استفاده از رویکرد آینده‌پژوهی، ارائه شده‌است.

مقیمی (۱۳۹۴)، در مقاله "معرفت شناسی آینده‌پژوهی در رویکردهای نظری به برنامه‌ریزی شهری، معماری و صنعت ساختمان" با رویکردی بنیادی، روش توصیفی و اسنادی به معرفت‌شناسی آینده‌پژوهی در آینده شهرها، نظام مطالعات و برنامه‌ریزی شهری

می‌نماید (پدرام، ۱۳۹۳، ۱۶؛ Schatzmann & et.al, 2013, 2)

آینده‌پژوهی سازمانی بر مشکلات پیش‌روی سازمان تمرکز دارد و با تحلیل رویدادها و آگاهی از آینده زمینه مناسب به‌منظور حرکت سازمان را فراهم می‌سازد. سازمان‌ها با تکیه بر دانش آینده‌پژوهی، به شناسایی تهدیدها و فرصت‌های آینده پرداخته و رویدادهای ممکن در آینده را مورد آزمون قرار می‌دهند. بدین ترتیب تغییرات مختلف در فرایند تصمیم‌گیری لحاظ می‌گردد.

شهرداری اصفهان به عنوان یک سازمان بزرگ تصمیم‌گیرنده، با توجه به پیچیدگی مشکلات شهری، عدم قطعیت شرایط و احتمال وقوع آینده‌های گوناگون با چالش‌هایی گوناگونی روبرو خواهد بود. این امر ضرورت ایجاد مجموعه سازمانی آینده‌نگر در شهرداری و گسترش تفکر و فرهنگ آینده‌پژوهی را ایجاب می‌نماید.

### ۱-۳- پرسش‌ها و هدف پژوهش

پژوهش حاضر در پی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- رهیافت مطلوب آینده‌پژوهی جهت بهره‌گیری در شهرداری اصفهان چیست؟
- ساختار پیشنهادی آینده‌پژوهی شهرداری اصفهان مبتنی بر رهیافت مطلوب چگونه باید باشد؟

در تناظر با پرسش‌های پژوهش، اهدافی همچون تعیین مناسب‌ترین رهیافت آینده‌پژوهی جهت بهره‌گیری در شهرداری اصفهان و دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان بیان می‌شود.

### ۱-۴- پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع مربوطه، مطالعات گوناگونی انجام شده که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

پورمحمدی و همکاران (۱۳۸۹)، در مقاله خود با عنوان "مهندسی مجدد فرایند برنامه‌ریزی با تاکید بر کاربرد آینده‌نگاری" ضمن معرفی رویکرد آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی، با نقد فرایند برنامه‌ریزی موجود، به معرفی فرایند جدید برنامه‌ریزی پرداخته‌اند. همچنین ضرورت استفاده از رویکرد آینده‌نگاری را مورد بررسی قرار داده‌اند.

## ۱-۵- چارچوب نظری

## ۱-۵-۱- واژه‌شناسی آینده‌پژوهی

قلمرو آینده<sup>۵</sup> بسیار گسترده است بنابراین واژگان مختلفی چون "futures research"، "futurology"، "futurism"، "futures analysis"، "studies"، "futures"، "futuristics" (Voros, 2001, 1) و "foresight" برای مطالعات مربوط به آینده مطرح می‌باشد (Sardar, 2010, 177).

کارشناسان و متخصصین مطالعات آینده در ایران بر این باورند همه واژه‌هایی که در مورد آینده به کار می‌روند، معادل و یکسان نیستند و بین آن‌ها تفاوت وجود دارد. از نظر آن‌ها حداقل سه دسته از واژه‌های مصطلح آینده را می‌توان یافت:

الف) future study، futurology، futures

ب) forecasting

ج) foresight

واژگان گروه الف به معنای آینده‌پژوهی و آینده‌شناسی است بنابراین می‌توان آنچه را که به موضوع آینده می‌پردازد در این تعریف قرار داد.

forecasting به معنی "پیش‌بینی آینده" ترجمه شده‌است و از روش‌های کمی و مدل‌های علمی بسیار مشخص برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌کند (پورمحمدی و همکاران، ۱۳۸۹، ۴۲).

foresight تحت عنوان آینده‌نگاری ترجمه شده‌است. foresight به اقدام در حال حاضر در پرتو وضعیت آینده امور اشاره دارد (Sardar, 2010, 179).

## ۱-۵-۲- سیر تاریخی آینده‌پژوهی

مطالعات تاریخی و تحلیل حوادث پیش‌رو، سابقه ۲۵۰۰ ساله دارد. آن‌گونه که اسناد تاریخی نشان می‌دهد، این‌گونه مطالعات ابتدا در خاورمیانه و چین صورت گرفته‌است. البته تحلیل رویدادها برای کسب آمادگی، پذیرش فردا، در گذشته‌ی دور با مطالعات آینده‌پژوهی در این روزگار با تحولات عمیق و گسترده‌ای روبه‌رو بوده‌است. در گذشته به مدد علم نجوم و رابطه ستارگان و حرکت افلاک حوادث پیش‌رو را ترسیم می‌کردند؛ اما امروزه با تحلیل

پرداخته‌است. نتایج این پژوهش به نظام جدید برنامه‌ریزی نوین در شهرسازی و معماری با بهره‌گیری از روش‌های آینده‌پژوهی اشاره کرده‌است.

کوهلس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، در مقاله خود تحت عنوان "از پیش‌بینی به فرایند آینده‌نگاری- فعالیت‌های آینده‌نگاری مشارکتی جدید در کشور آلمان" به بررسی تفاوت‌های فرایند آینده‌نگاری در کشور آلمان پرداخته و معتقد است تشخیص بین پیش‌بینی، آینده‌نگاری و برنامه‌ریزی عمومی به آسانی امکان‌پذیر نیست.

سریناس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، در مقاله "مشارکت در آینده‌نگاری فناوری: کاربرد پانل کارشناسان و ذینفعان" بر این باور است: آینده‌نگاری فعالیتی نهادی است و بر مشارکت فعال کارشناسان و ذینفعان به منظور شکل دادن آینده جامعه تاکید می‌کند. این مقاله به کاربرد عمومی روش پانل کارشناسان و ذینفعان در عمل آینده‌نگاری فناوری پرداخته‌است. همچنین به بحث درباره چگونگی ایجاد انگیزه و نگه داشتن اعضای پانل در طول عمل آینده‌نگاری اشاره کرده‌است.

پیتر<sup>۳</sup> و جارات<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان "عمل آینده‌نگاری در برنامه‌ریزی بلندمدت" دانش عمل آینده‌نگاری را در برنامه‌ریزی بلندمدت از طریق تحلیل رهیافت‌های همکارانه برنامه‌ریزی در دو سازمان مرتبط گسترش دادند. یافته‌های پژوهش به مدیران و پژوهشگران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی بلندمدت را به عنوان راهبردهای اجرایی و پیش‌بینی در قالب گزینه‌های آینده در حال ظهور در نظر گیرند.

بررسی پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که بیشتر این پژوهش‌ها به بررسی آینده‌پژوهی در زمینه‌های مختلفی چون حمل و نقل، برنامه‌ریزی و... پرداخته‌اند. دستیابی به آینده‌پژوهی نیازمند توانمندسازی افراد درگیر در زمینه‌های مرتبط است. بدین منظور پژوهش حاضر سعی در تدوین ساختار آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان به عنوان مهم‌ترین متولی اداره شهر دارد تا زمینه مناسب در جهت تصمیم‌گیری بر مبنای آینده‌پژوهی در شهر اصفهان فراهم شود.

- ✓ عمل‌سو؛
- ✓ انعطاف‌پذیر در برابر آینده‌های مختلف؛
- ✓ مبتنی بر همکاری؛
- ✓ بین رشته‌ای؛
- ✓ چند بعدی (عدم توجه به یک بعد)؛
- ✓ بررسی تهدیدها در راستای دستیابی به پیامدهای مثبت؛
- ✓ نظام‌مند (Michael, 2011, 11)؛
- ✓ بلند مدت؛
- ✓ بررسی گستره وسیعی از عوامل؛
- ✓ ترسیم توزیع گسترده؛
- ✓ نهادسازی<sup>۱۳</sup> و ایجاد شبکه‌ها؛
- ✓ کاربرد فنون و روش‌های رسمی (Kuosa, 2011, 12).

#### ۱-۵-۵- رهیافت‌های آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی را می‌توان در سه رهیافت آینده‌پژوهی مشارکتی، آینده‌پژوهی راهبردی (Kuosa, 2014, 37) و آینده‌پژوهی سازمانی (Rohrbeck, 2010, 11) طبقه‌بندی نمود:

##### • رهیافت آینده‌پژوهی مشارکتی

آینده‌پژوهی مشارکتی به مشارکت گسترده ذینفعان و توانمندسازی آن‌ها در چشم‌اندازسازی مطلوب، پیش‌بینی و فرایند طراحی اشاره دارد. اغلب چهار گروه اصلی از خبرگان و ذینفعان در آینده‌پژوهی وجود دارد (Kuosa, 2014, 38):

۱. تصمیم‌سازان و سیاست‌گذاران عمومی؛
۲. بخش خصوصی؛
۳. جامعه مدنی؛
۴. پژوهشگران علمی.

مشارکت‌کنندگان طرح آینده‌پژوهی ممکن است شامل طیف گسترده‌ای از بازیگران از جمله دولت‌های ملی و منطقه‌ای، دانشگاه‌ها، شرکت‌های تجاری، اتاق‌های بازرگانی، رسانه محلی، انجمن‌های صنعتی، سازمان‌های غیردولتی و شهروندان باشد. موفقیت یک طرح به توانایی آن در جذب حامیان و ذینفعان درگیر بستگی دارد (Saritas 2007,3).

علمی اوضاع و حوادث، در صدد ساختن آینده به گونه‌ای مناسب‌اند (منطقی، ۱۳۹۰، ۵۴).

مطالعات آینده بر پایه روش‌های نوین آینده‌پژوهی، ابتدا در مغرب زمین و تقریباً با پایان جنگ جهانی دوم آغاز شده‌است. رند<sup>۶</sup>، نخستین مطالعات نظام‌مند در مورد آینده را در سال ۱۹۴۶ برای پنتاگون انجام داد و بدین ترتیب پایه‌های آینده‌پژوهی جدید بر مطالعات راهبردی دفاعی-نظامی استوار گردید. پس از آمریکا، ژاپن (۱۹۶۰)، هلند (۱۹۷۰) و سپس فرانسه (۱۹۸۰) و به تدریج سایر کشورهای اروپایی مانند آلمان، انگلستان، سوئد و استرالیا و غیره به این برنامه پیوستند (مرکز مطالعات فرهنگستان علوم، گروه مطالعات آینده‌نگری علم و فناوری، ۱۳۹۳، ۴۰۸).

#### ۱-۵-۳- تعریف آینده‌پژوهی

اصطلاح "آینده‌پژوهی"<sup>۱۷</sup> نخستین بار توسط اچ. جی. ولز<sup>۸</sup> در برنامه شبکه بی بی سی در سال ۱۹۳۲ مطرح شده‌است. آینده‌پژوهی به تدوین گزینه‌ها<sup>۹</sup> و سناریوهای آینده از طریق ترکیب گذشته پژوهی<sup>۱۰</sup>، حال پژوهی<sup>۱۱</sup> و پیش‌بینی<sup>۱۲</sup> اشاره دارد. آینده‌پژوهی سعی دارد درباره احتمالات آینده و اقدامات قابل اجرا در آینده سخن بگوید. گذشته پژوهی درک نظام‌مند گذشته، حال پژوهی درک نظام‌مند حال و آینده‌پژوهی درک نظام‌مند آینده می‌باشد (Kuosa, 2011, 5).

آینده‌پژوهی به دنبال پیش‌بینی نیست بلکه روشی آینده‌سو را به منظور شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها در توسعه برنامه‌ریزی راهبردی طراحی می‌نماید. آینده‌پژوهی، از طریق تصویرسازی آینده و شناسایی مشکلات قبل از وقوع آن‌ها در پی گسترش درک ما از آینده است. همچنین آینده‌پژوهی با کاربرد علم و درجه خاصی از شهود و ترسیم چشم‌انداز منسجمی از آینده، در جستجوی تولید راهبرد است (Munck, 2009, 33 & McConnell).

#### ۱-۵-۴- ویژگی‌های آینده‌پژوهی

طرح‌ها و پروژه‌های آینده‌پژوهی از ویژگی‌های زیر برخوردار می‌باشند:

### • رهیافت آینده‌پژوهی راهبردی

آینده‌پژوهی راهبردی با آینده‌پژوهی مسائل<sup>۱۴</sup> راهبردی مرتبط است. به عبارت دیگر فرایندی است که طی آن توانایی‌های فردی یا سازمانی به منظور درک خطرات و فرصت‌های در حال ظهور، وابستگی‌های مسیر، پیشران‌ها، محرک‌ها، منابع و روابط علت و معلول مرتبط با تصمیمات گزینه بهبود می‌یابد. آنچه آینده‌پژوهی راهبردی را از انواع دیگر آینده‌پژوهی جدا می‌کند توانایی آن در کمک به سازمان‌های (بزرگ) به منظور تعریف شرایط مبارزه و تعیین این‌که وارد مبارزه شود یا خیر می‌باشد (Kuosa, 2011, 12).

ریچارد اسلاتر<sup>۱۵</sup> به طور کلی چهارنوع روش‌شناسی را برای آینده‌پژوهی راهبردی به صورت زیر بیان کرده‌است:

۱. روش‌های ورود اطلاعات که برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف استفاده می‌شود.
۲. روش‌های تحلیلی که برای تحلیل و ارزیابی عوامل و روابط بین آن‌ها، معمولاً به عنوان اولین گام به سوی فعالیت عمیق‌تر و جزئی‌تر، مورد استفاده قرار می‌گیرند.
۳. روش‌های چارچوب‌مند، که به دنبال درک عمیق هستند.
۴. روش‌های تکرارشونده و اکتشافی که برای اکتشاف حالت‌های آینده به کار می‌روند تا دیدگاه‌های روبه جلو ایجاد کنند (مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲، ۲۳).

### • رهیافت آینده‌پژوهی سازمانی

آینده‌پژوهی سازمانی ریشه در مدیریت راهبردی دارد و سازمانی بودن آن مبتنی بر این پیش فرض است که فرایند آینده‌پژوهی در یک سازمان (عمومی یا خصوصی) به مرحله اجرا می‌رسد.

در این رهیافت، آینده‌پژوهی به ساختارها و عناصر فرهنگی موجود در یک سازمان گفته می‌شود (Rohrbeck, 2010, 11).

در آینده‌پژوهی سازمانی دیدگاه‌های مختلفی معرفی شده‌است که شامل دیدگاه‌های مدیریت راهبردی<sup>۱۶</sup>، مدیریت نوآوری<sup>۱۷</sup> و آینده‌پژوهی<sup>۱۸</sup> می‌شود. دیدگاه

مدیریت راهبردی در برگیرنده موضوعاتی از قبیل تغییرات سازمانی<sup>۱۹</sup>، چابکی و چالاکی سازمانی، پایش محیطی<sup>۲۰</sup> و تصمیم‌سازی<sup>۲۱</sup> است. دیدگاه مدیریت نوآوری نقش مهمی در آینده‌پژوهی داشته و جریان‌های پژوهش درباره نوآوری‌های ریشه‌ای، بنیادین و شکست‌های احتمالی را هدایت می‌کند. دیدگاه آینده‌پژوهی می‌تواند به دو بخش تقسیم شود. بخش نخست به پژوهش درباره آینده‌پژوهی‌های عمومی در سطوح ملی و فراملی سازمانی می‌پردازد و بخش دوم به پژوهش درباره کاربردهای آینده‌پژوهشی سازمانی می‌پردازد (Ipid, 12-13).

مدل آینده‌پژوهی سازمانی از سه جزء اصلی تشکیل می‌شود. جزء نخست، زمینه<sup>۲۲</sup> است که به منظور داوری در مورد نیازهای آینده‌پژوهی در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و پیشنهادهای هنجارین درباره طراحی سیستم آینده‌پژوهی از آن به دست می‌آید. جزء دوم قابلیت‌ها و توانایی‌ها<sup>۲۳</sup> است و به منظور ارزیابی سیستم آینده‌پژوهی سازمانی و پیگیری میزان قوت آن در تعریف، تفسیر و پاسخ‌گویی به تغییرات غیرمداوم<sup>۲۴</sup> مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مجموع، جزء قابلیت‌ها و توانایی‌ها، فرایند توسعه و ارتقاء پروژه‌های آینده‌پژوهی را هدایت می‌کند. قابلیت‌ها و توانایی‌ها در پنج بعد استفاده از اطلاعات (به منظور توصیف نوع اطلاعات و چگونگی ورود آن‌ها به سیستم آینده‌پژوهی)، تعمیق روش‌ها (به منظور توصیف روش‌های مورد استفاده در تفسیر اطلاعات)، مردم و شبکه‌ها (به منظور توصیف ویژگی‌های فردی کارکنان و شبکه‌هایی که سازمان برای تبادل اطلاعات و دیدگاه‌های آینده‌پژوهی استفاده می‌کند)، سازمان‌ها (به منظور توصیف چگونگی گردآوری و تفسیر اطلاعات در سازمان) و فرهنگ (به منظور توصیف فرهنگ‌های سازمانی تقویت‌کننده و ممانعت‌کننده آینده‌پژوهی) قابل ساختاربندی است. جزء سوم پیامد است. پیامد به منظور ارزیابی چگونگی نتایج و ارزش‌های ایجاد شده در اثر فرایند آینده‌پژوهی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در چهار دسته کاهش ابهامات، اقدامات محرک، تشویق دیگران به فعالیت و دستاوردهای مورد نیاز طبقه‌بندی می‌شود.

شهرداری اصفهان را فراهم می‌سازد. از نظر روش توصیفی است و با تشریح و بیان ابعاد و ویژگی‌های آینده‌پژوهی به معرفی ساختار مناسب آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان می‌پردازد. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از روش تحلیل اسنادی جمع‌آوری شده‌است.

در این پژوهش به منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش مسیر دو گانه‌ی زیر طی شده‌است:

**مرحله نخست:** با مرور متون تخصصی مفاهیم، ویژگی‌ها و رهیافت‌های آینده‌پژوهی به منظور دستیابی به اصول پایه و قابل بکارگیری در شهرداری اصفهان مورد مطالعه قرار گرفته‌است.

**مرحله دوم:** در این مرحله رهیافت مطلوب با رجوع به خبرگان انتخاب شده‌است. بدین منظور پنل خبرگان شامل جمعی از مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت شهری تشکیل گردید. رهیافت‌های آینده‌پژوهی (برونداد مرحله نخست) در این پنل مورد بحث و تامل قرار گرفت و رهیافت مطلوب انتخاب گردید. سپس با توجه به ویژگی‌های رهیافت مطلوب ساختار آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان پیشنهاد شده‌است.

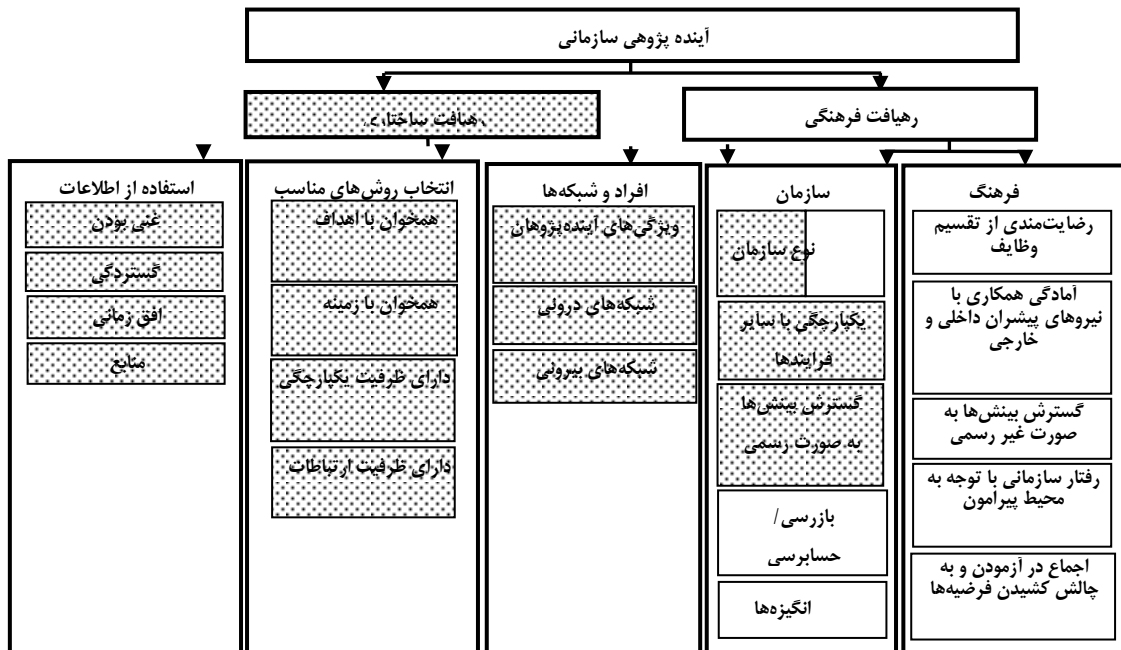
رهیافت سازمانی با استفاده از دو مسیر مجزای رهیافت ساختاری و رهیافت فرهنگی، سازمان را برای مقابله با تغییرات (به ویژه تغییرات غیرمداوم یا غیرقابل تکرار) توانمند می‌سازد. در رهیافت ساختاری، آینده‌پژوهی سازمانی به کاری گفته می‌شود که در آن واحدهایی برای پاسخ‌گویی مناسب برای مقابله با تغییرات غیرمداوم اختصاص پیدا می‌کند و با استفاده از فرایندهای پی در پی به برقراری ارتباط بین فرایند آینده‌پژوهی با سایر فعالیت‌های سازمان می‌پردازد.

مسیرهای پیش روی رهیافت‌های ساختاری و فرهنگی را می‌توان به صورت یک نمودار که در برگزیده ابعاد مربوط به هر یک از آن‌ها است، نمایش داد (شکل ۱) (Ipid, 13).

در صورتی که یک سازمان بتواند تمام ابعاد ساختاری و فرهنگی آینده‌پژوهی سازمانی را در درون خود ایجاد کند، قادر به انجام آینده‌پژوهی سازمانی خواهد بود.

## ۲- روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است چرا که بستر مناسب جهت پیاده‌سازی ساختار آینده‌پژوهی در



شکل ۱- ابعاد و عناصر رهیافت‌های ساختاری و فرهنگی در آینده‌پژوهی سازمانی

Rohrbeck, 2010, 112



## ۳- یافته‌های پژوهش

## نخست- انتخاب رهیافت مطلوب آینده‌پژوهی جهت بهره‌گیری در شهرداری اصفهان

آینده‌پژوهی فعالیتی زمان‌بر، پیچیده، پرهزینه و مشارکتی است. آینده‌پژوهی نادرست افزون بر هدر رفتن منابع انسانی و مادی، اطلاعات مناسبی از وضعیت‌های آینده را در اختیار تصمیم‌گیران نمی‌گذارد. از طرفی آینده‌پژوهی به شدت وابسته به ساختارهای بومی است. دستیابی به آینده‌پژوهی مطلوب نیازمند بومی‌سازی فرایند آن با ویژگی‌های ارزشی جامعه می‌باشد. بدین منظور نخست رهیافت‌های آینده‌پژوهی مورد بررسی قرار گرفت. (جدول ۱). آینده‌پژوهی شامل سه رهیافت مشارکتی، راهبردی و سازمانی است. آینده‌پژوهی مشارکتی به مشارکت گسترده ذینفعان و توانمندسازی آن‌ها در چشم‌اندازسازی اشاره دارد. آینده‌پژوهی راهبردی با مسائل راهبردی مرتبط است و طی آن توانایی‌های فردی یا سازمانی برای درک خطرات در حال ظهور افزایش می‌یابد. آینده‌پژوهی سازمانی ریشه در مدیریت راهبردی دارد و سازمانی بودن آن مبتنی بر این پیش فرض است که فرایند آینده‌پژوهی در یک سازمان (عمومی یا خصوصی) به مرحله اجرا می‌رسد. همچنین طی فرایند آینده‌پژوهی سازمانی تبادل بینش‌ها و دیدگاه‌ها از راه مشارکت صورت می‌گیرد.

دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان، نیازمند انتخاب رهیافت مطلوب آینده‌پژوهی و تطبیق آن با ساختار سازمانی شهرداری اصفهان می‌باشد. بدین منظور پنلی متشکل از جمعی خبرگان و متخصصین برنامه‌ریزی و تشکیلات تشکیل گردید و رهیافت‌های آینده‌پژوهی در این پنل تشریح و مورد بحث قرار گرفت. نتایج بحث و گفتگو پنل حاکی از آن است که رهیافت سازمانی مبتنی بر پیش فرض اجرای فرایند آینده‌پژوهی در یک سازمان است همچنین ریشه در تفکر راهبردی داشته و بر مشارکت و تبادل دیدگاه‌ها اشاره دارد. با توجه به ویژگی‌های بیان شده، رهیافت سازمانی گسترده‌تر از دو رهیافت دیگر است. بنابراین با استناد به آرای خبرگان رهیافت سازمانی به عنوان رهیافت مطلوب انتخاب گردید.

## دوم- ساختار پیشنهادی آینده‌پژوهی شهرداری اصفهان مبتنی بر رهیافت سازمانی

به منظور دست یافتن به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان نیاز است ساختار سازمانی شهرداری اصفهان با ویژگی‌های رهیافت سازمانی به عنوان رهیافت مطلوب تطبیق یابد.

با توجه به منطبق آینده‌پژوهی سازمانی در این پژوهش، آینده‌پژوهی به عنوان یک توانایی سازمانی پیگیری می‌شود که به سازمان توانایی مقابله با تغییرات را می‌دهد. بدین منظور دو مسیر مجزا شامل رهیافت ساختاری و رهیافت فرهنگی معرفی می‌شود.

در رهیافت ساختاری، آینده‌پژوهی سازمانی فعالیتی است که در آن واحدهایی برای پاسخ‌گویی مناسب برای مقابله با تغییرات غیرمداوم اختصاص پیدا می‌کند و با استفاده از فرایندهای پی در پی به برقراری ارتباط بین فرایند آینده‌پژوهی با سایر فعالیت‌های سازمان می‌پردازد. رهیافت فرهنگی بر مبنای درگیر ساختن تعداد بیشتری از کارکنان سازمان در فرایند آینده‌پژوهی تعریف شده‌است و آن‌ها را قادر می‌سازد در برابر کوچکترین نشانه‌های ضعف در هنگام ایجاد تغییرات غیر مداوم واکنش نشان داده و پاسخ مناسب برای آن پیدا کنند.

در صورتی که یک سازمان بتواند تمام ابعاد ساختاری و فرهنگی آینده‌پژوهی سازمانی را در درون خود ایجاد کند، قادر به انجام آینده‌پژوهی سازمانی خواهد بود.

بر اساس اصول و ویژگی‌های آینده‌پژوهی سازمانی و مسیرهای رهیافت‌های ساختاری و فرهنگی (شکل ۱)، ساختار سازمانی مورد نیاز برای راه‌اندازی فعالیت‌های آینده‌پژوهی از پنج واحد سازمانی تشکیل می‌شود. این واحدهای سازمانی متناسب با ابعاد مورد نیاز برای افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های آینده‌پژوهی در یک سازمان تعریف شده‌اند. این واحدهای سازمانی تحت عنوان امور استفاده از اطلاعات، تدوین روش‌ها، تشکیل شبکه‌ها، فرهنگ‌سازی و سازماندهی معرفی شده‌اند. همچنین به یک واحد سازمانی مستقل که وظیفه پیگیری امور اداری، مالی و دبیرخانه‌ای گروه آینده‌پژوهی را بر عهده دارد نیاز است. از سوی دیگر ساختار پیشنهادی باید با ساختار موجود شهرداری تطبیق داده‌شود. شهرداری اصفهان از



بنابراین گروه آینده‌پژوهی به عنوان زیرمجموعه‌ای از این مدیریت معرفی شده‌است.

وظایف این گروه بر اساس مطالب بیان شده، شامل تحلیل اطلاعات، بهبود روش‌ها، سازماندهی، فرهنگ‌سازی و کاربرد نتایج می‌باشد. در تطبیق با ساختار موجود معاونت برنامه‌ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات شهرداری اصفهان، گروه آینده‌پژوهی وظایف خود را به صورت تعاملی با مدیریت‌های تخصصی معاونت انجام می‌دهد. اموری همچون بهبود روش‌ها، سازماندهی و فرهنگ‌سازی با همکاری بیشتر مدیریت آموزش، تشکیلات و بهبود روش‌ها انجام می‌شود. متناسب با نیازهای هر یک از مدیریت‌ها پروژه‌هایی توسط این گروه تعریف و انجام می‌شود که می‌تواند مورد استفاده مدیریت‌های مختلف قرار گیرد. وظایف مربوط به امور دبیرخانه از طریق دبیرخانه این معاونت انجام می‌گیرد (شکل ۲).

معاونت‌های اداری مالی، برنامه‌ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات، عمران شهری، حمل و نقل و ترافیک، شهرسازی و معماری، خدمات شهری، فرهنگی و اجتماعی و هماهنگی و امور مناطق سازمان‌ها تشکیل شده‌است. با توجه به وظایف، فعالیت‌ها و استقرار ساختارها سازمانی دانشی و پژوهشی، معاونت برنامه‌ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات شهرداری اصفهان ارتباط نزدیک‌تری با موضوع آینده‌پژوهی دارد. بنابراین این معاونت به منظور تطبیق با ویژگی‌های آینده‌پژوهی انتخاب می‌شود. معاونت برنامه‌ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات از چهار مدیریت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، برنامه‌ریزی و بودجه، مطالعات و پژوهش و آموزش، تشکیلات و بهبود روش‌ها تشکیل شده‌است. مقایسه وظایف چهار مدیریت معاونت برنامه‌ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که مدیریت مطالعات و پژوهش با موضوع آینده‌پژوهی ارتباط بیشتری دارد.

جدول ۱- مقایسه رهیافت‌های آینده‌پژوهی

ویژگی‌ها	رهیافت آینده‌پژوهی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشارکت گسترده ذینفعان و توانمندسازی آن‌ها در چشم‌اندازسازی مطلوب، پیش‌بینی و فرایند طراحی</li> <li>- چهار گروه اصلی از خبرگان و ذینفعان اغلب در عمل آینده‌پژوهی وجود دارد:</li> <li>۱- تصمیم‌سازان و سیاست‌گذاران عمومی؛</li> <li>۲- بخش خصوصی؛</li> <li>۳- جامعه مدنی؛</li> <li>۴- پژوهشگران علمی</li> <li>- موفقیت یک طرح به توانایی آن در جذب حامیان و ذینفعان درگیر بستگی دارد.</li> </ul>	مشارکتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی‌های فردی یا سازمانی به منظور درک خطرات و فرصت‌های در حال ظهور، وابستگی‌های مسیر، پیشران‌ها، محرک‌ها، منابع و روابط علت و معلول مرتبط با تصمیمات گزینه بهبود می‌یابد.</li> <li>- کمک به سازمان‌های (بزرگ) به منظور تعریف شرایط مبارزه و تعیین این‌که وارد مبارزه شد یا خیر؟</li> <li>- شناسایی شرایط مغایر، هدایت سیاست‌ها، شکل دادن راهبرد و جستجو برای بازارها، محصولات و خدمات جدید</li> </ul>	راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ریشه در مدیریت راهبردی دارد.</li> <li>- فرایند آینده‌پژوهی در یک سازمان (عمومی یا خصوصی) به مرحله اجرا می‌رسد.</li> <li>- تبادل بینش‌ها و دیدگاه‌ها از راه مشارکت صورت می‌گیرد.</li> <li>- آینده‌پژوهی به ساختارها و عناصر فرهنگی موجود در یک سازمان گفته می‌شود که فرایندها و عناصر ساختاری سازمانی برای آینده‌پژوهی معرفی می‌شود.</li> </ul>	سازمانی

Kuosa, 2014 ;Rohrbeck, 2010 ;Kuosa, 2011 & Sanitas, 2007

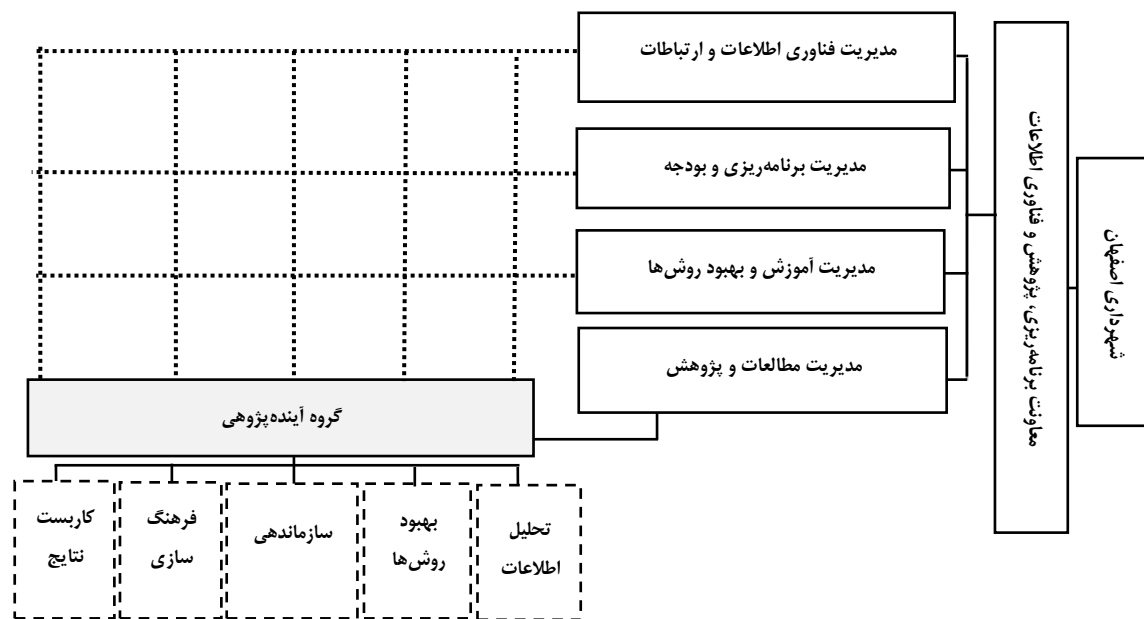
جمع‌بندی: نگارندگان

## ۴- نتیجه‌گیری

مبانی نظری مشخص می‌کند که آینده‌پژوهی پاسخی خردمندانه به آینده‌ای پیچیده، نامعلوم و دستیابی به درک بهتری از آن می‌باشد. بنابراین آینده‌پژوهی دانشی سودمند به منظور هدایت سازمان‌ها است. با آگاهی از آینده زمینه مناسب به منظور حرکت سازمان فراهم می‌گردد.

آینده‌پژوهی پاسخی به نیاز روزافزون بخش مدیریتی هر کشور برای سیاست‌گذاری استاندارد و بهینه است. آینده‌پژوهی سازوکار علمی برای فراهم ساختن مقدمات و مولفه‌های ضروری در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و تدوین راهبردهای بلندمدت علمی است.

در این پژوهش چارچوب‌های نظری مرتبط با آینده‌پژوهی در راستای دستیابی به اهداف معرفی شده مورد بررسی قرار گرفته‌است. یافته‌های حاصل از مرور



شکل ۱- ساختار سازمانی پیشنهادی گروه آینده‌پژوهی شهرداری اصفهان

ماخذ: نگارندگان

می‌شود. آینده‌پژوهی مشارکتی به مشارکت گسترده‌ی ذینفعان و توانمندسازی آن‌ها در چشم‌اندازسازی اشاره دارد. آینده‌پژوهی راهبردی با مسائل راهبردی مرتبط بوده و فرایندی است که طی آن توانایی‌های فردی یا سازمانی برای درک خطرات در حال ظهور افزایش می‌یابد. آینده‌پژوهی سازمانی ریشه در مدیریت راهبردی دارد و سازمانی بودن آن مبتنی بر این پیش فرض است که فرایند آینده‌پژوهی در یک سازمان (عمومی یا خصوصی) به مرحله اجرا می‌رسد.

شهرداری اصفهان به عنوان یک سازمان تصمیم‌گیری در توسعه شهری نیازمند کسب مهارت‌های جدیدی به منظور رویارویی با تغییرات سریع در آینده خواهد بود. این امر ضرورت بررسی آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان را ایجاد می‌کند. توانمندسازی شهرداری به منظور پاسخگویی به تغییرات آینده مستلزم دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی می‌باشد. به منظور دستیابی به این ساختار، نخست رهیافت‌های آینده‌پژوهی مورد مطالعه قرار گرفته‌است. رهیافت‌های آینده‌پژوهی در سه دسته مشارکتی، راهبردی و سازمانی طبقه‌بندی

۷) منطقی، محسن. (۱۳۹۰). "آینده‌پژوهی؛ ضرورت آینده مطالعات فرهنگی و علمی، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی"، مجله اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، شماره اول، صص ۵۱-۶۸

۸) مقیمی، ابوالفضل. (۱۳۹۴). "معرفت‌شناسی آینده‌پژوهی در رویکردهای نظری به برنامه‌ریزی شهری، معماری و صنعت ساختمان"، نشریه مدیریت شهری، سال چهاردهم، شماره ۳۸، صص ۱۴۳-۱۵۷.

۹) مرکز مطالعات فرهنگستان علوم، گروه مطالعات آینده‌نگری علم و فناوری. (۱۳۹۳). "درآمدی بر آینده‌پژوهی"، اصفهان؛ شاهین‌شهر: پارس ضیا: علم‌آفرین.

۱۰) مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران. (۱۳۹۲). "آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری"، مدیریت فناوری اطلاعات و مرکز اسناد.

11) Cuhls, K. (2003). "From forecasting to foresight processes- new participative foresight activities in Germany". *Journal of Forecasting*, 22, 93-111.

12) Dufva, M, & Ahlqvist, T. (2015). "Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight". *Journal of Futures*, 73, 112-125.

13) Kuosa, T. (2011). "The evolution of strategic foresight". [www.gowerpublishing.com](http://www.gowerpublishing.com)

14) Kuosa, T. (2014). "Towards strategic intelligence-foresight", intelligence, and policy-making. *Dynamic Futures*.

15) Munck, R, & Mcconnell, G. (2009) "University Strategic Planning and the Foresight/Futures Approach: An Irish Case Study". *Journal of Plann Higher Educ*, 38, 31-40.

16) Peter, Marc K & Jarratt, Denise G. (2015). "The practice of foresight in long-term planning". *Journal of Technological Forecasting & Social Change*, 101, 49-61.

17) Rohrbeck, R. (2010). "Corporate Foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm". Department for Innovation and Technology Management, Dissertation Technische Universität Berlin.

18) Saritas, O. (2009). "Participation in technology foresight: using expert and stakeholder panels". Manchester Institute of Innovation Research (MIOIR), University of Manchester.

19) Voros, J. (2001). "A primer on futures study, foresight and the use of scenarios". Swinburne

دستیابی به ساختار سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی در شهرداری اصفهان، نیازمند انتخاب رهیافت مطلوب آینده‌پژوهی و تطبیق آن با ساختار سازمانی شهرداری اصفهان می‌باشد. بدین منظور رهیافت‌های آینده‌پژوهی در پنل متشکل از خبرگان تشریح و بررسی شد و رهیافت سازمانی به عنوان رهیافت مطلوب انتخاب شد. در ادامه ساختار سازمانی آینده‌پژوهی شهرداری اصفهان در حوزه معاونت برنامه‌ریزی، پژوهش و فناوری اطلاعات تدوین شد.

### فهرست منابع

۱) امیری، مجتبی؛ شهناز نوروزی و علیرضا نجاری. (۱۳۹۴). "بهینه‌سازی مدیریت شبکه حمل و نقل اضطراری کلان‌شهر تهران پس از سوانح طبیعی با رویکرد آینده‌پژوهی"، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی، سال چهل و هفتم، شماره ۹۱، صص ۱۴۳-۱۵۷.

۲) بل، وندل. (۱۹۲۴). "مبانی آینده‌پژوهی: تاریخچه، اهداف و دانش"، ترجمه مصطفی تقوی و محسن محقق (۱۳۹۵). تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.

۳) پورمحمدی، محمدرضا؛ کریم حسین‌زاده دلیر؛ رسول قربانی و نادر زالی. (۱۳۸۹). "مهندسی مجدد فرایند برنامه‌ریزی با تاکید بر کاربرد آینده‌نگاری"، جغرافیا و توسعه، شماره ۲۰، صص ۳۷-۵۸.

۴) حبیبی، لیلا و مریم جعفری مهرآبادی. (۱۳۸۹). "آینده‌پژوهی و آینده کلان‌شهرها با تاکید بر کلان‌شهر تهران"، مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری چشم‌انداز زاگرس، سال دوم، شماره ۶، صص ۹۸-۱۱۰.

۵) خزائی، سعید. (۱۳۹۰). آینده‌پژوهی مفاهیم و ضرورت‌ها، مفاهیم و ضرورت‌ها، پایگاه اینترنتی آینده‌پژوهی.

۶) ربانی، طاها. (۱۳۹۲). "آینده‌پژوهی رویکردی نوین در برنامه‌ریزی، با تاکید بر برنامه‌ریزی شهری"، اولین همایش ملی شهرسازی و معماری در گذر زمان، اردیبهشت ماه ۱۳۹۲.

- university of technology, first published in prospect.
- 20) Sardar, Z. (2010). "The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight—What's in a name?". *Journal of Futures*, 42, 177-184.
- 21) Schatzmann, J, Schäfer, R, & Eichelbaum, F. (2013). "Foresight- definition, overview & evaluation". *Journal of Eur J Futures Res*, 15, 2-15.
- 22) Michael, Jackson. (2011). *shaping tomorrow 's practical foresight guide*. chapter 2.

### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Cuhls  
<sup>2</sup> Saritas  
<sup>3</sup> Peter  
<sup>4</sup> Jarratt  
<sup>5</sup> Futures Field  
<sup>6</sup> Rand  
<sup>7</sup> Futures Study  
<sup>8</sup> H. G. Wells  
<sup>9</sup> Alternative  
<sup>10</sup> Hindsight  
<sup>11</sup> Insight  
<sup>12</sup> Forecasting  
<sup>13</sup> Institutionalisation  
<sup>14</sup> Issues  
<sup>15</sup> Richard Slaughter  
<sup>16</sup> Strategic Management Perspective  
<sup>17</sup> Innovation Management Perspective  
<sup>18</sup> Future Research Perspective  
<sup>19</sup> Corporate Change  
<sup>20</sup> Environmental Scanning  
<sup>21</sup> Decision Making  
<sup>22</sup> Context  
<sup>23</sup> Capabilities  
<sup>24</sup> Discontinuous Changes

## Designing the suitable futures studies structure in Isfahan municipality

**Saeed Ebrahimi**

Dept. of Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Zahra Ghatei Kalashami**

Dept. of Urbanisation, Art University of Isfahan, Isfahan, Iran

(Corresponding Athour)

z.ghatei62@yahoo.com

**Masoud Hajbandeh**

Dept. of Geographic & Urban Planning, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Daryoush Moradi**

Dept. of Urbanisation, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### Abstract

Identifying and analyzing the future is one of the basic needs of today's organizations in order to survive in very competitive and unpredictable environment. Isfahan municipality is a key organization in urban development, so it needs to gain new skills for facing rapid

Changes in the future. The objectives of this research are to introduce the most suitable futures studies approaches for using in planning and urban management and to design organizational structure based on foresighting. The research method is descriptive-analytic. Information was collected based on documental analysis method. For reaching organizational structure based on futures studies, different approaches such as participative, strategic, and corporate were studied by expert panel.

The results reveal that corporate approach, is based on the assumption of implementation in an organization, is rooted in strategic notion, and emphasizes participation and exchange of views. Considering the characteristics mentioned, the corporate approach is more extensive than the other two approaches, and is therefore selected. Then due to characteristics of the corporate approach, the organizational structure of the Isfahan municipality futures studies group was suggested.

**Keywords:** futures study, Corporate approach, Organizational structure, Isfahan municipality