

## مقاله پژوهشی: سناریوهای سازمان‌های مردم‌نهاد ایران در افق ده‌ساله آینده

محمد رضا شیرینی<sup>۱</sup>، کاظم سام دلیری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۲

### چکیده

با شناخت صحیح از احتمالات آینده سازمان‌های مردم‌نهاد و ایجاد آمادگی لازم برای هرگونه تغییر در این حوزه، نه تنها به میزان زیادی از آسیب‌ها و تهدیدات آن کاسته می‌شود که به کنشگری تبدیل می‌گردد که جایگاه مهمی در حل مشکلات مردم و حاکمیت خواهد داشت. از این رو تحقیق حاضر با عنوان «سناریوهای سازمان‌های مردم‌نهاد ایران در افق ده‌ساله آینده» با هدف کمک به مدیران تصمیم‌ساز انجام شد. برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش «سناریوهای سمن‌های ایران تا دهه آینده کدام‌اند؟» این سؤالات فرعی طراحی شد: «کنشگران فعال حوزه سمن‌ها کدام‌اند؟ سمن‌ها تا ده سال آینده با چه پیشران‌هایی روبه‌رو خواهند شد؟ سمن‌ها تا ده سال آینده با چه عدم قطعیت‌های کلیدی روبه‌رو خواهند شد؟ و تجویز برای تقریب به سناریوی مطلوب چیست؟» این پژوهش از نوع کیفی و به لحاظ نتیجه، کاربردی است و برای جمع‌آوری داده‌ها از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره‌برداری و در گام‌های مختلف سناریونویسی از تحلیل مضمون و پانل خبرگی استفاده شد که در مراحل مختلف، ۴۸ نفر از متخصصین به‌عنوان جامعه نمونه و به روش هدفمند انتخاب شدند. برای نگارش گام‌های سناریوپردازی، از روش جی‌بی‌ان الگوگیری شد. در نهایت از تقاطع عدم قطعیت‌های کلیدی، چهار سناریوی داروگ (سمن‌های همگرا و توانمند)، سنگ خارا (سمن‌های همگرا و ناتوان)، گفتار (سمن‌های واگرا و ناتوان) و اسب تراوا (سمن‌های واگرا و توانمند) نگاشته و برای هر سناریو، تجویزهای لازم ارائه شد. در یک جمله می‌توان این‌گونه عنوان کرد که راهکار رسیدن به سناریوی مطلوب، اتخاذ رویکرد فعال و فوق‌فعال است.

**کلید واژه‌ها:** سازمان مردم‌نهاد، سمن، ان جی او، آینده، سناریو.

۱. دکتری مدیریت آینده‌پژوهی، مدرس دانشگاه و نویسنده مسئول - shirimohammadreza@gmail.com

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی.

## مقدمه

سازمان‌های مردم‌نهاد یکی از کنشگران بزرگی هستند که می‌توانند بر جمهوری اسلامی در رسیدن یا نرسیدن به اهداف ملی و بین‌المللی تأثیرگذار بوده و به‌عنوان یک کنشگر تأثیرگذار در مسائل داخلی و خارجی کشور ایفای نقش کنند.

در سال‌های اخیر، سیاست‌گذاری در این حوزه، با وجود سیگنال‌های تغییر، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. تشدید بلایای طبیعی و غیرطبیعی، تغییر هویت سازمان‌ها و به‌تبع آن سازمان‌های مردم‌نهاد، تشدید حاکمیت فضای سایبر، تصمیم‌ساز شدن سمن‌ها در عرصه‌های ملی و بین‌المللی، تغییر در کارکردهای اساسی سازمان‌های مردم‌نهاد و... از جمله پیشران‌هایی هستند که ممکن است روند آرام و کم تغییر حوزه سمن‌ها را به‌شدت متغیر کند. در این صورت، در پیش‌نگرفتن رویکرد فعال در مقابل این تغییرات، می‌تواند کفه آسیب و تهدیدهای سمن را به‌شدت سنگین‌تر نماید. این در حالی است که با شناخت صحیح از احتمالات آینده و ایجاد آمادگی لازم برای هرگونه تغییر در این حوزه، نه‌تنها به میزان زیادی از آسیب‌ها و تهدیدات آن کاسته می‌شود؛ بلکه سمن، به کنشگری تبدیل می‌گردد که جایگاه مهمی در حل مشکلات مردم و حاکمیت خواهد داشت.

بهره‌وری بالا و همگرایی در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد، معیار مطلوبیت جمهوری اسلامی است که در سال‌های آتی، ممکن است وقوع رویدادها و شکل‌گیری روندهای مختلف، موجب نزدیکی یا دوری از این مطلوبیت شود. بخشی از این رویدادها و روندها، عدم قطعیت‌آلایی دارند. از این رو ثبات و موفقیت در سیاست‌گذاری‌های مرتبط با سازمان‌های مردم‌نهاد، منوط به شناخت صحیح پیشران‌ها و پیش‌بینی ناپذیری‌های این عرصه است.

درواقع نتیجه این پژوهش به مدیران تصمیم‌ساز کمک خواهد کرد تا در صورت وقوع تغییرات اساسی مختلف در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد، نه‌تنها آمادگی لازم برای روبه‌رو

۱. در این پژوهش، سمن، مخفف عبارت سازمان مردم‌نهاد و ترجمه NGO در نظر گرفته شده است.

۲. عدم قطعیت به معنای پیش‌بینی ناپذیری است.

شدن با این تغییرات را داشته باشند؛ بلکه بتوانند طی رویکرد فعال، راهبردهایی برای ایجاد تغییرات مؤثر بر ساخت آینده مطلوب اتخاذ کنند.

رویکرد پژوهش حاضر، نگاه به سمن‌ها از دریچه حاکمیت است و موضوعاتی که از این منظر اهمیت بیشتری می‌یابد، همگرایی یا واگرایی سمن‌ها نسبت به اهداف، رسالت‌ها و چشم‌انداز حاکمیت در خصوص آن‌ها است.

با این رویکرد، پژوهش حاضر دستاوردهای ذیل را به همراه خواهد داشت:

سناریوهای وضعیت آینده سمن‌ها، این توانایی را در مدیران ذی‌ربط ایجاد می‌کند که همواره با خود بگویند: «ما برای هر آنچه اتفاق بیفتد، آماده هستیم». این همان توانایی عمل و اقدام براساس درک آگاهانه از خطرات و موقعیت‌ها است که مدیران موفق را از دیگران جدا می‌کند.

همچنین طراحی سناریوهای وضعیت آینده سمن‌ها به تغییر نگرش مدیران نسبت به واقعیت و تطبیق هرچه بیشتر این نگرش با واقعیت، همان‌طور که هست یا همان‌طور که در حال به وجود آمدن است، کمک خواهد کرد. در واقع به مدیران بینش راهبردی خواهد داد. بدین‌سان، پژوهش حاضر این امکان را ایجاد می‌کند تا الگوها و تفکرات غالب در حوزه سمن‌ها به چالش کشیده شود.

از منظری دیگر، می‌توان به پیامدهای ناگوار محقق نشدن هدف پژوهش کنونی اندیشید؛ از این رو بی‌توجهی به چنین موضوعاتی و به‌طور اخص پژوهش حاضر مشکلات ذیل را ایجاد می‌کند:

در درازمدت، بی‌توجهی و حتی انکار عدم قطعیت در موضوع سمن‌ها قاعدتاً، منتهی به مرحله شگفت‌زدگی و شوک خواهد شد و ممکن است آسیب‌های زیانباری را به دنبال داشته باشد. همچنین پابرجایی برنامه‌ها و سیاست‌ها در خصوص سمن‌ها در مقابل چالش‌های آینده، بسیار کاهش یافته و مدیریت ما در سطح انفعال باقی خواهد ماند. سوالت این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. سناریوهای سمن‌های ایران تا دهه آینده کدام‌اند؟

۲. کنشگران فعال حوزه سمن‌ها کدام‌اند؟

۳. سمن‌ها تا ده سال آینده با چه پیشران‌هایی مواجه خواهند شد؟
۴. مطلوبیت‌های جمهوری اسلامی ایران در حوزه سمن‌ها کدام‌اند؟
۵. سمن‌ها تا ده سال آینده با چه عدم قطعیت‌های کلیدی روبه‌رو خواهند شد؟
۶. برای تقرّب به سناریوی مطلوب چه تجویزی می‌توان داشت؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### پیشینه

مهم‌ترین پیشینه این پژوهش «الگوی راهبردی تأسیس و توسعه سازمان‌های مردم‌نهاد ایرانی با تأکید بر منافع امنیت ملی ج.ا.ایران» است که ابتدا مؤلفه‌های تأثیرگذاری سمن‌ها بر منافع امنیت ملی در پنج قلمرو کلان را بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است که تمامی آن مؤلفه‌ها، بر الگوی راهبردی تأسیس و توسعه سمن‌های ایرانی دارای تأثیر مستقیم هستند و مؤلفه اداری و حقوقی در شرایط کنونی بیشترین اثر را دارد (حمیصی، ۱۳۹۱). در پژوهش‌های دیگری همچون «موانع رشد و گسترش سازمان‌های غیردولتی در ایران»، این نتیجه به دست آمده است که: از آنجایی که وضعیت مشارکت‌های مردمی در هر جامعه‌ای از فرایندهای تاریخی، ساختارهای قانونی، سیاسی، اداری، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی تأثیر می‌پذیرد، متغیرهای سطح خرد، نظیر ویژگی‌های فردی و ذهنی نیز به سهم خود در تبیین مشارکت‌های مردمی و گسترش سمن‌ها اثرگذار هستند (سعیدی، ۱۳۸۱). همچنین در پژوهش دیگری با عنوان «بررسی نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در تحقق حکمروایی مطلوب»، این‌گونه نتیجه‌گیری شده است که: با گسترش قلمرو حکمروایی مطلوب در نهادهای قدرت و افزایش سازمان‌های مردم‌نهاد توأم با درک صحیح از مؤلفه‌های حکمرانی خوب و تخصیص سهم بیشتری به مقوله مشارکت مردمی، می‌توان به گره‌گشایی از بخش قابل توجهی از مسائل پیش‌آمده در سطح کشور پرداخت (محمدی و پریزاد، ۱۳۹۹). پژوهش دیگری با عنوان «ارائه مدل راهبردی سازمان‌های مردم‌نهاد حامی نیروهای مسلح» نیز به این موضوع پرداخته که امروزه در کشورهای توسعه‌یافته (آمریکا، بریتانیا، کانادا و استرالیا)، سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه بسیاری با رویکرد حمایت و پشتیبانی از نیروهای مسلح

وجود دارند که به‌عنوان بخش سوم اقتصاد، مانند بازویی برای دولت به تأمین امور رفاهی و معیشتی نظامیان و خانواده‌های آن‌ها می‌پردازند (نظم آبادی، ۱۳۹۹).

به هر حال پژوهش‌های انجام‌شده اغلب بر سه حوزه تمرکز داشته‌اند: اول اینکه چه عواملی بر توسعه و کارکرد سازمان‌های مردم‌نهاد تأثیر دارند و دوم اینکه نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، امنیتی و اقتصادی چیست و سوم ارائه الگوهایی برای نگاه راهبردی به سازمان‌های مردم‌نهاد است. در دو بخش اول، پژوهش‌های انجام‌شده، به بررسی گذشته سازمان‌های مردم‌نهاد پرداخته‌اند و یافته‌های آن‌ها حاکی از آن است که اول، نیازمند حمایت‌های دولتی هستند و دوم در حوزه‌های مختلف، تأثیرگذاری به‌سزایی داشته‌اند؛ بنابراین پژوهش حاضر سنخیت زیادی با این پژوهش‌ها نداشته و صرفاً نتایج آن‌ها نشان از اهمیت برنامه‌ریزی صحیح در کارکرد مطلوب سازمان‌های مردم‌نهاد دارد؛ اما پژوهش‌های دسته سوم که نگاه راهبردی به سازمان‌های مردم‌نهاد داشته‌اند با این تحقیق دارای مشابهت است. از آنجایی که هدف این پژوهش تدوین سناریوهای سازمان‌های مردم‌نهاد ایرانی تا ده سال آینده است، یک رویکرد کلان‌نگر دارد و این دسته از تحقیقات راهبردی نیز نگاه کلان‌نگری به حوزه سمن‌ها داشته‌اند، اما این تفاوت اصلی وجود دارد که محور اصلی در پژوهش حاضر، در نظر گرفتن عدم قطعیت‌ها و پیش‌بینی‌ناپذیری‌ها در آینده سازمان‌های مردم‌نهاد است که در روش پژوهش که سناریونویسی است تجلی یافته است. در مجموع، استفاده از روش سناریونویسی و رویکرد آینده محور به سازمان‌های مردم‌نهاد از جمله نوآوری‌های این پژوهش است.

### سناریو و فرایند سناریونگاری

سناریو محصولی است که به توصیف وضعیت احتمالی آینده می‌پردازد و داستانی است که در خصوص نحوه حادث شدن این وضعیت بیان می‌شود. حالت اول را وضعیت نهایی یا حتی سناریوهای «روز زندگی» می‌نامند و دومی را سناریوهای زنجیره‌ای (حوادث) یا تاریخ‌های آینده می‌نامند (بیشاب و همکاران، ۱۳۸۸: ۹).

به عبارت دیگر، سناریو ابزاری برای نظم بخشیدن به ادراکات فرد در مورد محیط‌های بدیل آینده است که در آن تصمیم فرد می‌تواند، به‌درستی اجرا شود (شواری، ۱۹۹۱). سناریوها پیش‌بینی آینده نیستند، بلکه درک آینده‌های مختلف در زمان حال هستند (همان، ۱۳۸۸: ۳۸). در واقع نتیجه نهایی، رسیدن به تصویری دقیق از فردا نیست، بلکه اتخاذ تصمیم‌های بهتر دربارهٔ آینده است (همان، ۱۱).

سناریو را نمی‌توان توصیف یک آینده خاص فرض کرد؛ بلکه توصیف مجموعه‌ای از شرایط ممکن آینده است. سناریونویسی دارای تمرکزی گسترده‌تری است که به‌صورت نظام‌مند طیف عدم قطعیت‌های محیط را در نظر می‌گیرد (بوروش و چارلز، ۱۹۹۲: ۲۵).

برای انجام یک فرایند سناریونویسی، می‌بایست یکی از روش‌های سناریونگاری را به‌عنوان پیش‌فرض انتخاب کرد. طبق بررسی‌ها هشت کلاس مختلف از روش‌ها و یازده نوع مختلف از انواع شیوه‌های توسعه‌ی سناریو وجود دارد (بیشاب و همکاران، ۱۳۸۸). پس از پدید آمدن ایده نگارش سناریو توسط هرمن کان در مؤسسه رند، دو مکتب در دو کشور انگلیسی‌زبان با دو رویکرد متفاوت ایجاد شد. مکتب اول که توسط مؤسسه شل توسعه یافت به منطق شهودی مرتبط بوده و با عنوان جی بی ان شهرت یافت و هم‌اکنون نیز در آمریکا و بسیاری از دیگر کشورها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مکتب دوم توسط اولاف هلمر و تد گوردون براساس روندهای اصلاح‌شده احتمالی پیشنهاد شد. مکتب دوم بر پایه دو روش آینده‌پژوهی تحلیل تأثیرات روند و تحلیل تأثیرات متقابل بنا نهاده شد و برخلاف رویکرد مکتب اول، کمیت‌گرا بوده است.

در مقابل این دو مکتب در قاره اروپا از رویکرد دیگری استفاده می‌شود که توسط گاستون برگر و برتارد دی یوونل با عنوان آینده‌نگر پیشنهاد و نیز به‌وسیله مایکل گودت به‌صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفت. به‌علاوه گودت موفق شد برنامه‌های رایانه‌ای را برای کمک به تدوین سناریو ایجاد کند.

یکی از روش‌های خوب و پرکاربرد، روشی است که با عنوان ماتریس «رویکرد شبکه جهانی تجارت» مشهور به «جی بی ان» شناخته می‌شود. این شیوه توسط پیر واک در دهه

۱۹۷۰ میلادی ایجاد شد و به دست شوآرتز در سال ۱۹۹۱ میلادی (هنر دوربینی) و وان درهیدن در سال ۱۹۹۶ میلادی (سناریوها: هنر مکالمه راهبردی) مورد استفاده قرار گرفت و شهرت یافت (حافظی و اسمعیل‌زاده، ۱۳۹۳: ۷). ساده بودن و کم‌هزینه بودن روش در مقابل نتایج مطلوب آن، استفاده از آن در پروژه‌های مهم در جهان، استفاده توسط دانشمندان حوزه آینده‌پژوهی و توجه کیفی و نه صرفاً کمی به متغیرها باعث شد این روش به‌عنوان روش مبنای این پژوهش انتخاب شود.

### سمن

اصطلاح سازمان غیردولتی یا سازمان مردم‌نهاد که در انگلیسی با حروف مخفف<sup>۱</sup> شهرت دارد، اگرچه از متون غربی به ایران منتقل شده است، با این حال در محافل، منابع و سازمان‌های ملی و بین‌المللی این کشورها نیز از تعریف واحد و جامعی برخوردار نیست. در این پژوهش، تعریف سازمان غیردولتی براساس بند (الف) از ماده یک آیین‌نامه اجرایی<sup>۲</sup>، تأسیس و فعالیت سازمان‌های غیردولتی مورخ ۱۳۸۴/۰۵/۰۸، به‌عنوان اصطلاح عملیاتی پذیرفته شده است. بر این مبنا «سمن» به شکلی اطلاق می‌شود که: «توسط گروهی از اشخاص حقیقی یا حقوقی غیرحکومتی به‌صورت داوطلبانه با رعایت مقررات مربوط تأسیس شده و دارای اهداف غیرانتفاعی و غیرسیاسی است»، اما با توجه به اینکه برای بررسی آینده‌های محتمل و ممکن ماهیت سازمان مردم‌نهاد اهمیت می‌یابد از این رو در بخش‌های مختلف پژوهش به تمام سمن‌هایی که حوزه تأثیر آن‌ها جمهوری اسلامی ایران است، توجه شده است.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با توجه به استفاده از تحلیل مضمون و پانل خبرگی، کیفی و به لحاظ نتیجه، کاربردی است و برای جمع‌آوری داده‌ها از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی

بهره‌برداری شد. در این پژوهش، با شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌های حوزه سمن و روندهای جهانی مؤثر بر آن، شناخت اولیه‌ای نسبت به وضعیت موجود ایجاد شد. در مرحله بعد و با برگزاری نشست خبرگی، پیشران‌های این حوزه شناسایی و وزن‌دهی شد. پیشران‌های مهم که عدم قطعیت بالاتری داشتند، با در نظر گرفتن مطلوبیت‌های حاکمیتی، عدم قطعیت‌های کلیدی را شکل دادند. در نهایت از تقاطع عدم قطعیت‌های کلیدی، چهار سناریو نگاشته و برای هر سناریو، تجویزهای لازم ارائه شد. با توجه به مطالب بیان‌شده، برای نگارش گام‌های سناریوپردازی، از روش جی‌بی‌ان بهره‌برداری و در نهایت از فرایند سناریونویسی که در کتاب برنامه‌ریزی سناریویی در سازمان‌ها (چرمک، ۱۳۹۴) و کتاب آموزه‌ها و آموزه‌های آینده‌پژوهی (پدرام و احمدیان، ۱۳۹۴) ارائه شده الگوگیری و گام‌های ذیل استخراج شده است:



نمودار ۱: گام‌های پژوهش (ارتباط بین اجزاء پژوهش)

برای شناسایی کنشگران، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار از یک گروه کارشناسی مشتمل بر افرادی که در حوزه سمن‌ها فعال بوده‌اند استفاده و در مراحل بعدی از جمله شناسایی عدم قطعیت‌ها از خبرگان و مدیران فعال در این حوزه بهره‌برداری شد. در نهایت نیز با توجه به



رویکرد کیفی پژوهش، برای تأیید نتایج حاصل از جلسات کارشناسی و خبرگی از کارشناسان، خبرگان، اساتید و مدیران ارشد موضوع سازمان‌های مردم‌نهاد استفاده شد. آینده‌پژوهی برحسب تعریف، یک فعالیت مشارکتی است که باید مبتنی بر شواهد و قضاوت‌های موجود باشد. استفاده از پانل‌ها در میان مجموعه‌ی روش‌های موجود، انتخابی طبیعی است. پانل‌ها گردهمایی‌های ایده‌آلی برای مباحثه و بحث‌های عمیق می‌باشند. پانل خبرگان، روشی است که هم به‌عنوان روش اصلی و هم به‌صورت روش تکمیلی استفاده می‌شود. کمتر پروژه آینده‌پژوهی را می‌توان یافت که پانل در آن جایی نداشته باشد. مرور فعالیت‌های آینده‌پژوهی انجام‌یافته در دهه‌های گذشته، استفاده گسترده از پانل‌ها را در فرایند اجرای پروژه‌ها نشان می‌دهند. آینده‌پژوهی فعالیتی مشارکتی است که باید مبتنی بر بهترین شواهد و قضاوت‌های موجود باشد. در این شرایط، آینده‌پژوهان استفاده از پانل‌ها را در میان مجموعه روش‌های موجود، انتخابی طبیعی می‌دانند.

پانل‌ها متشکل از جمعی خبره و متخصص بین هشت تا بیست نفر هستند که در مدت‌زمان مشخص، در مورد آینده یک موضوع خاص تأمل کرده و به مشورت می‌پردازند. پانل‌ها در اشکال و اندازه‌های بسیاری وجود دارند. پانل‌ها می‌توانند افراد غیرحرفه‌ای را نیز شامل شوند. درواقع اعضای پانل‌ها ممکن است به معنای واقعی، تخصص و خبرگی نداشته باشند. چنین پانل‌هایی، از ذی‌نفعان یعنی افرادی که سهم و منفعتی در نتایج فرایند پانل دارند و در بعضی مواقع نماینده یک سازمان خاص هستند، تشکیل می‌شوند. معمولاً تجربیات کاری چنین افرادی، معیار عضویت آن‌ها در گروه است. ویژگی‌های خبرگان مزبور به شرح ذیل است:

- رؤسا، پژوهشگران و کارشناسان حوزه سمن‌ها در دستگاه‌های دولتی از قبیل وزارت کشور و دستگاه‌های اطلاعاتی و قضایی؛
- اساتید و دانشجویان دکتری با گرایش‌های آینده‌پژوهی و اجتماعی؛
- صاحب‌نظران فعال سمن‌ها.

درواقع، اعضای پانل‌های خبرگی، به نحوی انتخاب شدند که ترکیب متناسبی از تخصص‌های مذکور در آن باشد. از این رو، نمونه‌گیری به روش هدفمند بود<sup>۱</sup> و در هر سه مرحله شامل (۱) شناسایی کنشگران، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار؛ (۲) شناسایی و امتیازدهی عدم قطعیت‌ها و (۳) صحت‌سنجی یافته‌ها مجموعاً ۴۸ نفر از خبرگان<sup>۲</sup> انتخاب شدند که این انتخاب براساس نحوه تشکیل پانل که توضیح داده شد صورت پذیرفت.

برای اقتناع این پژوهش، از خبرگان عرصه علوم اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد و آینده‌پژوهی در نشست‌ها و پنل‌های خبرگی در شش موضوع<sup>۳</sup> بهره‌برداری شد. درواقع روایی تحقیق با ارائه به خبرگان به دست آمد و صحت‌سنجی داده‌ها با ارزیابی سناریوها توسط خبرگان انجام شد.

قلمرو تحقیق، سمن‌هایی است که حوزه تأثیر آن‌ها جمهوری اسلامی ایران است.

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف. مصاحبه

از مصاحبه برای جمع‌آوری نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استفاده شده که تحلیل آن‌ها نیز با روش تحلیل مضمون، دسته‌بندی شده است.

۱. نمونه‌گیری هدفمند به این معنی است که محقق، افراد و مکان‌هایی را برای مطالعه انتخاب کند که بتوانند آگاهی هدفمندی در زمینه درک مسئله تحقیق و پدیده مورد مطالعه در اختیار او قرار دهند (کرسول، ۱۳۹۱: ۱۳۱).
۲. ده نفر از کارکنان و مدیران وزارت کشور، سه نفر از اساتید جامعه‌شناسی دانشگاه، چهار نفر کارشناس حقوقی، سه نفر از کارکنان و مدیران سازمان بهزیستی، ده نفر فعال حوزه سمن در موضوع حقوق بشر، زنان و سلامت، یازده نفر از کارکنان و مدیران نظامی و انتظامی و شش نفر از دانشجویان دکتری آینده‌پژوهی.
- ۳-۱. نشست برای شناسایی و امتیازدهی به کنشگران؛ ۲- نشست شناسایی پیشران‌ها؛ ۳- تعیین عدم قطعیت‌ها و تعیین مطلوبیت‌های حوزه سمن؛ ۴- تقاطع عدم قطعیت کلیدی و منطق سناریو؛ ۵- ارزیابی سناریوها و ۶- راهکارها.

جدول ۱: بخشی از جدول مضامین پایه

کد مضامین	مضامین پایه	متن مصاحبه	کد مصاحبه
B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7	<p>- عدم آموزش سمن‌ها</p> <p>- توسعه فزاینده و صرفاً کمی سمن‌ها</p> <p>- نبود الگوی نظارت مناسب</p> <p>- بالا بردن روحیه مشارکت جویانه مردم</p> <p>- نگاه کمی به سمن‌ها</p> <p>- افزایش تأثیرگذاری در سازمان ملل</p> <p>- حضور در همایش‌های بین‌المللی</p>	<p>- در حال حاضر یکی از مشکلات سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور این است که آموزش مناسبی برای آن‌ها وجود ندارد. برخی از جوانان علاقه‌مند سمنی را به نام خود ثبت می‌کنند، اما پس از مدتی به دلیل عدم موفقیت یا مشکلاتی که پیش روی آن‌ها قرار می‌گیرد، منفعل می‌شوند که یکی از مهم‌ترین علل این موضوع، نبود آموزش مناسب برای توانمندسازی سمن‌ها است. از طرف دیگر توجه بسیاری از دست‌اندرکاران صرفاً به توسعه کمی سمن‌هاست و نه کیفی. نظارت در زمان‌های خاص و به‌صورت بسیار محدود انجام می‌شود؛ اما به هر حال سمن‌ها باعث شده‌اند تا روحیه مشارکت‌جویانه در مردم تقویت شود.</p> <p>- به سازمان‌های مردم‌نهاد صرفاً نگاه آماری می‌شود. توانمندی‌هایی در سازمان‌های مردم‌نهاد وجود دارد که در صورت بهره‌برداری می‌تواند موفقیت‌های بزرگ داخلی و خارجی برای کشور ایجاد نماید. تعداد سمن‌هایی که از کشور ایران، مقام مشورتی سازمان ملل را دریافت کرده‌اند بسیار محدودند. با برنامه‌ریزی و تقویت سمن‌ها می‌توان اثرگذاری آن‌ها را در عرصه‌های ملی و بین‌المللی افزایش داد. حضور در همایش‌های بین‌المللی از جمله فرصت‌هایی است که به نحو مطلوبی از آن استفاده نمی‌شود.</p>	A1

جدول ۱: مضامین سازمان‌دهنده

کد مضمون سازمان دهنده	مضامین سازمان دهنده	کد مضامین پایه
C1	نقاط قوت	B4-B13-B19-B20-B27-B۳۶-۳۸
C2	نقاط ضعف	B1-B2-B۳-B5-B9-B10-B11-B12-B21-B22-B23-B26-B27-B28-B33-B34-B35-B39-B40-B43-B44-B45-B46-B47-B52-B53-B۵۴-۵۵-۵۶-B60-B61-B62-B63-B64-B۶۵
C3	فرصت‌ها	B6-B7-B29-B30-B31-B32-B51-B57-B58-B59-B78-B79-B80-B81-B82-B83-B۸۴-۸۵
C4	تهدیدات	B8-B14-B15-B16-B17-B18-B24-B25-B36-B37-B38-B41-

B42-B48-B49-B50-B66-B67-B68-B69-B70-B71-B72-B73-  
B74-B75-B76-B77

جدول ۲: مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	ردیف
نقاط همگراساز سمن‌ها	<p>بالا بردن روحیه مشارکت‌جویانه مردم/ افزایش روح همکاری و تعاون در جامعه/ هدایت برخی از فعالان اجتماعی در قالب حرکت در چارچوب‌های مشخص و صحیح/ خشی کردن توطئه‌های خارجی با حضور در صحنه‌های حمایتی/ وجود آمار بالای سازمان‌های غیردولتی در کشور/ افزایش تأثیرگذاری در سازمان ملل/ حضور در همایش‌های بین‌المللی/ روشنگری در خصوص حقانیت ایران در مقابل اتهام‌زنی‌های نادرست بیگانگان/ شفاف‌سازی اقدامات ضدحقوق بشری کشورهای متخاصم/ انتقال تجربه جوامع مدرن برای برطرف کردن مشکلات اجتماعی/ نفوذ در لایه‌های مختلف جامعه اعم از هنرمندان، کارگران و ... و پیگیری اهداف اطلاعاتی/ ایجاد امکان بهره‌گیری از امکانات سایر کشورها در زمینه‌های مختلف برحسب نیاز.</p>	۱

عدم آموزش سمن‌ها/ توسعه فزاینده و صرفاً کمی سمن‌ها/ نبود الگوی نظارت مناسب/ نبود چارچوب قانونی جامع/ ارجاع پرونده‌های متخلفین و متهمین به دستگاه قضایی توسط هیئت نظارت بر سازمان‌های مردم‌نهاد/ عدم بهره‌گیری از ظرفیت آن‌ها در مسیر ارتقای امنیت ملی و بین‌المللی/ نامشخص بودن حیطه مأموریت آن‌ها/ تبدیل نقد اجتماعی به نقد سیاسی، جهت‌دهی خواسته‌ها و مطالبات مردمی به سمت مطالبات غیرمعقول و نادرست/ فقدان الگوی درون‌زا و تکیه بر نمونه‌های غربی/ ایجاد فضا برای نفوذ در دستگاه‌های اجرایی/ عدم تشکیل بانک جامع/ حضور چهره‌های غیرهمسو در سمن‌ها/ عدم نیروی کارشناسی لازم در نهادها/ نقش سمن‌ها در جنبش‌های اجتماعی/ ایجاد اعتمادبه‌نفس کاذب در اقدار پیرو، برای تغییر حاکمیت/ مدیریت جنبش‌های اجتماعی/ وابستگی پنهان مالی به بیگانگان/ تطبیق حوزه فعالیت با ارزش‌های غربی و نه نیازهای واقعی جامعه/ آگاهی کاذب غرب از جامعه ایران/ توسعه فعالیت و انتقال اطلاعات به بیرون/ مدیریت بیرونی این سازمان‌ها/ تعریف و القای قواعد سمن‌ها از سوی بیگانگان در جامعه/ تنوع‌بخشی به عرصه فعالیت و استفاده از کارکرد عام‌المنفعه در عرصه اجتماعی/ آموزش سرویس‌های اطلاعاتی به سمن‌ها با پوشش مسائل حقوق بشری و زیست‌محیطی/ تقاضای دسترسی به اطلاعات محرمانه قبل از نهادینه شدن اصول حیطه‌بندی و طبقه‌بندی در این سازمان‌ها/ تقویت اهداف مشترک غیرقانونی بین سمن‌ها و شبکه‌سازی بر ضد نظام اسلامی و اهداف آن/ وابستگی به سمن‌های بین‌المللی دارای شعبه در داخل کشور/ هم‌افزایی سمن‌های نامطلوب داخلی و خارجی/ به چالش کشیده شدن احکام و عقاید اسلامی/ حضور در مناطق ممنوعه، حفاظت‌شده و حساس در کشور/ برقراری ارتباطات گسترده خارج از عرف با مؤسسات و اشخاص حقیقی و حقوقی/ فعالیت غیرقانونی سمن‌های خارجی در داخل کشور/ فعالیت برخلاف منافع ملی ایران توسط سمن‌های خارجی

نقاط  
واگراساز  
سمن‌ها

جدول ۴: کفایت نظری

ردیف	مصاحبه‌شونده	تعداد مضامین پایه	تعداد مضامین پایه جدید	تجمعی مضامین پایه جدید
۱	A1	۷	۷	۷
۲	A2	۱۰	۹	۱۶
۳	A3	۱۲	۸	۲۴
۴	A4	۱۱	۹	۳۳
۵	A5	۹	۸	۴۲
۶	A6	۱۰	۷	۴۹
۷	A7	۷	۵	۵۴
۸	A8	۸	۳	۵۷

۵۷	۰	۵	A9	۹
۵۷	۰	۶	A10	۱۰

## ب. پانل خبرگی

### کنشگران فعال حوزه سمن‌ها

از گام‌های اولیه سناریونویسی، شناسایی کنشگران است که ضمن مطالعه اسناد موجود همچنین توزیع پرسشنامه، در ابتدا نام ۵۳ کنشگر که با موضوع سمن‌ها در ارتباط بودند به دست آمد. در مرحله بعد برخی از کنشگران که تکراری بودند حذف شدند و آن‌هایی که نسبت کل و جزء داشتند با یکدیگر ادغام شدند. کنشگران در یک لیست قرار داده شده و توسط ده نفر از خبرگان، امتیازدهی شدند تا در نهایت کنشگران ذیل استخراج شدند:

جدول ۵: امتیازدهی به کنشگران توسط خبرگان

ردیف	کنشگران	تقسیم‌بندی	وزن (۰-۳)
۱	دولت	داخلی	۲
۲	قانون‌گذاران	داخلی	۳
۳	مردم	داخلی	۲
۴	سازمان‌های مردم‌نهاد	داخلی	۲
۵	مراجع قضایی	داخلی	۲
۶	مراکز علمی و دینی	داخلی	۲
۷	سازمان‌های بین‌المللی	خارجی	۳
۸	سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی	خارجی	۲
۹	سازمان‌های اطلاعاتی بیگانه	خارجی	۲

### کنشگران و بازیگران داخلی

**دولت:** وزارت کشور، سازمان بهزیستی و نیروی انتظامی سه نهاد قانونی در اعطای مجوز فعالیت به سمن‌ها هستند. برخی از دستگاه‌های دولتی دیگر مانند وزارت بهداشت نیز براساس آیین‌نامه‌های داخلی اقدام به صدور مجوزهایی برای فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد می‌کنند.

**قانون‌گذاران:** مجلس شورای اسلامی، شورای نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام از جمله نهادهای قانونی هستند که در خصوص فعالیت سمن‌ها قوانینی را تصویب می‌کنند. مردم: با توجه به اینکه ماهیت سمن داوطلبانه و مردمی بودن و هدف آن انجام امور خیرخواهانه به نفع جامعه است؛ از این رو، مقبولیت سمن‌ها توسط مردم صورت می‌پذیرد. **سازمان‌های مردم‌نهاد:** بازخورد عملکرد سمن‌ها در داخل و خارج از کشور بر آینده آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی که در داخل کشور فعالیت می‌کنند در این دسته قرار می‌گیرند و نحوه فعالیت آن‌ها در داخل کشور بر فعالیت سمن‌های داخلی نیز مؤثر است. در جهان امروز، سازمان‌های مردم‌نهاد، به‌عنوان رکن سوم جوامع و ابزار اصلی مشارکت مردم در عرصه‌های مختلف اجتماعی محسوب می‌شوند (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۹).

**مراجع قضایی:** کلیه فعالیت سمن‌ها براساس مجوزهای قانونی است و در صورت عدم رعایت ضوابط، رسیدگی نهایی که ممکن است منجر به انحلال سمن شود توسط مراجع قضایی صادر می‌شود.

**مراکز علمی و دینی:** میزان مشارکت و تعامل این مراکز با سمن‌ها در تقویت و گسترش آن‌ها نقش اساسی دارد.

### کشگران و بازیگران خارجی

**سازمان‌های بین‌المللی:** در اصل ۷۱ منشور سازمان ملل، بندهایی برای مشاوره سازمان‌های غیردولتی با بخش‌های مختلف سازمان ملل پیش‌بینی شده است. بر این اساس، شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل در قطعنامه شماره ۱۲۹۶ در تاریخ ۲۳ می ۱۹۶۸ میلادی، ترتیبات ناظر بر روابط مشورتی را تعیین کرد. جایگاه مشورتی، نوعی امتیاز مشاوره‌ای است که شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل، برای یک سازمان غیردولتی واجد شرایط، قائل می‌شود.

**سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی:** INGOs شامل آن دسته از سازمان‌های مردم‌نهاد است که فعالیت آن‌ها در عرصه بین‌الملل متمرکز می‌شود که به‌منظور ایفای نقش در عرصه

بین‌الملل و پاسخگویی به مسائل جامعه جهانی شکل گرفته و فعالیت آن‌ها در زمینه مسائل و رویدادهای کلان عرصه بین‌الملل است. نوع دیگری از سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی، شامل سازمان‌هایی است که در کشورهای مختلف دنیا شکل گرفته و بخشی از فعالیت آن‌ها در عرصه بین‌الملل متمرکز است. اخذ مقام مشورتی از سازمان ملل متحد، تعامل با سازمان‌های بین‌المللی و همچنین عضویت در سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی بزرگ را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین اقدام این سازمان‌ها در عرصه بین‌الملل برشمرد.

**سازمان‌های اطلاعاتی بیگانه یا حریف:** سمن‌ها یکی از ابزارهای نفوذ و جاسوسی سرویس‌های اطلاعاتی کشورهای بیگانه در کشورها هستند. در گذشته برخی از سمن‌های داخلی به ابزاری جهت نفوذ این سرویس‌های جاسوسی به کشور تبدیل شده‌اند.

#### پیشران‌های سمن تا ده سال آینده

برای استخراج پیشران‌های ذیل، کنش‌کنشگران در هر یک از عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، حقوقی و زیست‌محیطی در سه پانل خبرگی با حضور هفت نفر از خبره‌های حوزه‌ی سازمان‌های مردم‌نهاد مورد بحث قرار گرفت. در این پانل، جدول کنش‌کنشگران<sup>۱</sup> برای حاضرین به نمایش درآمد و از آن‌ها خواسته شد روی نقش هر یک از کنشگران روی حوزه‌های مختلف بحث کرده و نیروهای بزرگ تغییری که ممکن است توسط هر یک از کنشگران یا ترکیبی از کنشگران به وقوع بپیوندد عنوان کنند که نتیجه‌ی ذیل حاصل شد:

#### پیشران‌های سیاسی

- نفوذ سرویس‌های اطلاعاتی بیگانه در سمن‌ها و
- احساس خطر کشورهای تأثیرگذار جهانی از سازمان‌های مردم‌نهاد.

#### پیشران‌های اقتصادی

- افزایش قابل ملاحظه در تخصیص بودجه‌های خارجی به سمن‌ها و
- مشروط شدن حرکت‌های بین‌المللی به عضویت در پروتکل‌های محدودکننده.

۱. در ستون اول (ابتدای هر سطر)، کنشگران و در سطر اول و ابتدای هر ستون نیز حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، حقوقی و زیست‌محیطی آورده شده است.



### پیشران‌های اجتماعی

- شدت یافتن شبکه‌ای شدن سازمان‌های مردم‌نهاد به‌خصوص در سطح بین‌المللی،
- بستر شدن سازمان‌های مردم‌نهاد برای شهرت افراد/ تغییر کارکرد،
- کاهش اعتماد مردم به سازمان‌های مردم‌نهاد،
- از بین رفتن موضوع یا دلایل فعالیت سمن،
- افزایش حضور سمن‌های بین‌المللی در داخل کشور،
- گره خوردن کارکرد سمن‌ها با اهداف قومیت‌ها در کشور و
- شبدری شدن سازمان‌های مردم‌نهاد.

### پیشران‌های فناورانه

- تغییر هویت و مجازی شدن سازمان‌های مردم‌نهاد و
- پیوند خوردن سمن‌ها با رسانه‌های پرمخاطب.

### پیشران‌های حقوقی

- تغییر قوانین داخلی کشور در مورد سازمان‌های مردم‌نهاد و
- خروج سمن‌ها از چتر حاکمیتی جمهوری اسلامی ایران.

### پیشران‌های زیست‌محیطی

- تشدید بحران‌ها و بلایا

### شناسایی عدم قطعیت‌ها

ویژگی بارز عدم قطعیت، پیش‌بینی ناپذیری است. اگر رویدادی حتی با احتمال نه‌چندان زیاد قابل پیش‌بینی است، دیگر عدم قطعیت به‌شمار نمی‌آید. در این گام، مبتنی بر پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها مشخص می‌شود. یک پیشران می‌تواند یک عدم قطعیت یا چند عدم قطعیت ایجاد کند یا اینکه چند پیشران با هم، می‌توانند یک عدم قطعیت ایجاد کنند و یا اینکه ممکن است یک پیشران، هیچ عدم قطعیتی ایجاد نکند؛ بنابراین، هیچ‌گونه تناظری میان پیشران و عدم قطعیت‌ها وجود ندارد. همچنین، دو سر طیف عدم قطعیت باید از

<sup>۱</sup> امروزه پدیده انقلاب اطلاعاتی و ارتباطی و محصول شناخته‌شده آن یعنی فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی در حال ایجاد تغییرات بنیادین و وسیعی در ماهیت اشکال و ساختارهای سیاسی اجتماعی در جوامع گوناگون است و فضای مجازی در بازتعریف و تقویت حوزه عمومی نقشی مؤثر و مثبت داشته است (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۹).

احتمال قابل قبول برخوردار باشند و حد واسط عدم قطعیت‌ها نیز باید تعیین شوند. برای تعیین عدم قطعیت‌ها، پیشران‌های به‌دست‌آمده در مرحله‌ی قبل، در یک جدول امتیازدهی ارائه و اهمیت و پیش‌بینی‌ناپذیری آن‌ها مورد ارزیابی خبرگان قرار گرفت. برای اینکه از نسبت بین مطلوبیت‌ها و عدم قطعیت‌ها غفلت نشود، ستونی با عنوان مقوله اضافه شد و مقوله هر یک از پیشران‌ها نسبت به اهداف تعیین شد. این ستون اندیشه‌های خبرگان را برای ترکیب و ادغام پیشران‌ها و رسیدن به عدم قطعیت‌های کلیدی نظم داد.

جدول ۶: امتیازدهی به پیشران‌ها و تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی

ردیف	پیشران (ناشی از کنش کنشگران)	اهمیت	پیش‌بینی‌ناپذیری	خاصیت پیشران	مقوله
۱	حمایت و استفاده ابزاری از سمن‌ها توسط دستگاه‌های حریف	۳	۲	عدم قطعیت اصلی	واگرایی
۲	احساس خطر کشورهای تأثیرگذار جهانی از سازمان‌های مردم‌نهاد	۲	۳	عدم قطعیت اصلی	واگرایی
۳	افزایش قابل ملاحظه در تخصیص بودجه‌های خارجی به سمن‌ها	۲	۲	عدم قطعیت کمکی	واگرایی/ توانمندی
۴	مشروط شدن حرکت‌های بین‌المللی سمن‌ها به عضویت در پروتکل‌های محدودکننده	۲	۲	عدم قطعیت کمکی	واگرایی
۵	شدت یافتن شبکه‌ای شدن سازمان‌های مردم‌نهاد به خصوص در سطح بین‌المللی	۳	۲	عدم قطعیت اصلی	توانمندی
۶	بستر شدن سازمان‌های مردم‌نهاد برای شهرت افراد/ تغییر کارکرد	۲	۲	عدم قطعیت کمکی	ناتوانی
۷	کاهش اعتماد مردم به سازمان‌های مردم‌نهاد	۲	۳	عدم قطعیت اصلی	ناتوانی
۸	از بین رفتن موضوع یا دلایل فعالیت سمن	۳	۱	شگفتی‌ساز	ناتوانی
۹	افزایش حضور سمن‌های بین‌المللی در داخل کشور	۲	۱	عدم قطعیت مستعد	توانایی/ واگرایی
۱۰	ایجاد بدیل‌های جدید و کارآمدتر به‌جای سمن‌ها	۳	۳	عدم قطعیت اصلی	ناتوانی
۱۱	گره خوردن کارکرد سمن‌ها با اهداف قومیت‌ها در کشور	۲	۱	عدم قطعیت مستعد	واگرایی
۱۲	نفوذ سرویس‌های اطلاعاتی بیگانه در سمن‌ها	۳	۱	شگفتی‌ساز	واگرایی

۱۳	شبدری شدن سازمان‌های مردم‌نهاد	۲	۱	عدم قطعیت مستعد	توانمندی
۱۴	تغییر هویت و مجازی شدن سازمان‌های مردم‌نهاد	۳	۲	عدم قطعیت اصلی	توانمندی
۱۵	پیوند خوردن سمن‌ها با رسانه‌های پرمخاطب	۲	۲	عدم قطعیت کمکی	توانمندی
۱۶	تغییر قوانین داخلی کشور در مورد سازمان‌های مردم‌نهاد	۳	۳	عدم قطعیت اصلی	توانمندی/ ناتوانی
۱۷	خروج سمن‌ها از چتر حاکمیتی جمهوری اسلامی ایران	۳	۲	عدم قطعیت اصلی	واگرایی
۱۸	تشدید بحران‌ها و بلاها	۳	۲	عدم قطعیت اصلی	توانمندی

### ترسیم چشم‌انداز کلی

منظور از چشم‌انداز کلی، تعیین مطلوب‌ترین آینده ممکن است. در این گام، یک چشم‌انداز کلی نسبت به آینده یا به عبارتی رؤیایی‌ترین تصویر قابل تحقق از آینده ترسیم می‌شود و این چشم‌انداز باید قابل تحقق باشد؛ اما در شرایطی که همه چیز بر وفق مراد باشد.

در این پژوهش، مجموعه «معیار مطلوبیت آینده» پس از بررسی در نشست خبرگی، در قالب اهداف کلی زیر مورد توجه قرار گرفت:

- همگرایی سازمان‌های مردم‌نهاد با اهداف متعالی جمهوری اسلامی ایران؛
- بهره‌وری حداکثری سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه‌های تخصصی مرتبط و
- رویکرد فعال در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی.

### تقاطع عدم قطعیت‌های کلیدی و تگارش سناریو

در این گام، با در نظر گرفتن چشم‌انداز کلی نگاشته‌شده در گام پیشین، عدم قطعیت‌های کلیدی، از حیث تأثیر و اهمیت تعیین می‌شوند. باید این اطمینان وجود داشته باشد که عدم قطعیت‌های کلیدی حداکثر فضای عدم یقینی را پوشش می‌دهد. همچنین لازم است که عدم قطعیت‌های غیرکلیدی نیز بررسی شوند. در این گام، چارچوب یا فضای سناریوها، ترسیم می‌شود.

نکته اصلی، شناسایی دو یا سه عاملی است که دارای بیشترین اهمیت بوده و با بیشترین عدم قطعیت (پیش‌بینی ناپذیری) همراه باشند. در واقع، این گام، بیانگر محورهای است که

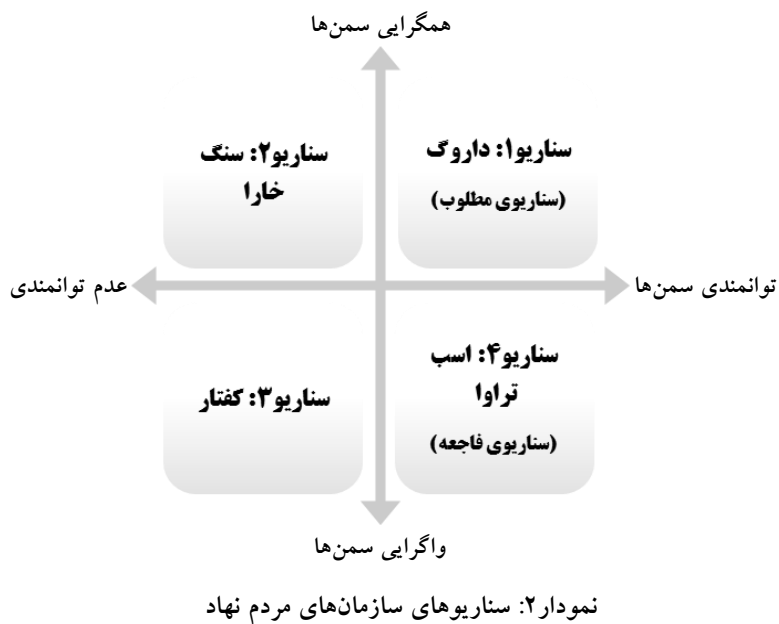
سناریوهای نهایی، براساس آن‌ها متمایز می‌شوند و مشخص کردن این محورها، درواقع یکی از مهم‌ترین گام‌ها در فرایند خلق سناریوها است. هدف نهایی، رسیدن به سناریوهایی است که تفاوت‌های موجود بین آن‌ها، برای تصمیم‌سازان قابل توجه بوده و آینده‌های مختلف را رقم می‌زنند (شواریز، ۱۳۸۸: ۲۱۳).

در پانل خبرگی دیگری، با توجه به نسبت هر یک از عدم قطعیت‌های اصلی، کمکی و شگفتی‌سازها با مطلوبیت‌های حوزه سمن، دو عدم قطعیت کلیدی به ترتیب ذیل احصاء شد: ۱- همگرا یا واگرا شدن سازمان‌های مردم‌نهاد که از ترکیب پیشران‌هایی چون سطرهای اول، چهارم، نهم، یازدهم و چهاردهم جدول پیشران‌ها تشکیل شده است. ۲- توانمند یا ناتوان شدن سازمان‌های مردم‌نهاد که از ترکیب پیشران‌هایی چون سطرهای دوم، سوم، پنجم، ششم، هفتم، هشتم، دهم، چهاردهم، پانزدهم، شانزدهم و هیجدهم به وجود آمده است.

جدول ۷: منطق سناریوهای سازمان‌های مردم‌نهاد

ردیف	وضعیت عدم قطعیت اول	وضعیت عدم قطعیت دوم	نام سناریو
۱	همگرا	توانمند	داروگ (نماد بشارت‌دهنده انقلاب)
۲	همگرا	ناتوان	سنگ خارا (نماد انعطاف‌ناپذیری)
۳	واگرا	ناتوان	کفتار (نماد لاشه‌خوری)
۴	واگرا	توانمند	اسب تراوا (نماد واگذاری تدریجی برخی از عناصر حاکمیتی، به کشور مهاجم)

زمانی که محورهای اصلی عدم قطعیت‌های حساس و کلیدی شناسایی شده باشند، بعضی اوقات، نشان دادن آن‌ها به صورت یک گستره (بر روی یک محور) یا ماتریس (با دو محور) یا حجم (با سه محور) مفید است، به گونه‌ای که سناریوهای مختلف، قابل شناسایی بوده و جزئیات آن‌ها نیز قابل بسط باشند.



### سناریوی داروگ (سمن‌های همگرا و توانمند)

سناریوی اول زمانی به مرحله اجرا درمی‌آید که از طریق ایجاد شبکه‌های داخل و خارج از کشور، تصویب قوانین حمایت‌کننده داخلی، عدم وجود ممانعت‌های بین‌المللی و اتصال صحیح فضای سایبر با سازمان‌های مردم‌نهاد توانمندی سمن‌ها افزایش یافته و از طرف دیگر گروه‌های جهادی به زمره سازمان‌های مردم‌نهاد وارد شده‌اند. از این رو، برخی از سازمان‌های مردم‌نهاد بین‌المللی با حضور در مجمع سالیانه سازمان ملل به نقض حقوق بشر در سرزمین‌های اشغالی، آمریکا و... پرداخته و یک رویکرد تهاجمی برای کشور ایجاد نموده‌اند. تعدادی از سازمان‌های مردم‌نهاد در کشورهای مختلف همچون ایران، عراق، لبنان و... متحد شده و در شرایطی که ترس دولت‌ها از تحریم‌های همه‌جانبه آمریکا و... باعث شده بود نقض حقوق بشر آن‌ها مورد اعتراض واقع نشود، به‌مثابه یک مطالبه‌گر اثرگذار عمل نموده و کشورهای ناقض حقوق بشر را با چالش جدی روبه‌رو ساختند. قانونی در مجلس شورای اسلامی تصویب شده که به‌واسطه آن بسیاری از گروه‌های جهادی و مذهبی از جمله پایگاه‌های بسیج، کانون‌های مساجد، گروه‌های جهادی، هیئت مذهبی و... به‌عنوان

سازمان مردم‌نهاد شناخته شده‌اند. دولت فعالیت سمن‌ها را تسهیل نموده و بخشی از مأموریت‌های خود را به سمن‌ها واگذار نموده است. همچنین آیین‌نامه‌های مناسب، تقویت‌کننده و حمایت‌کننده برای سمن‌ها تصویب نموده است.

### سناریوی سنگ خارا (سمن‌های همگرا و ناتوان)

سناریوی دوم زمانی شکل می‌گیرد که بخش زیادی از کارکرد سازمان‌های مردم‌نهاد، به کنشگر دیگری منتقل شده است. سمن‌ها به یک چارچوب کلیشه‌ای تبدیل شده‌اند و با اینکه ممانعت‌های قانونی، دست گروه‌های واگرا را بسته، انفعال گروه‌های همگرا باعث شده تغییر مثبتی ایجاد نشود. از این رو، دیده می‌شود که با ورود برخی رسانه‌های جمعی، برخی افراد مشهور (سلبریتی) و سازمان‌های خاص مانند بیمه و... نقش سمن‌ها در امورات خیرخواهانه کم‌رنگ‌تر شده است. از سوی دیگر بعضی از سازمان‌های مردم‌نهاد به نوعی به مؤسسات انتفاعی خانوادگی تبدیل شده‌اند که به سمن به‌عنوان یک منبع درآمد نگاه می‌کنند. مؤسس تعدادی از این سازمان‌ها، مدیران بازنشسته کشوری و لشکری هستند که اهدافی چون کسب شهرت، ایجاد اشتغال برای فرزندان و بستگان و... را دنبال می‌کنند. گزارش‌های موجود نشان از آن دارد که سازمان‌هایی که در سال‌های اخیر شکل گرفته‌اند، اغلب به اندازه‌ای که جاذب بودجه‌های دولتی و کمک‌های غیردولتی بوده‌اند، اقدامات خیرخواهانه متناسب با این درآمدها انجام نداده‌اند.

### سناریوی اسب تراوا: (سمن‌های واگرا و توانمند)

سناریوی سوم نیز زمانی در دستور کار قرار می‌گیرد که قدرت سمن‌های واگرا در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی افزایش و از طرف دیگر حمایت دولتی و مردمی از سمن‌های همگرا کاهش یافته و در عرصه‌های بین‌المللی نیز محدودیت‌هایی برای آن‌ها ایجاد شده است. فراگیر شدن خودکارسازی جریان عملیات در سازمان‌های مردم‌نهاد، باعث کاهش شفافیت در پشت‌صحنه سازمان‌های مردم‌نهاد شده است؛ به‌نحوی که در برخی موارد حتی یک نفر به‌تنهایی توانسته حوزه تأثیر خود را در حد بسیار زیادی بالا برده و حتی قدرت بسیج‌کنندگی و همراه‌کنندگی خود را بارها به رخ بکشد. این عدم

شفافیت، سرویس‌های اطلاعاتی حریف را بر آن داشته افرادی را مأمور نمایند تا با تشکیل سازمان مردم‌نهاد و ایجاد یک جلوه زیبا و مردمی برای آن و با استفاده از پشتیبانی فناوری‌های نوین، مشکلاتی از جمله بحران مشروعیت برای نظام جمهوری اسلامی و مانع‌سازی بر سر پروژه‌های ملی ایجاد نمایند. تعدادی از این سازمان‌های مردم‌نهاد با ثبت خود به‌عنوان یک سازمان مردم‌نهاد بین‌المللی، مقام مشورتی سازمان ملل را اخذ و در مجمع سالیانه این سازمان بر ضد کشور ایران سخنرانی نموده‌اند و از نقض حقوق بشر در ایران مستندات ا ارائه کرده و به‌شدت به بزرگنمایی آن‌ها پرداخته‌اند. سازمان ملل پروتکل‌های الزام‌آوری مصوب کرده که سازمان‌های مردم‌نهاد اگر بخواهند دارای شخصیت حقوقی بین‌المللی باشند و از امکانات و تبادلات بین‌المللی بهره ببرند باید از آن تبعیت نمایند، از سوی دیگر بسیاری از دولت‌ها از جمله جمهوری اسلامی نیز با پذیرش‌بندی در یکی از کنوانسیون‌های بین‌المللی پذیرفته‌اند که قواعد محدودیت‌ساز داخلی خود را کاهش داده و به سمن‌های مطالبه‌گر، مصونیت‌های خاصی اختصاص دهند. علاوه بر آن، تعدادی از سازمان‌های مردم‌نهاد غرب و جنوب کشور نیز با طرح مسائل قومیتی به ترویج جدایی‌طلبی پرداخته و مشکلاتی برای کشور ایجاد کرده‌اند.

### سناریوی گفتار: (سمن‌های واگرا و ناتوان)

سناریوی چهارم زمانی باید در دستور کار قرار گیرد که بخش زیادی از کارکرد سازمان‌های مردم‌نهاد به کنشگران دیگری منتقل شده است؛ اما همچنان سمن‌های واگرا در تلاش‌اند تا این امکان را برای خود حفظ کنند. از این رو دیده می‌شود که اخباری که از عملکرد ضعیف و پر ابهام سازمان‌های مردم‌نهاد در بحران‌هایی چون سیل، زلزله و... منتشر شده، کاهش اعتماد مردم نسبت به این سازمان‌ها را به دنبال داشته است. با این کاهش اعتماد، سمن‌ها به یک ساختار ظاهری بدون باطن و عملکرد صحیح تبدیل شده‌اند. سازمان اطلاعاتی کشورهای حریف که تا پیش از این از ابزار سازمان‌های مردم‌نهاد برای سلب مشروعیت از کشورها اقدام می‌نمودند، حتی در کشورهایی مثل گرجستان توسط همین سمن‌ها، انقلاب نارنجی راه انداخته بودند؛ استفاده از تأثیر این کنشگر را به‌صرفه ندانسته و تغییر مأموریت‌هایی در سمن‌های واگرایی که همچنان ادامه فعالیت داده‌اند، ایجاد کرده‌اند.

قوانین و آیین‌نامه‌های دولتی میزانی از بوروکراسی ایجاد نموده‌اند که سمن‌های همگرا منفعل شده و سمن‌های واگرا که با وجود فضای بدون محدودیت سایبر خود را مقید به ضابطه‌ها نمی‌دانند حضور بیشتری پیدا کرده‌اند.

### ارزیابی سناریوها

در این گام، سؤالاتی برای ارزیابی جذابیت، باورپذیری و کارکرد سناریوها، براساس الگویی که در سال ۲۰۰۶ میلادی توسط دانیل پینک در کتابی با عنوان «ذهن کامل نو» توصیف شده است طراحی و طبق همین الگو، توسط هشت نفر از صاحب‌نظرانی که در فرایند سناریونویسی، مشارکت فعال نداشتند، امتیازدهی شد. اجماع پاسخ سؤالات در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۸: ارزیابی سناریوها

ردیف	سؤالات	وزن (۵-۱)
۱	آیا اسامی و عناوین سناریوها مناسب هستند و به خاطر سپردن آن‌ها آسان است؟ آیا ارائه سناریو جذاب است و از نظر هنری و زیبایی‌شناختی مناسب است؟	۴/۲۵
۲	آیا داستان سناریو برای مخاطب هدف، مرتبط، چالش‌برانگیز و باورپذیر است؟ آیا داستان ارائه‌شده در هر سناریو جذاب و جالب است؟	۳/۲۵
۳	آیا هر سناریو، دنیایی یکپارچه ارائه می‌کند که در آن عناصر مختلف با یکدیگر ارتباط داشته باشند؟ آیا هر سناریو رویدادهای ترکیب‌شده را توصیف می‌کند و می‌توان آن را به‌عنوان یک کل، عرضه کرد؟	۳/۲۵
۴	آیا سناریوها، همدلی به وجود می‌آورند؟ آیا برقراری ارتباط بین شخصیت‌ها و رویدادهای هر سناریو با واقعیت و استخراج مسائل واقعی به‌وسیله مدیران آسان است؟	۳/۱۹
۵	آیا هر سناریو، زمینه و پیشینه‌ای برای تجربه آینده‌های مختلف در اختیار مدیران می‌گذارد؟ آیا هر سناریو، موجب بروز خلاقیت در پاسخ دادن به پرسش‌های «چه اتفاقی می‌افتد اگر؟» می‌شود؟	۴
۶	آیا هر سناریو، مجمعی برای گروه مدیریت به‌منظور استخراج و خلق معنا فراهم می‌کند؟ آیا سناریو، رویدادهای معنادار را ترکیب می‌کنند؟	۳/۶

۱. پانل‌ها متشکل از جمعی خبره و متخصص بین هشت تا بیست نفر هستند که در مدت‌زمان مشخص، در مورد یک موضوع خاص تأمل کرده و به مشورت می‌پردازند.



## نتیجه گیری

در بخش های پیشین، با شناسایی دو عدم قطعیت کلیدی، چهار سناریو در رابطه با آینده سازمان های مردم نهاد کشف و مورد بحث قرار گرفت و در نشست خبرگی این اجماع ایجاد شد که در صورتی که روند فعلی ادامه یابد، سناریوی چهارم (اسب تراوا) که به لحاظ مطلوبیت در رتبه آخر قرار دارد محتمل تر خواهد بود. از این رو در یک جمله می توان گفت که اگر در موضوع سمن ها، رویکرد تدافعی نسبت به نیات خصمانه برخی کشورها، اتخاذ شود، در سال های آینده، ظهور و بروز بحران های امنیتی، اقتصادی و... محتمل خواهد بود.

## پیشنهاد

تنها راه تبدیل شدن سمن ها به فرصت، اتخاذ رویکرد فعال و فوق فعال است که پیشنهادات ذیل می تواند به تحقق این امر کمک نماید:

### رویکرد تقنینی برای تقرّب به سناریوی مطلوب

بخشی از مواردی که باعث ایجاد رویکرد فعال در سمن ها خواهد شد عبارت اند از:

- تصویب قانون شفافیت مالی سمن ها؛

- تصویب شفافیت عملکردی سمن ها؛

- تصویب نحوه حضور سمن ها در فضای سایر؛

- تغییر در تعاریف اولیه سمن؛

- تنظیم دو لایحه جداگانه و تخصصی برای فعالیت سمن های ایرانی و خارجی؛

- بررسی دقیق تر صلاحیت متقاضیان و تطابق اهداف سازمان ها با منافع ملی؛

- تقویت پشتوانه اجرایی برای نظارت بر سمن ها و برخورد با سمن هایی که منافع ملی

را به خطر می اندازند.

### رویکرد گفتمانی برای تقرّب به سناریوی مطلوب

الگوی بومی و متعالی سازمان مردم نهاد مطلوب کشف و با استفاده از ابزار رسانه ای و

برنامه های منطقه ای و بین المللی، تجلی ویژگی های یک سمن واقعی در این الگو، تبیین

گردد، به نحوی که در سطح ملی و بین المللی، ادبیات جدیدی از سمن ها، تولید شود.

### رویکرد اجرایی برای تقرّب به سناریوی مطلوب

این امکان فراهم شود تا سمن‌های توانمند و همگرا، بتوانند با سمن‌های عدالت‌خواه جهان و به‌خصوص منطقه، شبکه‌های واقعی، کارآمد و مؤثر تشکیل دهند.

### رویکرد فنی-سایبری برای تقرّب به سناریوی مطلوب

با توجه به اینکه برخی از کارکردهای سمن با شتاب زیادی در حال تغییر به سمت پلتفرمی شدن است، ضرورت دارد پلتفرم‌هایی که با امنیت و منافع ملی ارتباط بیشتری دارند، پیش از اینکه پلتفرم‌های غیربومی فراگیر شوند، با هدایت حاکمیت، ایجاد و نیاز جامعه را برطرف نمایند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- ابطحي، سيد مصطفی؛ بشیری، سعید و مرشدی‌زاد، علی (تابستان ۱۳۹۹)، *نقش فضای مجازی بر وضعیت حوزه عمومی در ایران*، مطالعات سیاسی، شماره ۴۸، صص ۹۳-۱۱۸.
- بیشاب، پیترو و همکاران (۱۳۸۸)، *وضعیت کنونی سناریونویسی؛ مرور اجمالی تکنیک‌ها*، مترجم: مسعود منزوی، تهران: مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- شوارتز، پیترو (۱۳۸۸)، *هنر درونگری؛ برنامه‌ریزی برای آینده در دنیایی با عدم قطعیت*، ترجمه: عزیز علیزاده، تهران: مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- حاتمی، خدیجه؛ قاضی‌نژاد، مریم؛ باستانی، سوسن و راد، فیروز (پاییز و زمستان ۱۳۹۹)، *فراتحلیل پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد؛ با تأکید بر علل مشارکت افراد در این سازمان‌ها*، جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، سال ۹، شماره ۲، صص ۲۳-۴۶۲۳.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۹۱)، *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران: انتشارات سمت.
- حفظی‌فرد، محمود و همکاران (۱۳۸۸) *سازمان مجازی و منابع انسانی*، بی‌جا.
- خلیلی شروینی، سیاوش (۱۳۹۳)، *روش‌های تحقیق در علوم سیاسی*، چاپ هفتم، تهران: یادواره کتاب.
- فرامرزی قراملکی، احد و سکندری، مرضیه (۱۳۸۸)، *اخلاق در سازمان‌های مردم‌نهاد*، تهران: نهاد ریاست‌جمهوری، مرکز امور زنان و خانواده.
- گلشن‌پژوه، محمدرضا (۱۳۸۱)، *راهنمای سازمان‌های غیردولتی (NGOS)*، تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی و مطالعات و تحقیقات بین‌المللی معاصر.
- محمدی، حمیدرضا و رضا، پریراد (پاییز ۱۳۹۹)، *بررسی نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در تحقق حکمروایی مطلوب (ایران - تهران)*، تحقیقات جدید در علوم انسانی، شماره ۲۹، صص ۳۳۱-۳۱۵.
- نظم‌آبادی، کامران و علی‌محمدی، عباس (۱۳۹۹)، *ارائه مدل راهبردی سازمان‌های مردم‌نهاد حامی نیروهای مسلح*، ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران.

## ب. منابع انگلیسی

- Boroush, Mark A, Thomas, Charls, (1992), *Alternative Scenarios for the Defense Industry after 1999*, Planning Review.
- Chermack, T.J, (2011), *Scenario Planning in Organizations*, San Francisco: by business book.
- Godet, M. (2006), *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, France: Economic publish.
- Lewis, David; Kanji, Nazneen, (2009), *Non-governmental organizations and development*, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN: Routledge.
- Locke, John, (1988); *two treatises of government*, ed. Peter Laslett, Cambridge, Cambridge university press.
- Mukasa, S. (1999), *Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda*, International Working Paper Series, 4, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, UK.
- Schwartz, P, (1991), *the Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, New York: Currency Doubleday.
- Soyoungh An, Donghwa Lee,(2020), *corporate Social Responsibility of Integrated Resort Company: Tourism Development and the Role of NGO*, The Korean Association of NGO Studies (KANGOS), 15, vol 3.
- Willetts, Peter, (2012), *what is a Non-Governmental Organization? UNESCO Encyclopedias of Life Support Systems*.