

آینده‌پژوهی مدیریت سمن‌های زیست‌محیطی در ایران ۱۴۰۴

مرجان عبدالی^۱، سید محمد عباس‌نیا^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت مالی دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۶؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۸/۱۷

Future Studies of Environmental NGOs Management in Iran 1404

Marjan Abdi^{*1}, Seyyed Mohammad Abbasnia²

1. Phd Candidate of Tourism Management, Allameh Tabatabai University

2. Phd Candidate of Financial Management, Allameh Tabatabai University

Receipt: 5 February 2015; Acceptance: 7 November 2016

Abstract

One of the most important growth factors and socio-economic development of a society related to active participation of people in works and activities of their area. Without the assistance and participation of the people, concept development will not be mean, because every step taken on the path of growth and development, should be done participation of people. The writings on participation in content and scope of its analysis shows that in recent decades this concept has attracted more attention. A review of the five-year program of economic, social and cultural suggests that in the course of people's participation as compared to previous periods have been increased. Considering the importance of environmental NGOs, present study examines the environmental NGOs future situation in Iran in 1404 on the basis of future studies and scenario's approach. Markov chains indirect effects on any of the factors and variables were calculated. Finally, identify key factors and four scenarios the status of NGOs and the responsibility reference of the NGOs and their structures studied in the research time horizon.

Keywords: Future studies, Financing, NGOs, Document of Future Perspective.

چکیده

یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و توسعه اجتماعی – اقتصادی یک جامعه، نقش و حضور فعالانه مردم در کارها و فعالیت‌های مربوط به منطقه خود است. بدون همیاری و مشارکت مردم، توسعه مفهومی نخواهد داشت، چراکه هر گامی که در راه رشد و توسعه برداشته می‌شود، باید با همراهی مردم انجام گیرد. در ایران تحلیل محتوای آثار موجود درباره مشارکت و حوزه‌های آن نشان می‌دهد که این مفهوم طی چند دهه اخیر توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. مروری بر برنامه‌های پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران گویای این مطلب است که در هر دوره نسبت به دوره‌های قبل، بر مشارکت مردمی تأکید بیشتری شده است. نظر به اهمیت نقش سمن‌های زیست‌محیطی، پژوهش حاضر به مطالعه وضعیت آینده سمن‌های زیست‌محیطی ایران ۱۴۰۴ بر اساس رویکرد آینده‌پژوهی و روش ستاریونویسی می‌پردازد. به این منظور از روش دلفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاری‌افتدۀ جهت شناسایی عوامل چالش برانگیز در حوزه مدیریت سمن‌های زیست‌محیطی ایران ۱۴۰۴ و همچنین تحلیل ساختاری به‌هدف شناسایی تأثیرات غیرمستقیم هر یک از متغیرها و عوامل تأثیرگذار در کل سیستم استفاده شده و بر اساس زنجیره مارکوف تأثیرات غیرمستقیم هر یک از عوامل و متغیرها محاسبه شده است. درنهایت پس از شناسایی عوامل کلیدی و تدوین چهار ستاریو وضعیت این سمن‌ها و مرجع پاسخگویی و نوع ساختار آن‌ها در افق زمانی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

کلیدواژه‌ها: آینده‌پژوهی، تأمین مالی، سازمان‌های مردم‌نهاد، سند چشم‌انداز.

* Corresponding Author: Marjan Abdi (Marjan.abdi@gmail.com)

* نویسنده مسئول: مرجان عبدالی

بدون همیاری و مشارکت مردم، توسعه مفهومی نخواهد داشت، چراکه هر گامی که در راه رشد و توسعه برداشته می‌شود، باید با همراهی مردم انجام گیرد. مطالعات سازمان ملل از توسعه اندک و ناموفق مشارکت‌های مردمی در کشورهای در حال توسعه حکایت می‌کند. بررسی‌های روان‌شناسی نشان می‌دهند هرگاه افراد، فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند. در ایران تحلیل محتوای آثار موجود درباره مشارکت و حوزه‌های آن نشان می‌دهد که این مفهوم طی چند دهه اخیر، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. مروری بر برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران گویای این مطلب است که در هر دوره نسبت به دوره‌های قبل بر مشارکت‌های مردمی تأکید بیشتری شده است (ناظمی، ۱۳۸۵: ۸).

در راستای توصیف سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد محیط‌زیستی به عنوان ابزار کارا در جهت حفاظت از محیط‌زیست، عملده‌ترین کارکردهای سازمان‌های غیردولتی

مقدمه

سنده‌چشم انداز جمهوری اسلامی ایران به عنوان ترسیمی از آینده مطلوب جامعه ایرانی، موضوع محیط‌زیست را مورد توجه جدی قرار داده و در بنده از آن، آمایش سرزمینی ایران را در افق ۱۴۰۴، مبتنی بر حفاظت محیط‌زیست و احیای منابع طبیعی معرفی می‌کند. بخش زیست‌محیطی به عنوان عامل مؤثر در تمام شئون اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نقش کلیدی و محوری در تحقق چشم‌انداز دارد. از طرفی افزایش ناپایداری و تهدیدی زیست‌محیطی بشر را ناگزیر کرده است که برای استمرار حیات خویش چاره‌اندیشی کند. امروزه شیوه‌های متعددی برای رویارویی با بحران‌های محیط‌زیست و بهبود وضعیت آن مطرح می‌شوند. بدینهی است رویکرد توسعه فرهنگ زیست‌محیطی با بهره‌گیری از ظرفیت سازمان‌های مردم نهاد زیست‌محیطی (سمن)^۱ رویکردی است کم‌هزینه، فراگیر و با مقبولیت اجتماعی بالا که می‌تواند بستری مناسب جهت حفاظت از محیط‌زیست کشور قلمداد شود. نمودار ۱، روند تغییرات سازمان‌های مردم نهاد را در ۵۰ سال اخیر نشان می‌دهد (واحد انجمن بین‌المللی، ۲۰۰۶: ۵).



را می‌توان به شرح زیر عنوان کرد:
ارائه راه حل و کمک‌های فکری به سازمان‌های دولتی و بین‌المللی.
ارتقای فرهنگ زیست‌محیطی، آموزش، آمده‌سازی

مهم‌ترین عوامل رشد و توسعه اجتماعی – اقتصادی یک جامعه بهویژه در جوامع روسایی نقش و حضور فعالانه مردم در کارها و فعالیت‌های مربوط به روسای خود است.

1. NGO: Non-governmental Organization

2. UIA: Union of International Associations.

فناوری درباره برنامه‌ریزی‌های مناسب و قابل انعطاف و اتخاذ شیوه‌های مناسب و واقع‌بینانه، جهت‌گیری‌های مناسب برای تحقق اهداف مندرج در چشم‌انداز کشورمان انجام شود. مطالعه حاضر تلاشی در مسیر رصد موضوعات تأثیرگذار در حیطه مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی است و می‌تواند زمینه‌ساز اقدامات جدی، فراگیر و تأثیرگذار آینده برای تصمیم‌گیری‌های مناسب باشد؛ اگرچه آینده را نمی‌توان پیش‌بینی کرد؛ اما انجام مطالعاتی این‌چنین، در حوزه آینده می‌تواند دولت، مردم و نهادهای مختلف برنامه‌ریز را به اندیشه‌یدن درباره معنای بهتر و بدتر در تصویر بلندمدت وداد و بدین ترتیب اراده تأثیر بر آینده را به وجود آورد.

مبانی نظری مروری بر پیشینه سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) زیست‌محیطی

سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)
امروزه ارتباط مردم با حکومت و دولتها و جلب مشارکت هر چه بیشتر آنان در امور مختلف از طریق نهادهایی صورت می‌گیرد که به سازمان‌های غیردولتی^۳ معروف شده‌اند. وزیرگی‌هایی نظیر عدم وابستگی به ساختار دیوان‌سالارانه و منابع دولتی (غیردولتی بودن)، داوطلبانه بودن و غیرانتفاعی بودن آن‌ها را از سازمان‌های دولتی^۴ تمایز می‌کند. سازمان‌های غیردولتی به عنوان نهادها و مؤسّساتی کارآمد و مکمل بخش دولتی، در تأمین اهداف توسعه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند و در دستور کار ۲۱ که در اجلاس سران زمین در ریو به تصویب رسید از آنان به عنوان «شرکایی برای تحقق توسعه پایدار» نام برده شده است و دبیر کل سازمان ملل متحد^۵ قرن بیست و یکم را عصر سازمان‌های غیردولتی^۶ نامیده است (مقیمه‌ی، ۱۳۸۳: ۲۳). در ایران نیز با پیروزی انقلاب اسلامی، مشارکت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مردم به صورت جدی مورد توجه قرار گرفت. بر همین اساس در تدوین برنامه سوّم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

افکار عمومی جهت پذیرش عملی راهکارهای حفاظت از محیط‌زیست.

بر عهده گرفتن انجام بسیاری از پروژه‌های مختلف محیط‌زیستی.

در تحقیقاتی از اقسام مختلف جامعه در خصوص فعالیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد، به این نتیجه رسیده‌اند که اکثر پاسخگویان، فعالیت‌هایی زیر را برای تشکل‌های مردمی حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی مناسب می‌دانند:

جذب سرمایه‌های پراکنده، برای سرمایه‌گذاری در زمینه حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی.

بسیج مردم و استفاده از پتانسیل‌های آنان برای سازندگی در راستای حفاظت و احیای منابع ملی.

تشکیل دوره‌های آموزشی برای شهروندان، سخنرانی در مدارس، مساجد و اماكن عمومی در زمینه منابع طبیعی و محیط انسانی، برگزاری همایش‌های علمی، انتشار مقاله، روزنامه، مجلات و بروشورهای علمی برای آگاهی بیشتر مردم در زمینه محیط‌زیست.

انجام تحقیقات علمی برای حفظ محیط‌زیست موجود و گسترش آن و استفاده از نتایج این تحقیقات و درنهایت ساخت برنامه‌های تلویزیونی در آگاهی دادن به مردم.

از جهت دیگر، سناریو پردازی، یک رویکرد شناخته‌شده برای اندیشه‌یدن پیرامون آینده‌های ممکن است. سناریوها توصیف‌های باورکردنی و چالش‌برانگیز از آینده‌های ممکن و متفاوت است که برای ایجاد آمادگی در مورد آنچه در آینده روی خواهد داد، ارائه می‌شوند و با فراهم کردن امکان نگریستن به آینده می‌توانند برای آماده ساختن مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد در مقابل تحولات ناگهانی به کار گرفته شوند. آگاهی و توانمندسازی مردم محلی و بومی نمونه‌ای از مسائل مورد ابهام و تأثیرگذار بر آینده سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) هستند که می‌توان برای بررسی اثرات آن‌ها از فن سناریو پردازی و روش‌های آینده‌پژوهی استفاده کرد. تجربه سایر کشورها حاکی از گستردگی، تعاملی بودن، پویایی و اهمیت این رویکرد در برنامه‌ریزی بلندمدت علم و تکنولوژی، تعیین اولویت‌ها و سرمایه‌گذاری و تعیین نیازهای این‌گونه سازمان‌های مردم‌نهاد در آینده است (Enzmann, 2011: 25).

در این راستا مطابق تصمیم‌گیری‌های صحیح و مرسوم، لازم است نظریات خبرگان و دست‌اندرکاران حوزه داش و

3. NGOS
4. GOS

5. کوفی عنان

6. NGOS

گرفت، به طوری که از ۲۲ سازمان مردم‌نهاد محیط زیستی در سراسر کشور که تا قبل از سال ۱۳۷۵ وجود داشت، یکباره در طول سال‌های ۷۶ تا ۷۸ تعداد تشکل‌ها به ۱۵۶ تشکل یعنی ۷ برابر رسید. با توجه به نقش‌های مثبتی که تشکل‌ها در سال‌های ذکر شده داشتند و با اهتمامی که در سطح دولت به موضوع مشارکت مردمی مبذول شد، در سازمان حفاظت محیط‌زیست دفتر مشارکت‌های مردمی به منظور تسهیل کننده فعالیت‌های داوطلبانه از جمله تشکل‌ها شکل گرفت و روند صعودی مذکور شتاب بیشتر و منظم‌تری به خود گرفت، به طوری که تعداد تشکل‌ها در سال ۱۳۸۲ به ۵۵۰ تشکل یعنی ۴ برابر سال ۱۳۷۸ رسید.

با شکل‌گیری دفتر مشارکت‌های مردمی در سال ۱۳۷۷ و ایجاد انسجام و تعامل بین دفتر و سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی، این سازمان‌ها عملکرد و فعالیت‌های اصلی خود را به دفتر مشارکت‌ها ارائه نموده و این دفتر بر اساس رویکرد خویش این گزارش‌ها را گردآوری، منسجم و به منظور بهره‌برداری از مطالب و تجربیات مطرح شده منتشر نموده است. آمار سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور بیش از ۶۰۰ تشکل برآورد شده است. بررسی گزارش‌ها بیانگر فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد در زمینه‌های مختلف زیست‌محیطی زیر است.

کشور «تمرکزدایی» و «شناسایی و واگذاری وظایف و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی باهدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیرضروری جلب مشارکت مردم در اداره کشور» مورد توجه خاص گرفت. برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نیز در تداوم برنامه سوم، از یکسو «توسعه مشارکت مردم در امور کشور» را در راستای ایجاد زمینه مناسب برای رشد و توسعه کشور، افزایش کارآیی و بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و تقویت امور حاکمیتی دولت مورد توجه ویژه قرار داده است و از سوی دیگر سیاست «حفظ و ارتقای سرمایه اجتماعی، ارتقای رضایتمندی عمومی و گسترش کمی و کیفی نهادهای مدنی» را جهت توسعه پایدار کشور دنبال می‌نماید.

سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی

اوّلین سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی در ایران گروه روسایان اشکذر یزد بوده است که در ابتدای دهه ۱۳۵۰ فعالیت خود را باهدف ثبت شن‌های روان و بیابان‌زدایی آغاز کرد. همگام با حرکت‌های فراینده جوامع محلی در سراسر جهان بعد از اجلاس ریو در سال ۱۹۹۲ در ایران نیز حرکت‌های داوطلبانه که در ساقه کشور جایگاه خاصی دارد، روند رو به گسترشی به خود

جدول ۱. میزان فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد در زمینه‌های مختلف زیست‌محیطی

ردیف	زمینه فعالیت	درصد تشکل‌ها
۱	اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	۷۹/۱
۲	برگزاری برنامه‌ها به مناسب خاص	۷۷/۶
۳	شرکت در همایش‌ها	۷۷/۶
۴	همکاری با سازمان‌های مختلف (دستگاه‌های اجرایی و مراکز علمی و پژوهشی)	۷۳/۶
۵	برگزاری و شرکت در تورهای زیست‌محیطی	۵۶/۷
۶	شرکت در جلسات و نشست‌ها	۵۳/۷
۷	پاک‌سازی محیط‌زیست	۵۰/۸
۸	شرکت در کارگاه‌ها	۵۰/۶
۹	برگزاری کارگاه آموزشی	۴۶/۳
۱۰	شرکت در نمایشگاه‌ها و برپایی غرفه	۴۶/۳
۱۱	چاپ بروشور	۴۲/۸
۱۲	فعالیت‌های متفرقه (اجرای مسابقه زیست‌محیطی، ارائه مقاله، فعالیت اجرایی زیست‌محیطی و...)	۴۷/۸

طراحی شوند (Stoker, 1998: 18).

نکته قابل توجه در مطالعات آینده آن است که آینده‌پژوهی به پیش‌بینی قطعی آینده نمی‌پردازد؛ بلکه عوامل شکل‌دهنده آن، شناسایی و موردبحث و مطالعه واقع می‌شوند؛ سپس چالش‌ها و موضوعات پیش رو شناسایی می‌شوند تا بتوان با ارائه راهکارهای مناسب برای برخورد با آن‌ها برنامه‌ریزی کرد و از بروز چالش‌ها و تحقق آینده ناطلوب جلوگیری نمود (قدیری، ۱۳۸۴: ۱۲).

در حال حاضر استفاده از مطالعات آینده در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان تا جایی پیش رفته است که بسیاری از کشورها پژوهش‌های ملی را تحت عنوان «آینده‌نگاری ملی» در فواصل زمانی مختلف تعريف و اجرا می‌کنند و از پیش‌بینی‌های حاصل از نتایج به دست آمده، به خصوص در حوزه دانش و فناوری، به برنامه‌ریزی‌های راهبردی میان مدت و کوتاه مدت خود می‌پردازند. پیشروان مجری این طرح‌ها را کشورهای ژاپن، آلمان و انگلستان تشکیل داده‌اند و در کشورهای در حال توسعه‌ای نظیر ترکیه و آفریقای جنوبی نیز انجام‌شده است که در تمامی این کشورها نتایج طرح‌های آینده‌پژوهی قابل توجه بوده است (همان).

آینده‌پژوهی وضعیت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) در ایران

روش‌های مختلفی برای آینده‌پژوهی و شناخت آینده وجود دارد که در این مقاله روش سناریو پردازی^۶ به‌منظور درک بهتر الزامات آینده بنگاه‌های دانش‌بنیان معرفی می‌شود. لذا با توجه به هدف این پژوهش که همان آینده‌پژوهی وضعیت سازمان‌های مردم‌نهاد ایران در سال ۱۴۰۴ است، ابتدا سناریوهای کلان در خصوص آینده این سمن‌ها تصویر می‌شود و سپس در هریک از این سناریوهای کلان تدوین شده، وضعیت پاسخگویی و ویژگی‌های آن، تحلیل و به پرسش‌های پژوهش در هریک از سناریوها پاسخ داده می‌شود.

در فرآیند سناریو نگاری، پس از شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار در یک سیستم، لازم است تا پارامترهای مستقل و وابسته شناسایی شوند (Schwartz, 1991: 20). به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار و عوامل تأثیرپذیر، لازم است از روش‌هایی با هدف توصیف وضعیت سیستم مورد تحلیل، استفاده نمود.

سازمان‌های مردم‌نهاد بیشتر در محورهای موربدبررسی بالا فعالیت داشته‌اند و میزان فعالیت آن‌ها در حد متوسط و بیشتر بوده است. در سایر فعالیت‌ها نیز با نسبت‌های کمتر فعالیت داشته‌اند (گل‌محمدی و یوسفی، ۱۳۸۸: ۱۱).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعداد محدودی از سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی در خصوص حقوق محیط‌زیست فعالیت داشته و کمیته حقوقی در سازمان مردم‌نهاد خود را با حضور متخصصین حقوقی تشکیل داده‌اند که نمونه‌های

از این فعالیت‌ها به شرح زیر است:

برگزاری کارگاه آموزشی حقوق محیط‌زیست توسعه شبکه سازمان‌های مردم‌نهاد محیط‌زیست و توسعه پایدار منطقه تهران به مدت ۳ روز در کلارآباد در خردادماه سال ۱۳۸۴ که در این دوره قوانین مربوط به محیط‌زیست را به صورت کارگروهی بررسی نموده‌اند.

چاپ مطالبی در خصوص حقوق محیط‌زیست در ویژه‌نامه حضور سبز.

توزیع کتاب دوجلدی مجموعه قوانین حفاظت محیط‌زیست چاپ شده توسط سازمان حفاظت محیط‌زیست در کارگاه‌های خود.

مروری بر پیشینه آینده‌پژوهی و پژوهش‌های آینده مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد در جهان

طبق ۵۰ سال گذشته با اوج گرفتن تفکر راهبردی، به تدریج نظر کشورها، سازمان‌های جهانی و بنگاه‌های کوچک و بزرگ به مطالعات آینده به عنوان زمینه‌ساز برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده تا جایی که بخش مطالعات آینده، بخش جدایی ناپذیر هر سازمان تحقیقاتی که به موضوعی کلان، مهم و راهبردی می‌پردازد را تشکیل می‌دهد.

مؤسسه مطالعاتی نیروهای آمریکا (رند)^۷ اولين سازمانی است که به شکل رسمی، مطالعات علمی درباره آنچه در آینده امکان وقوع می‌یابد را در دهه ۳۰ آغاز کرد. هدف این مطالعات این بود که آینده‌هایی که بیش ترین امکان تحقق را دارند شناسایی شده و با مشخص کردن میزان نامطلوبی و مطلوبیت این آینده‌ها، عوامل ایجاد نامطلوبیت حذف و سیاست‌ها و برنامه‌ها برای دستیابی به بهترین آینده‌ها

سازمان‌های مردم‌نهاد مانند هر سازمان دیگری برای پیشبرد اهداف خود با برخی چالش‌ها و مشکلات مواجه هستند که تابه‌حال مطالعات چندی در مورد آن‌ها صورت گرفته است. در این رابطه می‌توان به بررسی مشکلات مدیریتی این تشکل‌ها اشاره کرد که در نتایج تحقیقاتی نشان داده شده است که مشکلات این سازمان‌ها در دو بخش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قابل ذکر هستند. در بخش درون‌سازمانی با مشکلاتی از قبیل منابع مالی محدود، مشکلات مدیریتی، عدم فعالیت اعضا و ارتباط آن‌ها با یکدیگر و عدم ارزیابی فعالیت‌ها... مواجه‌اند و در بخش مشکلات برون‌سازمانی با مواردی از قبیل مشکلات ثبتی، موارد حقوقی، قانونی، اداری و عدم مشارکت مردم مواجه می‌باشند.

مشکلات درون‌سازمانی

مشکلات درون‌سازمانی به موضوعاتی اشاره دارند که در ساختار، عملکرد بافت و استراتژی‌های این سازمان‌ها وجود دارند و در این رابطه از نظر ساختاری سازمان‌های مردم‌نهاد با مشکلاتی نظیر نبود مکان مناسب جهت فعالیت، نداشتن رسانه برای انعکاس اقدامات خود، نبود تجهیزات فنی و آموزشی برای اجرای برنامه‌های محیط زیستی و نداشتن مجوز برای فعالیت و عدم معافیت مالیاتی تشکل‌ها مواجه هستند.

مشکلاتی که در بسیاری از موارد غیرفعال شدن و یا تأثیرگذاری محدود این سازمان‌ها را در بیشتر نقاط کشور به دنبال داشته است، بخش دیگری از مشکلات سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی از نظر پاسخگویان، بر بافت و بعد نرم‌افزاری مدیریت این سازمان‌ها دلالت دارد به‌طوری که بیشتر این سازمان‌ها از حدود و ظایف خود آگاهی ندارند و یا به طور تخصصی فعالیت نمی‌کنند. همچنین مدیریت نامناسب در این سازمان‌ها سبب شده است که بیشتر اوقات با مشکل مالی مواجه باشند و برنامه‌ای برای پیشبرد اهداف نداشته باشند که در بیشتر موارد این موضوع خود، سبب بیانگزگزی اعضاء و جدا شدن آن‌ها از سازمان‌های مردم‌نهاد شده است. نوع سوم مشکلات سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی، مربوط به نداشتن استراتژی مناسب و مشخص در پیگیری اهداف است به‌طوری که توانایی کافی در شکل‌دهی و مدیریت فعالیت‌های سازمانی را ندارند و یا قادر رسانه‌ای برای بیان اهداف و انعکاس فعالیت خود می‌باشند. چنین وضعیتی سبب شده است که بیشتر تشکل‌ها در فعالیت‌های

سناریو پردازی یک تکنیک شناخته شده برای اندیشیدن و برنامه‌ریزی پیرامون آینده‌های ممکن و رویکردی منعطف برای دستیابی به استنباطی درست از اوضاع و گرایش‌های پیچیده آینده است. سناریو پردازی مبتنی بر عدم ثبات و تغییر مدام یک پیش‌بینی است. این روش در بیهود مدیریت بسیاری از حوزه‌ها از جمله صنعت، تجارت، امور دفاعی، سلامت و امور پژوهشی به کار گرفته شده است. سناریوها تصاویری متفاوت (و بعضًا و اگر) از آینده‌های محتمل، باورپذیر، چالش‌برانگیز، بهم وابسته و سازگار هستند که چگونگی امکان نگریستن به آینده را ممکن‌پذیر می‌سازند و می‌توانند برای ایجاد آمادگی در مقابل تحولات ناگهانی در آینده به کار گرفته شوند. سناریوها به سه دسته خوش‌بینانه، واقع‌بینانه (محتمل‌ترین) و بدینانه تقسیم می‌شوند (مظفری، ۱۳۹۰: ۱۵).

عواملی که سبب ارتقای مشارکت و فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد در حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی می‌شوند در سه دسته زیر قرار می‌گیرند:

۱. آشنایی با روش‌ها و فرآیندهای مشارکتی و آگاهی از طرفیت‌های مشارکتی.
 ۲. داشتن آگاهی قبلی از محیط‌زیست و اولویت بندی نیازهای محیط زیستی.
 ۳. فراهم بودن زمینه برای فعالیت محیط زیستی و اجتماعی به همراه وجود رابطه متقابل بین ذی‌نفعان و مسئولان.
- حال باید دید شرایطی که می‌تواند باعث به چالش کشیده شدن سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) و یا ایجاد فرست برای رشد سریع تر آنان در آینده گردد، چیست؟ به طور کلی می‌توان موانع مشارکت مردم در امور را به شرح زیر بیان کرد:

- عدم اعتماد متقابل بین مردم و ذی‌نفعان
- عدم توجه به خاستگاه اقتصادی مردم
- پایین بودن آموزش‌ها در مسئولین و مردم در خصوص مشارکت
- عدم آشنایی با نیاز مردم
- تفاوت‌های موجود بین فرهنگ‌ها و موقعیت‌های جغرافیایی در مقیاس ملی
- فقدان تعریف مشخص از مشارکت در بین مردم
- عدم آشنایی دولتمردان با نحوه مشارکت مردم در امور زیربنایی

داستانی نمایش داده می‌شوند. برای شکل دادن محتواهای اولیه سناریوها، دو مورد از مهم‌ترین نیروهای مؤثر غیرقابل کنترل و یا نامشخص انتخاب می‌شود، سه یا چهار مورد از بهترین سناریوهای محتمل تدوین و فرموله می‌شود؛ سپس عواملی را که حکایت از تحقق یک سناریوی خاص دارد (عالم رخداد) تعیین می‌کنند و در ادامه یک فهرست از واکنش‌ها و پاسخ‌هایی که بنگاههای دانش‌بنیان قابلیت ارائه آن‌ها را دارد تهیه می‌شود. نحوه مواجهه با هر کدام بحسب قابلیت‌های این بنگاهها به صورت مدون برنامه‌ریزی می‌گردد. حال اگر عالم رخداد در محیط مشاهده شود، از پیش برنامه‌ای برای مواجهه با آن وجود دارد و احتمال غافلگیری کاهش خواهد یافت. هدف این است که هنگامی که آینده به زمان حال تبدیل شد، بنگاههای دانش‌بنیان، بهتر بتوانند موقعیت رقابتی خود را حفظ نموده و از غافلگیری مصون بمانند (زاهدی، ۱۳۹۰: ۹).

در این پژوهش از نمودارهای تأثیرات یا چرخهٔ علیٰ بهره گرفته شده است (Leonard & Beer, 1994: 25). ابتدا فهرستی از متغیرهای مربوط به موضوع که شامل عوامل کلیدی و عوامل تأثیرگذار یا تأثیرپذیر از عوامل کلیدی، شناسایی شد؛ پس از آنکه متغیرهای مربوط به موضوع شناسایی شدند، در انتهای در خصوص ارتباط و تعامل میان متغیرها، چرخهٔ علیٰ و معلومی ارائه شده در شکل ۲ ترسیم گردید. در فرآیند سناریو نگاری، در بخش پیمایشی از خبرگان خواسته می‌شود تا در خصوص ارتباط متقابل میان عوامل مختلف در قالب پرسشنامه عوامل کلیدی نظر خود را بیان کنند و بر این اساس تصحیح‌های لازم در عوامل کلیدی به منظور بومی‌سازی آن‌ها انجام می‌شود. عوامل کلیدی تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر وضعیت سمنهای ایران در سال ۱۴۰۴ در پاسخ به پرسش‌های زیر هستند:

- سؤال ۱: سازمان‌های مردم‌نهاد به چه کسانی پاسخگو خواهند بود؟
 - سؤال ۲: سازوکارهای مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد چگونه خواهند بود؟
- پس از بومی‌سازی عوامل کلیدی و روابط میان آن‌ها؛ به بررسی عدم قطعیت‌ها در قالب پرسشنامه عدم قطعیت پرداخته می‌شود و بعد از انتخاب محورهای عدم قطعیت به تحلیل و بررسی سؤالات پژوهش در قالب چهار فضای سناریو پیش روی آینده مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد ایران ۱۴۰۴ می‌پردازیم.

خود به دنبال اقداماتی باشند که به طور روزمره پیش می‌آید و نه یک پیگیری با یک استراتژی خاص مانند هماهنگی بین بخشی، آموزش، اطلاع رسانی و یا امور مشارکتی. نداشتن استراتژی مشخص سبب شده است که بیشتر تشکل‌ها تخصصی عمل نکند و مدام به فعالیت‌هایی بپردازند که پیش می‌آید نه پیگیری یک فعالیت خاص.

مشکلات برونو سازمانی

به مشکلات و چالش‌هایی اطلاق می‌شود که از سوی سایر نهادهای دولتی، غیردولتی و خصوصی به سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی تحمیل می‌شود. برای مثال در این رابطه می‌توان به عدم همکاری ارگان‌های دولتی با سازمان‌های مردم‌نهاد، به علت عدم باور مسئولین و عدم واگذاری مسئولیت‌ها به آن‌ها و همچنین دخالت پیش از اندازه در امور تشکل‌ها اشاره کرد. چنین رویکردی از سوی مسئولین سبب شده است که فعالیت‌های تشکل‌های غیردولتی با مانع تراشی از سوی نهادهای خصوصی و همچنین دولتی مواجه شود و حتی در برخی موارد رقابت منفی بین تشکل‌های مردم‌نهاد محیط زیستی برای جلب حمایت یک نهاد دولتی یا خصوصی به وجود آید. بدینهی است که نتیجه چنین رقابتی بین تشکل‌های مردم‌نهاد محیط زیستی، فعالیت‌های ناهماهنگ و گاهی متناقض تشکل‌ها و متعاقب آن بی‌اعتمادی و نگرش منفی مردم به فعالیت‌ها و اقدامات آن‌ها خواهد بود. ارتقای سرمایه اجتماعی از طریق کمک به شکل‌گیری گروههای جامعه محلی به عنوان نهادهایی که هویت محلی و شعاع فعالیت محلی دارند طی چند سال گذشته از سوی نهادهایی به عنوان استراتژی غالب در مقایله با مسائل و مشکلات محیط زیستی نظیر سیل، تحریب جنگل‌ها و همچنین مقابله با آلودگی‌های محیط زیستی پیگیری شده است.

سؤالات تحقیق و مراحل عملیاتی رویکرد مبتنی بر سناریو پردازی

در ابتدا با توجه به متغیرهای کلیدی محیط که تغییرات در آن‌ها بتواند فعالیت‌های بنگاهها را به میزان زیادی تحت تأثیر قرار دهد، آینده‌های محتملی برای سمنهای ایران ۱۴۰۴ ترسیم شده است و بسط می‌یابد. این آینده‌های محتمل (سناریوهای) به شکل متن جامع یک سند یا به شیوه‌ای

روش پژوهش

در این پژوهش، عوامل کلیدی و روابط میان این عوامل که از ادبیات موضوع و مطالعات مربوط به سازمانهای مردم‌نهاد (سمنهای) استخراج گردیده است، توسط مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سمنهای تکمیل و تصحیح گردید. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته اکتشافی با ۲۰ نفر از خبرگان انجام گرفت. در این مصاحبه‌ها از خبرگان خواسته شد تا روابطی که به نظر آنان در میان دو متغیر عوامل کلیدی وجود دارد را مشخص نمایند.

در نهایت پرسش نامه‌ای از عوامل کلیدی و روابط میان عوامل کلیدی طراحی شده بر اساس نظرات خبرگان تکمیل و اصلاح گردید. پرسشنامه تأثیرات متقابل به دنبال دستیابی به میزان اهمیت عامل کلیدی شناسایی شده در مدیریت سازمانهای مردم‌نهاد ایران ۱۴۰۴، نیروهای تأثیرگذار بر عامل کلیدی شناسایی شده، شدت تأثیرگذاری نیروهای تأثیرگذار بر عامل کلیدی شناسایی شده، تنظیم گردید. با استفاده از پرسش نامه‌های فاز مقدماتی، تأثیرات هر عامل بر سایر عوامل شناسایی می‌شوند و کمی سازی روابط میان خبرگان انجام شد. از تحلیل ساختاری سیستم، به منظور تحلیل پرسش نامه‌ها که شبکه تأثیرات متقابل میان ۲۵ نفر از خبرگان به منظور پرسش نامه فاز مقدماتی میان ۲۰ پرسش نامه تکمیل شد؛ سپس به منظور شناسایی عوامل کلیدی و نتایج استخراج شده از پرسشنامه فاز مقدماتی، تحلیل پرسش نامه‌های مقدماتی از روش ماتریس متقابل استفاده گردید.

جدول ۲. عدم قطعیت‌های شناسایی شده بر حسب تحلیل تأثیرات متقابل

ر	عوامل کلیدی تأثیرگذار	حالت ۱	حالت ۲
۱	دستیابی به اهداف زیستمحیطی همگام با دستیابی به اهداف ذی نفعان کلیدی	حفاظت از محیط‌زیست	تخريب محیط‌زیست
۲	ایجاد فرصت‌هایی برای ابراز عقیده، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر مردم در امور زیستمحیطی	رویکرد مشارکتی	رویکرد تجویزی
۳	بالا رفتن کیفیت کار و ارتقاء کیفیت محیط‌زیست	کیفیت بالا	کیفیت پایین
۴	کاهش اتفاق در منابع انسانی و طبیعی و...	اتفاق بالا	اتفاق پایین
۵	کاهش تنش مسائل زیستمحیطی	کاهش تنش	عدم کاهش تنش
۶	ایجاد روابط صمیمانه و قابل اعتماد بین مردم و مدیران	روابط غیررسمی	روابط رسمی
۷	ارتقاء فرهنگ محیط‌زیستی	افزایش آگاهی از فرهنگ محیط‌زیستی	کاهش آگاهی از فرهنگ محیط‌زیستی
۸	خوداتکایی سمنهای در تأمین منابع مالی	افزایش خوداتکایی	افزایش وابستگی مالی نهاد

پژوهش، حفاظت از محیط‌زیست را در جریان فعالیت‌های ذی‌فعان متعدد و کلیدی مورد توجه قرار خواهند داد یا اینکه فعالیت‌های آن‌ها به تحریب و آسیب‌رسانی بیشتر محیط‌زیست منجر خواهد شد.

۰.۵۹٪ از پاسخ‌دهندگان باحالت اول موافق بودند که این انتخاب این بحث را اذعان می‌کند که سازمان‌های مردم‌نهاد ایران به سمت اهداف زیست‌محیطی حرکت خواهند کرد. عدم قطعیت ۲، به مباحث مربوط به ایجاد فرصت‌هایی برای ابراز عقیده، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر مردم در امور زیست‌محیطی می‌پردازد. نتایج تحقیق بیان می‌کند که ۷۱٪ از پاسخ‌دهندگان باحالت اول یعنی رویکرد مشارکتی در حیطه‌های مختلف فعالیت در ایران ۱۴۰۴ موافق بودند و این انتخاب نشان‌دهنده این امر است که سازمان‌های مردم‌نهاد در آینده از مشارکت بیشتر افراد برخوردار خواهند بود. عدم قطعیت ۳، به بررسی بالارفتمندی کیفیت کار و ارتقاء کیفیت محیط‌زیست می‌پردازد. درواقع بحث موردنی‌جاش در این محور مبتنی بر این بود که آیا در افق زمانی تعریف‌شده در پژوهش، کیفیت فعالیت‌ها و اقدامات زیست‌محیطی بیشتر خواهد شد یا خیر، به عبارت دیگر در ایران ۱۴۰۴ کیفیت فعالیت‌ها و اقدامات محیط‌زیست بیشتر خواهد شد یا خیر. ۰.۶۸٪ از خبرگان معتقدند که در این افق زمانی کیفیت اقدامات زیست‌محیطی بیشتر خواهد شد و درواقع شکاف بین سطوح بالا و پایین کیفیت تأثیرگذار در اقدامات زیست‌محیطی کشور کاهش خواهد یافت. عدم قطعیت ۴، به بررسی کاهش اتلاف در منابع انسانی و طبیعی ... می‌پردازد. چگونگی استفاده از منابع انسانی یک کشور شرط اصلی بهره‌گیری مناسب از سایر منابع و به دنبال آن پایداری مسیر رشد و توسعه آن است. این متغیر تعیین‌کننده در تحلیل تأثیرات متقابل شناخته‌شده است که می‌تواند از دو منظر درصد جمعیت غیرفعال و نرخ بیکاری مورد توجه باشد.

برای به حداقل رساندن اتلاف منابع انسانی در یک کشور سه شرط اصلی وجود دارد:

۱. حداقل استفاده ممکن از منابع بالقوه موجود.
 ۲. فراهم بودن امکانات شغلی برای مشارکت عملی افراد علاقه‌مند در فعالیت‌های اقتصادی.
 ۳. ایجاد فضای رقابت و نوآوری و انطباق دانش و مهارت منابع انسانی با نیازهای کشور.
- تحقیق دو شرط اول مستلزم نقش کارآمد دولت در اجرای سیاست‌های فعلی بازار کار، ایجاد انعطاف‌پذیری لازم در

لذا روش نمونه‌گیری انتخاب‌شده در این مطالعه روش نمونه‌گیری غیر احتمالی است؛ در این پژوهش روش گلوله برای به عنوان روش غیر احتمالی نمونه‌گیری انتخاب شد. آمار سازمان‌های مردم‌نهاد بر اساس سال ۱۳۹۳ تعداد ۷۶۰ سمن بوده است.^۹ گروه اوّلیه شامل ۵۰ نفر از طریق لیست فعالترین و شناخته‌شده‌ترین خبرگان سمن‌ها در کشور و همچنین دانشگاهیانی که درخصوص موضوع پاسخگویی فعالیت کرده‌اند؛ انتخاب شدند. سپس در چهار دور از یکایک خبرگان معرفی شده خواسته شد تا خبرگانی را بر اساس تعریف جامعه آماری معرفی نمایند. گروه اوّلیه منجر به شناسایی درمجموع ۲۳ نفر در دور اوّل شد؛ که به آن‌ها پرسش نامه تحلیل تأثیرات متقابل ارائه گردید. در دور چهارم عدم قطعیت‌ها؛ بیش از ۰۹/۵ درصد افراد معرفی شده، تکراری بودند و از این‌رو در دور چهارم فرایند پژوهش به حد اشباع رسید و متوقف شد. تمامی ۱۹۶ فرد شناسایی شده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند؛ درمجموع ۷۶ نفر از خبرگان در پژوهش شرکت کردند؛ و سایرین به دلایلی از قبیل عدم تمایل به شرکت در پژوهش، عدم حضور در ایران، مشغالت زیاد کاری و غیره در پژوهش شرکت نکردند.

نتایج به دست آمده از پرسش نامه‌های عدم قطعیت؛ ورودی‌های لازم برای سناپیوها را فراهم کردند. در این مرحله لازم است بر اساس دو معیار: ۱. شدت عدم قطعیت و ۲. اهمیت عدم قطعیت، از میان عدم قطعیت‌های شناسایی شده، مهم‌ترین عدم قطعیت‌ها به‌منظور تدوین سناپیوها انتخاب شدند؛ فرآیند انتخاب و تصمیم‌گیری مبتنی بر نظر خبرگان انجام گردید. پرسش نامه در فاصله میان دو تا سه هفته بین یک گروه ۳۴ نفره از خبرگان توزیع شد بر اساس آزمون آماری ویلکاکسون سطح تفاوت معناداری در این آزمون آماری ۵/۰٪ است، به این ترتیب پرسش نامه‌ها پایا است.

یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل پرسش نامه‌ها عدم قطعیت به نتایج ذیل دست یافتیم. عدم قطعیت ۱، به دستیابی به اهداف زیست‌محیطی همگام با دستیابی به اهداف ذی‌فعان کلیدی می‌پردازد. بحث مورد پرسش در این بخش این بود که آیا سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران در افق زمانی

۹. بانک اطلاعاتی سازمان‌های مردم‌نهاد محیط‌زیست کشور، ۱۳۹۳

بر این باورند که این خوداتکایی در افق زمانی این پژوهش افزایش خواهد یافت.

در پرسش نامه عدم قطعیت به بررسی شدّت عدم قطعیت و میزان اهمیّت به منظور شناسایی محورهای سناریو پرداختیم. شدّت عدم قطعیت نشان‌دهنده آن است که تا چه حد می‌توان وضعیّت آینده را به‌طور قطعی و معین، شناسایی نمود. به‌این‌ترتیب لازم است تا با استفاده از معیارهای میزان قطعی بودن را کمی کرد. به این منظور می‌توان از معیار اجماع خبرگان پاسخ‌دهنده به پرسش نامه‌ها در خصوص عدم قطعیت‌های طرح‌شده استفاده کرد. این ساختار نشان‌دهنده این است که خبرگان تا چه میزان بر سر تحقیق یکی از حالت‌های دوگانه عدم قطعیت اجماع و توافق دارند یا تا چه میزان نظرهای متفاوتی در مورد یک موضوع، بین متخصصان آن حوزه وجود دارد. در این تحلیل از روش میانگین کمی شناختی ترتیب‌ای تحقق عدم قطعیت استفاده شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمد، کمترین میزان اجماع متعلق به عدم قطعیت ۴ است. در رتبه دوم کمترین اجماع‌ها دو عدم قطعیت ۶ و ۸ با مقدار ۰/۲۹ هستند؛ که برای هر دو عدم قطعیت این مقدار برابر است. برای شناسایی عدم قطعیت موضوعات، لازم است تا انحراف معیار پاسخ‌ها نیز بررسی گردد؛ به‌عبارتی دیگر هر چه انحراف معیار پاسخ‌دهنده‌گان بیشتر باشد، آن موضوع از عدم قطعیت بیشتری برخوردار است. بدین منظور از شناخت ضریب واریانس استفاده گردید که از تقسیم انحراف معیار به میانگین به دست می‌آید. هر چه عدد ضریب واریانس کوچک‌تر باشد نشان‌دهنده این است که پاسخ‌ها به این پرسش از پراکندگی کمتری برخوردارند و بالعکس؛ با اضافه کردن ضریب واریانس به عنوان شناخت کامل‌تری که می‌تواند میزان اجماع بر یک موضوع را مشخص سازد، مشخص می‌شود که تفاوت‌های میان دو عدم قطعیت ۶ و ۸ بیشتر می‌شود و عدم قطعیت ۸ از اجماع کمتری برخوردار است و به‌این‌ترتیب دارای عدم قطعیت شدیدتری است.

معیار دوم در خصوص شناسایی محورهای سناریوها میزان اهمیّت آن عدم قطعیت در خصوص آینده مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد است. این معیار از آن جهت اهمیّت می‌یابد که ممکن است عدم قطعیت‌های متعددی در زمینه عوامل اثرگذار بر سازمان‌های مردم‌نهاد وجود داشته باشد که در خصوص آن‌ها اجماع وجود ندارد، اما اساساً موضوعات قابل توجهی در موضوع مورد مطالعه نیستند.

بازار کار از طریق اصلاح قوانین و مقررات موجود، ایجاد تنوع در انواع قراردادها و اصلاح نظام پرداخت و تسهیل جابه‌جایی نیروی کار از طریق شکل‌گیری بازار کار انتقالی است. در مقوله سوم در دو زمینه عمده ایجاد فضای رقابتی در فعالیّت‌های اقتصادی به‌خصوص در امر واگذاری امور تصدی گری دولتی و دیگری تقویت نظام آموزش عالی و سیستم نوآوری و ظایفی را برای دولت قائل شده‌اند. توسعه علمی و فناوری از دو طریق مستقیم (توسعه مشاغل کاربر) و غیرمستقیم (ارتقای سطح سرمایه انسانی و نوآوری) می‌تواند به پیشگیری از اتلاف منابع انسانی کمک کند.

۴۹٪ از خبرگان معتقدند که اتلاف در منابع انسانی و طبیعی و... کاهش خواهد یافت و ۳۲٪ از خبرگان معتقدند که این اتلاف افزایش خواهد یافت و ۱۵٪ نیز بیان می‌کنند که تغییری نخواهد کرد. عدم قطعیت^۵، در خصوص کاهش تنش مسائل زیست‌محیطی است. این عدم قطعیت نیز از متغیرهای تأثیرگذار شناسایی شده در مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد است. ۷۳٪ از خبرگان معتقدند که استفاده از ظرفیت بخش خصوصی یکی از راهکارهایی است که دولت برای حل این مشکل می‌تواند استفاده کند و این تنش را کاهش خواهد داد. عدم قطعیت^۶، ایجاد روابط صمیمانه و قابل اعتماد بین مردم و مدیران است؛ در این مبحث آنچه مورد بررسی قرار می‌گیرد مربوط به عمومی کردن نگرش روابط صمیمانه در تمام سطوح جامعه در ایران ۱۴۰۴ است که می‌تواند نقش کلیدی در نیازمندی و تعیین اولویّت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد و سرمایه‌گذاری در این نهادها از جانب سطح عمومی جامعه به‌ویژه سرمایه‌گذاران خرد است. این موضوع به‌عنوان یکی از عدم قطعیت‌های جدی انتخاب شده است. ۵۶٪ از خبرگان معتقدند که در آینده این شکاف کاهش خواهد یافت و لذا سرمایه‌گذاران خرد نیز با توجه به افزایش نیاز سطح عمومی جامعه نسبت به خدمات سمنهای، مورد اقبال بیشتری قرار خواهند گرفت. عدم قطعیت^۷ مربوط به ارتقای فرهنگ محیط زیستی است که ۶۸٪ از خبرگان معتقدند این ارتقای فرهنگ زیست‌محیطی در سطح بین‌المللی افزایش خواهد یافت اما در سطح داخلی مشارکت‌های زیست‌محیطی بین نهادهای داخلی افزایش خواهد یافت. عدم قطعیت^۸ خود انتکایی سازمان‌های مردم‌نهاد در تأمین مالی، آخرین عامل کلیدی در سیستم مدیریت این بنگاهها در ایران ۱۴۰۴ بود، در بررسی این عدم قطعیت مشخص شد که ۶۳٪ از خبرگان

جدول ۳. میزان توافق پاسخ‌دهندگان به عدم قطعیت‌ها

رتبه کمترین اجماع	حالت ۳ (عدم تغییر)	حالت ۲	حالت ۱	عدم قطعیت‌ها	ر
-	-	-	%۵۹	دستیابی به اهداف زیست‌محیطی همگام با دستیابی به اهداف ذی‌نفعان کلیدی	۱
-	-	-	%۷۱	ایجاد فرستادهای برای ابراز عقیله، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر مردم در امور زیست‌محیطی	۲
-	-	-	%۶۸	بالا رفتن کیفیت کار و ارتقای کیفیت محیط‌زیست	۳
۱	%۱۵	%۳۲	%۴۹	کاهش اتلاف در منابع انسانی و طبیعی و...	۴
-	-	-	%۷۳	کاهش تنش مسائل زیست‌محیطی	۵
۲	-	-	%۵۶	ایجاد روابط صمیمانه و قابل اعتماد بین مردم و مدیران	۶
-	-	-	%۶۸	ارتقای فرهنگ محیط‌زیستی	۷
۳	-	-	%۶۳	خود اثکایی سمن‌ها در تأمین منابع مالی	۸

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی هشت عامل کلیدی تأثیرگذار بر مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران ۱۴۰۴ پرداخت و در این راستا دو عاملی که بیشترین عدم قطعیت را داشتند به عنوان محورهای سناریونگاری انتخاب گردید و در فضای چهارگانه ایجاد شده به پاسخ به پرسش‌های پژوهش پرداخته شد. حال به تحلیل و بررسی سوالات پژوهش درخصوص چهار فضای سناریو پیش روی آینده مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد ایران در افق زمانی این مطالعه می‌پردازیم.

فضای سناریوی اول

در فضای سناریوی اول کاهش اتلاف منابع منجر به خوداتکایی سمن‌ها برای تأمین مالی خواهد شد؛ از سوی دیگر هدفمند بودن حوزه‌های مطالعاتی بر اساس نیازهای روز جامعه جهت دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جنبه‌ای دیگر از نتایج مشارکت دولت در توسعه سازمان‌های مردم‌نهاد است. در این فضا سازمان‌های مردم‌نهاد دارای توانمندی‌های فرایندهای هستند. مرجع پاسخگویی اصلی در این سناریو از یک طرف دولت بدعنوان حامی و پشتیبان سازمان‌های مردم‌نهاد و از طرف دیگر ذی‌نفعان این نهادها هستند. در این حوزه به‌دلیل اهمیتی که افراد مختلف جامعه از جهت توسعه پایدار و نیز کاهش اتلاف منابع پروژه‌های مبتنی بر مشارکت به این سازمان‌های مردم‌نهاد می‌دهند ممکن است پشتیبانی فراتر از پشتیبانی مالی باشد. مشاوره دادن و فعالیت‌های داوطلبانه از سوی افراد و گروه‌ها، پشتیبانی‌های معنوی و حمایت‌های غیرمادی نمونه‌هایی از

این شاخص نشان‌دهنده میزان اهمیتی است که خبرگان برای یک عدم قطعیت در موضوع مطالعه قائل هستند. بر اساس نتایج به‌دست آمده بیشترین اهمیت متعلق به عدم قطعیت ۵ کاهش تنش مسائل زیست‌محیطی است و میزان اهمیت عدم قطعیت ۸ از عدم قطعیت ۶ بیشتر بود؛ لذا عدم قطعیت ۴ و ۸ به عنوان محورهای سناریو نگاری انتخاب گردیدند.

سناریوهای آینده در رویکرد عدم قطعیت‌های بحرانی بر اساس تقاطع دو محور عدم قطعیتی ساخته می‌شوند که دارای بیشترین عدم قطعیت و اهمیت هستند. به‌این ترتیب ترکیب دو شاخص اهمیت و عدم قطعیت می‌تواند مهم‌ترین محورهای سناریو را تعیین می‌کنند. عدم قطعیت ۴، کاهش اتلاف در منابع انسانی و طبیعی و... و عدم قطعیت ۸ افزایش یا کاهش خود اثکایی سمن‌ها در تأمین منابع مالی در ایران ۱۴۰۴ محورهای سناریو را شکل دادند. در شکل ۲ مجموعه‌ای سناریو بر اساس نتایج پرسش‌نامه‌های عدم قطعیت به تصویر کشیده شده است.

در هر یک از چهار سناریوی به‌دست آمده درخصوص مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران ۱۴۰۴ به پرسش‌های پژوهش حاضر پاسخ‌داده شده است. پژوهشگر به منظور غنا بخشی به سناریوهای تحقیق از پانل خبرگان، مصاحبه عمیق با خبرگان، تجربیات و یادداشت‌های شخصی و مشاهده مستقیم نیز استفاده نموده است. مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته در این پژوهش با تعدادی از خبرگان دارای دانش ضمیمی انجام شد.

نتایج و پیامدهای سناریو اول این است که؛ به دلیل افزایش خوداتکایی سازمان‌های مردم‌نهاد پاسخگویی در برخی حوزه‌ها پایین‌تر از سطح انتظار دولت خواهد بود. افزایش خوداتکایی سمنهای موجب بهینه‌سازی ساختار سرمایه، کاهش هزینه‌های مالی، کاهش هزینه‌های نظارتی در مصرف منابع خواهد شد.

فضای سناریوی دوم

در این فضا آن دسته از سازمان‌های مردم‌نهاد قرار دارند که توانسته‌اند به دلیل شرایط نامساعد به‌اندازه کافی توسعه یابند اماً توانمندی‌های مناسبی را در حوزه فعالیت خود کسب کرده‌اند و فعالیت آن‌ها از نظر استراتژیک مهم قلمداد می‌شود. این شرکت‌ها به دلایل مختلفی همچون کاهش توانمندی‌های اقتصادی جامعه، فقدان آگاهی گسترش در خصوص فعالیت‌های محیط زیستی، خوداتکایی لازم را کسب نکرده‌اند. در این سناریو مدیریت بهینه منابع وجود دارد. به عقیده لیکوریش^{۱۰} (۱۹۹۱) به نقل از ضرغام و همکاران، مرحله اول مدیریت منابع، تدوین خطمشی کارآمد و واقع‌گرایانه و سپس تدوین برنامه‌ای با راهبردهای مرتبط در زمینه توسعه و بازاریابی است که باید باهم تنظیم شوند. در سناریوی دوم، مرجع پاسخگویی اصلی، دولت است و فقدان مشارکت عمومی و کاهش خوداتکایی، قدرت دولت را که اعطای‌کننده اصلی منابع مالی است را به عنوان مرجع پاسخگویی افزایش می‌دهد.

جهت پاسخگویی در این سناریو به سمت خارج است و پاسخگویی به داخل اهمیت کمتری دارد. در این سناریو اعطای‌کنندگان و منفعت برندگان محدود هستند لذا شرکت به ذی‌نفعان و اعطای‌کنندگان کمتری پاسخگو خواهد بود و با توجه به اینکه دولت مرجع اصلی پاسخگویی است لذا سازوکارهای قانونی و الزام‌آور اهمیت بالاتری می‌یابند و در واقع عملده‌ترین ابزار پاسخگویی خواهند بود. اخذ گواهی نامه و استانداردها، تدوین منشورهای اخلاقی‌حرفاء‌ای، آیین‌نامه‌ها و رویه‌های درونی از سایر ابزارهای پاسخگویی در این سناریو شناخته می‌شود.

در سناریوی دوم، به دلیل کاهش خوداتکایی بنگاه‌ها و نیاز به حمایتها و پشتیبانی‌های مالی، سازمان‌های مردم‌نهاد وارد نظامهای رتبه‌بندی می‌شوند تا بتوانند از پشتیبانی‌های دولتی و

فعالیت‌های پشتیبانان است. منفعت برندگان در این سناریو عمدتاً شامل سازمان‌های مردم‌نهاد، سازمان‌های غیرانتفاعی، گروههای طرفدار محیط‌زیست و درنهایت خانواده‌ها هستند؛ به همین دلیل است که سازمان‌های مردم‌نهاد در این سناریو با احتمال خیلی زیاد به سمت فعالیت‌های کاهش اتفاق منابع و تخریب محیط زیستی مرتبط با سایر بخش‌های غیردولتی نظری بخش‌های حفاظت و آموزش سوق پیدا می‌کنند. نکته قابل توجه این است که اگرچه کاهش اتفاق منابع در این سناریو می‌تواند نقش بسیار مؤثری را در روند توسعه این نهادها ایفا کند اما به نظر خبرگان می‌تواند موجب آن شود که سایر ظرفیت‌های مؤثر، نظری بخش خصوصی در آینده، رشد چندانی در این حوزه نداشته باشند. بر اساس نظر خبرگان با توجه به اینکه در این سناریو خوداتکایی نهادها نیز افزایش می‌یابد لذا خود این نهادها نیز دارای توانمندی‌هایی خواهد بود که سبب می‌شود گاهی تقابل میان دیدگاه بخش دولتی و نهادها شکل گیرد.

در سازوکارهای مدیریت سازمان‌های مردم‌نهاد در این سناریو باید توجه کرد که علی‌رغم کاهش اتفاق منابع و درنتیجه نیاز به پاسخگویی به دولت از جانب این نهادها، با توجه به ماهیت این گونه نهادها و نوع سرمایه‌انسانی که در آن مشغول به فعالیت هستند غالباً ساختارهای ارگانیک می‌باشند و روابط غیررسمی نقش مهمی را در این ساختاردهی ایفا می‌کنند. شایان ذکر است لزوم پاسخگویی به دولت موجب می‌شود قوانین رسمی در این نهاد به عنوان مرزهای ارتباط با محیط شناخته شوند. به طور مثال نظارت برنهادها علاوه بر پاسخگویی عملیاتی موجب می‌شود رویه‌های مورد تأیید قوانین رسمی دولت در آن‌ها استفاده گردد. به نظر خبرگان در ساختار سازمان‌های مردم‌نهاد در این سناریو با توجه به حرکت در مسیر اهداف توسعه پایدار و از طرفی افزایش سطح خوداتکایی نهاد که امکان مانور بیشتری در تحقیق و توسعه به آن می‌دهد، ساختارهای سازمانی ماتریسی و تیمی موردن توجه خواهند بود. در این ساختارها به تعداد پرورزه‌های موجود در شرکت، می‌توان واحد مستقل ایجاد کرد به‌طوری که دو مدیر همزمان بر یک واحد نظارت کنند. کاهش مشکلات سلسله‌مراتب و سرعت ارتباطات در یک پروژه و تأثیر ضعف یک پروژه فقط بر خود پروژه و نه بر کل "بنگاه، از مزایای این طراحی است. تضاد قدرت، صرف وقت زیاد، تشکیل جلسات متعدد هماهنگی و نیاز به مهارت‌های ارتباطی بالا از نقاط ضعف این ساختار است.

اینکه سازمان‌های مردم‌نهاد در این سناریو به درجه‌ای از خوداتکابی دست یافته‌اند لذا ریسک آن‌ها بسیار کاهش یافته است و سیاست‌ها و خط مشی‌های دولتی می‌توانند نقش بسیار بر جسته‌ای را در جهت مدیریت منابع این نهادها ایجاد کنند. در سناریوی چهارم استفاده از ابزارهایی نظیر گواهینامه، شاخص‌های پایداری منابع، امتیاز‌های بهره‌برداری و اجاره‌ها^{۱۰} و شراكتهای عمومی‌خصوصی می‌تواند در توسعه این بنگاه‌ها مؤثر باشد که در این صورت سازمان‌های مردم‌نهاد باید به ذی‌نفعان بیشتری پاسخ‌گو باشند. ساختار سازمانی در این سناریو می‌تواند ارگانیک و از نوع تیمی و شبکه‌ای باشد. جهت پاسخ‌گویی در این سناریو به سمت خارج است و سازمان‌های مردم‌نهاد باید به ذی‌نفعان بیشتری پاسخ‌گو باشند، در این سناریو محدودیت قلمروی فعالیت بسیار کاهش می‌یابد و نهاد، لزومی به تعیین از استراتژی‌های دولتی ندارد.

در سناریوی چهارم با توجه به اینکه دولت نظارت بسیار کمتری می‌تواند ایفا کند احتمال وورد سازمان‌های مردم‌نهاد به حوزه‌های مصرفی و غیر ضروری برای توسعه جامعه بالا است که این امر در درازمدت فضای اعتماد به این گونه نهادها را کاهش داده و بعده مردمی بودن آن‌ها را می‌تواند کم‌رنگ جلوه دهد.

منابع

اداره کل محیط‌زیست، شیوه‌نامه جلب مشارکت‌های مردمی در حفاظت از محیط‌زیست (www.westadoe.ir).
 دیبرخانه کمیته ملی توسعه پایدار (۱۳۸۱). دستور کار ۲۱.
 دلبری، علی؛ رجبی، محمد‌هادی (۱۳۹۰). مدیریت مقصد توریسم. تهران: انتشارات مهکامه.
 زاهدی، شمس‌السادات؛ خانلو، نگین (۱۳۹۰). آینده‌پژوهی پاسخ‌گویی سازمان‌های غیردولتی حوزه سلامت و بهداشت ایران ۱۴۰۴». فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ۶. شماره ۲۱. صص ۴۷-۷۶.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۹۰). قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
 ۱۳۸۳). قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

غیردولتی بهره‌برگیرند و درواقع به دنبال هویت جویی هستند. هزینه‌پاسخ‌گویی در این سناریو از سناریوی اوّل بیشتر است اما همچنان چندان بالا نیست. ساختار سازمانی در این سناریو بیشتر از نوع ساختارهای مبتنی بر محصول خواهد بود چراکه دولت قدرت قدرت استراتژی در هدایت مردم‌نهاد در راستای اهداف خود دارد. بدلیل عدم خوداتکابی و استقلال مالی به مرور زمان بهینه‌سازی منابع با مشکل مواجه شده است، اتلاف و تخریب شکل می‌گیرد و وارد فضای سناریوی سوم می‌شود.

فضای سناریوی سوم

در فضای سناریوی سوم، فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور وارد چرخه‌ای معیوب شده است. از یکسو اتلاف منابع از این نهادها افزایش یافته است و از سوی دیگر این بنگاه‌ها توانمندی لازم را جهت خوداتکابی ندارند. سازمان‌های مردم‌نهاد در این سناریو توانمندی پاسخ‌گویی ندارند و به دلیل آنکه تقاضای اجتماعی زیادی ندارند لذا موضوع پاسخ‌گویی اهمیت خاصی ندارد. در این سناریو سازمان‌های مردم‌نهاد عمده‌اً در سطح مطالعات اولیه و امکان‌سنجی‌های اولیه باقی می‌مانند به همین دلیل نهادهای کم‌دومی خواهند بود. در سناریوی سوم، پیامدهایی نظری کاهش جلب مشارکت به دلیل توانمندی کم، ناتوانی در تشکیل شبکه‌ها به دلیل نداشتن ریشه‌های اجتماعی و نبود فرهنگ اجتماعی مناسب، سندسازی به منظور توانمند نشان دادن خود و جلب مشارکت و عدم تمرکز بر موضوعی خاص را شاهد خواهیم بود.

در سناریوی سوم، استفاده از شیوه‌های توانمندسازی و آگاهی بخشی و آموزش می‌تواند نجات بخش باشد. اگر توانمندسازی در همه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، روان‌شناسی و سیاسی اتفاق بیفتند، در این صورت این نهادها باگذشت زمان امکان توانمند شدن و ورود به سناریوی چهارم را خواهند یافت.

فضای سناریوی چهارم

در این سناریو توانمندی اقتصادی و خوداتکابی افزایش یافته است اما مدیریت بهینه منابع، مشکلاتی را برای آن دسته از سازمان‌های مردم‌نهاد که هنوز به مرحله بلوغ نرسیده‌اند را ایجاد می‌کند. مرجع پاسخ‌گویی در این سناریو منفعت برنده‌گان و پشتیبانان مالی غیردولتی هستند. با توجه به

- ناظمی، امیر؛ قدیری، روح‌الله (۱۳۸۵). آینده‌نگاری از مفهوم تا
اجرا. تهران: مرکز صنایع نوین.
- Enzmann, D. R., Beauchamp, N. J.; Norbush, A. (2011). Scenario planning. *Journal of the American College of radiology*. 8(3). pp. 175-179.
- Leonard, A.; Beer, S. (1994). *The systems perspective: Methods and models for the future*. AC/UNU Project.
- Schwarz, P. (1991). *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world*. Currency Doubleday. New York.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*. 50 (155). pp. 17-28.
- Union of International Associations (UIA) Online Statistics. (2007). *Growth in International Organizations 1950-2006*. Accessed Jan 2013.
- سعیدی، محمدرضا (۱۳۸۲). درآمدی بر مشارکت مردمی و سازمانهای غیردولتی. تهران: انتشارات سمت.
- شارپلی، ر، تلفر، د. (بی‌تا). برنامه‌ریزی توسعه گردشگری در کشورهای در حال توسعه. ترجمه حمید ضرغام بروجنی. (۱۳۹۱). تهران: انتشارات مهکامه.
- شبکه سازمانهای مردم‌نهاد محیط‌زیست و توسعه پایدار منطقه تهران (۱۳۸۴). *ویژه‌نامه حضور سبز*.
- قدیری، روح‌الله (۱۳۸۴). «بررسی چند تجربه ملی در آینده‌نگاری». مجموعه مقالات دومین کنفرانس مدیریت فناوری. تهران.
- گزارش کارگاه آموزشی حقوق محیط‌زیست (۱۳۸۴). شبکه سازمانهای مردم‌نهاد محیط‌زیست و توسعه پایدار منطقه تهران.
- گل‌محمدی، ساره؛ یوسفی، آرش (بهار و تابستان ۱۳۸۸). «نقش و مشارکت سازمانهای مردم‌نهاد در توسعه حقوق محیط‌زیست».
- فصلنامه علمی-ترویجی محیط کوهستان. شماره ۱۴. صص ۱-۱۶.
- مظفری، علی (۱۳۹۰). «آینده‌پژوهی، بستر عبور از مرزهای دانش». *فصلنامه نظم و امنیت انتظامی*. سال ۲. شماره ۴. صص ۲۵-۴۷.