

الحمد لله الذي
خلقنا من
الحمم



دانشکده تربیت بدنی

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رویدادهای ورزشی

آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان

قزوین (سناریوهای راهبردی)

نگارنده: نیما صداقتی فر

اساتید راهنما

دکتر حسن بحر العلوم

دکتر علی همتی عقیف

دی ۱۳۹۹

شماره: ۲۲۲۸۵۲
تاریخ: ۹۹/۱۱/۱۸

شماره:
تاریخ:

باسمه تعالی



مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای نیما صدقاتی فر
با شماره دانشجویی ۹۷۱۰۶۲۴ رشته مدیریت ورزشی گرایش مدیریت رویدادهای ورزشی
تحت عنوان: آینده نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی)
که در تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۹ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح
ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه: <u>خیلی خوب</u>) ☒ مردود ☐ نوع تحقیق: ☒ نظری ☐ عملی			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	حسن بحر العلوم	دانشیار	
۲- استاد راهنمای دوم	علی همتی عقیف	استادیار	
۳- استاد مشاور	-	-	-
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	سیدرضا حسینی نیا	استادیار	
۵- استاد ممتحن اول	رضا اندام	دانشیار	
۶- استاد ممتحن دوم	هادی باقری	استادیار	

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:



تقدیم اثر

پدرم، که همواره در سایه حمایت و از خودگذشتگی، جرات نگر به آینده رایافته ام

و

مادر مهربانم، که زندگیم را دیون مهر و عطوفت آن می دانم

و

همسر زندگیم، که همایش موجب آرامشم است

شکر و قدردانی

خداوند بزرگ را شاکرم که لطف خود را شامل حال من نمود تا بتوانم تحقیق خود را به پایان برسانم و سهمی هر چند اندک، در راه توسعه علمی ایران

عزیز بردارم، چو ایران نباشد تن من مباد.

همچنین از زحمات و راهنمایی‌های دلسوزانه جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم و جناب آقای دکتر علی بهمنی غنیف اساتید محترم و کرامی راهنما

کمال شکر دارم که "من لم یسکر المخلوق لم یسکر الخالق".

تهدنامه

اینجانب **نیما صداقتی فر** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد (دکتری) رشته مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه آینده نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی) تحت راهنمایی **دکتر حسن بحر العلوم و دکتر علی همتی** عفیف متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود . استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

توسعه ورزش والیبال در استان قزوین امری حیاتی است چراکه به عنوان یکی از استان های والیبال خیز ایران شناخته می شود و راه رسیدن به این توسعه نگاهی آینده نگارانه و راهبردی می باشد که در دل خود پیشران هایی با عدم قطعیت بالا جهت هدایت برای دستیابی به پیشرفتی همه جانبه دارد. هدف از تحقیق حاضر، آینده نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی) بود. جامعه آماری پژوهش، متخصصان حوزه مدیریت ورزشی، مربیان، بازیکنان، داوران بین المللی، اساتید دانشگاهی و صاحب نظران در زمینه آینده نگاری و ورزش والیبال بودند. برای نمونه آماری ۱۰ نفر بصورت هدفمند و بصورت گلوله برفی انتخاب شدند. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و ترکیبی از روش های اسنادی و پیمایشی می باشد که داده های مورد نیاز آن بواسطه مصاحبه نیمه ساختاریافته و اکتشافی به دست آمده است که برای تعیین قابلیت روایی و پایایی مصاحبه ها از معیارهای پیشنهادی لینکولن و گوبا استفاده شده است و در نهایت کل این فرایند توسط اساتید متخصصی که در زمینه پژوهش کیفی دارای سابقه بودند بررسی و تایید شد. سپس از نرم افزار میک مک برای تحلیل سناریوهای سازگار و بررسی چگونگی اثرگذاری و اثرپذیری پیشران ها نسبت به هم و سپس استخراج فضاهای سناریویی استفاده شده است. در نهایت ۴ سناریوی سازگار و محتمل در ارتباط با آینده توسعه ورزش والیبال، شامل سناریوی استعداد طلایی، سناریوی استعداد نقره ای، سناریوی استعداد برنزی و سناریوی استعداد خاموش استخراج و توصیف شده است. پس از روایت هر سناریو و از طریق جمع بندی یافته های موجود در گروه خبرگان، توصیه های راهبردی در خصوص آینده توسعه ورزش والیبال قزوین برای مدیران و سیاستگذاران ذیربط ارائه شده است.

واژگان کلیدی: آینده نگاری؛ توسعه ورزش؛ سناریو؛ راهبرد؛ ورزش والیبال

فهرست مطالب

۱	فصل ۱: کلیات پژوهش
۲	۱-۱ مقدمه
۴	۲-۱ بیان مسئله
۷	۳-۱ ضرورت و اهمیت تحقیق
۸	۴-۱ اهداف تحقیق
۸	۱-۴-۱ هدف اصلی
۸	۲-۴-۱ اهداف اختصاصی
۹	۵-۱ سوالات تحقیق
۹	۱-۵-۱ سوال اصلی
۹	۲-۵-۱ سوالات فرعی
۹	۶-۱ محدودیت‌های تحقیق
۹	۱-۶-۱ محدودیت‌های تحت کنترل
۹	۲-۶-۱ محدودیت‌های خارج از کنترل
۱۰	۷-۱ تعاریف مفهومی تحقیق
۱۰	۱-۷-۱ آینده‌نگاری
۱۰	۲-۷-۱ آینده‌نگاری راهبردی
۱۰	۳-۷-۱ راهبرد
۱۱	۴-۷-۱ برنامه‌ریزی راهبردی
۱۱	۵-۷-۱ سناریو

۱۱	۶-۷-۱ توسعه
۱۲	۷-۷-۱ توسعه ورزش
۱۲	۸-۷-۱ والیبال
۱۲	۸-۱ تعاریف عملیاتی تحقیق
۱۲	۱-۸-۱ آینده‌نگاری
۱۲	۲-۸-۱ توسعه ورزش
۱۳	۳-۸-۱ سناریو
۱۳	۴-۸-۱ راهبرد
۱۳	۵-۸-۱ والیبال

فصل ۲: ادبیات تحقیق ۱۵

۱۶	۱-۲ مقدمه
۱۶	۲-۲ راهبرد
۱۸	۳-۲ آینده‌نگاری
۲۲	۴-۲ آینده‌نگاری راهبردی
۲۴	۵-۲ آینده‌پژوهی
۲۷	۱-۵-۲ رهیافت‌های اکتشافی
۲۷	۲-۵-۲ رهیافت‌های هنجاری
۲۸	۶-۲ مقایسه بین آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری
۳۱	۷-۲ فرآیند آینده‌نگاری راهبردی
۳۲	۱-۷-۲ مدل گوده
۳۵	۲-۷-۲ مدل ورس
۳۸	۳-۷-۲ نگرش‌های دیگر

۴۰	۸-۲ تجربه برخی کشورها در آینده‌نگاری راهبردی
۴۰	۱-۸-۲ آینده‌نگاری راهبردی در فنلاند
۴۲	۱-۱-۸-۲ گزارش آینده‌نگاری دولت در برنامه‌ی دولت
۴۵	۲-۱-۸-۲ شبکه آینده‌نگاری دولت
۴۶	۳-۱-۸-۲ کمیته آینده‌پژوهان مجلس فنلاند
۴۸	۴-۱-۸-۲ کنسرسیوم آینده‌نگاری برای نیروی کار، مهارت و نیازهای آموزشی
۴۹	۵-۱-۸-۲ شبکه آینده‌نگاری ملی سیترا
۵۱	۶-۱-۸-۲ انجمن آینده‌پژوهان و مراکز پژوهشی آینده‌پژوهی فنلاند
۵۲	۷-۱-۸-۲ تحلیل کلان‌نگرانه آینده‌نگاری راهبردی فنلاند
۵۳	۲-۸-۲ آینده‌نگاری راهبردی در سنگاپور
۵۶	۳-۸-۲ آینده‌نگاری راهبردی در انگلستان
۵۹	۴-۸-۲ آینده‌نگاری راهبردی در فرانسه
۶۱	۹-۲ پیشینه پژوهش در داخل کشور
۶۴	۱۰-۲ پیشینه پژوهش در خارج کشور
۶۵	۱۱-۲ جمع‌بندی

فصل ۳: روش تحقیق

۶۸	۱-۳ مقدمه
۶۸	۲-۳ روش تحقیق
۶۸	۳-۳ جامعه آماری و نمونه تحقیق
۶۹	۱-۳-۳ حجم نمونه
۶۹	۴-۳ ابزار و روش گردآوری داده‌ها
۶۹	۵-۳ سنجش روایی و پایایی ابزار

۷۰	۳-۵-۱ قابلیت اعتبار
۷۱	۳-۵-۲ قابلیت ثبات
۷۱	۳-۵-۳ قابلیت تأیید پذیری
۷۲	۳-۵-۴ قابلیت انتقال پذیری
۷۲	۳-۶ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۷۳	۳-۷ روش اجرای تحقیق

فصل ۴: یافته‌های تحقیق و تحلیل آن‌ها ۷۵

۷۶	۴-۱ مقدمه
۷۶	۴-۲ توصیف یافته‌های تحقیق
۷۶	۴-۲-۱ توصیف آماری داده‌های نخبگان
۷۸	۴-۳ شناسایی روندها و پیشران‌ها
۸۰	۴-۴ دسته‌بندی پیشران‌ها
۸۰	۴-۵ رتبه‌بندی نیروهای پیشران توسعه والیبال قزوین براساس درجه‌ی اهمیت و عدم قطعیت
۸۷	۴-۶ انتخاب منطق حاکم بر سناریوها
۸۸	۴-۷ خلق سناریوهای آینده‌ی والیبال
۸۸	۴-۷-۱ فضای سناریوهای توسعه والیبال قزوین با روش عدم قطعیت‌های بحرانی
۸۹	۴-۸ راهبردهای توسعه والیبال استان قزوین

فصل ۵: نتایج و پیشنهادها ۹۱

۹۲	۵-۱ مقدمه
۹۲	۵-۲ خلاصه تحقیق
۹۳	۵-۳ سناریوهای احتمالی توسعه ورزش والیبال استان قزوین
۹۳	۵-۳-۱ سناریوی اول: استعداد طلایی

۹۴.....	۲-۳-۵ سناریوی دوم: استعداد نقره‌ای
۹۶.....	۳-۳-۵ سناریوی سوم: استعداد برنزی
۹۷.....	۴-۳-۵ سناریوی چهارم: استعداد خاموش
۹۸.....	۵-۵ نتیجه‌گیری
۹۸.....	۶-۵ پیشنهادهای کاربردی
۹۹.....	۶-۵ پیشنهادهای پژوهشی
۱۰۰	منابع

فهرست جداول

۳۱.....	جدول ۱-۲. مقایسه بین آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی
۷۶.....	جدول ۱-۴. توزیع فراوانی جنسیت
۷۷.....	جدول ۲-۴. توزیع فراوانی میزان تحصیلات
۷۷.....	جدول ۳-۴. توزیع فراوانی حرفه
۷۹.....	جدول ۴-۴. پیشران‌های شناسایی شده مؤثر بر توسعه ورزش والیبال قزوین
۸۱.....	جدول ۵-۴. پیشران‌ها
۸۲.....	جدول ۶-۴. متوسط امتیازهای داده شده از سوی پانل خبرگان
۸۳.....	جدول ۷-۴. ماتریس پایداری تأثیرات مستقیم
۸۳.....	جدول ۸-۴. تحلیل داده‌های ماتریس و آمارهای آن
۸۴.....	جدول ۹-۴. نتایج میزان اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌ها بر یکدیگر
۸۶.....	جدول ۱۰-۴. رتبه‌بندی کلی پیشران‌ها

فهرست اشکال

- شکل ۱-۲. فرآیند آینده‌نگاری راهبردی میشل گوده ۳۴
- شکل ۲-۲. مدل آینده‌نگاری راهبردی ورس ۳۸
- شکل ۳-۲. آینده‌نگاری راهبردی فنلاندی ۴۲
- شکل ۴-۲. فرآیند آینده‌نگاری راهبردی سنگاپور ۵۴
- شکل ۱-۳. معیارهای اعتبارسنجی لینکلن و گوبا ۷۰
- شکل ۱-۴. گراف پراکنش متغیرها در محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری براساس تأثیرات مستقیم ۸۵
- شکل ۲-۴. نمودار تأثیر غیر مستقیم عوامل ۸۵
- شکل ۳-۴. نمودار تأثیر عوامل مستقیم ۸۶
- شکل ۴-۴. دسته‌بندی عوامل مهم و پیشران‌های شناسایی شده ۸۷
- شکل ۵-۴. فضای سناریوهای ترسیم شده ۸۹

فصل ۱:

کلیات پژوهش

۱-۱. مقدمه

امروزه ورزش والیبال به عنوان یک موضوع مهم از دیدگاه‌های مختلف که مقدمه بسیاری از رفتارها و الگوهای اجتماعی است، نقش مهمی را در توسعه ورزش قزوین به خود اختصاص داده چون پیامدهای این ورزش علاوه بر نتیجه‌های نمایان فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در بسیاری از زوایای پنهان فضاهای استانی و ملی راهگشا بوده و زمینه‌های شکوفایی جامعه ورزش قزوین را فراهم می‌سازد. با توجه به اینکه اساسی‌ترین منبع هر سازمان نیروی انسانی آن می‌باشد، اهمیت این عامل از آنجا ناشی می‌شود که موجب ایجاد فعالیت‌ها و نیز گردش ارزش افزوده می‌شود و مدیریت آن نقش مهمی در پیشبرد اهداف دارد و بدون در اختیار داشتن منابع انسانی کارآمد هیچ سازمان ورزشی قادر به دستیابی به اهداف تعیین شده در هیچ حوزه‌ای نخواهد بود؛ همچنین عواملی که در محیط ورزش والیبال قزوین وجود دارد می‌تواند در صورت مورد توجه قرار گرفتن ضمن استفاده از فرصت‌ها و جبران محدودیت‌ها زمینه توسعه این رشته ورزشی محبوب و مردمی را در آینده موجب گردد.

پدرام (۱۳۹۰، ۴۸) با بهره‌گیری از منابع گوناگون، آینده‌نگاری^۱ را یکی از مفاهیم پایه‌ای آینده‌پژوهی^۲ می‌داند و تعریف می‌کند: آینده‌نگاری پروسه‌ای برپایه‌ی گفتارهای همگانی متمایل به آینده است با حضور جمع‌های زیادی از خبرگان رشته‌های گوناگون و نمایندگان همه‌ی ذی‌نفعان یک مسأله و به منظور ایجاد افق‌های همه‌جانبه و بلندمدت از آینده و این ثمره‌ی آینده‌نگاری است که اساس برنامه‌ریزی راهبردی را بوجود می‌آورد. در آینده‌نگاری مشارکت گسترده‌ی افراد و سازمان‌ها در فرایند انجام آن، علاوه بر آن که سبب می‌شود آینده از منظرهای گوناگون اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی بررسی شده و راه‌کارهای طراحی آینده ارائه شود، انگیزه و باور عمومی برای شکل بخشیدن به آینده‌ی مطلوب را در سطح گسترده‌ای ایجاد می‌کند؛ امروزه میزان مشارکت وسیع در آینده‌نگاری شاخصی از مردم‌سالاری دولت‌ها در حوزه‌ی سیاست‌گذاری عمومی به شمار می‌رود.

^۱ Futurism

^۲ Futurology

آینده‌نگاری پروسه‌ای از جنس پیش‌بینی را تهیه می‌کند، به این معنا که دورنماهای گوناگون را به تصویر می‌کشد و جامعه را برای پیشنهادی از آینده آماده می‌سازد؛ در این زمان است که باید با بهره‌گیری از بینش جدید، برای امروز تصمیم گرفت.

۱-۲. بیان مسئله

بشر پیوسته بر پایه‌ی جاذبه درونی، حیران یافتن آینده و رمزگشایی از آن بوده است و مفیدترین دانش مورد استفاده انسان، مطلع بودن از آینده است، چرا که بشر در کارهایی مانند برنامه‌ریزی، یافتن جایگزین‌ها، انتخاب اهداف و اولویت‌ها بدون نگاه و اطلاع از چند و چون تغییرات آن نمی‌تواند پیروز باشد؛ این پرسش‌ها که آینده به چه طریقی مستعد دوراندیشی است؟ و آیا آینده استمرار اکنون و گذشته خواهد بود، تا کنون تلاش اصلی فکری برای برنامه‌ریزان و مدیران بوده و در این مدت، برنامه‌ریزان هماهنگ با شرایط زمانی و مکانی، رویکردهای مختلفی را در جهت برخورد با مسائل آینده به کار برده‌اند که بیشتر بر اساس تحلیل روندهای گذشته و ادامه روال وضع موجود بوده است. امروزه علم آینده‌نگاری، داستان‌های نابسامان و گسسته در خصوص برنامه‌ریزی برای آینده را به علم مرتب با اصول و مبانی مستند مبدل کرده که وظیفه آن، علاوه بر تحلیل روش‌های گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب می‌باشد(زالی، ۱۳۹۰). این آینده‌ها در ترسیم سناریوها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند(گوده^۱، ۱۹۹۱، ۶۰).

دید معاصر آینده‌نگاری به آینده‌های گوناگون و تلاش جهت ساختن آینده برپایه نگرشی تعاملی و مشارکتی، اجزایی مهم هستند که در حیطه تفکر راهبردی نیز اهمیت مضاعف دارند، این رویکرد تعاملی و مشارکتی از طریق ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده‌نگاری به دنبال ساخت آینده‌ی مطلوب است(نظری و همکاران، ۱۳۹۷).

در سال‌های کنونی، آینده‌نگاری بین اهالی دانشگاه مورد پذیرش قرار گرفته است و حال به شیوه سیستماتیک بین موسسه‌ها و دولت‌ها جهت حمایت از برنامه‌ریزی‌های بلند مدت، بکارگیری می‌شود (اصغری، ۱۳۹۷)؛ بنابراین می‌توان گفت آینده‌نگاری، روندی است که آینده‌های غیرواجب را جستجو

^۱ godet

می‌کند و در مورد رسیدن به آنچه می‌تواند قصد تصمیم‌گیری‌های حال باشد (آینده مطلوب) بحث می‌کند (سیلوا^۱، ۲۰۱۵، ۷۹۲).

اسلاتر^۲ (۱۹۹۷، ۱۳-۲۷) به عنوان اولین آینده‌پژوهی که اصطلاح آینده‌نگاری راهبردی را به کار برد، معتقد است که آینده‌نگاری راهبردی، به ما آگاهی لازم در جهت مواجهه با چالش تمدنی را می‌دهد؛ همچنین بطور غیرمستقیم می‌توان از آن در خط مشی سازمانی و به صورت کاربردی بهره برد. وی معتقد است که آینده‌نگاری راهبردی ظرفیت توسعه به وضعیتی را دارد که در آن فضای رقابتی آینده را بگشاید. آینده‌نگاری راهبردی امکان خلق انواعی از چشم‌اندازهای با کیفیت روبه جلو و به کارگیری بینش‌های نو به روش مؤثر سازمانی است، برای مثال به قصد شناسایی شرایط غیرمطلوب، هدایت سیستم‌ها، شکل‌دهی به راهبرد، واری‌بازارها، محصولات و خدمات جدید است (هاینز^۳، ۲۰۰۶، ۲۱-۱۸). از نظر کوسا^۴ (۲۰۱۱) آینده‌نگاری راهبردی به توسعه فهم فرد، سازمان و یا جامعه از خطرهای فرصت‌های نوظهور، پیشران‌ها، انگیزه‌ها، نیروها و روابط علی می‌انجامد. مجموعه‌ی این عوامل بر تصمیم‌های بدیل تأثیر گذاشته و فضای آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب را شکل می‌دهند. این درک بهتر سبب تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در مسائل گوناگون می‌شود، تصمیم‌هایی که به طرح راهبردی عمومی سازمان و ابزارهای دستیابی به اهداف بلندمدت آن ارتباط دارند. گسترش و رونق واقعی کشورها معیارهای گوناگونی دارد که یکی از مؤثرترین آنها ورزش است؛ رویکردهای متمایزی نسبت به این پدیده وجود دارد که برخی از آنها با دید قهرمانی و در برخی دیگر با دید سلامت عمومی و شادی جامعه و در رویکرد دیگر دید اقتصادی مدنظر قرار می‌گیرد، اما صرف‌نظر از همه آنها شکوه ورزش روز به روز در حال فزونی است. ارتباط ورزش با پدیده‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بیانگر اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه‌های توسعه ملی کشورهاست و در یک دید کلی توسعه و پیشرفت ورزش در

^۱ silva

^۲ slaughter

^۳ hines

^۴ kuosa

هر کشور با قدرت آن کشور ارتباط تنگاتنگی دارد (کشتی‌دار، ۱۳۹۱). توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرایندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آن‌ها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد جامعه به وجود آید (هژبری و همکاران، ۱۳۹۵). جهان معاصر ورزش، عرصه تحول و تغییر شگرف و توسعه شتابنده است؛ توسعه و تغییرات چنان سریع و غافلگیر کننده از راه می‌رسند که کوچک‌ترین بی‌اعتنایی به آن می‌تواند به بهای ناآگاهی راهبردی در تمام عرصه‌های ورزش تمام شود. در این محیط سرشار از تحول، بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌ها، تنها رویکردی که احتمال کسب موفقیت‌های بیشتری دارد تلاش برای ساخت آینده است؛ اگرچه این تلاش همواره با خطرپذیری فراوان همراه بوده است اما به هر حال پذیرش این مخاطره به مراتب عاقلانه‌تر از نظاره‌گر بودن تحولات آینده است. استراتژی‌ها و برنامه‌های حاصل از آینده‌نگاری باعث سرمایه‌گذاری بهینه‌تر در زمینه توسعه ورزش می‌شود؛ بطور کلی ورزش در تمام دوران زندگی انسان از اهمیت زیادی برخوردار بوده است و جایگاه بسیار ویژه‌ای در برنامه روزانه افراد داشته است. توسعه ورزش یک نگرانی اساسی برای همه ملت‌ها است زیرا آنها به دنبال تقویت عملکرد نخبگان و ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت جمعی هستند (فیلیپس^۱ و همکاران ۲۰۱۴). ورزش والیبال که امروزه در میان کشورهای جهان رشد و توسعه چشمگیری یافته، جزء دوست‌داشتنی‌ترین و پرتطرفدارترین (از نظر تماشاچی و بازیکن) و نیز به لحاظ ویژگی‌هایی که دارد، از شورانگیزترین رشته‌های ورزشی امروز دنیاست. والیبال با وجود سابقه و عمر کم خود در مقایسه با سایر ورزش‌ها از محبوبیت و علاقه‌مندی زیادی برخوردار است. روی آوردن کودکان و نوجوانان در بسیاری از کشورهای جهان موجب شده که تعداد بازیکنان و نیز علاقه‌مندان این رشته ورزشی بیش از پیش فزونی یابد. والیبال به عنوان ورزشی جذاب و نشاط‌انگیز در سرتاسر جهان علاقه‌مندان زیادی را به خود جذب کرده و روز به روز بر این علاقه‌مندان افزوده می‌شود. از خصوصیات بارز این رشته ورزشی می‌توان به این نکته اشاره داشت که در بعد پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای دارای قابلیت‌هایی است که در همه سنین از نوجوانی تا کهنسالی می‌توان به آن پرداخت (کاشف و همکاران،

^۱ phillips

۱۳۹۵، به نقل از غایب‌زاده و زمانی، ۲۰۱۳). نگاه آینده به ورزش والیبال اهمیتی مضاعف دارد، چون شناخت الزامات آینده کمک به‌سزایی به توسعه این ورزش می‌کند. با توجه به پژوهش‌های اندکی که در حوزه آینده‌نگاری توسعه والیبال انجام شده اما به سناریوپردازی والیبال به‌صورت تخصصی نگاه ویژه‌ای نشده است، بنابراین پژوهش حاضر در راستای پیوند زدن میان سودمندی‌های آینده‌نگاری و توسعه ورزش والیبال تلاش می‌کند و با توجه به اهمیت آینده‌نگاری ورزش و توسعه والیبال در پی پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق که آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی) کدام‌اند؟، می‌باشد.

۳-۱. ضرورت و اهمیت تحقیق

شناخت آینده از حیاتی‌ترین علوم مورد نیاز هر انسانی است؛ برای این که دید وسیعی نسبت به آینده داشته باشیم (آینده‌نگری) باید آن را بشناسیم (آینده‌شناسی)، و برای شناخت آن باید درباره آن مطالعه و تحقیق کنیم (آینده‌نگاری) به عبارت دیگر لازمه آینده‌نگری، آینده‌شناسی و آینده‌شناسی، مستلزم آینده‌نگاری است (ناصر آبادی، ۱۳۸۹). آینده‌نگاری نگاهی وسیع دارد و یافته‌های آینده‌نگاری معمولاً در ایجاد و تدوین چشم‌انداز استراتژیک به کار می‌روند، آینده‌نگاری فراتر از تدوین چشم‌انداز آینده است و چون تصمیمات و گرایش‌های جدید ما بر اساس اطلاعات آینده‌نگاری است بنابراین این نتایج آینده‌نگاری است که، چشم‌انداز و تصور امروز ما از آینده را عوض می‌کند؛ امروزه برای داشتن جامعه ورزشی مرفه و پیشرو، نگاه رو به جلو الزامی است چرا که شناسایی نیازها و الزامات آینده ضرورت پیشرفت و توسعه ورزش امروز را مشخص می‌سازند و چنانچه این پیشرفت و توسعه در مسیر درست آن انجام نشود لطمه جبران ناپذیری بر پیکره ورزش جامعه و ورزشکاران وارد می‌گردد. ورزش والیبال به عنوان یک ورزش اجتماعی می‌تواند در رشد و شکوفایی استعداد‌های نهان، توسعه و بهبود قابلیت‌های جسمانی، روانی کودکان، نوجوانان و جوانان سودمند واقع شده و از این نظر نقش مؤثری را در تندرستی عمومی جامعه ایفا نماید (صفاری، ۱۳۸۰، به نقل از عبدزاده، ۱۳۹۳)؛ سرعت حیرت‌آور تحولات که ناشی از دگرگونی‌های

شگفت در حوزه‌های مختلف فناوری، امکانات، تجهیزات و همچنین روند شتابناک جهانی شدن ورزش والیبال می‌باشد، به‌عنوان عاملی است که پرداختن به آینده در جهت کاهش بحران‌ها و مشکلات کنونی آن در استان قزوین، توسعه و بهبود جایگاه ورزش والیبال این استان در سطح کشور را اجتناب ناپذیر می‌سازد؛ باید توجه داشت که حضور عاملان در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدات و افزایش فرصت‌ها، نیازمند رویکردی آینده‌نگارانه است که امکان کنش‌گری در رخداد‌های آینده را فراهم می‌سازد. مطالعات آینده از آنجا که فرصتی ساختار یافته برای نگاه به آینده و بررسی نقش عوامل تاثیرگذار در ایجاد آینده فراهم می‌نماید، امکان ایجاد چشم‌انداز مطلوب برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران توسعه ورزش والیبال به وجود می‌آورد.

با توجه به اهمیت آینده‌نگاری ورزش و توسعه ورزش والیبال و با توجه به اینکه پژوهش‌های بسیار اندکی در ایران در رابطه با آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال وجود دارد از این رو، پژوهش حاضر به بررسی موضوع مذکور می‌خواهد بپردازد.

۱-۴. اهداف تحقیق

۱-۴-۱. هدف اصلی

هدف کلی این تحقیق آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی) می‌باشد.

۱-۴-۲. اهداف اختصاصی

- تعیین سناریوهای توسعه ورزش والیبال استان قزوین
- تعیین راهبردهای توسعه ورزش والیبال استان قزوین

۱-۵. سوالات تحقیق

۱-۵-۱. سوال اصلی

آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی) کدام‌اند؟

۱-۵-۲. سوالات فرعی

- سناریوهای توسعه ورزش والیبال استان قزوین کدام‌اند؟
- راهبردهای توسعه ورزش والیبال استان قزوین کدام‌اند؟

۱-۶. محدودیت‌های تحقیق

۱-۶-۱. محدودیت‌های تحت کنترل

۱. سابقه خبرگان و مصاحبه شوندگان در زمینه والیبال، تحقیقات کیفی و آینده پژوهی (۱۰ تا ۴۰ سال)
۲. میزان تحصیلات خبرگان و مصاحبه شوندگان در حوزه‌های والیبال، تحقیقات کیفی و آینده پژوهی (حداقل مدرک کارشناسی)

۱-۶-۲. محدودیت‌های خارج از کنترل

۱. باورها، عقاید و دانش متفاوت خبرگان و مصاحبه شوندگان در گستره والیبال، تحقیقات کیفی و آینده پژوهی
۲. کمبود پیشینه و تحقیقات انجام شده در حوزه‌ی مرتبط با موضوع پژوهش

۷-۱. تعاریف مفهومی تحقیق

۱-۷-۱. آینده‌نگاری

کارگروه فورن^۱ (۲۰۰۱) آینده‌نگاری را پروسه‌ای روش‌مند، جمع‌آور اطلاعات دیدگاه‌ساز و متمایل به آینده، در چشم‌انداز میان‌مدت یا بلند مدت تعریف کرده‌اند که قصدهای اکنون و رفتارهای پیش‌برنده‌ی به‌هم‌پیوسته را هدف گرفته است. آینده‌نگاری از همراهی جریان‌های پوشیده در توسعه حوزه‌های علمی تحلیل سیاست، برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی بوجود آمده است.

۲-۷-۱. آینده‌نگاری راهبردی

اسلاتر (۲۰۰۲، ۳۷۲-۳۸۵) آینده‌نگاری راهبردی را فرایندی میداند که به دنبال توسعه مرزهای آگاهی و ادراک از چهار شیوه مختلف می‌باشد؛ با ارزیابی اشارات، اقدامات و تصمیمات کنونی و... (ارزیابی پیامدها)، با شناسایی و پیش‌گیری از مشکلات پیش از وقوع آنها (هشدارهای زودهنگام و هدایت) و با در نظر گرفتن اشارات فعلی رخدادهای ممکن در آینده (شکل‌دهی به راهبرد پیش فعال) همچنین با ترسیم جوانب آینده‌های مطلوب یا ساخت سناریوها

۳-۷-۱. راهبرد

مینتزبرگ^۲ (۱۳۹۲) راهبرد را برنامه یا الگویی برای دستیابی به هدف بلند مدت می‌داند که با برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی یا تلفیق این دو حاصل می‌شود. بررسی جایگاه راهبرد به عنوان یک برونداد و خروجی، در آینده‌نگاری راهبردی حائز اهمیت است.

^۱ foren

^۲ mintzberg

۴-۷-۱. برنامه‌ریزی راهبردی

الوانی (۱۳۸۴) برنامه‌ریزی راهبردی را فرآیندی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان می‌داند؛ در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (تحلیل SWOT) شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان گردد.

۵-۷-۱. سناریو

گوده و رابلا^۱ (۱۹۹۶) سناریو را توصیف موقعیت‌های آینده و رویدادهای ممکن در آن موقعیت‌ها می‌دانند، به گونه‌ای که شخص بتواند از موقعیت کنونی خود به سوی آینده‌های بدیل حرکت کند؛ سناریو شیوه‌ای است که نتایج پیش‌بینی‌ها را به صورتی منسجم و متقاعدکننده ارائه دهد.

۶-۷-۱. توسعه

راسل^۲ (۲۰۰۹) تحقق پیشرفت را لازمه دیدی همه‌جانبه می‌داند؛ توسعه به همین معناست یعنی رشد همه‌جانبه و نگاه به تمامی ابعاد مسئله.

^۱ roubelat

^۲ Russell

۷-۷-۱. توسعه ورزش

سوتی رادو^۱ (۲۰۱۲) توسعه ورزش را یک کمک همه جانبه به مردم برای شروع یک ورزش، ماندن در ورزش انتخابی خود و موفقیت در آن میداند؛ توسعه ورزش به عنوان یک فرصت تأثیرگذار، ساختار و فرایندی است که افراد جامعه را در تمام سطوح یا گروه‌های خاص یا منطقه‌ای قادر می‌سازد در ورزش، تفریح و سرگرمی شرکت کنند و عملکردشان را به هر سطحی که مدنظر آنها می‌باشد، پیشرفت دهند.

۸-۷-۱. والیبال

ورزشی محبوب و گروهی در جهان است که در آن بازیکنان در دو تیم شش نفره در دو سوی توری قرار می‌گیرند و تلاش می‌کنند تا طبق قوانین بازی، توپ را از روی تور در زمین تیم مقابل فرود آورند (فدراسیون والیبال ایران).

۸-۱. تعاریف عملیاتی تحقیق

۱-۸-۱. آینده‌نگاری

در تحقیق حاضر منظور از آینده‌نگاری اقدام برای شناخت بهترین روندها و پیشران‌های مرتبط و مؤثر جهت دستیابی به توسعه ورزش والیبال استان قزوین در راستای ترسیم آینده‌های محتمل و باورپذیر است.

۲-۸-۱. توسعه ورزش

در این تحقیق منظور رسیدن به پیشرفت همه جانبه در ورزش والیبال استان قزوین است.

^۱ sotiradou

۱-۸-۳. سناریو

منظور از سناریو در تحقیق حاضر مجموعه روایاتی نظام‌مند از زنجیره رویدادهایی است که طبق دیدگاه گروه خبرگان امکان دارد در آینده رخ دهد.

۱-۸-۴. راهبرد

در این تحقیق منظور طرح پیشنهادی بلند مدتی براساس دیدگاه گروه خبرگان تحقیق برای رسیدن به توسعه والیبال استان قزوین است.

۱-۸-۵. والیبال

منظور از والیبال در این تحقیق ورزش والیبال استان قزوین است.

فصل دوم:

ادبیات تحقیق

۲-۱. مقدمه

در این فصل به تشریح ادبیات تحقیق شامل راهبرد، آینده‌نگاری، آینده‌نگاری راهبردی، آینده‌پژوهی، مقایسه بین آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، فرایند آینده‌نگاری راهبردی، تجربه برخی کشورها در آینده‌نگاری راهبردی، پیشینه پژوهش در داخل کشور و خارج از کشور پرداخته می‌شود.

۲-۲. راهبرد

کوسا (۲۰۱۱) کلمه‌ی راهبرد را برآمده از برنامه‌ریزی نظامی می‌داند که با برنامه فراگیر و وسایل‌های حصول به اهداف بلندمدت ارتباط دارد. راهبرد، چگونگی پیشبرد نبرد، و حتی ضرورت وقوع آن را تعریف می‌کند. راهبرد موفق بر اهداف سیاسی واضح و مشخص، نقاط قوت نسبت به دشمن، محاسبه‌ی دقیق سود و هزینه و برآورد مخاطره و دستاوردهای راهبردهای بدیل بنا شده است (مانکن^۱، ۲۰۰۸). از نظر کلازویتز^۲ (۱۹۸۹، ۵۱)، مقصود راهبرد نظامی نابود کردن سپاه دشمن و وادار کردن او به پیروی از ما است؛ اما سون‌جو (۲۰۰۴) بر این باور بود که بهترین بدیل، حمله به راهبرد دشمن با هدف متقاعد کردن او از ناتوانی در دستیابی به اهداف است. او این فرایند را برد بدون نبرد می‌نامد. بدیل دیگر در اندیشه‌ی سون‌جو حمله به هم‌پیمانان و اندوخته‌های سپاه دشمن است. نابود کردن سپاه دشمن، در اولویت آخر، سومین راهبرد مورد علاقه‌ی سون‌جو است.

از سوی دیگر، منطق پایه‌ای راهبرد یک منطق همه‌فهم است، زیرا بسیاری از مردم هر زمان و مکان، بنیان‌های طبیعی نسبتاً مشابهی دارند. افزون بر این، «یک چیز از شیوه‌ی تفسیر (راهبرد) جا مانده است، چون برای فهم هر نبرد، باید مشخصات سیاسی آن را همچون مشخصات نظامی، خوب فهمید.

^۱ mahnken

^۲ clausewitz

آن‌گاه که منطق راهبرد پا را فراتر از تاریخ و جغرافیا می‌گذارد، سیاست‌ها فراگیر می‌شوند؛ فرآورده‌ای از مقتضیات، فرهنگ‌ها و نهادها» (هَندِل^۱، ۲۰۰۱، ۳۶۴).

در کنار برنامه‌ریزی نظامی، تحقیقات راهبردی به‌عنوان یکی از فرع‌های مهم علوم سیاسی نیز معروف شده است.

حوزه‌ی سومی که گواه استفاده و تحقیق کلی برنامه‌ریزی راهبردی است، مدیریت کسب و کار است. کوسا (۲۰۱۱) این حوزه را دارای بیشترین نوشته‌های دانشگاهی می‌پندارد که به ایده‌ها و نگرش‌های نوین راهبردی پرداخته‌اند. استعلای ارزش‌های سرمایه سالاری، منفعت‌طلبی افراطی سیاست‌مداران، جنگ‌افروزی‌های دنیاطلبانه‌ی مستکبران جهان و بسیاری از ویژگی‌های دنیای امروز، موید این دیدگاه است.

برنامه‌ریزی راهبردی پروسه تعریف یک راهبرد، موضع‌گیری یا مجموعه‌ای از تصمیم‌ها است که با کنارگذاری منابع برای برآورده شدن راهبرد همگام است. این یک پروسه تحلیلی است که با ریزکردن یک هدف یا دسته‌ای از هدف‌ها به قدم‌های کوچک‌تر و ترجمه‌ی این قدم‌ها به رفتارهایی قابل اجرا و با تناوب نمایان به جلو می‌رود، به گونه‌ای که هر قدم از پیامدها و نتایج قدم‌های پیشین سود ببرد. این فعالیت به ذهن تحلیلی، منطقی و عمل‌گرا نیاز دارد، به گونه‌ای که بقای رفتارها در راه خود تضمین شود. این نوع فکرکردن با فکرهای راهبردی در تضاد آشکار است.

وُرس^۲ (۲۰۰۳) گونه‌ای دیگر از فعالیت راهبردی را به عنوان میانه‌ای بین این دو مفهوم تعریف کرده است. در حالی که اندیشه‌ی راهبردی به کاوش گزینه‌ها و برنامه‌ریزی راهبردی به پیاده‌سازی کارها می‌پردازد، توسعه‌ی راهبردی فرایندی است که به تصمیم‌سازی می‌انجامد.

نگاه دیگر به راهبردهای کسب‌وکار از تحلیل مشخصات آن‌ها حاصل می‌شود. مینتزبرگ (۱۹۹۴) ۵ نوع مفهومی از راهبردهای کسب‌وکار را این‌گونه معرفی می‌کند:

^۱ handel

^۲ voros

• طرح: چشم‌اندازی از آینده، چگونه از اینجا به آنجا برویم

• الگو: تشخیص عوامل مشترک موفقیت در تاریخ بشر

• موقعیت: جانمایی محصولات موفق در بازارهای خاص

• دیدگاه: راه و راهکار برای انجام یک کار

• نقشه: عملیاتی دقیق برای غلبه بر رقیب

اگرچه واژه‌ی راهبرد به دامنه‌ی وسیعی از برنامه‌ها و تصمیم‌ها و اندیشه‌ها راه یافته است، ترجمه‌ی تجربه‌ها و اندیشه‌های حوزه‌های گوناگون به یکدیگر سبب همگرایی نسبی بین اندیشمندان شده است. در مطالعه‌ی آینده‌نگاری راهبردی، راهبردها مفاهیمی هستند که مسیر حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب را مشخص می‌کنند. این راهبرد از جنس تجویز است و در سطوح مختلف، از کلان تا خرد، می‌کوشد که تکلیف را در عمل مشخص کند.

۲-۳. آینده‌نگاری

یونیدو^۱ (۲۰۰۴: ۱۱) آینده‌نگاری و آینده‌نگاری فناوری را دو لغت هم‌کاربرد معرفی می‌کند که از روش‌ها و مفاهیم مشابه سود می‌برند، اما کاربرد عمده‌ی این روش‌ها در حوزه‌ی فناوری است. مارتین^۲ (۱۹۹۸) در تعریف آینده‌نگاری پژوهش‌ها می‌گوید: آینده‌نگاری تحقیقات پروسه تلاشی نظام‌مند به منظور دید به آینده‌ی بلندمدت علم، فناوری، اقتصاد و جامعه است، با هدف شناسایی تحقیقات راهبردی و فناوری‌های عام نوپدیدی که ممکن است به بیش‌ترین منافع اقتصادی و اجتماعی بینجامند. جورجیو^۳ (۱۹۹۶) نیز آینده‌نگاری را: وسیله‌ای نظام‌مند جهت شناسایی و بررسی آن دسته از توسعه‌های علمی و فناورانه که می‌توانند بر پیکار تولید ثروت و چگونگی زندگی اثر بسیاری داشته باشند تعریف می‌کند.»

^۱ unido

^۲ martin

^۳ georgiou

یونیدو (۲۰۰۴) بر اساس این تعاریف خصوصياتی نظیر نظام‌مند بودن، درازمدت بودن (بین پنج تا سی سال)، توجه همزمان به نوآوری فناورانه و کشش بازار، حمایت خاص از فناوری‌های عام نوپدید و توجه به ساختارهای اجتماعی را وجه تمایز آینده‌نگاری و دیگر وسیله‌های برنامه‌ریزی به حساب می‌آورد. گوده (۲۰۱۱، ۱۰) برداشت خود از آینده‌نگاری را بر دید گاستون برگر قرار می‌دهد. به باور برگر آینده‌نگاری محتاج پیش بینی و پهنه‌بینی، تحلیل ظرفانه، تفکر به گونه انسان و مخاطره‌پذیری است. گوده سه ویژگی مکمل را به آینده‌نگاری اضافه می‌کند:

- متفاوت دیدن؛ جهت عبور از تفکرهای مرسوم
- دید جمعی؛ برای یقین از حضور همه‌ی آن‌هایی که به کار ارتباط دارند
- تطبیق شیوه‌ها با بیش‌ترین دقت و مشارکت ممکن؛ با هدف کاهش جدایی‌های رایج در فرآیندهای گروهی

اسلاتر (۲۰۰۲) آینده‌نگاری را همچنین فرایندی برای توسعه مرزهای ادراک از چهار طریق زیر می‌داند:

- ارزیابی نتایج تصمیم‌های کنونی (ارزیابی تناوب)
- نمایان‌سازی و پیشگیری از مشکلات، پیش از آشکار شدن آن‌ها (هشدار و هدایت پیش‌دستانه)
- دقت به نیازمندی‌های امروزی آینده‌های ممکن (راهبردپردازی کنش‌گرایانه)
- تصویرسازی از آینده‌های برتر و مطلوب (سناریونویسی)

هورتون^۱ (۱۹۹۹، ۶-۸)، پروسه آینده‌نگاری را دارای سه مقطع تعریف می‌کند که عبارت‌اند از: داده‌آوری، آینده‌نگاری و برون‌داد. هر مقطع ارزشی بیشتر از ارزش مقطع قبلی ایجاد می‌کند، همان‌طور که خروجی‌ها زنجیره‌ی ارزشی اطلاعات را از اطلاعات فقط به ادراک، و نهایتاً درایت و فرزاندگی هدایت می‌کند. گرچه این ارزش فقط در گام‌های پایانی پروسه نمایان می‌شود که با تاخیر زمانی قابل توجهی همراه است. هر مقطع همچنین سخت‌تر، وقتگیرتر، انتزاعی‌تر و کیفی‌تر از مقطع پیشین می‌شود. هورتون این پروسه را سبب بوجود آمدن تصمیم‌هایی بسیار متفاوت با نبود پروسه می‌داند.

^۱ horton

پایه نخست پروسه آینده‌نگاری (داده‌آوری) حاوی کوشش‌هایی برای تأمین ورودی‌ها است: جمع‌آوری، دسته‌بندی و چکیده داده‌ها در دسترس. داده‌ها جمع‌آوری شده از موضوع‌های متمایل به آینده، روندها، ایده‌ها و نشانه‌های زود هنگام بوجود می‌آیند که از داده‌های مختلف همچون خبرگان، دانشگاه‌ها، ادبیات موجود، دولت و دیگر تحقیقات و سنجش‌های آینده‌نگاری تأمین شده‌اند. روش‌های بسیاری برای جمع‌آوری این داده‌ها وجود دارد که از آن جمله می‌توان به پویش محیطی، دلفی، پیمایش، مطالعه‌ی اصولی، تفکر تفکیکی و مصاحبه اشاره نمود. خصوصیت بارز این منابع حجم بسیار زیاد، تنوع، هم‌پوشانی و برخی اوقات تضاد بین آن‌ها است.

برای دسته‌بندی کردن، به داده‌های گردآوری‌شده ساختار و سازمان داده می‌شود. سپس با کاهش حجم و حذف اطلاعات زائد، چکیده‌هایی برای ارائه‌ی رساتر محتوا تهیه می‌شود. برای این فعالیت نیز روش‌هایی پیشنهاد شده است، همانند سناریوپردازی، فهرست نویسی و اولویت‌بندی، مقایسه‌ی نموداری، تولید ماتریس و تحلیل تأثیر متقابل.

پایه دوم پروسه آینده‌نگاری نیز همان آینده‌نگاری حقیقی می‌باشد. در این مرحله داده‌ها جمع‌آوری شده برای فهم راحت‌تر بازتاب‌های بعدی آن‌ها از نگاهی ویژه بر سازمانی شناخته شده، بازگردانی و گزارش می‌شوند. در این مرحله از انواع فعالیت‌ها، وسایل‌ها، مهارت‌ها و افراد برای یافتن جواب سوالات زیر بهره گرفته می‌شود:

- داده‌های موجود برای سازمان (ملت) ما چه مفهومی دارند؟

- بازتاب‌های آن‌ها برای ما چیست؟

- حال برای آن‌ها چه می‌توان کرد؟

هورتون (۱۹۹۹) معتقد است که این پایه، به‌ویژه قدم تشریح داده‌ها، قلب فرایند است. اینجاست که بیشترین ارزش افزوده به دست می‌آید؛ که برای آینده چه کاری می‌توانیم یا نمی‌توانیم بکنیم. تشریح داده‌ها اگرچه مهم‌ترین قدم آینده‌نگاری است، به خوبی درک نشده و روش‌های ناچیزی در اختیار دارد.

پایه سوم پروژه‌ی آینده‌نگاری (برون‌داد) جذب و ارزیابی دریافت‌های فکری است که به الزام و تعهد عملی سازمان می‌انجامد.

کوسا (۲۰۱۱) برای تعیین جایگاه آینده‌نگاری در برنامه‌ریزی، دسته‌بندی مینتزبرگ (۱۹۹۴) برای امور راهبردی را یادآور می‌شود؛ امور راهبردی را به دو دسته‌ی برنامه‌ریزی راهبردی (دارای رویکرد تحلیلی، منطقی، قیاسی و عمل‌گرا برای پیش‌برد اهداف) و تفکر راهبردی (با رویکردی شهودی، خلاق و پرآزمون و خطا، برای عبور از مرزهای تفکر منطقی و خطی) تقسیم کرده است. بر این اساس آینده‌نگاری نیاز برنامه‌ریزی راهبردی به تفکر راهبردی و خلاقیت غیرخطی را برطرف می‌کند. اما این سودمندی که کوسا یادآور شده است، به معنای محدود شدن نقش آینده‌نگاری به جزئی مقدماتی از مدیریت راهبردی نیست، زیرا آینده‌نگاری نیز از روش‌ها و ابزارهایی اختصاصی برخوردار است که به توصیه، تجویز و اقدام می‌انجامد.

کوسا (۲۰۱۱) ماهیت مشارکتی آینده‌نگاری را یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آینده‌نگاری می‌داند که در نگرش هورتون (۱۹۹۹) و اسلاتر (۲۰۰۲) کم‌رنگ‌تر است. تعامل، گفت‌وگو و شبکه‌سازی، همه‌ی ذی‌نفعان (مردم) را وادار به تبادل نظر و به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌ها و چشم‌اندازها می‌کند.

کارگروه فورن (۲۰۰۱) با تأکید بر ارزش عنصر مشارکت در آینده‌نگاری بیان می‌کند: «تفاوت آینده‌نگاری و دیگر فعالیت‌های برنامه‌ریزی به بُعد مشارکتی آینده‌نگاری مربوط می‌شود. ویژگی‌های معمولی آینده‌نگاری عبارتند از: سوگیری بلندمدت، بررسی گسترده‌ی پهنای از عوامل، توزیع‌شدگی به طور وسیع، خلق و ترویج شبکه‌ها و به‌کارگیری روش‌های رسمی. روش‌های رسمی نتایج عملیاتی‌تری به بار می‌آورند، سازگاری وجوه گوناگون دیدگاه‌ها را می‌سنجند، قدرت تشخیص را می‌افزایند و فعالیت‌ها را قانونی می‌کنند. آینده‌نگاری نامی فراخوان‌کننده است که برجستگی روش‌های مشارکتی و تکنیک‌های آینده‌اندیشی راهبردی بلندمدت را پس از گذر از دوره‌ی روش‌های سنتی سیاست‌گذاری فرمایشی به عرصه‌ی وجود می‌کشاند»

پدram (۱۳۹۰، ۴۸) با استفاده از منابع مختلف، آینده‌نگاری را یکی از مفاهیم پایه‌ای آینده‌پژوهی برشمرده و اظهار می‌کند: «آینده‌نگاری فرایندی است مبتنی بر گفتمان‌های اجتماعی معطوف به آینده، با حضور گروه‌های زیادی از خبرگان رشته‌های مختلف و نمایندگان همه‌ی ذی‌نفعان یک موضوع و به منظور خلق افق‌های همه‌جانبه و بلندمدت از آینده. نتیجه‌ی آینده‌نگاری مبنای برنامه‌ریزی راهبردی را تشکیل می‌دهد. در آینده‌نگاری مشارکت گسترده‌ی افراد و سازمان‌ها در فرایند انجام آن، علاوه بر آن که سبب می‌شود آینده از منظرهای گوناگون اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... بررسی شده و راه‌کارهای معماری آینده ارائه شود، انگیزه و باور عمومی برای شکل بخشیدن به آینده‌ی مطلوب را در سطح وسیعی ایجاد می‌کند. امروزه میزان مشارکت گسترده در آینده‌نگاری شاخصی از مردم‌سالاری دولت‌ها در حوزه‌ی سیاست‌گذاری عمومی به شمار می‌رود.»

در مجموع می‌توان گفت که تعریف کارگروه فورن (۲۰۰۱) برای آینده‌نگاری، تعریف دقیق‌تر و جامع‌تری باشد؛ اما تعریف بهتر آینده‌نگاری در مطالعه‌ی ابعاد و عناصر آن یافت می‌شود که در این بخش به طور گذرا مطالعه شدند.

۲-۴. آینده‌نگاری راهبردی

گاسپار^۱ (۲۰۱۵، ۴۰۶) آینده‌نگاری راهبردی را یک چشم‌انداز، یک حالت اصولی اندیشیدن، و یک مجموعه از فعالیت‌ها تعریف می‌کند که بر پایه فهم ویژگی‌ها، توانایی‌ها، الگوهای رفتار، محیط و وضعیت‌های موجود برای رزمایش در فضای اجتماعی مستحکم است؛ در پس این ادعا که علوم مختلف نشان می‌دهند که آینده‌نگاری راهبردی، مؤلفه‌ای اساسی برای کمال فرهنگی، اجتماعی و بیولوژیکی است یا حتی مؤلفه‌ای اساسی برای کلیه ابعاد دیگر تکامل انسان، منطقی اساسی وجود دارد. گرایش آینده‌نگاری به راهبردی بودن و ظهور و توسعه آینده‌نگاری راهبردی طی دو دهه اخیر، حاکی از فزونی

^۱ gaspar

تأثیر و دخالت مدیریت راهبردی در آینده‌نگاری، نسبت به دیگر رشته‌های مرتبط با این رشته است؛ بنابراین شناختن مبانی محتوایی مدیریت راهبردی و لحاظ کردن آن‌ها در آینده‌نگاری راهبردی ضروری به نظر می‌رسد. از منظر ناظمی و قدیری (۱۳۸۵، ۱۱۲) در رابطه با بین رشته‌ای بودن آینده‌نگاری راهبردی دو نکته حائز اهمیت بسیاری هستند؛ اول اینکه براساس آموخته‌های گاسپار (۲۰۱۵، ۴۰۶) تعداد کثیری از رشته‌های علمی با مسائل مشابهی روبه‌رو می‌شوند، با وجود این آن‌ها بواقع با یکدیگر مرتبط نیستند و این در حالی است که به‌نظر می‌رسد نتایج نظری و تجربی این رشته‌ها می‌توانند به یکدیگر مربوط شوند و سهم ارزشمندی در آینده‌نگاری راهبردی داشته باشند. نکته دیگر این است که ماهیت میان‌رشته‌ای آینده‌نگاری راهبردی، باعث ایجاد علم می‌شود (پودستا^۱ و همکاران، ۲۰۱۳، ۴۰)، بدین معنا که این میان‌رشته، افزون بر اثرپذیری و اثرگذاری بر دیگر رشته‌ها همچنین زمینه‌ساز تسهیل در پدیدآمدن و ایجاد علوم نوین می‌شود، زیرا آینده‌نگاری راهبردی اصولاً فضایی آموزشی است که در آن افراد با رشته‌ها، دانش‌ها و حرفه‌های مختلفی مشارکت می‌کنند و با آموزش و اطلاع‌دهی به یکدیگر، زمینه‌ساز تشکیل یک درک جمعی نوین و تولید دانش می‌شوند.

گوده (۱۹۹۴)، رسیدن به راهبرد از طریق آینده‌نگاری را حاصل پیوند پیش‌نگری و اقدام می‌داند؛ بنابراین، این فرایند در برگیرنده دو فعالیت است: الف) زمانی برای پیش‌نگری، که در برگیرنده‌ی مطالعه‌ی تغییرات دلخواه و امکان‌پذیر آینده است؛ و ب) زمانی برای تمهید اقدامات، که در برگیرنده‌ی تحلیل و ارزیابی گزینه‌های راهبردی ممکن به‌صورتی است که برای تغییرات مهم و محتمل آینده مهیا شده و تغییرات دلخواه را در آینده ایجاد کنیم.

آینده‌نگاری راهبردی تفسیرهایی را برای پیش‌بینی آینده‌های ممکن و محتمل ارائه می‌کند یا پیشنهادهایی برای رفتارهای بعدی دارد. آینده‌نگاری راهبردی در مسند توجیه گزاره‌های مربوط به آینده، و نه در مسند دستیابی به آن‌ها، معمولاً پایه در عقلانیت تجربی دارد زیرا دستیابی به عبارات یادشده با تصویرپردازی نیز شدنی است. پیشنهادهای آینده‌نگاری راهبردی اگر پیش فعالانه باشند بر

^۱ podesta

پایه عبارات مربوط به آینده‌های ممکن و محتمل که بر اساس عقلانیت تجربی معتبر شده‌اند، تبیین می‌شوند. پیشنهادات فرافعالانه آینده‌نگاری راهبردی ریشه در عقلانیت ارزشی دارند و بر مبنای ارزش‌های جامعه تبیین می‌شوند.

۲-۵. آینده‌پژوهی

خط‌کشی و مرزبندی بین سبک‌های گوناگون برنامه‌ریزی دشوار است. اگرچه برنامه‌ریزی همواره با آینده‌نگری همراه است، سبک‌های آینده‌گرایی برنامه‌ریزی با نگاهی متفاوت به آینده می‌نگرند. این تفاوت‌ها برخاسته از تکامل هستی‌شناسی و روش‌شناسی علم و فناوری هستند، و با هم‌گرایی فکری بنیادین در دنیای سکولار، به هم‌گرایی ابزاری، روشی و فرایندی برنامه‌ریزی در بین اندیشمندان سکولار انجامیده‌اند.

آینده‌پژوهی بازگردان اصطلاح Futures Studies از زبان انگلیسی است. این علم/ فناوری نرم در میانه‌ی سده‌ی بیستم میلادی و در اندیشکده‌ی رند (ایالات متحده آمریکا)، پای به عرصه‌ی وجود نهاد (عالی زاده، ۱۳۸۸، ۱۴). شاید مهم‌ترین تفاوت آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، ریشه در همین تفاوت خاستگاه و مرز و بوم داشته باشد، زیرا روش‌ها و ابزارها جابه‌جاپذیرترین بخش فعالیت آینده‌پژوهانه هستند. تفاوتی ندارد که یک ابزار یا فرایند توسط متخصص آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری یا آینده‌نگاری راهبردی توصیه یا ابداع شده باشد، کاربست این ابزار، با توجه به مقتضیات بومی آن، برای هر آینده‌پژوه مجاز و مفید است. تمام فرایندهای آینده‌پژوهانه به تصمیم‌گیری و اقدام می‌انجامند، و تمام تصمیم‌ها بر ارزش‌ها بنا شده‌اند.

مالاسکا^۱ (۲۰۰۳، ۱۳) آینده‌پژوهی را یک دانش ارزش‌بنیان می‌داند که از این منظر با کلیه علوم رایج دیگر که نسبت به ارزش‌ها بی‌تفاوت هستند، متفاوت است. آینده‌پژوهی بدیل‌های گوناگون را در نظر گرفته و کنش‌گرانه آینده‌ی مطلوب خود را تصویر می‌کند. این دانش تلاش می‌کند تا با آشکارکردن

^۱ malaska

دورنماهای ممکن و پیامدهای تصمیم‌های متفاوت، به مطالعه و ارتقای ارزش‌ها و رویه‌ها بپردازد. مالاسکا (۲۰۰۳: ۱۳) و کوسا (۲۰۱۱) تاکید می‌کنند که آینده‌پژوهی یک حوزه‌ی دانشی است، با این تفاوت که قلمرو پژوهش آن از دانش‌های عادی گسترده‌تر است، زیرا هدف پژوهشی آن به صورت تجربی ملموس نبوده و ذاتاً بر گمانه‌زنی استوار است. این هدف پژوهشی متفاوت سبب سوق یافتن آینده‌پژوهی به دانش‌شناسی بی‌مانندی شده است که آن را از تمام اصول و روش‌های دانش‌های دیگر متمایز می‌کند. پدرام (۱۳۹۰، ۱۶-۱۷)، برای تعریف آینده‌پژوهی، ابتدا بستر شکل‌گیری این دانش را تبیین می‌کند: سیر تحولات و پیشرفت‌های مختلف انسان نشان از آن دارد که آینده مشابه گذشته نیست و مسیر جلوگیری از غفلت‌زدگی و عقب‌ماندن از دیگران تفکر به آینده و حرکت در مسیر ساختن هوشمندانه‌ی آینده است. امروز با توجه به شتاب بالای تغییرات اجتماعی و فناورانه، اندیشیدن به آینده بیش از پیش از اهمیت برخوردار شده است. ملت‌ها، سازمان‌ها و حتی افراد در این مسیر می‌بایست اقدام خود را بر دانشی آمیخته با عدم قطعیت و احتمال استوار سازند تا بتوانند واقع‌بینانه و خلاقانه درباره آینده تفکر کنند. انسان‌ها با توجه به داشتن قدرت اختیار، می‌توانند با اقدام‌های خود فرصت‌های بسیاری برای معماری آینده‌ی خود ایجاد کنند.

او آینده‌پژوهی را فاقد مرزهای مشخص و تعریف آن را نیازمند دیدی همه جانبه می‌داند. بنابراین توصیف خود از آینده‌پژوهی را به گونه‌ای کارکردگرا عرضه می‌کند: آینده‌پژوهی دانش و معرفت شکل بخشیدن به آینده، به شیوه‌ای آگاهانه، عاملانه و پیش‌دستانه است و انسان را از غافلگیری در برابر طوفان سهمگین تغییرات و پیشرفت‌های سرسام‌آور محافظت می‌کند. یکی از پیش‌فرض‌های اساسی آینده‌پژوهی آن است که آینده محتوم و قطعی نیست، و پدید آمدن آن بستگی بی‌واسطه به اراده‌ی انسان‌ها دارد. در آینده‌پژوهی، همواره سخن از آینده‌ها است و آینده‌پژوهان باور دارند که فرا روی هر فرد، سازمان و یا جامعه‌ای، آینده‌هایی متفاوت وجود دارد و آینده‌ی مطلوب را باید طراحی و معماری کرد. آینده‌پژوهی دانشی است که به انسان می‌آموزد چگونه به مصاف آینده‌های مبهم برود و در این رویارویی دستخوش کم‌ترین دشواری شده و بیشترین سود را به چنگ آورد. آینده‌پژوهی دانش و رویکردی اسرارآمیز و

جادویی برای اظهار نظر پیرامون آینده نیست، حتی توجه انسان به آینده را خردورزانه‌تر و در نتیجه موفقیت‌آمیزتر می‌سازد؛ این تعریف آینده‌پژوهی به عنوان تعریف محوری پژوهش منظور می‌شود، اما باید توجه داشت که تعاریف یادشده در کنار هم برداشت کامل‌تری را فراهم می‌کنند.

پدرام (۱۳۹۰، ۲۴-۳۲) پس از ارائه‌ی تعریف، خصوصیات برای آینده‌پژوهی مشخص می‌کند که شناخت این حوزه‌ی دانشی را آسان‌تر می‌سازد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

- استقلال دانشی: بعضی کارشناسان بر پایه‌ی تنوع موضوعی آینده‌پژوهی، آن را دانشی ازهم‌گسیخته می‌دانند. اما مرزهای فرارشته‌ای آینده‌پژوهی با تکیه بر مفاهیم مشترک، رویه‌ها و روش‌ها، دشواری‌های در دست بررسی و اهداف این حوزه قابل تشخیص هستند.

- ارزش‌بنیان بودن: در فرایند ایجاد و تصویرپردازی آینده‌ی مطلوب، ارزش‌های حاکم بر جامعه از نقشی جداناپذیر برخوردار هستند، به گونه‌ای که آینده از دید جوامع گوناگون، می‌تواند به روش‌هایی متفاوت ترسیم شود.

- فرایندمحور بودن: آینده‌پژوهی فرایندی پیوسته را معرفی می‌کند که از طریق بازخوردگیری، به اصلاح گمان‌ها و چشم‌اندازها می‌پردازد.

- فراتر بودن از مجموعه‌ای روش: مجموعه‌ی روش‌ها جعبه‌ابزاری به دست آینده‌پژوه می‌دهد، اما آینده‌پژوهی همچون دوچرخه‌سواری، افزون بر دانش نظری، نیازمند کسب مهارت اجرایی در میدان عمل است.

- ترکیب فعالیت‌های دانشی و فناورانه: آینده‌پژوهی، اقدام را هدف گرفته است، بدین معنا که می‌توان آن را علمی عمل‌گرا دانست. آینده‌پژوهی علم است، چون بسان علم در پی کشف حقیقت امور است (مانند توصیف فعالیت)؛ از سوی دیگر یک فناوری است، زیرا در پی تحقق اهدافی خاص (مانند راهبری سازمان از میان آینده‌های مبهم و پیچیده) است.

نکته‌ی مهم دیگر در شناخت آینده‌پژوهی، درک رهیافت‌های اکتشافی و هنجاری است. روش‌ها براساس جهتی که در زمان پیش می‌گیرند به دو دسته رهیافت‌های اکتشافی و هنجاری تقسیم می‌شوند (پدرام، ۱۳۹۱، ۱۲).

۲-۵-۱. رهیافت‌های اکتشافی

روش اکتشافی بیش‌تر در سازمان‌ها و فضاهایی بکار گرفته می‌شد که دغدغه‌ی آنها (برنامه‌ریزی) به مفهوم سنتی (بهبود) عملکرد است. این رویکرد از زمان حال آغاز می‌کند و به سمت آینده پیش می‌رود. این پیش‌روی می‌تواند بر مبنای برون‌یابی روندهای پیشین، دینامیسم علی نیروها و عوامل و یا پرسش «چه می‌شود اگر...؟» و پارادایم‌های محتمل‌الوقوع صورت گیرد. جان کلام این است که در رویکرد اکتشافی، بر پایه‌ی اطلاعات تاریخی که از گذشته و حال در دست داریم آینده را پیش‌بینی می‌کنیم. اما پرسش کلیدی این است که این رویکرد چگونه به آینده‌سازی کمک می‌کند و چه آینده‌ای را می‌سازد؟ مدیران و برنامه‌ریزان پس از پیش‌بینی آن‌چه که ممکن است در آینده اتفاق بیفتد از یک سو و با نگرش به منابع و امکاناتی که در اختیار دارند از خود می‌پرسند: «با این اوضاع و احوالی که در پیش است و این منابعی که در اختیار داریم، چه می‌توانیم انجام دهیم؟ (چه کاری در آینده امکان‌پذیر است؟) (عالی‌زاده، ۱۳۸۸، ۳۹) تحلیل روند، تحلیل اثرات متقابل، روش رایج دلفی و برخی کاربردهای مدل‌سازی نمونه‌هایی از روش‌های اکتشافی هستند.

۲-۵-۲. رهیافت‌های هنجاری

روش‌های هنجاری با یک چشم‌انداز خاص از آینده (اغلب یک آینده مطلوب) یا مجموعه‌ای از آینده‌ها که ناشی از علاقه‌ی خاصی هستند، شروع می‌شوند. سپس از آینده‌ی مطلوب به عقب برگشت می‌شود، تا بررسی شود که آیا این آینده‌های ممکن از زمان حال ناشی می‌گردند یا نه و چگونه ممکن است که

این آینده‌ها محقق شوند؟ یا از آن‌ها اجتناب شود؟ درخت ارتباط، تحلیل ریخت‌شناسی و برخی کاربردهای مدل‌سازی نمونه‌هایی از روش‌های هنجاری هستند.

اگر روش اکتشافی، ما را در قید و بند شرایط، منابع و فرصت‌های موجود اسیر می‌کند، اما رویکرد هنجاری ما را «شرایط ساز»، «منابع ساز»، «فرصت‌ساز» و «سرانجام ساز» بار می‌آورد؛ روش‌های اکتشافی هم نیازمند گزینش‌های هنجاری هستند و نام‌گذاری اکتشافی و هنجاری تنها تفاوت کلی در رویکردهای دو رهیافت را نشان می‌دهد و به این معنی نیست که روش‌های اکتشافی به طور کامل عینی و مستقل از ارزش‌ها هستند. آینده‌پژوهی اغلب ترکیبی از این دو روش را در بر می‌گیرد. طرح ریزی راهبردی کارآمد همواره مستلزم بهره‌گیری از هر دو رویکرد هنجاری و اکتشافی، یعنی تردد مستمر بین حال و آینده است. راهبردپردازان با این کار امکان می‌یابند تا فرصت‌ها، تهدیدها و پارادایم‌های نوظهور را «کشف» کرده و راهبرد را بر پایه آن رقم بزنند.

۲-۶. مقایسه بین آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری

با این توصیف می‌توان به مقایسه‌ی آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی پرداخت. کوسا (۲۰۱۱) آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی را دارای نقاط مشترک فراوانی می‌داند. از نظر او اصل شکل‌دهنده به هر دوی آن‌ها پیش‌بینی ناپذیری آینده است، چون آینده هنوز نیامده است. در بهترین حالت، سناریوهای گوناگونی برای پدیده‌های اجتماعی، با احتساب احتمال‌هایی برای هر کدام، در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا آن‌ها پیچیده‌تر از آن هستند که قابل پیش‌بینی باشند. با این حال، آینده می‌تواند به دست بشر و با اقدام‌های کنونی او شکل بگیرد، پس تا حدودی شناخته شده است. از سوی دیگر، ارزش‌ها، آرمان‌ها، نیروهای پیشران و

روندهای امروز آینده‌ساز پنداشته شده و قابل پژوهش هستند. بنابراین دو ویژگی مشترک آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی عبارت‌اند از:

- نگاه به آینده‌های بلندمدت که دست‌کم ۱۰ سال از زمان حال دور هستند (البته در سطح سازمان‌های خصوصی و کوچک این افق کوتاه‌تر خواهد بود)

- نگاه به آینده‌های بدیل. توجه به راه‌های بدیل پیشرفت به جای تمرکز بر روی یک مسیر که از دیگر مسیرها باورپذیرتر است، نگاه سودمندی است. اغلب فعالیت‌های معطوف به آینده به توسعه‌ی چند سناریو نیازمند هستند. ممکن است این سناریوها به عنوان یک گام میانی در طی فرایند ترسیم چشم‌انداز آرمانی ایفای نقش کنند. گاهی اوقات نیز سناریوها خروجی اصلی فعالیت‌های معطوف به آینده هستند.

کوسا (۲۰۱۱) برای مقایسه‌ی آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، از منظر راهبردی به آن دو نگریسته و از اندیشه‌های مینتزبرگ (۱۹۹۴) و وُرس (۲۰۰۳) بهره می‌گیرد. او مدعی است که آینده‌پژوهی تنها یک وجه از وجوه گوناگون تفکر راهبردی است، در حالی که آینده‌نگاری به‌ویژه آینده‌نگاری راهبردی، ترکیبی هم‌اندازه از تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی است. پشتیبان فکری آینده‌پژوهی عقلانیت ارزشی، تفکر آرمانی و تفکر دیالکتیک است. حال آن که آینده‌نگاری راهبردی در پی ادغام مدیریت و تفکر راهبردی با اندیشه‌ی سامانه‌های پویا و اندیشه‌ی دیالکتیک است. آینده‌نگاری تلاش می‌کند از رویکردی نظام‌یافته‌تر، منطقی‌تر، مشارکتی و معطوف به مدیریت و برنامه‌ریزی بهره‌برد و نسبت به آینده‌پژوهی کمتر ارزش‌بنیان است.

شاید این نگاه کوسا ریشه در توجه بیش از اندازه به رهیافت اکتشافی آینده‌پژوهی داشته باشد. از این حیث، آینده‌پژوهی از اقدام و تصمیم فاصله می‌گیرد و فقط برای کشف و ارزیابی گزینه‌ها به کار می‌آید. اما رویکرد فناورانه و رهیافت هنجاری نیز در آینده‌پژوهی حضور داشته و برای تجویز اجتماعی و سیاست‌گذاری به یاری مدیر می‌شتابد.

نکته‌ی مهم دیگری که کوسا از آن پرده برمی‌دارد، تفاوت افق زمانی فعالیت‌های آینده‌پژوهانه است. البته این تفاوت بیش از آن که آینده‌پژوهی را با آینده‌نگاری قیاس کند، با آینده‌نگاری راهبردی مقایسه می‌کند. هنگامی که روش‌های آینده‌نگاری با مدیریت راهبردی گره بخورند، خروجی فرایند مجموعه‌ای از راهبردها خواهد بود. با توجه به محدودیت افق برنامه‌های راهبردی به ۳ تا ۱۰ سال، افق فعالیت آینده‌نگاری نیز محدود خواهد بود. اما آینده‌پژوهی، آن‌گاه که نااطمینانی‌ها و پدیده‌های دوردست را تصویر کند، چشم‌انداز بلندمدت‌تری (بین ۱۰ تا ۵۰ سال) را ترسیم خواهد کرد. زمانی فراتر از این افق‌ها به‌وسیله‌ی داستان‌های علمی و تخیلی تصویر خواهند شد.

این تفاوت افق زمانی، اشتراک کارکردی آینده‌نگاری و آینده‌نگاری فناوری را یادآور می‌شود. همان‌گونه که بیان شد، در تعریف یونیدو، آینده‌نگاری و آینده‌نگاری فناوری عمدتاً به جای یکدیگر به کار می‌روند. از این رو انتظار می‌رود که افق آینده‌نگاری از افق آینده‌پژوهی کوتاه‌تر باشد. آینده‌پژوهی به جز فناوری، به ابعاد تمدنی زندگی بشر نیز می‌پردازد که با نااطمینانی بالا، افق‌های بسیار دور را تصویر می‌کند. با این حال، متخصصان آینده‌نگاری با اشاره به آینده‌نگاری تمدنی، افق‌های دور و موضوع‌های چالش‌برانگیزتر از فناوری را از دایره‌ی دانشی خود خارج نمی‌کنند.

جدول ۲-۱: مقایسه بین آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی	آینده‌نگاری	عامل شباهت یا تفاوت
مشابه آینده‌نگاری	برخورد کنش‌گرایانه	نگرش به آینده
مشابه آینده‌نگاری	وجود دارد	نگاه به آینده‌ی بلندمدت و مبهم
مشابه آینده‌نگاری	وجود دارد	نگاه به آینده‌های بدیل
مشابه آینده‌نگاری	وجود دارد	ترکیب رویکرد اکتشافی و هنجاری
فراتر از برنامه‌ریزی راهبردی	نزدیک به برنامه‌ریزی راهبردی	افق زمانی
مورد تأکید است	کم‌رنگ است	ارزش‌بنیان بودن
گسترده در علوم اجتماعی	متمرکز بر فناوری	حوزه‌های پژوهش

۲-۷. فرایند آینده‌نگاری راهبردی

از دیدگاه گوته (۲۰۱۱، ۴۷)، آینده‌نگاری و راهبرد از یکدیگر جداشدنی نیستند؛ میراث انباشته‌ی آینده‌نگاری و تحلیل راهبرد نشان‌گر هم‌گرایی و نقش مکمل دو رویکرد است. او دریافته‌های آینده‌نگاری، راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی را دارای هم‌پوشانی دانسته و آن‌ها را دارای مجموعه‌ای از تعاریف و روش‌هایی می‌داند که به دلیل ابهام در لغات، از شفافیت معقول دارا نیستند. در همین راستا برای انتقال مفهوم و بیان وجه تمایز آینده‌نگاری، به پروسه اجرایی روی می‌آورد. او آینده‌نگاری را دارای جعبه‌ابزاری مناسب می‌داند که برای ایجاد زبان مشترک پروژه، مهارکردن تفکر جمعی و کاهش ناگزیر افکار حاضران، به کمک مدیر می‌آید. براساس این دید جعبه‌ابزاری، حل بسیاری از مسائل پیچیده‌ی اکنون نیازمند تطبیق اصولی ابزارها است. بنابراین باید با تکیه بر روش‌های پایه‌ای و تلاش برای بهبود آن‌ها، به پروسه حل مسئله سامان داد.

اگرچه در نگاه گوده (۲۰۱۱)، آینده‌نگاری و راهبرد نقاط اشتراک بسیاری دارند، با جدایی بین دو پایه پیش‌نگارانه (مطالعه‌ی آینده‌های ممکن و مطلوب) و کنش‌گرانه (ارزیابی گزینه‌های راهبردی برای تحقق تغییر مطلوب و پیش‌انگیزی این تغییر)، تفاوت بین دو مفهوم آشکارتر می‌شود.

۲-۷-۱. مدل گوده

گوده (۲۰۱۱، ۱۷) پس از بحث درباره‌ی مفاهیم درهم تنیده‌ی برنامه‌ریزی، فلسفه‌ی خود در رابطه با آینده‌نگاری راهبردی را بصورت پنج پرسش پژوهشی بیان می‌کند:

- پرسش ۱: چه چیز ممکن است اتفاق بیفتد؟ (سناریوها)
- پرسش ۲: چه می‌توانم بکنم؟ (گزینه‌های راهبردی)
- پرسش ۳: چه خواهم کرد؟ (تصمیم‌های راهبردی)
- پرسش ۴: چگونه این کار را به انجام خواهم رساند؟ (طرح‌های عملیاتی)

و یک پرسش بنیادین که پیش‌نیاز دیگر پرسش‌ها است:

- پرسش صفر: من چه کسی هستم؟

از این منظر، او انسان‌شناسی را مقدم بر آینده‌نگاری راهبردی می‌داند، که در کمترین نمود خود، در بیانیه‌ی ارزش (آینده‌پژوهان) و بیانیه‌ی مأموریت (مدیران راهبردی) و همچنین نقاط ضعف و قوت (مدیریت راهبردی) ظاهر می‌شود. البته این خودشناسی از جهان‌شناسی جدا نیست، به این معنا که انسان یا سازمان باید برای شناخت خود، جایگاهش در محیط پیرامون را نیز بشناسد. از نظر گوده، گذر از آینده‌نگاری به راهبرد در گذر از پرسش دوم به پرسش سوم روی می‌دهد.

بر پایه‌ی پرسش‌های طرح شده، گوده (۲۰۱۱، ۲۶-۲۹) یک فرایند سه مرحله‌ای (و دارای ۹ گام) برای آینده‌نگاری راهبردی پیشنهاد می‌کند.

• هم‌اندیشی (تفکر جمعی)

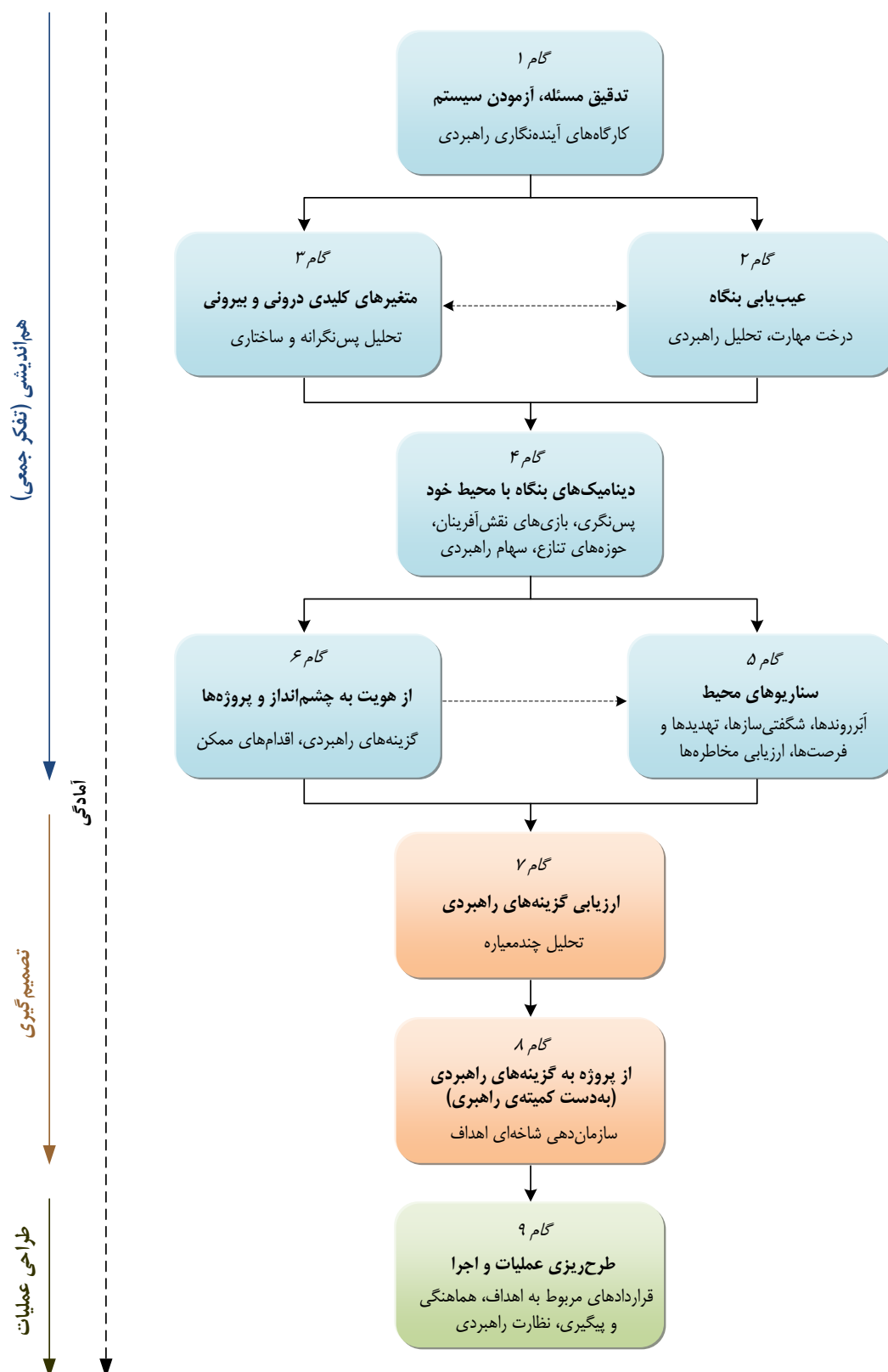
این مرحله به شش گام تقسیم شده است. گام‌های یکم تا سوم مخاطبان را در فهم متغیرهای کلیدی یاری می‌کنند. گام چهارم شامل تحلیل ذی‌نفعان و میزان سهام هر یک از ایشان است، تا بتوان پرسش‌های بهتری درباره‌ی آینده طرح کرد. گام پنجم کاهش نااطمینانی پرسش‌ها برای پدیدآوردن محتمل‌ترین سناریوها، برپایه‌ی نظر خبرگان است. در گام ششم، سازگارترین پروژه‌های راهبردی گزینش می‌شوند؛ گزینه‌هایی که هم با هویت سازمان و هم با محتمل‌ترین سناریوها (در محیط مربوطه) سازگار باشند.

• تصمیم‌گیری

در این مرحله دو گام مهم برای مشارکت تصمیم‌سازان و مدیران اجرایی سازمان گنجانده شده است. گام هفتم به ارزیابی منطقی گزینه‌های راهبردی و گام هشتم به گزینش کارشناسانه بین راهبردهای اولویت‌بندی‌شده اختصاص یافته است. فرایند گزینش به برجسته‌ترین مراجع اجرایی (همانند هیات مدیره) سپرده می‌شود.

• طراحی عملیات

کاربرد عملی طرح راهبردی در گام نهم پی‌ریزی می‌شود. عقد قراردادهای توسعه‌ی سامانه‌های هماهنگی و برنامه‌ریزی سامانه‌ی پویش افق (پویش محیطی)، نمونه‌هایی از این اقدام‌ها هستند.



شکل ۲-۱ نمودار فرایند آینده‌نگاری راهبردی (میشل گوده)

گوده برای پافشاری می‌کرد که پروسه یاد شده ناگذیر دست‌نویس نیست و امکان دارد حلقه‌هایی (علی‌الخصوص بین گام چهار و نه) پدید آیند. همین‌طور باید تا حد امکان (تا جایی که طبیعت محرمانه‌ی بعضی راهبردها اجازه می‌دهد) افراد سازمان، از بالاترین تا پایین‌ترین سطح، در قدم‌های گوناگون پروسه مشارکت کنند.

قابل ذکر است که تغییرهای ساختاری دیگری نیز قابل تصور هستند. برای حل هر مسئله‌ای نیاز به پیمودن یک فرایند مفصل و کامل نیست. از نظر گوده روش‌ها باید برپایه‌ی مسائل پیش رو، محدودیت زمانی و فراهمی روش‌ها گزینش شوند. او همچنین اصرار به پرهیز از پیچیده‌کردن فرایند و روش‌ها دارد، زیرا خود مسائل و مشکلات به حد کافی پیچیده هستند.

۲-۷-۲. مدل وُرس

فرایند عمومی‌تری نیز برای آینده‌نگاری راهبردی پیشنهاد شده است. این فرایند برخاسته از اندیشه‌های جوزف وُرس (۲۰۰۳) است. عمومی‌سازی فرایند اگرچه نگاه کلان‌تر و جامع‌نگرتری را دنبال می‌کند، نگرش‌های مختلفی که نسبت به روش حل مسئله وجود دارد را حذف می‌کند. با این حال استفاده از مدل عمومی‌تر آینده‌نگاری راهبردی برای طرح مدل ملی سودمندتر است. برای آشنایی با مدل وُرس، ابتدا باید دیدگاه‌های اسلاتر (۲۰۰۲)، هاینس^۱ و بیشاپ^۲ (۲۰۰۶) مرور شوند.

آینده‌نگاری راهبردی را هاینس و بیشاپ (۲۰۰۶) تحت عنوان توانایی ایجاد چشم‌اندازهای واضح، بسیار و به‌کارگیری بینش‌های نوپدید در راه‌های مفید سازمانی، مانند نمایان‌سازی شرایط نامطلوب، هدایت سیاست‌ها، شکل‌دادن به راهبرد و کشف وسایل‌ها، محصولات و خدمات جدید می‌شناسانند. از این رو

^۱ hines

^۲ bishop

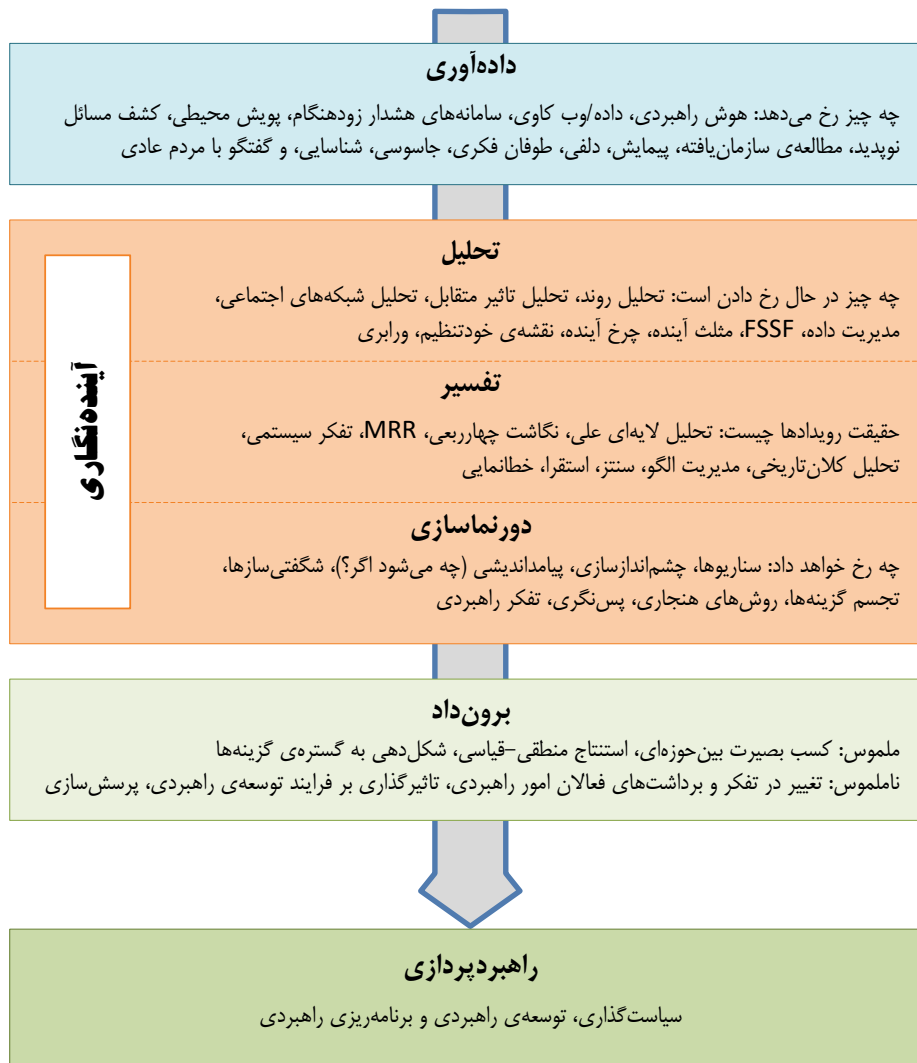
می‌توان مدعی شد که آینده‌نگاری راهبردی در پایه‌های گوناگون راهبردنویسی به کار می‌آید. ایشان یک مدل شش پایه‌ای برای آینده‌نگاری راهبردی معرفی کرده‌اند:

۱. پیشنهادهایی جهت موضع‌گیری‌ها، باشگاه‌ها، روش اندیشه‌ها و اهداف مهیا می‌کند (چارچوب سازی)
 ۲. در برگیرنده‌ی رهنمودهایی مربوط به تمام سامانه، پیشینه، ساختار و چگونگی پوشش اطلاعات برپایه‌ی آینده‌ی موضوع است (پوشش)
 ۳. با انتفاع از کشف‌های جنبش مردمی، پندهایی نسبت به عوامل پیشران، ناستواری‌ها، وسایل‌ها و بدیل‌ها ارائه می‌کند (پیش بینی)
 ۴. پندهایی است که بر اندیشه درباره‌ی پیامدهای ناشی از پیش‌بینی و تصویرکردن دستاوردهای منظور شده برای سازمان تمرکز می‌کند (چشم اندازسازی)
 ۵. رهنمودهایی برای توسعه‌ی راهبرد و گزینه‌هایی برای دستیابی به چشم‌انداز ارائه می‌کند (برنامه‌ریزی)
 ۶. حاوی رهنمودهایی برای کاربست نتایج، توسعه‌ی دستورالعمل‌های اجرایی و نهادینه کردن تفکر راهبردی و سامانه‌های اطلاعاتی است (اقدام)
- تعریف آینده‌نگاری راهبردی اسلاتر (۲۰۰۲) نیز شباهت بسیاری با تعریف هاینس و بیشاپ (۲۰۰۶) دارد، او برای فهم راحت این پروسه، چهار نوع روش را معرفی کرده است که می‌تواند در آینده‌نگاری راهبردی به کار آید:

۱. (روش‌های داده‌آوری) که برای گردآوری اطلاعات و جاسوسی از منابع گوناگون به کار می‌آیند.
۲. (روش‌های تحلیلی) که برای تحلیل و ارزیابی عوامل و ارتباط درونی آن‌ها به کار می‌آید و معمولاً اولین اقدام برای ورود به درک عمیق‌تر و موشکافانه‌تر است.
۳. (روش‌های گفتمانی (پارادایمی)) که در پی تعمق بیش‌تر هستند.
۴. (روش‌های اکتشافی و تکرارشونده) که برای کشف حالت‌های آینده و خلق دورنماهای ذاتاً آینده‌نگر حال می‌توان ایده‌های فوق را به یکدیگر پیوند زده و مدلی عمومی برای آینده‌نگاری راهبردی معرفی کرد. همان‌گونه که در بخش «راهبرد» از مینتزبرگ نقل شد، تفکر راهبردی (بررسی بدیل‌ها و احتمال‌ها)

از برنامه‌ریزی راهبردی (خردکردن اهداف بزرگ به گام‌های کوچک) قابل جداسازی هستند. هورتون نیز سه مقطع برای فعالیت آینده‌نگارانه تعریف کرده که شامل داده‌آوری (گردآوری، دسته‌بندی و خلاصه‌سازی داده‌ها)، آینده‌نگاری (ترجمه و تفسیر) و برون‌داد (جذب و ارزیابی) است.

برپایه‌ی دیدگاه‌های مینتزبرگ، هورتون و اسلاتر، وُرس (۲۰۰۳، ۱۴-۱۵) یک «چارچوب عمومی از پروسه آینده‌نگاری راهبردی» پیشنهاد می‌دهد که تلاشی برای سطح بندی و دسته‌بندی جهان‌شمول کارکردها و روش‌های فرایند آینده‌نگاری راهبردی است. نمودار این چارچوب در شکل ۳-۲ به نمایش در آمده است.



شکل ۲-۲: مدل آینده‌نگاری راهبردی وُرس (۲۰۰۳)

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، این فرایند پیشنهادی برای آینده‌نگاری راهبردی، همان فرایند آینده‌نگاری است، که یک گام راهبردپردازی به آن اضافه شده است. انتخاب روش‌ها و فنون مختلف در هر گام، سبب می‌شود که جزئیات فرایندهای مختلف با هم متفاوت باشند.

۲-۷-۳. نگرش‌های دیگر

عنایت‌ا... (۲۰۰۷) نیز برای دگرگون‌سازی آینده مدلی شامل شش ستون اصلی پیشنهاد می‌کند. روش‌شناسی عنایت‌ا... شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با شش گام هاینس و مدل عمومی وُرس (۲۰۰۳) دارد.

هدف مدل شش ستون، پدید آوردن فرایندهای کنش گرانه و عمل گرایانه است، که یک نفر چگونه می‌تواند آینده را دریافته و تغییر دهد. علی‌رغم شباهت‌ها، این مدل راهبردی به دست نمی‌دهد. در عوض با رویکردی دوسویه برای یافتن تصویر یا هدف مطلوب آتی تلاش می‌شود. این فعالیت فقط با مقاطع «آینده‌نگاری» و «برون‌داد» مدل وُرس هم‌پوشانی دارد. البته همه‌ی بخش‌های آینده‌نگاری نیز پوشش داده نمی‌شوند، زیرا محتوای روش‌های تحلیلی در رویکرد عنایت‌ا... کمتر است.

از نظر کوسا (۲۰۱۱)، آینده‌نگاری راهبردی به آینده‌نگاری مسائل راهبردی نسبت داده می‌شود. در واقع فرایند آینده‌نگاری راهبردی به افزایش درک فرد، سازمان و یا جامعه از مخاطره‌ها و فرصت‌های نوپدید، وابستگی به مسیر، پیشران‌ها، هم‌تکامل‌ها، انگیزه‌ها، نیروها و روابط علی می‌انجامد. مجموعه‌ی این عوامل بر تصمیم‌های بدیل تاثیر گذاشته و فضای آینده‌های ممکن، موجه‌نما، محتمل و مطلوب را شکل می‌دهند. این درک بهتر سبب تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در مسائل گوناگون می‌شود، تصمیم‌هایی که به طرح راهبردی عمومی سازمان و ابزارهای دستیابی به اهداف بلندمدت آن ارتباط دارند. به بیان دیگر، تفاوت اصلی آینده‌نگاری راهبردی با گونه‌های دیگر آینده‌نگاری، توان‌مندی آن‌ها در یاری برای تعریف شرایط و قواعد مبارزه در میدان نبرد و لزوم نبرد است.

از نگاه کوسا، صحنه‌ی زندگی به یک میدان نبرد تشبیه می‌شود که شناخت آن و دسترسی به اطلاعات دسته‌اول برای پیروزی ضروری است. او در بنیان‌های فکری آینده‌نگاری راهبردی، بارها به کتاب «هنر رزم» سون‌جو ارجاع داده و اندیشه‌ها و راهبردهای ژرف‌نگرانه‌ی او را می‌ستاید.

کوسا معتقد است که مدل عمومی وُرس در واقع بسته به شرایط، گستره و اهمیت هر سطح یا مقطع از فرایند تغییر می‌کند. این تفاوت می‌تواند برخاسته از نگرش، نیازمندی، توان‌مندی، منابع، موضوع، محدودیت‌های خارجی یا رویدادهای مقطعی باشد. برای نمونه، کوسا تمایز میان سه دامنه یا رویکرد برای آینده‌نگاری را مفید می‌داند:

۱. (آینده‌نگاری عمل‌گرا) جهت بهبود کسب‌وکار فردا

۲. (آینده‌نگاری تازه‌گرا (بنیادشکن)) جهت عبور از روش‌ها و رفتارهای رایج و بازتعریف پروسه‌ها،

محصولات و خدمات

۳. (آینده‌نگاری تمدنی) جهت تلاش برای فهم شئون تمدن آینده، تمدنی که بالاتر از منزل‌گاه

کنونی و سلطه امروزین گرایش‌های فناورانه، صنعتی و سرمایه‌ای انسان‌ها است

به عقیده‌ی کوسا، ممکن است در بعضی از رویکردها، همانند رویکرد نخست، کار تحلیلی به چند عملیات محاسباتی و تحلیل آمار اقتصادی کاهش یافته و تفسیر اطلاعات نیز به خوشه‌بندی و نظام‌بخشی خلاصه شود. در این صورت جایی برای دیدگاه‌ها و مسیرهای بدیل، اندیشه‌های خارج از چارچوب و توجه به پیامدها و دستاوردهای آن باقی نخواهد ماند. این مصداقی برای دورشدن از آینده‌نگاری واقعی و پیاده‌سازی فرایندهای اطلاعاتی کسب‌وکار روزمره است.

۲-۸. تجربه برخی کشورها در آینده‌نگاری راهبردی

آینده‌نگاری راهبردی در مقام توصیف فرایند و تجربه‌ی اجرایی بسیار متفاوت است. این تفاوت در سطح ملی، که با پیچیدگی‌های حکومتی و مردمی همراه است، آشکارتر می‌شود. از این رو دسترسی به جزئیات و تشخیص عوامل کلیدی در تجربه‌ی کشورهای دیگر بسیار مهم و حیاتی خواهد بود. این بخش از مطالعه بیش از آن که به محتوای پژوهشی آینده‌نگاری راهبردی بپردازد، سازمان‌دهی آن در سطح جامعه را نمایان می‌کند.

۲-۸-۱. آینده‌نگاری راهبردی در فنلاند

در کشور فنلاند شش کارگزار یا شبکه‌ی (اجتماعی) آینده‌نگاری وجود دارد که در مجموع فرایند آینده‌نگاری این کشور را شکل می‌دهد. آینده‌نگاری راهبردی فنلاند به شکل یک سامانه یکپارچه‌ی متمرکز نیست، و پیش از این نیز این گونه نبوده است. فعالیت‌های آینده‌نگاری بین بازیگران متعددی،

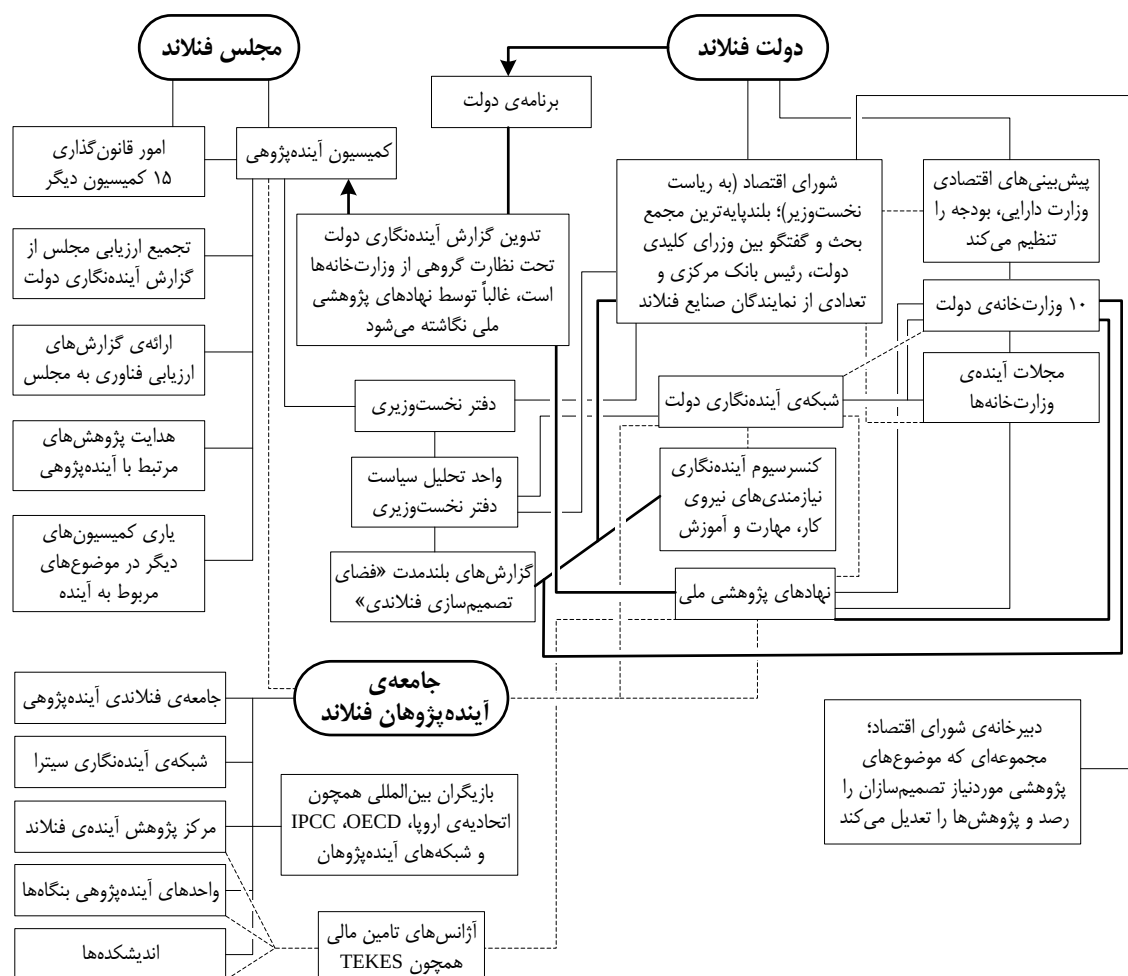
همچون بخش دولتی، بخش خصوصی، غیردولتی‌ها، خارجی‌ها و ترکیبی از این نقش‌ها تقسیم شده است. از این رو آینده‌نگاری راهبردی در فنلاند، اگر بتوان آن را یک کل پنداشته و سامانه نامید، در بین کشورهای توسعه‌یافته یک گونه‌ی معمولی به شمار می‌آید. آینده‌نگاری ملی همیشه پیچیده و دربرگیرنده‌ی ترکیبی از کارگزارها و شبکه‌های گوناگون است که با یکدیگر هم‌پوشانی فراوانی دارند. بعضی نسبت به بعضی دیگر متمرکزتر، دارای منابع بیشتر، با اثرگذاری مستقیم‌تر و یا دارای نقش‌آفرینان و کارگزاران بیش‌تر هستند.

مشخصات مهم آینده‌نگاری راهبردی فنلاند عبارت‌اند از: انعطاف‌پذیری و توانایی نفوذ به کل جامعه؛ همچون بسیاری از تصمیم‌سازان، کارکنان وزارت‌خانه‌ها، دانشگاه‌ها و پژوهش‌گران دیگر، شرکت‌ها، مؤسسات مالی ملی و دیگر ذی‌نفعان.

شش بخش اصلی آینده‌نگاری راهبردی فنلاند به شرح زیر هستند:

- گزارش آینده‌نگاری دولت
- شبکه‌ی آینده‌نگاری دولت
- کمیته‌ی آینده‌پژوهان مجلس فنلاند.
- کنسرسیوم آینده‌نگاری برای نیروی کار، مهارت و نیازهای آموزشی
- شبکه‌ی آینده‌نگاری سیترا
- انجمن آینده‌پژوهان فنلاند

در فرایند آینده‌نگاری راهبردی کشور فنلاند سه گروه اصلی فعال هستند: کارگزاران مربوط به مجلس فنلاند، کارگزاران مربوط به دولت فنلاند و کارگزاران مربوط به انجمن آینده‌پژوهان فنلاندی که در بیرون دولت فنلاند فعالیت می‌کنند. هسته‌ی این سامانه «برنامه‌ی دولت» نام دارد، که با گزارش آینده‌نگاری دولت ترکیب شده است، آن‌گونه که فعالیت‌های آینده‌پژوهان دولت و مجلس را به هم متصل می‌کند.



شکل ۲-۳: آینده‌نگاری راهبردی فنلاندی. نوک پیکان جهت گزارش‌دهی را مشخص می‌کند. خط‌چین‌ها ارتباط درون‌سازمانی از قبیل تبادل اطلاعات یا همکاری موردی را نمایش می‌دهند. خطوط پیوسته سلسله مراتب یا دیگر ارتباط‌های مستقیم یا وظیفه‌های دائمی را نشان می‌دهند. خطوط پیوسته‌ی پررنگ نیز به پیوند عملیاتی ویژه و نیرومند بین واحدها اشاره دارند (کوسا، ۲۰۱۱، ۳۵).

۲-۸-۱-۱. گزارش آینده‌نگاری دولت در برنامه‌ی دولت

هر بار که یک دولت جدید کار خود را در فنلاند آغاز می‌کند، برای دورهی خود (که معمولاً چهار سال است) یک «برنامه‌ی دولت» می‌نویسد. این سند سیاسی بسیار مهم چشم‌اندازها، اهداف و برنامه‌ی عملیاتی را تعریف می‌کند که همه‌ی احزاب و اعضای دولت خود را به طور رسمی به آن متعهد می‌دانند. تمام تصمیم‌هایی که در وزارتخانه‌ها گرفته می‌شوند باید از اصول این برنامه پیروی کنند. موضوعی که

در برنامه‌ی اخیر دولت فنلاند یاد شد، گزارش آینده‌نگاری دولت بود. این یک گزارش بسیار مهم است که وجوه توسعه‌ای یک حوزه‌ی موضوعی پهناور را در افقی ۲۰ تا ۳۰ ساله بیان کرده و چشم‌انداز و خط‌مشی‌های دولت را تعریف می‌کند. واحد تحلیل سیاست نهاد نخست‌وزیری مسئول آماده‌سازی این گزارش است که توسط چند وزارت‌خانه نیز نظارت می‌شود. خبرگان موضوع مورد نظر از وزارت‌خانه‌ها و جامعه‌ی علمی، برای پیوستن به گروه هماهنگی دعوت می‌شوند تا مقدمات کار فراهم شود. پیش از هر کار دیگر، مجموعه‌ای از گزارش‌های زمینه‌ای تعریف شده و برای نگارش به نهادهای پژوهشی از جمله نهاد پژوهش‌های اقتصادی دولت؛ مرکز ملی سلامت و رفاه، مرکز پژوهش‌های فنی فنلاند، مرکز پژوهش‌های کشاورزی و غذایی فنلاند، مرکز آمار فنلاند، اندیشکده‌ها و ... واگذار می‌شوند.

گزارش آینده‌نگاری دولت همیشه در موضوعی متفاوت با موضوع پیشین تهیه می‌شود. از این رو تدارک هر گزارش ملزومات و مقتضیات خاص خود را دارد. نهاد نخست‌وزیری در مرحله‌ی آماده‌سازی، نهادهای پژوهشی و مراکز پژوهشی وزارت‌خانه‌ها را به فرایند آماده‌سازی فرا می‌خواند. برای آن که همیشه این فرایند کم‌هزینه و منعطف باشد، برجسته‌ترین خبرگان موضوع در این کار وارد می‌شوند. بنابراین هر بار گروه آماده‌سازی بر پایه‌ی مقتضیات موضوع گزارش تشکیل می‌شود.

نقش رسمی گزارش آینده‌نگاری دولت فنلاند در نظام سیاسی، تبیین چشم‌انداز بلندمدت دولت است که انتظار می‌رود در دوره‌ی دولت برای بررسی نمایندگان به مجلس تحویل داده شود. نخستین مقطع آماده‌سازی این گزارش، برنامه‌ریزی پروژه توسط مقامات دولتی است که گاهی با همراهی مشاوران بیرونی پیش می‌رود. تیم تشکیل شده در این مقطع، اطلاعات زمینه‌ای مرتبط با کار را گردآوری کرده و آن‌جا که نیاز باشد، سفارش گزارش پژوهشی می‌دهد. همچنین ممکن است که این تیم فرایندهای سناریونویسی یا نشست‌های گفت‌وگوی عمومی را سامان‌دهی کند. پس از این مقطع، گزارش کامل که برآیند این اطلاعات است آماده شده و نسخه‌ی نهایی آن توسط دولت به مجلس فرستاده می‌شود. دفتر نخست‌وزیری به همراه کمیسیون آینده‌پژوهان مجلس فنلاند، مجموعه‌ای از گفت‌وگوهای شهروندی و

همایش‌های آموزشی را در سراسر کشور بر پا می‌کنند تا نتایج گزارش به شهروندان ارائه شده و نظرهای ایشان جمع‌آوری شود.

پیاده‌سازی و اجرای آینده‌نگاری دولتی به طور معمول بیش‌تر از دوره‌ی یک دولت به طول می‌انجامد که تا اندازه‌ای با کار دولت آینده نیز گره می‌خورد. در اصل فعالیت آینده‌نگاری یک دولت باید پایه‌های برنامه‌ی دولت آتی را فراهم کند. در کنار فعالیت آینده‌نگاری وزارتخانه‌ها و برنامه‌های سیاسی احزاب، فعالیت بلندمدت دیگری با عنوان «چارچوب میان‌مدت بودجه» (فراهم‌شده توسط وزارت مالی) هم هست که بر برنامه‌ی جدید دولت اثر می‌گذارد. این چارچوب بیش از هر چیز بر تخصیص بودجه‌ی دولت جدید تاثیر خواهد گذاشت. همچنین واضح است که برنامه‌ی دولت باید با روح قانون اساسی نیز هماهنگ باشد.

اگرچه گزارش آینده‌نگاری دولت یک فعالیت رسمی دولت و مجلس فنلاند است، تنها گزارش آینده‌نگاری فراهم‌شده توسط دفتر نخست‌وزیری نیست. شبکه‌ی آینده‌نگاری دولت نیز یک گزارش با نام «فضای تصمیم‌گیری فنلاندی» آماده می‌کند. سومین نوع از گزارش‌های آینده‌نگاری دولت، مجلات «آینده»ی وزارتخانه‌ها هستند. همه‌ی ۱۲ وزارتخانه‌ی فنلاند مجلات خود را در مقاطع زمانی مشخص (یک سال پیش از انتخابات مجلس) ارائه می‌کنند. این مجلات با نگاهی عمودی به دشواری‌های نوپدید آینده‌ی نزدیک، در حوزه‌ی مسائل مربوط به آن وزارتخانه، و راه‌کارهای ممکن برای آن‌ها می‌پردازند. افزون بر این گزارش‌ها، واحدهای دیگر دفتر نخست‌وزیری، به‌ویژه شورای اقتصاد وزارت مالی، گزارش‌های آینده‌گرای متنوعی را با دوره‌ی سالانه منتشر می‌کنند.

هر وزارتخانه دورنمای توسعه و راهبردهای متناظر با آن در حوزه‌ی مدیریتی خود را منتشر می‌کند. دفتر نخست‌وزیری به عنوان یک پل ارتباطی بین وزارتخانه‌ها و تصمیم‌سازان سیاسی عمل می‌کند. این دفتر همکاری‌های بین وزارتخانه‌ها را هماهنگ کرده و موضوع‌ها و فهرست‌های سیاست‌گذاری ملی را تدارک می‌بیند. اساس کار دفتر نخست‌وزیری، هدایت کار به منعطف‌ترین و باصرفه‌ترین حالت

ممکن است. با وجود گوناگونی وظایف و کیفیت بالای گزارش‌های سالانه، تعداد کارکنان آینده‌نگاری در دفتر نخست‌وزیری و وزارت‌خانه‌ها به نسبت دیگر کشورهای توسعه‌یافته اندک و کم‌شمار است. افزون بر تمام گزارش‌های یادشده، کارهای آینده‌پژوهانه‌ی دیگری نیز بنا به اقتضای شرایط از سوی دفتر نخست‌وزیری یا وزارت‌خانه‌ها به نهادهای پژوهشی ملی، اندیشکده‌ها، شرکت‌های مشاوره‌ای و دانشگاه‌ها سفارش داده شده و کار تکمیلی با تخصص خود ایشان به پیش می‌رود. این گزارش‌ها یا ارزیابی‌ها معمولاً با سرعت بسیار بالا اجرا می‌شوند تا پاسخ نکات مهم مربوط به لایحه‌ی کنونی دولت را فراهم کنند. وظیفه‌ی گزینش موضوع‌های مطالعاتی و پایان دادن به مطالعات کنونی بر پایه‌ی نیازهای تصمیم‌سازان به دبیرخانه‌ی شورای اقتصاد واگذار شده است. این رویه، اختصاص بهینه‌ی بودجه توسط دفتر نخست‌وزیری را تضمین می‌کند. دبیرخانه سه عضو دائم و چند عضو شناور داشته و پیوند مستحکمی با وزارت مالی دارد. این دبیرخانه یک گروه مستقر شده در واحد «تحلیل سیاست دفتر نخست‌وزیری» است که شورای اقتصاد را یاری می‌کند. ریاست شورای اقتصاد به عهده‌ی شخص نخست وزیر است. این شورا یک بخش تصمیم‌ساز نیست، اما بلندپایه‌ترین مجمع دولت است که از وزرای کلیدی دولت، رئیس بانک مرکزی و نمایندگان صنایع فنلاند و گروه‌های اثر گذار اجتماعی تشکیل می‌شود.

۲-۸-۱-۲. شبکه آینده‌نگاری دولت

یک فرایند بزرگ دیگر در آینده‌نگاری راهبردی که توسط دفتر نخست‌وزیری هماهنگ می‌شود، «شبکه‌ی آینده‌نگاری دولت» نام دارد. این شبکه اجتماعی بین افرادی است که اجرا، سفارش یا هماهنگی فعالیت پیش‌نگرانه را در وزارت‌خانه‌های گوناگون به عهده دارند. دو عضو از هر وزارت‌خانه و ۴ نفر منشی، تعداد اعضای این شبکه را به ۲۸ نفر می‌رساند. هر وزارت‌خانه با دوره‌ی دو ساله ریاست این شبکه را به عهده می‌گیرد. از شبکه برای تبادل دانش تولیدشده‌ی آینده‌نگاری، گفت‌وگو درباره‌ی مسائل اصلی و همچنین گفت‌وگو درباره‌ی روش‌های آینده‌نگاری استفاده می‌شود.

وظایف شبکه‌ی آینده‌نگاری دولت دربرگیرنده‌ی عناوین زیر است:

- فهرست کردن عوامل اصلی تغییر، روندهای توسعه و علائم ضعیف (نشانه‌ها) در همکاری با دیگر افراد حاضر در پیش‌نگری، هرکجا که ممکن باشد.
- غربال کردن داده‌های پیش‌نگری، با توجه ویژه به هم‌پوشانی‌های اجتماعی کارهای پیش‌نگرانه‌ی وزارت‌خانه‌ها، دگرگونی‌های نتایج و نقاط کور.
- معرفی طرح‌های ابتکاری و آغازگرانه برای ارتقای همکاری بین حوزه‌های مدیریتی متفاوت
- بهبود میزان تاثیر داده‌های پیش‌نگری در تصمیم‌سازی سیاسی
- ایفای نقش به عنوان یک مجمع ارتباطی وزارت‌خانه‌ای برای آماده‌سازی گزارش آینده‌نگاری دولت
- تدارک یک محیط عملیات مشترک، به عنوان ابزاری زمینه‌ای در خدمت مجلات «آینده»ی وزارت‌خانه‌ها.

۲-۸-۱-۳. کمیته آینده‌پژوهان مجلس فنلاند

کمیته‌ی آینده‌پژوهان یکی از ۱۷ کمیته‌ی مجلس فنلاند است. این کمیته به عنوان یک کمیته‌ی موقت در سال ۱۹۹۳ تاسیس و در سال ۲۰۰۰ به کمیته‌ی دائم تبدیل شد. اعضای کمیته ۱۷ نفر بوده و ۹ دستیار و چهار نفر کارمند دولت نیز در آن مشارکت دارند. نخستین بار این کمیته برای جمع‌آوری پاسخ‌های نمایندگان مجلس به «گزارش آینده‌ی دولت» در یکی از دوره‌های ۴ ساله‌ی آن تشکیل شد، اما پس از آن فعالیت‌های پارلمانی‌اش گسترش یافت. این کمیته فاقد وظیفه‌ی قانون‌گذارانه است و هیچ گزارش قانون‌گذارانه‌ای - در هیچ موردی - به مجلس ارائه نمی‌کند. تنها اختیار این کمیته اظهار نظر درباره‌ی مسائل مربوط به آینده یا فناوری است و بر خلاف کمیته‌های دیگر حق صدور مصوبه‌ی الزام آور بر طرح‌ها یا لایحه‌های قانونی دولت را ندارد. البته این ویژگی می‌تواند کمیته‌ی آینده‌پژوهان را در نظر سیاست‌مداران بلندپرواز تحقیر کند. از سوی دیگر این کمیته پژوهش‌هایی در زمینه‌ی آینده‌پژوهی، از جمله روش‌شناسی انجام می‌دهد. همچنین به عنوان بخشی از مجلس شناخته می‌شود که توسعه‌ی

فناوری و آثار آن بر جامعه را ارزیابی می‌کند. همانند دیگر کمیته‌ها، کمیته‌ی آینده‌پژوهان اختیار معرفی موضوع‌های نو مربوط به آینده را دارا است. این پژوهش محبوب اعضای کمیته است. گاهی اوقات کمیته‌ی آینده‌پژوهان موضوع پژوهش نویی را که از منابع بیرونی پیشنهاد شده است به پیش می‌برد و در بعضی موارد به موضوع‌های پیشنهاد شده توسط کمیته‌های دیگر می‌پردازد؛ اما بیش‌تر موضوع‌ها برخاسته از ذهن اعضای کمیته هستند.

کمیته‌ی آینده‌پژوهان در پیشنهاد موضوع گفت‌وگوی نشست‌های مجلس نیز موفق بوده است. این کمیته در انتشار ارزیابی‌های فناورانه برای پارلمان بسیار فعال بوده، همایش‌های موضوعی برای مجلس ترتیب داده، و حضور چشم‌گیری در رسانه‌ها داشته است. افزون بر این کارها، کمیته‌ی آینده‌پژوهان به دلیل تاثیر غیررسمی در مجلس - از طریق ارتباط شبکه‌ای بسیار کارآمد کمیته در مجلس - ارزش و اعتباری فراتر از حد انتظار کسب کرده است.

تاسیس کمیته‌ی آینده‌پژوهان در سالهای ۱۹۹۳-۱۹۹۲ وام‌دار بحران مالی است که فنلاند در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ با آن روبه‌رو شد، آن هنگام که تقریباً تمام مبادلات بازرگانی با اتحاد شوروی به طور ناگهانی قطع شد. این امر برای دولت و سرمایه‌گذاران خوش‌بین یک غافل‌گیری بزرگ و یک شوک اقتصادی به شمار می‌رفت. حتا دولت در حدود یک ماه پیش از فروپاشی شوروی برای افزایش سطح خدمات اجتماعی برنامه‌ریزی کرده بود. در این شرایط دولت مجبور به دریافت وام‌های هنگفت و گران‌بهای شد تا بتواند بانک‌های داخلی را از ورشکستگی برهاند. همچنین قوانین دولت را به کاهش رئوس بودجه‌ی اجتماعی، شامل خدمات اجتماعی، وادار کرد. این رویداد با حضور دو دانشمند برجسته‌ی پیش‌بینی در مجلس همراه بود که به پشتیبانی لازم برای راه‌اندازی کمیته‌ی آینده‌پژوهان انجامید.

این تصمیم می‌توانست به سازمان‌دهی متفاوتی همچون مدل آلمانی بینجامد، اما این‌گونه نشد. در مدل آلمانی کمیته‌های مجلس پژوهش یا ارزیابی آینده‌نگاری را در برنامه نداشتند. ایشان فقط گزارش‌های آینده‌نگاری را به منابع خارجی سفارش داده و پس از مطالعه و گفت‌وگو، درباره‌ی محتوای گزارش‌ها اظهار نظر می‌کردند. حامیان این مدل پژوهش را از کار سیاست‌مداران جدا می‌پنداشتند. سودمندی

مدل آلمانی این است که نهاد پژوهشی غیرسیاسی و بی طرف است و می تواند بدون حساسیت به موضوع های خاص بین کمیته ها، اطلاعات لازم را برای آن ها فراهم کند.

ویژگی بی نظیر مدل فنلاندی این است که می خواهد زیر پوست گروه های سیاستمداران و احزاب را رصد کرده و ریشه ها و بذره های مسائل نوپدید را شناسایی کند. کمیته ی آینده پژوهان به طور معمول در این کار موفق بوده است. یکی از موارد نادری که کمیته مجبور به واگذاری دیدگاه خود شد، پرسش درباره ی تأسیس یک راکتور هسته ای جدید در فنلاند بود. این پرسش فوق العاده سیاسی تر از آن بود که بتواند بی طرفانه مورد مطالعه و گفت و گو باشد.

یک ویژگی کم نظیر دیگر کمیته این است که اعضای آن واقعاً در امور آماده سازی و پروژه های پژوهشی وارد شده و فارغ از اهداف سیاسی به استدلال علمی می پردازند. ایده ی اصلی این است که وقتی یک سیاستمدار بر روی موضوع کار می کند، دانش آن موضوع را به دست آورده و با پرسش ها و تصمیم های بهتری به صحنه می آید. کمترین سطح مشارکت سیاستمداران در کمیته این است که در کار تیم راهبری پروژه ها مشارکت کرده و نظر خود را درباره ی گزارش دولت ابراز کنند. در بهترین حالت، ایشان با تکیه بر روش های آینده نگاری، کار مطالعات را به پیش برده و نگارش فصل هایی از مطالعات را به عهده می گیرند. ترکیبی که برای همکاری یک پژوهشگر بی طرف حوزه ای خاص و یک سیاستمدار در نظر گرفته می شود، برای واکاری مسائلی که هم نو و هم دارای ابعاد سیاسی باشند، کارآمد و ثمربخش خواهد بود.

۲-۸-۱-۴. کنسرسیوم آینده نگاری برای نیروی کار، مهارت و نیازهای آموزشی

گروه وزارتخانه های کار، کارآفرینی و بازار کار، در تاریخ ۱۸ آوریل ۲۰۰۸ تصمیم به تأسیس این کنسرسیوم گرفتند. ایده ی کنسرسیوم آینده نگاری، بنانهادن یک فرایند آینده نگاری دوسویه برای هماهنگی همه ی تصمیم سازان دولتی فنلاند، حول آموزش فنی و حرفه ای و نیازمندی های مهارتی بازار کار بود. راهبری امور سامانه بین وزارت کار و اقتصاد و وزارت آموزش تقسیم شده است. دامنه ی کاری

وزارت کار و اقتصاد، عموماً آینده‌نگاری کوتاه‌مدت نیازهای مهارتی و آموزش و همچنین نیازمندی‌های نیروی کار را در بر می‌گیرد. دامنه‌ی کار وزارت آموزش آینده‌نگاری نیازهای آموزشی مهارتی در دوره‌های میان‌مدت و بلندمدت است.

پیش‌بینی‌های پایه‌ای و داده‌های ورودی از بازار کار و اقتصاد، داده‌هایی هستند که به نهاد پژوهش‌های اقتصادی دولت (VATT) سفارش داده می‌شوند. این داده‌ها برای کاربرد در سطح منطقه‌ای و حوزه‌های مدیریتی مختلف، به شاخه‌های کوچک‌تر خرد می‌شوند. این داده‌ها همچنین در شبکه‌ی آینده‌نگاری دولت و گزارش آینده‌ی دولت به کار گرفته می‌شوند. دیگر پیش‌نگری‌های این نهاد با پیش‌نگری‌های توسعه‌ای سازمان‌های دیگر تکمیل می‌شوند. شرکت‌ها نیز در فرایند آینده‌نگاری، به‌ویژه در زمینه‌هایی که با تغییر ساختاری قابل توجهی روبرو هستند، مشارکت فعال دارند. در این شرایط بزرگ‌ترین چالش پیش رو، ادغام پیش‌نگری‌های کمی برای حصول آینده‌نگاری کیفی است، به گونه‌ای که یک داستان واحد به دست آید.

در بیانیه‌ی کنسرسیوم تصریح شده است که به سبب اهمیت اجتماعی بسیار زیاد، ایشان از هم‌اکنون (زمان صدور بیانیه)، ملزم به آغاز تنظیم‌گری فعالیت‌های آینده‌نگاری ملی هستند. به عنوان یک راه‌کار، کنسرسیوم پیشنهاد می‌کند که فرایند آینده‌نگاری باید به فهرست تنظیم‌گری (قوانین و مقررات) خود بیفزاید. همچنین مسئولیت‌های وزارت‌خانه‌ها در آینده‌نگاری باید به گونه‌ای شفاف تعریف شوند.

۲-۸-۱-۵. شبکه آینده‌نگاری ملی سیترا

صندوق نوآوری ملی فنلاند (سیترا) همزمان با بانک فنلاند در سال ۱۹۶۷ و در بزرگداشت پنجاهمین سالگرد استقلال فنلاند بنا نهاده شد. اکنون این صندوق یک صندوق مستقل دولتی است که زیر نظر مجلس فنلاند، رفاه جامعه‌ی فنلاند را بهبود می‌بخشد. سیترا فعالیت‌های خود را بر برنامه‌ها(ی دولت) متمرکز کرده و درک چالش‌های ترا-اجتماعی را با تأکید بر آینده‌ی فنلاند هدف گرفته است. نقاط قوت

سیترا استقلال آن، توانایی واکنش سریع و توانایی کار شبکه‌ای قوی بین ذی‌نفعان دولتی و خصوصی است.

اهداف اصلی سیترا به عنوان یک صندوق توسعه‌ی ملی، شامل بهبود سازوکار نوآوری فنلاند و رقابت‌آمیزی ملی می‌شود. سیترا چالش‌های پیش روی کشور فنلاند را برای بررسی به درون خود کشیده و به دقت واکاوی می‌کند تا فعالیت‌های نوآورانه‌ی چاره‌ساز را ترویج کند. هدف همکاری بسیاری از ذی‌نفعان دولتی، خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و دانشگاه‌ها؛ ارتقای دورنمای بلندمدت تصمیم‌سازی فنلاند و بهبود توان‌مندی جامعه برای بازسازی ساختاری کنترل‌شده است. سیترا برای آینده‌سازی از طریق ابزارهای زیر ایفای نقش می‌کند:

- آینده‌نگاری (شامل شبکه‌ی آینده‌نگاری ملی)
 - پردازش راهبرد
 - برنامه‌های توسعه‌ای و تربیت تصمیم‌سازان
 - پژوهش راهبردی
 - طراحی راهبرد
 - کارکردن برای جامعه‌ی اطلاعاتی
- شبکه‌ی آینده‌نگاری ملی به عنوان بخشی از کار آینده‌نگاری سیترا، دو فعالیت اصلی را به عهده دارد:
- خبرگان علمی و سیاست‌گذاران در گروه‌های موضوع محور گرد هم می‌آیند تا پیشران‌های تغییر مربوط به فنلاند را تشخیص داده و به دقت بسنجند.
 - نشانی اینترنتی foresight.fr که در دسامبر سال ۲۰۰۸ راه اندازی شده است، بصیرت‌های آینده‌نگاری و اطلاعات مربوط را از فنلاند و دیگر کشورها جمع می‌کند.

با این همه از دیدگاه تصمیم‌سازی دولتی، این شبکه مطالب و گزاره‌های کاربردی قابل توجهی، به‌ویژه برای گزارش آینده‌ی دولت، تولید نکرده است. شبکه‌ی سیترا بیش‌تر به عنوان قانونی برای گفت‌وگو و

تبادل نظر شناخته می‌شود تا یک شبکه‌ی سیاست‌گذار. از این رو بیش‌ترین تاثیر شبکه بر سیاست‌های ملی، از تاثیر آن بر برنامه‌های توسعه‌ای سیترا ناشی می‌شود.

۲-۸-۱-۶. انجمن آینده‌پژوهان و مراکز پژوهشی آینده‌پژوهی فنلاند

ششمین بخش بزرگ آینده‌نگاری راهبردی فنلاند، شبکه‌های گوناگون آینده‌پژوهان و شبکه‌های آینده‌گرای مردم فنلاند است. از این میان، بزرگ‌ترین و نظام‌مندترین شبکه، انجمن آینده‌پژوهی فنلاند نام دارد که در سال ۱۹۸۰ با سفارش انجمن شوراها، پژوهشی دولت راه اندازی شد. ۱۴ نهاد آموزش عالی فنلاند اعضای نخستین این انجمن بودند. از آن زمان تا سال ۲۰۱۱، ۱۴ نهاد دیگر و ۷۰۰ نفر، غیر از این نهادها، به انجمن آینده‌پژوهی فنلاند پیوسته‌اند.

یک شبکه‌ی بزرگ دیگر زیر نظر آکادمی آینده‌پژوهان فنلاند فعالیت می‌کند که یک شبکه‌ی آموزشی و پژوهشی ملی در رشته‌ی آینده‌پژوهی برای دانشگاه‌ها است. ۹ دانشگاه مولد، بسته‌های آموزشی این آکادمی را شکل می‌دهند. هماهنگی شبکه به دوش مرکز پژوهش آینده‌ی فنلاند در دانشکده‌ی اقتصاد دانشگاه تورکو است، جایی که به عنوان پایگاه دوره‌های کارشناسی ارشد ملی و تحصیلات تکمیلی آینده‌پژوهی شناخته شده است.

این مرکز پژوهشی (FFRC) برجسته‌ترین نقش‌آفرین آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی در حوزه‌ی کشورهای اسکاندیناوی و از بزرگ‌ترین‌ها در کل دنیاست. تأسیس آن به سال ۱۹۹۲ باز می‌گردد، هنگامی که به عنوان یک مرکز پژوهشی با بودجه‌ی بیرونی و بودجه‌ی ناچیز دولتی مشغول به کار شد. بودجه‌ی FFRC از انواع گوناگون قراردادهای پروژه‌ای تأمین می‌شود که بیشتر آن‌ها از صندوق‌های توسعه‌ی ملی یا اتحادیه‌ی اروپا تأمین شده‌اند.

پژوهش‌های دانشگاهی مرکز، بیش‌تر به موضوع‌هایی مانند آینده‌نگاری پروژه‌های توسعه‌ای، پژوهش‌های محیط و انرژی، نوآوری‌ها، پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی و پژوهش بر صنایع خلاق اختصاص یافته است. برخلاف تاثیر عظیم FFRC بر انجمن آینده‌پژوهان فنلاند، این مرکز فرایندهای آینده‌نگاری

راهبردی کم‌شماری برای بنگاه‌ها یا وزارت‌خانه‌ها اجرا کرده است. این پروژه‌ها به طور معمول توسط شرکت‌های مشاوره‌ای فنلاندی مختلف که عرضه‌کننده‌ی خدمات آینده‌نگاری هستند، سفارش داده می‌شود. بنابراین تاثیر مستقیم کار FFRC بر سیاست‌گذاری عمومی، فقط به نگارش به گزارش‌های پژوهشی معدودی محدود شده است که در سطوح متفاوت وزارت‌خانه‌ای به کار گرفته شده‌اند. البته پژوهش‌گران مرکز نیز به طور منظم برای سخنرانی به کمیته‌ی آینده‌پژوهی مجلس فنلاند دعوت شده‌اند. ایشان همچنین برای مصاحبه در بخش‌های خبری تلویزیون حضور یافته و در برنامه‌های آموزشی رسانه مشارکت می‌کنند. این فعالیت‌های رسانه‌ای می‌تواند پیامدهای مستقیمی بر سیاست‌گذاری عمومی داشته باشد.

در کنار شبکه‌های رسمی، چندین شبکه‌ی کمتر-ساخت‌یافته نیز در فنلاند وجود دارد که تا حدودی با شبکه‌های یاد شده هم‌پوشانی دارند. در یک دسته‌بندی ساده، این شبکه‌ها با نام‌های «انجمن علمی آینده‌پژوهان»، «انجمن خبرگان و دست‌اندرکاران آینده‌نگاری»، «شبکه‌ی فعالان آینده‌نگاری» وزارت‌خانه‌ها و دیگر نهادهای دولتی و «شبکه‌ی شرکت‌کنندگان در گفت‌وگوها (مناظره‌ها)ی شهروندی» قابل معرفی هستند.

۲-۸-۱-۷. تحلیل کلان‌نگرانه آینده‌نگاری راهبردی فنلاند

اگرچه فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی فنلاند بین نهادها و پروژه‌های گوناگون توزیع شده‌اند، از شاکله‌ی فرایند آینده‌نگاری راهبردی بهره‌مند هستند. کوسا (۲۰۱۱) آینده‌نگاری راهبردی کشور خود را به صورت زیر با گام‌های مدل جوزف وُرس تطبیق می‌دهد:

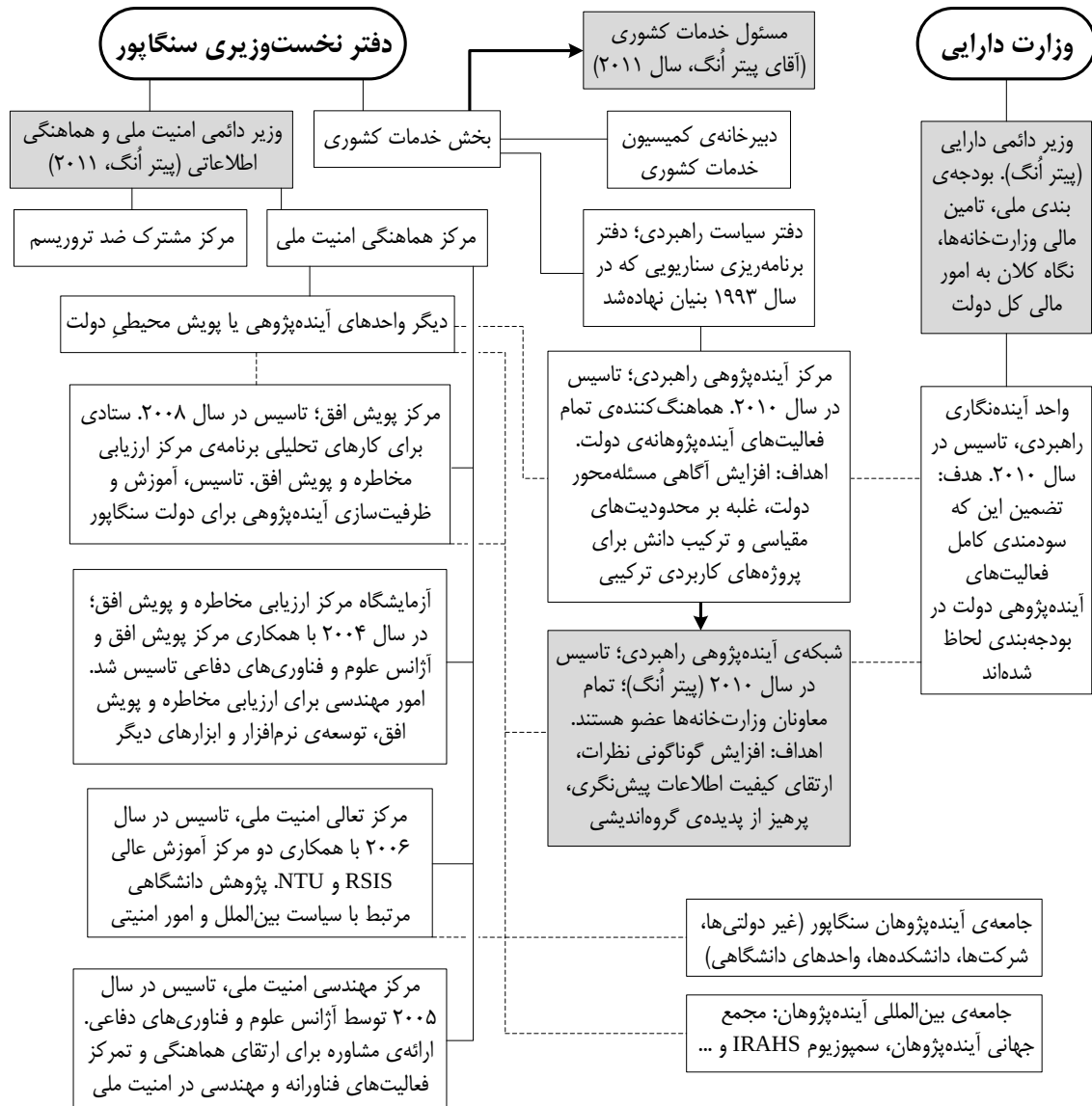
- نخ تسبیح: برنامه‌ی دولت که یک به عنوان یک سند سیاسی به موضوع‌ها و حوزه‌های مطالعاتی گزارش‌های آینده‌پژوهان در وزارت‌خانه‌ها جهت می‌دهد. دفتر نخست‌وزیری تیم‌های پژوهشی را با توجه به نیازهای متغیر و به گونه‌ای منعطف شکل داده و هماهنگ می‌کند.

- داده‌آوری: نهادهای پژوهش محلی و وزارت‌خانه‌ها اطلاعات مربوط به حوزه‌ی خود را با همکاری فعال دیگر ذی‌نفعان تولید می‌کنند.
 - تحلیل: نهادهای پژوهشی (ملی) پیش‌نگری‌های سفارش داده شده را تولید می‌کنند. وزارت‌خانه‌ها نیز مجلات (بخشی) خود را منتشر می‌کنند.
 - تفسیر: در دولت - آماده‌سازی گزارش‌های آینده توسط نخست‌وزیری (افقی)، گزارش محیط سیاست‌گذاری و شبکه‌ی آینده‌پژوهان دولت. در مجلس - نظرها و ارزیابی‌های فناورانه‌ی کمیته‌ی آینده‌پژوهان مجلس به همراه فعالیت‌های کمیته‌های دیگر و نقدهای شهروندان.
 - دورنمایی: سناریوهایی که در گزارش آینده‌ی دفتر نخست‌وزیری نوشته می‌شوند. برخی پرسش‌های سناریوساز ریشه در مجلات وزارت‌خانه‌ها دارند.
 - برون‌داد: ذی‌نفعان متعهد می‌شوند. گزینه‌ها در تمام سطوح و در شبکه‌ی قوی‌تر به بحث گذاشته می‌شوند.
- راهبرد: گزینه‌ها به شورای اقتصادی دفتر نخست‌وزیری، گروه‌های وزارتی ویژه که برنامه‌ی دولت را راهبری می‌کنند، احزاب سیاسی و کمیته‌های مجلس فرستاده می‌شوند. آثار و پیامدها بر بودجه‌ی ملی - که در وزارت مالی نوشته می‌شود - به صورت غیرمستقیم و از طریق شورای اقتصادی، شبکه‌ی دولت و برنامه‌های دولت خواهد بود.

۲-۸-۲. آینده‌نگاری راهبردی در سنگاپور

سیر تکاملی آینده‌نگاری راهبردی سنگاپوری در سال ۱۹۹۱ و با تأسیس دفتر سناریونویسی و مخاطره‌شناسی در وزارت دفاع این کشور کلید خورد. این دفتر در سال ۱۹۹۵ به بخش خدمات عمومی دفتر نخست‌وزیری (PSD) جابه‌جا شده و در سال ۲۰۰۲ با دریافت هدف‌هایی نو، به دفتر سیاست راهبردی تغییر نام داد. گام بلند دیگر راه اندازی برنامه‌ی «ارزیابی مخاطره و پویای افق» در سال ۲۰۰۴، و در پی آن تأسیس مرکز پویای افق (HSC) در سال ۲۰۰۸ بود (شکل ۲-۵). پس از توزیع سریع

واحدهای آینده‌نگاری، کارکردها و قابلیت‌های دولت سنگاپور شتاب گرفته و نیاز به تاسیس شبکه آینده‌پژوهی راهبردی آشکار شد.



شکل ۲-۴: فرایند آینده‌نگاری راهبردی سنگاپور. نوک پیکان جهت گزارش‌دهی را مشخص می‌کند. خط چین‌ها ارتباط درون‌سازمانی از قبیل تبادل اطلاعات یا همکاری موردی را نمایش می‌دهند. خطوط پیوسته نیز سلسله مراتب یا دیگر ارتباط‌های مستقیم یا وظیفه‌های دائمی را نشان می‌دهند (کوسا، ۲۰۱۱، ۴۸).

بیشتر کارگزاران آینده‌نگاری دولت سنگاپور زیر نظر دفتر نخست‌وزیری فعالیت می‌کنند. ایشان عمدتاً زیر نظر معاونت دائمی امنیت ملی و هماهنگی اطلاعات (NSIC)، و همچنین بخش خدمات عمومی

هستند که به عنوان پشتیبان و هماهنگ‌کننده‌ی تصمیم‌سازی کل دولت کار می‌کند. هماهنگ‌کننده‌ی اصلی آینده‌نگاری در بخش امنیت ملی و هماهنگی اطلاعات، و «مرکز هماهنگی امنیت ملی» وابسته به آن، مرکز پویش افق است. در بخش خدمات عمومی و دفتر سیاست راهبردی آن، عامل اصلی هماهنگی سازوکارهای آینده‌نگاری، مرکز آینده‌پژوهی راهبردی (CSF) نام دارد که در سال ۲۰۱۰ راه‌اندازی شده است. شبکه‌ی آینده‌پژوهی راهبردی نیز در کنار این مرکز، زیر نظر دفتر سیاست راهبردی و به طور همزمان افتتاح شد. مرکز آینده‌پژوهی راهبردی به عنوان یک شبکه‌ی بلندپایه برای آینده‌اندیشی در کل بخش دولتی کار می‌کند. شبکه‌ی آینده‌پژوهی راهبردی نیز توسط رئیس خدمات کشوری هماهنگ می‌شود. او مسئولیت پشتیبانی کلان از رویکرد کل دولت را به عهده دارد.

اگرچه زمانی که این متن تهیه شده است، شبکه‌ی یادشده عمر چندانی نداشته، اما سودمندی‌های قابل توجهی از آن گزارش شده است. نخستین مزیت، افزایش آگاهی و هشپاری مسئله‌محور در بدنه‌ی دولت است که مسئولیت هر واحد آینده‌پژوه را مشخص می‌کند. دوم، با تشویق واحدهای آینده‌پژوهی به گردهم‌آمدن و هم‌افزایی، جمعیت مناسب برای کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی فراهم شده است. سومین سودمندی شبکه بازترشدن قلمرو موضوعی و تخصصی برای ترکیب‌کردن پروژه‌هایی است که وزارت‌خانه‌ها از هشپاری مسئله‌محور در مسائل مشترک به دست آورده‌اند. (حتی اگر این مسئله‌ها از دیدگاه‌های گوناگونی پدید آمده باشد). پس از تعریف مسئله، برای دستیابی به نتایج بسیار بهتر (از حالتی که هر کدام مجبور به حل مستقل مسئله باشند)، کار مشترک و بین وزارت‌خانه‌ای تعریف می‌شود. در کنار دو بخش خدمات عمومی و وزارت دائمی امنیت ملی و هماهنگی اطلاعات، وزارت مالی به عنوان سازمان مرکزی دولت شناخته می‌شود، زیرا نقش تدارک رهیافت مالی دولت را به عهده دارد. در سال ۲۰۱۰ وزارت مالی یک واحد آینده‌نگاری راهبردی تأسیس کرد تا از تحقق ملاحظات بودجه‌ای بلندمدت وزارت دارایی برای دستیابی به سودمندی‌های آینده‌اندیشی در کل دولت (بهبود هشپاری مسئله محور، گوناگونی اندیشه‌ها و پرهیز از تفکر تک‌طیفی یا گروه اندیشی) اطمینان حاصل کند.

همانند بیش تر کشورها، دو ویژگی کلی در جامعه‌ی آینده‌پژوهی سنگاپور به چشم می‌خورد. نخست آن که جامعه‌ی آینده‌پژوهی به خوبی در بدنه‌ی دولت گسترش یافته و ظرفیت‌هایش را به خوبی توزیع کرده است. دوم آن که جامعه‌ی آینده‌پژوهی غیر دولتی سنگاپور بسیار محدودتر است، زیرا سنگاپور هیچ نهاد آینده‌پژوهی خصوصی ندارد که مختص چنین کاری باشد. با این حال نهادهایی همچون RSIS وجود دارند که برای مطالعه‌ی مسائل ویژه مانند «امنیت منطقه‌ای از نگاه آینده‌پژوهانه» با واحدهای آینده‌پژوهی دولتی همکاری می‌کنند. همچنین تعدادی خبرگان سرشناس در دانشگاه‌ها و بنگاه‌های خصوصی هستند که در جایگاه رهبری قرار گرفته و ناچار به تصمیم‌گیری آینده‌پژوهانه هستند.

نکته‌ی بسیار مهم درباره‌ی آینده‌نگاری راهبردی در سنگاپور، گرایش قوی آن به راهبری متمرکز است که وظایف پیگیری، توزیع و تفکیک محتوایی کارگزاران آینده‌نگاری را در سطح وزارت‌خانه‌ها به عهده دارد. چگونگی این تعامل در شکل ۵-۲ دیده می‌شود. در عمل همه‌ی سازوکارهای آینده‌نگاری دولتی سنگاپور به صورت مستقیم به برترین مقام رسمی دولت سنگاپور (یعنی رئیس خدمات کشوری، آقای پیتر اُنگ) متصل هستند.

آقای اُنگ افزون بر ایفای نقش به عنوان بازیگر کلیدی آینده‌نگاری راهبردی سنگاپور، بر مسند «وزارت دائمی دارایی» و «وزارت دائمی امنیت ملی و هماهنگی اطلاعات» نیز تکیه زده است. او همچنین ریاست شبکه‌ی آینده‌پژوهی راهبردی و کمیته‌ی معاونت‌های دائم را (که همه‌ی معاونت دائمی به آن تعلق دارند) بر عهده دارد. این رویه سبب تبادل کاراتر و همکاری بهتر بین واحدهای پرشمار و فزاینده‌ی آینده‌نگاری سنگاپور می‌شود و همچنین با سازمان‌دهی خود تایید می‌کند که کار آینده‌نگاری می‌تواند به کل تصمیم‌سازی‌های دولت اثر بگذارد.

۳-۸-۲. آینده‌نگاری راهبردی در انگلستان

یکی از سرشناس‌ترین فرایندها یا برنامه‌های آینده‌نگاری در اروپا، برنامه‌ی آینده‌نگاری راهبردی انگلستان است. برنامه‌ی آینده‌نگاری راهبردی انگلستان به موثر بودن در اطلاع‌رسانی سیاست‌گذاری راهبردی

شناخته می‌شود. اگرچه این برنامه در ابتدا بر سیاست‌های علم و فناوری متمرکز بود - و همچنان توجه ویژه‌ای به این موضوع‌ها دارد - قلمرو خود را به طور پیوسته گسترش داده و امروز، دورنمایی از فهرست کامل امور سیاست‌گذاری عمومی برای سیاست‌گذاران فراهم می‌کند. برنامه‌ی آینده‌نگاری انگلستان کل طیف فرایند جامع آینده‌نگاری (از آشکارسازی اولیه و آینده‌نگاری تا توسعه‌ی گزینه‌های سیاستی) را پوشش می‌دهد. این برنامه خبرگان را به دورنمایی بلندمدت پیوند داده و فنون دشوار تحلیل آینده را به خدمت می‌گیرد تا ظرفیت سیاست‌گذاری راهبردی دولت را ارتقا دهد (هابگر، ۲۰۱۰).

از نظر مایلز (۲۰۰۴) ریشه‌های آغازین برنامه‌ی آینده‌نگاری انگلستان به دهه‌ی ۱۹۶۰ بازمی‌گردد، هنگامی که نگاهی نو به سیاست علم و فناوری دشواری گسترده‌ی نوآوری در انگلستان را هدف قرار داده بود. پدیدآمدن فناوری اطلاعات و لزوم سرمایه‌گذاری بیش‌تر در پژوهش و گسترش، سیاست‌گذاران را وادار کرد تا بین نیازهای رقابتی انتخاب کنند و بنابر نیازمندی‌های اقتصادی کشور اولویت‌های درستی را برگزینند. در آغاز دهه‌ی ۱۹۹۰، چهار نهاد دانشگاهی و خصوصی مامور به توسعه‌ی روش‌شناسی‌هایی شدند که بتوانند فناوری‌های نوپدید مهم را تشخیص داده و اولویت‌بندی کنند. چشم‌انداز حاصل شده از «فناوری‌های کلیدی» راه را برای آن چیزی که در سال ۱۹۹۴ برنامه‌ی آینده‌نگاری نامیده شد هموار کرد. این برنامه زیر نظر دفتر دانش دولت کار می‌کند، و یکی از کارگزاران اصلی آن مرکز پویش افق انگلستان است. این مرکز کار خود را در دسامبر سال ۲۰۰۴ آغاز کرد و قصد دارد «مستقیماً به اولویت‌گذاری و راهبردپردازی میان‌دولتی وارد شود تا ظرفیت دولت برای رویارویی با چالش‌های بین وزارتخانه‌ای و بین رشته‌ای بهبود یابد».

به عقیده‌ی هابگر^۱ (۲۰۱۰)، برنامه‌ی آینده‌نگاری دولت انگلستان می‌تواند به سه برنامه یا فعالیت جدا تقسیم شود: پویش افق، پروژه‌های آینده‌پژوهی و برنامه‌ی معاضدت‌ی عمومی. در پویش افق، دو برنامه‌ی مکمل وجود دارد؛ پویش دلتا و پویش سیگما، که بنیان اطلاعاتی بین بخشی را برای پی‌ریزی همه‌ی فعالیت‌های آینده‌نگاری دولت انگلستان فراهم می‌کنند. این پویش‌های مداوم در بازه‌ی زمانی گسترده

^۱ habegger

تا ۵۰ سال، برای کشف «تناقض‌ها و ناهم‌خوانی‌ها در راه ترسیم آشفته‌گی‌های تغییر» تلاش می‌کنند (شولز^۱، ۲۰۰۶). پویش دلتا، با بهره‌مندی از افزون بر ۲۵۰ خبره‌ی دانش و فناوری، منظره‌ای کلی از آینده‌ی دانش و فناوری پدید می‌آورد. پویش سیگما سنتزی از دیگر منابع پویش افق است (که می‌تواند «پویش پویش‌ها» نامیده شود) که روندهای حاکم بر فهرست کامل سیاست‌های عمومی را پوشش می‌دهد. این پویش اطلاعاتش را از اندیشکده‌ها، آینده‌نگاری بنگاه‌ها، دولت‌ها، دانشگاه‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، وبلاگ‌ها، رسانه‌های عمومی و موسیقی‌ها به‌دست می‌آورد و گوناگونی منابع اطلاعاتی احتمالی را بازتاب می‌دهد (هابگر، ۲۰۱۰).

دومین جزء اصلی برنامه‌ی آینده‌نگاری انگلستان برنامه‌ی چرخشی سه یا چهار پروژه‌ی آینده‌پژوهی است که مرور بسیار باکیفیتی از یک موضوع سفارش داده شده پدید می‌آورد و چشم‌اندازی از چگونگی رویارویی انگلستان با چالش‌های آینده‌اش فراهم می‌کند. همه‌ی پروژه‌های آینده‌پژوهی باید پیامدی بلندمدت‌تر را از طریق افزایش هشیاری، ارائه‌ی توصیه‌های سیاستی و برپایی شبکه‌هایی میان متخصصان درون و بیرون دولت، با توانایی ترجمه‌ی توصیه‌ها به سیاست، در پی داشته باشند. هر پروژه بین ۱۸ تا ۲۴ ماه زمان می‌گیرد. این پروژه‌ها همچنین باید با بعضی موضوع‌های مهم امروزی که از طریق دانش، فناوری، علوم اجتماعی و اقتصاد قابل مطالعه هستند، مرتبط باشند؛ یا برخاسته از یک وجه امروزی دانش یا فناوری باشند که به نظر می‌رسد ظرفیت بالقوه‌ی بزرگ‌تری در آینده داشته باشد (مایلز، ۲۰۰۴).

هر یک از پروژه‌ها به یک وزیر حامی نیاز دارد که پشتیبانی سیاسی بلندپایه را تضمین کند. بنابراین ریاست پروژه به عهده‌ی وزیر وزارت‌خانه‌ی راهبر بوده و پروژه توسط تصمیم‌سازان برجسته‌ی وزارت‌خانه‌ها، بخش‌های پژوهشی و دیگر سازمان‌ها هدایت می‌شود. پروژه‌ها فقط زمانی آغاز می‌شوند که پشتیبانی همه‌ی ذی‌نفعان ضمانت شود. از این رو هر پروژه را یک گروه بلندپایه‌ی ذی‌نفعان نظارت و سرپرستی می‌کنند. یک گروه راهبری از حدود ۹۰ تا ۱۲۰ دانشمند علوم گوناگون دعوت می‌کنند تا

^۱ Schulz

با پیوستن به پروژه، ادبیات علمی را به شکلی گسترده مرور کرده و در کارگاه‌ها و همایش‌ها مشارکت کنند. هدف نهایی تولید مجموعه‌ای از گزارش‌های روشن، عمیق و قابل فهم است که غالباً توسط نویسندگان متخصص و حرفه‌ای بازنویسی می‌شود تا برای همه‌ی اعضای بین‌رشته‌ای تیم‌ها قابل استفاده باشد (هابگر ۲۰۱۰ و مایلز ۲۰۰۴).

ستون سوم برنامه‌ی آینده‌نگاری یک برنامه‌ی معاضدتی عمومی است که شبکه‌ای از آینده‌اندیشان و مجریان آینده‌پژوهی در بخش‌های دولتی، خصوصی، دانشگاهی و نظایر آن می‌سازد. مرکز پویش افق، شبکه‌ی تحلیل‌گران آینده را به عنوان مجمعی برای دیدار و تبادل ایده‌ها، اندیشه‌های نو و تجربه‌های برتر بنا نهاده است.

۲-۸-۴. آینده‌نگاری راهبردی در فرانسه

آینده‌نگاری فرانسوی اندکی پس از آغاز گسترش آینده‌نگاری به بیرون نیروهای نظامی ایالات متحده‌ی آمریکا و در دهه‌ی ۱۹۶۰ پدید آمد. از این رو آینده‌نگاری در فرانسه، بلکه در سطح بین‌المللی، پیشینه‌ای طولانی دارد. با این حال آینده‌نگاری فرانسوی به اندازه‌ی بسیاری کشورهای دیگر شناخته‌شده نیست. هم‌اکنون آینده‌نگاری راهبردی فرانسه سه ستون مستحکم دارد: مرکز تحلیل راهبردی، داتار و فوتوریلز. مرکز تحلیل راهبردی یک نهاد تصمیم‌سازی و کارشناسی است که با هدف ارائه‌ی گزارش‌های توصیه‌ای در خلق و اجرای سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی، محیطی و فرهنگی به دولت فعالیت کرده و پیش‌نگری‌هایی برای اصلاحات اساسی دولت فراهم می‌کند. این مرکز به ابتکار خود مطالعات و تحلیل‌هایی را به عنوان بخشی از برنامه‌ی کاری سالانه به پیش می‌برد. این مرکز توجه خاصی به بُعد اروپایی پرسش‌های بررسی‌شده دارد. این مرکز به فرمان دولت در تاریخ ۶ مارس ۲۰۰۶ تاسیس شد و زیر نظر دفتر نخست‌وزیری در پاریس شروع به کار کرد. این مرکز جایگزین شورای برنامه‌ریزی عمومی شد که توسط ژان مونه و چارلز دوگاله در سال‌های ۱۹۴۵ - ۱۹۴۶ تاسیس شده بود. بر پایه‌ی اظهارات

ژاک ریچاردسون^۱ (۲۰۰۶)، دلیل تاسیس مرکز باور مشترک مونه و دوگاله مبنی بر ضرورت این نهاد برای بازسازی ملت ویران شده از جنگ و محروم شده از مبادلات اقتصادی عادی در طی شش سال گذشته بود. مرکز از آغاز کار به مدت ۶۰ سال به طور مداوم و به هدایت مستقیم دفتر نخست‌وزیری فعالیت کرد، و در هماهنگی حساب شده با مجلس و وزارت خانه‌ها (به ویژه وزارت بودجه، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، آموزش، صنعت) مدیران برجسته‌ی شهرزستی در ۲۲ ناحیه‌ی فرانسه، نهادهای نیم‌خودمختار دولتی مانند مرکز پژوهش علمی ملی (CNRS) و پیشگامان بخش‌های کار، تولید و خدمات. تعداد کارمندان مرکز در اوج خود به ۱۵۰ نفر رسید.

جایگزینی مرکز پیشین با مرکز تحلیل راهبردی به فرمان نخست‌وزیر دومینیک دو ویلپن انجام شد (کوسا، ۲۰۱۱). او اعلام کرد که فرانسه به توان تخصصی‌ای نیاز دارد که چابک و نزدیک به اقدام باشد و به‌ویژه هنگام رویارویی با پرسش‌های برخاسته از راهبردهای میان‌مدت و درازمدت، خدمات کارتری به بازوی اجرایی نظام جمهوری عرضه کند، زیرا ایشان در جهانی با پیچیدگی‌های روزافزون زندگی می‌کنند.

داتار (گروه نمایندگان مدیریت و اقدامات سیاسی مناطق فرانسه) یک آژانس آینده‌نگاری راهبردی و سیاست منطقه‌ای فرانسه با بودجه‌ی نیمه‌دولتی است که در سال ۱۹۶۳ تاسیس شد. تمرکز این موسسه بر وجوه منطقه‌ای طرح‌های اقتصادی ملی است و کار انگیزش، هدایت و هماهنگی امور برنامه‌ریزی منطقه‌ای آژانس‌های دیگر را به عهده دارد. داتار برنامه‌های شبکه‌سازی عظیم و متنوعی در خود دارد و حتا یک شبکه از دفترهای اطلاعاتی در بیرون فرانسه توسعه داده است تا سرمایه‌گذاری خارجی را به این کشور جذب کند.

فوتوریبلز به سه بخش تقسیم شده است: انتشارات فوتوریبلز، بخش بین‌الملل فوتوریبلز و بخش مشاوره و پژوهش فوتوریبلز. انتشارات فوتوریبلز دو ماه‌نامه منتشر می‌کند: مجله‌ی فوتوریبلز و پیام‌نامه‌ی فوتوریبلز. مجله از سال ۱۹۷۵ تا کنون و با آمار ۶۰۰۰ تا ۸۰۰۰ نسخه منتشر می‌شود که ۴۰ درصد آن

^۱ Richardson

به کشورهای خارجی فرستاده می‌شود. بخش بین‌الملل فوتوریلز شبکه سازمانی یا انجمن آینده‌پژوهی بین‌المللی مستقل، خصوصی و غیرانتفاعی است که به عنوان مرکز پژوهشی، مجمع گفت‌وگوی چندبخشی، مرکز آموزشی و پایگاه داده فعالیت می‌کند. این مرکز در سال ۱۹۶۰ توسط برتراند دو ژوونل تأسیس شد. بخش پژوهش و مشاوره‌ی فوتوریلز دارای ۱۵ کارمند و شبکه‌ای ۲۰۰ نفره از خبرگان است. این بخش متخصص آینده‌نگاری، پژوهش و مشاوره در بیش‌تر حوزه‌های اجتماعی و دارای یک پایگاه داده‌ی برخط (آنلاین) است.

۹-۲. پیشینه پژوهش در داخل کشور

کشتی‌دار و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی را تحت عنوان توسعه راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبال ایران (مورد مطالعه: باشگاه والیبال پیام مشهد) انجام دادند. نتایج نشان داد که نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، قوانین و مقررات دولتی، توان دستگاه‌های اجرایی، تکنولوژی و فناوری و فرهنگ اجتماعی به عنوان بزرگترین موانع کلان محیطی جهت توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد محسوب می‌شود. همچنین در بین عوامل موثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد به ترتیب جذب حامیان مالی، حضور بخش خصوصی، در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب، حمایت نهادهای دولتی، پوشش رسانه‌ای، در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، داشتن برنامه‌ریزی برای بلیط فروشی، توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی تخصصی، برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد از بالاترین تناسب راهبردی برخوردارند. ملایی سفید دشتی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶ پرداختند. نتایج این تحقیق می‌تواند چشم اندازی متفاوت پیش روی مدیران ورزش در بخش قهرمانی قرار دهد. ثبات در دوره تصدی مدیریتی، فرصت لازم را برای اجرای برنامه‌ها فراهم می‌کند؛ شایسته سالاری در انتخاب منابع انسانی، اهرم‌های اجرایی را برای مدیر فراهم می‌کند؛ میزبانی رویداد

باعث توسعه زیرساخت‌ها و توجه مسئولین به ورزش می‌شود؛ نهایتاً، با توجه به اهمیت جهانی رشد ورزش زنان، باید به پتانسیل زنان در ورزش توجه کرد.

عسکری و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به تدوین استراتژی‌های ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو پرداختند. نتایج تحقیق پیشنهادی به منظور توسعه‌ی ورزش تربیتی ایران را در برمی‌گیرد، که شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان، صورت پذیرد.

همتی عقیف (۱۳۹۸) در پژوهشی به آینده‌نگاری ورزش با تکیه بر مبانی اسلامی پرداخت. در این تحقیق بر اساس تحلیل‌های مربوط به لایه‌های پایین‌تر و با توجه به میزان عدم قطعیت و اهمیت دو پیشران، «الگوی توسعه ورزشی» و «جهت‌گیری فرهنگی غالب» شناسایی، و بر اساس آن‌ها سناریوهای مورد نظر طراحی شده است.

همتی عقیف و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی تأثیرات تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی بر پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌های ورزشی پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رویه‌های سازمانی جدید حاصل از تغییرات در فرآیندهای سازمان‌دهی بر عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش اثر مثبت و معنادار دارد. برای پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی بعد از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی در اثر تغییر مدیران ورزشی یا تغییر مالکیت باشگاه‌ها تا حد امکان از شکل‌گیری رویه‌هایی مثل مشروع سازی از طریق توجیه، عقلانیت ابزاری، سرکوب آزادی اخلاق و راه‌حل‌های کلی در حل مسائل بین مدیران میانی در این سازمان‌ها جلوگیری شود.

نوبخت و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به طراحی و تدوین راهبردهای توسعه والیبال استان تهران پرداختند. یافته‌ها نشان داد هیئت والیبال استان تهران دارای ۱۲ نقطه قوت، ۱۲ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۴ نقطه تهدید می‌باشد. وجود مربیان و داوران زبده در سطوح ملی و بین‌المللی مهمترین نقطه قوت، کمبود منابع مالی و وابستگی به فدراسیون مهمترین نقطه ضعف، جامعه آماری بالا در سطح استان مهمترین فرصت و فقدان قوانین حمایتی و ضعف در جذب اسپانسر مهمترین تهدید پیش روی

بودند.

جورکش و نظری (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به آینده‌نگاری ورزش سالمندی ایران با بکارگیری ماتریس اثرات متقابل پرداختند. نتایج نشان داد بکارگیری روش تحلیل اثرات متقابل حاکی از آن است که شش عامل کلیدی یعنی توجه به جایگاه سالمندان ایجاد ارگان مخصوص سالمندان، اختصاص بودجه، الگوگیری از دیگر کشورها، طراحی برنامه های بلند مدت و ایجاد راهبردهای فرایند محور مهمترین عوامل پیش روی آینده ورزش سالمندی در ایران هستند.

سیف پناهی شعبانی و خطیبی (۱۳۹۶) به تبیین و تحلیل عوامل موثر بر پیشرفت والیبال ایران در سطح قهرمانی پرداختند که نتایج نشان داد در تحلیل داده ها شش عامل مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، مربیان کارآمد، فرآیند استعدادیابی، سرمایه گذاری بر تیم های پایه، منابع مالی و مادی، اردوهای آمادگی و مسابقات تدارکاتی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت والیبال ایران در سطح قهرمانی تبیین شد. همچنین خلاء مهمی که کارشناسان در این راه بر آن تاکید می کردند، حمایت های مالی و معنوی از مربیان و قهرمانان ملی بود.

ادیب روشن و همکاران (۱۳۹۵) به تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴ پرداختند و در این تحقیق با توجه به سناریوهای مستخرج پیشنهاد گردید که در شرایط آشوب و پر از رقابت فعلی، اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به مثابه نهادی هوشمند، برنامه ریزی های خود را بلند مدت و با توجه به الگوهای آینده اندیشی و آینده نگاری انجام دهد. همچنین همواره با رصد عوامل محیطی نسبت به وقوع هر یک از سناریوها هشیار بوده و با بررسی و ارزیابی هر یک از استراتژی های خود در صورت وقوع هر یک از سناریوها، شناخت جامعی از آینده به دست آورد و در صورت لزوم استراتژی های جدیدی را تدوین و جایگزین نماید.

نظری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که فدراسیون والیبال در بخش ساحلی در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد که می بایستی از راهبردهای محافظه کارانه استفاده نماید. در کل ۲ راهبرد تهاجمی، ۳ راهبرد

رقابتي، ۸ راهبرد محافظه کارانه و ۲ راهبرد تدافعي جهت تبديل نقاط ضعف به قدرت و تهديد‌ها به فرصت‌ها براي توسعه واليبال ساحلي ارائه شده است.

جوادى پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که این ورزش بر روی محور مختصات SWOT قرار دارد که از لحاظ عوامل درونی در ناحیه‌ی قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه‌ی فرصت‌ها جای می‌گیرد. براین اساس، استراتژی‌های تهاجمی برای توسعه ورزش همگانی توصیه شده است. علاوه بر این زمینه‌ی مناسب تقویت فرهنگ ورزش همگانی در کشور، افزایش مشارکت و همکاری فعال سازمان‌ها و نهادها، تحقق اهداف ورزش همگانی و به کارگیری تمامی ظرفیت‌های ملی در راستای رشد و توسعه‌ی ورزش همگانی کشور ارائه می‌شود.

کشتی‌دار و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه‌ی اجرایی در راستای بهبود مستمر پرداختند که نتایج نشان داد وضع موجود والیبال استان‌ها به لحاظ رویکرد پشتیبانی نرم و سخت ناهمگون است و با توجه به مقایسه با وضع مطلوب^۱، سوات^۲ به دست آمد. راهکارهای اجرایی توسعه ورزش والیبال بر اساس کمبودها و نظر خبرگان و استفاده از فرصت‌ها جمع بندی و وزندهی شد و ملاک افزایش کمی راهکارهای توسعه، متوسط نرخ رشد جمعیت ورزشکار در دوره‌های سه تا پنج و ده ساله بوده است که از طریق نظر کارشناسان اولویت‌بندی شد.

۲-۱۰. پیشینه پژوهش در خارج کشور

اوکانر^۳ و پنی^۴ (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی آینده غیررسمی ورزش و برنامه درسی: بررسی دانش، مهارت و درک مشارکت و امکانات تربیت بدنی پرداختند. یافته‌ها فرصت‌های روشنی را نشان می‌دهد تا دانش، مهارت‌ها و درک‌هایی را که ممکن است تعامل جوانان را با مشارکت غیررسمی در طول

^۱ Ideal situation

^۲ SOWT

^۳ O'Connor

^۴ penney

زندگی گسترش دهد، به منصف ظهور برساند. این بحث به موارد اساسی برای سیاست‌گذاران، معلمان و مربیان می‌پردازد که با توجه به این تحقیق در نظر بگیرند، اگر بخواهند از فرصت‌های آموزش و یادگیری که ورزش غیر رسمی فراهم می‌کند، استفاده کنند.

فول^۱ و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای تحت عنوان مشارکت خانواده در روند توسعه ورزش‌های بسکتبال زنان انجام دادند. نتایج نشان داد درگیری متوسط اعضای خانواده در حرفه ورزشی ورزشکاران جوان، که با حضور در مسابقات و با پشتیبانی اطلاعاتی، عاطفی و عینی تجلی می‌یابد، غالب بود. علاوه بر این، رفتارهای مثبت اعضای خانواده در مورد نیازهای عملکرد ورزشکاران در تمرین بسکتبال مشاهده شد. فیلیپس و نیولند^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی الگوهای ضروری توسعه و تحول ورزش: مورد مطالعه، تریاتلون در استرالیا و ایالات متحده پرداختند. نتایج تحقیق مدل‌های نوظهور توسعه ورزش را در ایالات متحده و استرالیا نشان می‌دهد.

سوتی رادو (۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی برنامه ریزی توسعه ورزشی: باشگاه گلف سانی پرداخت. نتایج نشان داد این مطالعه موردی از یک فرآیند برنامه ریزی توسعه ورزشی استفاده می‌کند که فرآیندهای برنامه ریزی سنتی را با تجزیه و تحلیل‌های خاص ورزشی از جذابیت، حفظ، انتقال و پرورش آمیخته می‌کند. فرایند برنامه ریزی توسعه ورزشی و فرایندهای جاسازی شده آن، یک چارچوب نظری را تشکیل می‌دهند که دانشجویان را به سمت تحلیل سه جانبه (الف) ذی‌نفعان توسعه ورزش، (ب) استراتژی‌های توسعه ورزش و (ج) مسیرهای توسعه ورزشی که هدایت شرکت کنندگان را نشان می‌دهد.

۱۱-۲. جمع‌بندی

در داخل کشور همتی عقیف (۱۳۹۸)، جورکش و نظری (۱۳۹۷) و ادیب روشن و همکاران (۱۳۹۵) در حوزه آینده‌نگاری ورزش و با رویکرد سناریوپردازی کارهایی را جداگانه انجام داده‌اند؛ در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی ورزش والیبال نیز جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۲)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳) و

^۱ folle

^۲ newland

کشتی‌دار و همکاران (۱۳۹۱) کارهایی را جداگانه انجام داده‌اند؛ همچنین سیف‌پناهی شعبانی و خطیبی (۱۳۹۶) در حوزه پیشرفت والیبال تحقیقی را انجام داده و در خارج کشور فلیپس و نیولند (۲۰۱۴) و سوتیریادو (۲۰۱۲) در حوزه توسعه ورزش کارهایی را مجزا به انجام رسانده‌اند، کمالین که بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی حکایت از فقدان فعالیت علمی مرتبط قابل توجهی از آینده‌نگاری در حوزه توسعه ورزش والیبال دارد و هنوز در مراحل اولیه رشد است؛ این کمبود اگرچه مؤفقیت تحقیق را به مخاطره می‌اندازد، چشم‌انداز وسیع‌تری را پیش‌روی محقق ترسیم می‌کند. بنابراین با توجه به خلأ که وجود دارد انجام پژوهش حاضر ضروری به نظر می‌رسد.

فصل سوم:

روش تحقیق

۱-۳. مقدمه

در این فصل به تشریح روش تحقیق، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری، حجم نمونه، ابزار و روش گردآوری داده‌ها، سنجش روایی و پایایی ابزار و روش‌های آماری مورد استفاده در تحلیل نتایج پرداخته می‌شود.

۲-۳. روش تحقیق

این پژوهش از نظر نوع تحقیق کیفی، کاربردی و ترکیبی از روش‌های اسنادی، پیمایشی و آینده‌نگر است. با توجه به مسئله، هدف و پرسش اصلی پژوهش، روش انجام پژوهش، آمیخته و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید آینده‌نگاری، تحلیلی و اکتشافی است که با استفاده از تحلیل محتوا و روش برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو انجام می‌شود.

۳-۳. جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، صاحب نظران و کارشناسان متخصص، مربیان، بازیکنان نخبه، روسا و دبیران هیات‌های والیبال و همچنین اساتید دانشگاهی و خبرگان صاحب‌نظر در زمینه آینده‌نگاری و ورزش والیبال استان قزوین می‌باشند؛ روش نمونه‌گیری با توجه به ویژگی‌های خاصی که خبرگان برای مصاحبه از منظر دانش آینده‌نگاری و ورزش والیبال باید داشته باشند مطابق با روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند و بصورت گلوله برفی خواهد بود. ملاک انتخاب خبرگان شناخت کامل فضای والیبال استان قزوین و همچنین داشتن دید بلند مدت بوده است؛ شایان ذکر است تعدادی از خبرگان مدیران عالی و با تجربه بوده‌اند.

۳-۳-۱. حجم نمونه

با توجه به مفروضات اساسی و زیر بنایی رویکرد کیفی در پژوهش، تعداد نمونه پیش از اجرای تحقیق تعیین نشده بود و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شد؛ بدین معنی که در جریان مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدتری از داده‌ها استخراج نگردید. تعداد نمونه تا دستیابی به اشباع اطلاعاتی ۱۰ نمونه بوده‌اند.

۳-۴. ابزار و روش گردآوری داده‌ها

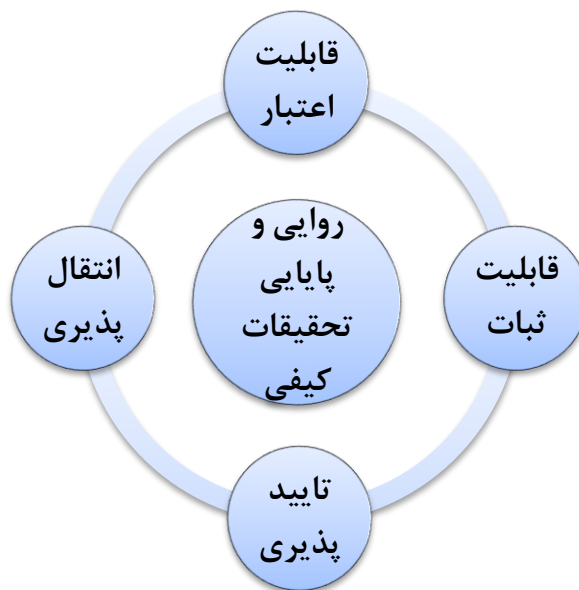
ابزار پژوهش حاضر جهت جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته و اکتشافی استفاده گردید و سؤال مصاحبه‌ها از نوع باز پاسخ بود. از تمام خبرگان یک سوال پرسیده شد که (روندها و عوامل مؤثر در توسعه آینده ورزش والیبال استان قزوین کدام‌اند؟). زمان در نظر گرفته شده برای هر مصاحبه به طور میانگین ۲۰ دقیقه بود. تمام مصاحبه‌ها توسط محقق انجام گرفت و در ادامه محتوای مصاحبه‌ها کلمه به کلمه دست نویس و پیاده‌سازی شد.

۳-۵. سنجش روایی و پایایی ابزار

معیارهای متعددی برای دستیابی به اطمینان از نتایج تحقیقات کیفی مطرح شده است که در مطالعات داخلی همواره با عنوان روایی و پایایی از آن‌ها یاد می‌شود؛ در این پژوهش برای اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها (روایی و پایایی ابزار) از معیارهای پیشنهادی لینکولن^۱ و گوبا^۲ (۱۹۹۴) استفاده شد. روایی و پایایی تحقیق کیفی موضوع با اهمیتی است که لینکولن و گوبا به آن ورود کرده‌اند. مفاهیم توصیف کننده موثق بودن (صحت) یا دقت علمی، در مطالعات کمی و کیفی متفاوتند. طبق نظر گوبا و لینکولن بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تایید پذیری است.

^۱ lincoln

^۲ guba



شکل ۳-۱: معیارهای اعتبارسنجی لینکلن و گوبا (۱۹۹۴)

۳-۵-۱. قابلیت اعتبار^۱

قابلیت اعتبار به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنی داده‌ها از نظر صحت و درستی است. معتبر بودن مربوط به اعتبار داخلی پژوهش است، یعنی درجه حقیقی بودن یافته‌های مطالعه و این که یافته‌ها بازتاب هدف پژوهش و واقعیت اجتماعی شرکت کنندگان در پژوهش است. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند؛ نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد. اعتبار داخلی تحلیل محتوا از طریق روایی صوری ارزیابی شد. به منظور روایی محتوا از گروه خبرگان (تیم تحقیق) برای حمایت از تولید مفهوم یا موضوعات کدگذاری و نیز بازبینی توسط مشارکت کننده استفاده شد.

به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به گروه خبرگان (۱۰ نفر) ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر می‌کردند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی

^۱ Credibility

قرار می‌گرفت. بعلاوه پژوهشگر مواردی را که مبهم بود یا منظور مشارکت کننده به‌درستی درک نمی‌شد از طریق تماس تلفنی و E-mail شفاف سازی نمود.

متن کامل کلیه مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری و طبقات اولیه برای استاد محترم راهنما ارسال گردید، علاوه بر آن از نظرات تاییدی و تکمیلی اساتید در کلیه مراحل کار در جهت پیاده‌سازی، کدگذاری و استخراج طبقات اولیه استفاده شد.

۳-۵-۲. قابلیت ثبات^۱

معیار ثبات به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می‌شود به عبارت دیگر این معیار نشان دهنده قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه است که می‌توان آنرا مشابه معیار پایایی در پژوهش‌های کمی دانست. ثبات یک پژوهش بیانگر سازگاری، منطقی بودن و پیوستگی یافته‌های پژوهش است. به عبارت دیگر، خواننده پژوهش باید قادر به ارزیابی کفایت تحلیل انجام شده از طریق پیگیری فرایندهای تصمیم‌گیری پژوهشگر باشد.

به زعم لینکولن و گوبا منظور از قابلیت اطمینان یا ثبات؛ میزان پایایی داده‌ها در شرایط و زمان مشابه و تغییرات ایجاد شده در تصمیمات پژوهشگر طی فرایند تحقیق است. به این منظور از طولانی شدن زمان جمع‌آوری داده (انجام مصاحبه‌ها) تا حد امکان خودداری و از همه مشارکت کنندگان راجع به یک موضوع پرسیده شد.

۳-۵-۳. قابلیت تأیید پذیری^۲

تاییدپذیری نشان دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. قابلیت تایید را می‌توان از طریق ارائه روند پژوهش به طریقی که قابل پیگیری باشد تضمین نمود. در واقع این معیار

^۱ Confirmability

^۲ Dependability

نشان می دهد که نتایج پژوهش، حاصل فرضیه ها و پیش دانسته های پژوهشگر نیست. تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع آوری داده ها، تحلیل و شکل گیری درونمایه ها به منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گرفته است. همچنین فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تایید گردد.

۳-۵-۴. قابلیت انتقال پذیری^۱

انتقال پذیری اشاره به این دارد که یافته های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه ها یا جاها قابل انتقال یا استفاده است. دیدگاه ها و تجارب گوناگون مشارکت کنندگان مختلف در مورد یک پدیده یا همان اصل حداکثری تنوع باعث افزایش قابلیت انتقال یافته ها می گردد. به منظور تسهیل انتقال پذیری، پژوهشگر باید توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی های مشارکت کنندگان، جمع آوری داده و فرایند تحلیل ارائه نماید تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته ها در موقعیت های دیگر قضاوت نماید. همچنین با ارائه یافته های غنی و دقیق همراه با نقل قول های مناسب، قابلیت انتقال پذیری افزایش خواهد یافت. همچنین لینکولن و گوبا معتقدند از استناد معتبر برای افزایش قابلیت اعتماد تحقیق استفاده خواهد شد.

۳-۶. روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق پس از انجام مصاحبه و تشکیل پنل خبرگان و کشف پیشران های توسعه والیبال استان قزوین داده ها از طریق نرم افزار میک مک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

^۱ Transferability

۳-۷. روش اجرای تحقیق

ابتدا برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق مصاحبه، تعدادی از صاحب‌نظران حوزه والیبال استان قزوین (مدیران، مربیان، داوران و بازیکنان) را بصورت هدفمند انتخاب کرده و ملاک برگزیدن این افراد شناخت کامل فضای حاکم بر ورزش والیبال قزوین بود که جهت دستیابی به اشباع اطلاعاتی بصورت گلوله برفی تعدادی خبره دیگر این حوزه ورزشی شناسایی و انجام مصاحبه از آنان نیز صورت گرفت؛ لازم به ذکر است که اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۰ نفر حاصل شد، اما جهت اطمینان بیشتر، ۶ مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت که تجزیه و تحلیل آن‌ها باعث ایجاد کد مفهومی جدیدی نگردید. برای تایید مفاهیم، متن اصلی مصاحبه‌ها در چند نوبت بررسی گردید تا با مقایسه دقیق از مناسب بودن متغیرها و عوامل کلیدی تاثیرگذار برای انعکاس نظرات و تجربیات مصاحبه شونده‌گان اطمینان حاصل شود. در نهایت، کل این فرایند (جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و در نهایت تحلیل آن‌ها) توسط اساتید متخصص که در زمینه پژوهش کیفی دارای تجربه بودند، بررسی و تایید شد. در این بررسی مفاهیم یا داده‌های اطلاعاتی خام (عبارت‌های پرتکرار یا معنادار) از بین پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان استخراج و به گونه‌ای نام‌گذاری شد که بیانگر محتوا باشند. داده‌های اطلاعاتی خام در گروه‌های معنی‌دار متناسب با هم دسته‌بندی گردیدند و این گروه‌های معنادار با عنوان عوامل کلیدی تاثیرگذار، نام‌گذاری شدند. پس از این مرحله لیست ابتدایی پیشران‌های کلیدی آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال شناسایی شد. در مرحله بعد برای تحلیل اثرگذاری و اثرپذیری این پیشران‌ها بر یکدیگر و دسته‌بندی آن‌ها از روش تحلیل اثرات متقابل استفاده شد. پیشران‌های شناسایی شده را وارد ماتریس تحلیل اثرات متقابل نموده و در قالب پرسش‌نامه عدم قطعیت‌ها در بین گروه خبرگان توزیع گردید و خبرگان از ۰ تا ۳ که به ترتیب نشانگر عدم تأثیر، تأثیر اندک، تأثیر متوسط و تأثیر زیاد بود، امتیازدهی کرده‌اند. نتیجه پرسش‌نامه به وسیله نرم‌افزار میک مک مورد تحلیل قرار گرفت. این نرم‌افزار جهت انجام محاسبات پیچیده ماتریس متقاطع طراحی شده است. روش این نرم‌افزار بدین گونه است که ابتدا پیشران‌ها و مؤلفه‌های مهم در حوزه مورد نظر را شناسایی کرده و سپس آن‌ها را در ماتریسی مانند ماتریس تحلیل

اثرات وارد و میزان ارتباط میان این پیشران‌ها با حوزه مربوطه توسط خبرگان، تشخیص داده می‌شود. پیشران‌های موجود در سطرها بر پیشران‌های موجود در ستون‌ها تأثیر می‌گذارند. پس بدین ترتیب متغیرهای سطرها، تأثیرگذار و متغیرهای ستون‌ها، تأثیرپذیر می‌باشند. هم‌چنین تحلیل تأثیر متقابل متغیرها بر یکدیگر از طریق نمودار و در نواحی مختلف مختصات قابل بررسی است. نتایج حاصل از تحلیل نرم‌افزار میک مک بر مبنا پاسخ خبرگان، پیشران‌های کلیدی که بیشترین امتیاز اثرگذاری و اثرپذیری را بصورت مستقیم بدست آورده‌اند را شناسایی و به‌عنوان پیشران‌های نهایی انتخاب شدند که با در نظر گرفتن پیشران‌های کلیدی و روش سناریونویسی فضای سناریو و سناریوهای پژوهش شکل گرفت، در نهایت بر پایه سناریوهای موجود سیاست‌های راهبردی مشخص شدند.

فصل چهارم:

یافته‌های تحقیق و تحلیل آن‌ها

۴-۱ مقدمه

این فصل، ابتدا شامل نتایج توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری شامل متغیر جنسیت، میزان تحصیلات و حرفه می‌باشد سپس تبیین سناریوهای توسعه والیبال استان قزوین با استفاده از عدم قطعیت‌های استخراج شده می‌باشد.

۴-۲. توصیف یافته‌های تحقیق

در بخش اول این قسمت به بررسی اطلاعات توصیفی و در بخش دوم به بررسی پیشران‌ها و طراحی سناریوهای توسعه والیبال استان قزوین پرداخته شده است.

۴-۲-۱. توصیف آماری داده‌های خبرگان

متغیر جنسیت:

جدول (۴-۱) توزیع فراوانی جنسیت

درصد	فراوانی	شاخص
		جنسیت
۸۰	۸	مرد
۲۰	۲	زن
۱۰۰	۱۰	مجموع

بر اساس جدول (۴-۱)، ۸۰ درصد از خبرگان را مردان و ۲۰ درصد هم زنان تشکیل می‌دهند.

متغیر میزان تحصیلات:

جدول (۲-۴) توزیع فراوانی میزان تحصیلات

شاخص میزان تحصیلات	فراوانی	درصد
کارشناسی	۲	۲۰
کارشناسی ارشد	۵	۵۰
دکتری	۳	۳۰
مجموع	۱۰	۱۰۰

بر طبق جدول (۲-۴)، درصدهای مربوط به تحصیلات کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به ترتیب برابر با ۲۰، ۵۰ و ۳۰ می‌باشد.

متغیر حرفه خبرگان:

جدول (۳-۴) توزیع فراوانی حرفه

شاخص حرفه	فراوانی	درصد
مربی	۳	۳۰
داور	۱	۱۰
بازیکن	۳	۳۰
پیشکسوت	۳	۳۰
مجموع	۱۰	۱۰۰

بر اساس جدول (۳-۴)، درصدهای مربوط به حرفه در حوزه‌های مربی، داور، بازیکن و پیشکسوت به ترتیب برابر با ۳۰، ۱۰، ۳۰ و ۳۰ می‌باشد.

۳-۴ شناسایی روندها و پیشران‌ها

پس از شناسایی و تبیین مساله پژوهش که معمولاً راهبردی است. روندها و پیشران‌ها باید شناسایی شوند. روندها بر اساس این پیش‌فرض که تغییرات در جهان دارای پیوستگی تاریخی است، شکل می‌گیرند. پیشران‌ها نیروهای بنیادین تغییر یا حرکت در الگوها و روندها هستند. درک و فهم روابط فی مابین این نیروها بصیرتی را درباره ساختار مساله‌ای که به دنبال جواب آن هستیم، ایجاد می‌کند. این نیروها خارج از کنترل مستقیم هستند. این نیروها می‌توانند اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، زیست‌محیطی و فناورانه، نظامی، و... باشند. بعضی از این نیروها تقریباً مشخص هستند (مثل جمعیت) و بعضی دیگر با عدم قطعیت بسیار همراه هستند (عقاید و افکار عمومی). روندها در اغلب روش‌ها و رویکردهای آینده‌پژوهی مورد استفاده قرار می‌گیرند و در بیشتر تحقیقات مرتبط با آینده، اولین بخش از فعالیت مطالعه آینده را تشکیل می‌دهند.^۱ روند عبارتست از تغییرات منظم، مستمر و یا دوره‌ای در پدیده‌ها در طول یک بازه‌ی زمانی. تغییرات مذکور ممکن است به شکل کیفی یا کمی باشد. به عنوان مثال، می‌توان به روند تغییرات جمعیت (کمی)، یا روند تغییر ارزش‌ها (کیفی) اشاره نمود. پیشران‌ها در حقیقت بیانگر عوامل ایجاد تغییر در یک موضوع هستند که گاهی اوقات نیز به عنوان کلان روند از آن‌ها نام برده می‌شود. "پیشران، مجموعه یا خوشه‌ای از یک یا چند مولفه یا روند مرتبط است که با هم به آینده شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، مولفه‌ها یا عواملی اصلی متشکل از چند روند که باعث ایجاد تغییر در یک حوزه‌ی مورد مطالعه می‌گردند" (ولی، ۱۳۸۶).

جدول (۴-۴) پیشران های شناسایی شده مؤثر بر توسعه ورزش والیبال قزوین

رده‌های محوری (پیشران‌ها)	رده‌های باز(روندها)	ردیف
برگزاری و میزبانی مسابقات	میزبانی تورنمنت‌های مختلف کشوری، برگزاری مسابقات رده سنی نونهالان تا بزرگسالان در استان، برگزاری مسابقات تدارکاتی با تیم‌های بزرگ کشور	۱
هم‌افزایی فرابخشی	ارتباط هیئت والیبال با آموزش و پرورش، ارتباط هیئت والیبال با اداره کل ورزش و جوانان استان، تعامل مؤثر هیئت والیبال با وزارت ورزش و جوانان، ارتباط و تعاملات بین سازمانی	۲
منابع انسانی متخصص	مربیان با سابقه و دارای مدرک بین‌المللی، داوران و استعدادیابان کارآمد	۳
همدلی و وفاق	همدلی والیبالیست‌ها، اتحاد بین اهالی والیبال استان، همفکری و همسویی مدیران حوزه والیبال	۴
داوطلبین	روی کارآمدن مدیران دلسوز و داوطلب، استفاده از افراد توانمند و داوطلب در والیبال استان	۵
حرفه‌ای‌گری	حضور در لیگ‌های حرفه‌ای، باشگاه‌داری حرفه‌ای	۶
استعدادیابی	شناسایی بازیکنان نخبه جوان و نوجوان، کشف استعدادها، انتخاب بازیکنان مستعد مدارس، راه اندازی کانون‌های آموزشی و مراکز استعدادیابی	۷
حمایت مسئولان	حمایت مسئولان استان در تمام حوزه‌های والیبال، حمایت هیئت والیبال توسط اداره کل ورزش و جوانان	۸
اسپانسر	جذب نقدینگی، تأمین مالی، درآمدزایی	۹

۴-۴ دسته‌بندی پیشران‌ها

با بررسی اسناد بسیار، به دسته‌بندی‌های مختلفی از روندها و پیشران‌ها بر می‌خوریم. به عنوان مثال، در یک پیمایش محیطی عوامل بسیاری در حوزه‌های گوناگون مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند که از آن جمله می‌توان مسائل ورزشی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، علم و فناوری، جمعیت، آموزش، رفاه عمومی، ارتباطات و حمل و نقل و غیره اشاره نمود. رویکرد استیپ^۱ و موارد مشابه آن مانند دیجست^۲، پست^۳، پستل^۴ و غیره شیوه‌های مختلفی هستند که حوزه‌ها یا پیشران‌های مورد بررسی در یک مطالعه آینده‌پژوهی را تعیین می‌کنند (ولی، ۱۳۸۶).

۴-۵ رتبه‌بندی نیروهای پیشران توسعه والیبال استان قزوین بر

اساس درجه‌ی اهمیت و عدم قطعیت

در روش عدم قطعیت‌های بحرانی کوشش می‌شود تا موضوعاتی محور اصلی بحث شوند، که هم زمان هم اهمیت بالایی دارند و هم آن‌که دارای عدم قطعیت باشند. به این منظور لازم است تا ابتدا فهرستی از موضوعات تهیه شود و سپس عدم قطعیت‌های بحرانی شناسایی شوند؛ و از آن‌ها به عنوان محورهای بحث بهره گرفته شود.

رتبه‌بندی پیشران‌ها براساس درجه‌ی اهمیت آن‌ها برای موفقیت موضوع یا تصمیم اصلی و عدم قطعیت آن‌ها صورت می‌گیرد. نکته‌ی اصلی شناسایی دو یا سه عامل یا روندی است که بیش از دیگران اهمیت داشته و یا بیش‌ترین عدم قطعیت را دارا باشند. نمی‌توان با استفاده از عناصر مشخص هم‌چون پیر شدن جمعیت بین سناریوها تمایز گذاشت زیرا این عناصر در تمامی سناریوها به‌طور تقریبی یکسان هستند.

۱-Social, Technological, Economical, Environmental, Political (STEEP)

۲- DEGEST

۳- PEST

۴- PESTLE

برای مشخص کردن فضای سناریو، به پیشران‌های اصلی نیاز دارند که دارای بالاترین اولویت از نظر اثرگذاری و همچنین بالاترین اثرپذیری و عدم قطعیت باشند. با توجه به بررسی روابط و وابستگی بین نه پیشران اولویت‌دار یاد شده با استفاده از نظر خبرگان می‌توانند این کار را انجام دهند. در این راستا، از نرم‌افزار میک مک^۱ بهره بگیرند. در این نرم‌افزار با مقایسه پیشران‌ها بصورت دو دویی و با دریافت نظر خبرگان، تأثیر و اهمیت هر یک از پیشران‌ها را نسبت به پیشران‌های دیگر از خبرگان مشخص می‌کنند، ارتباط هر پیشران با خودش صفر در نظر گرفته می‌شود و چنانچه یک پیشران با پیشران دیگر هیچ ارتباطی نداشته باشد امتیاز آن صفر خواهد بود. ارتباط ضعیف امتیاز یک، ارتباط متوسط، امتیاز دو و ارتباط زیاد، امتیاز سه را به خود اختصاص خواهد داد و اگر ارتباط تنها بالقوه باشد، p اختصاص داده خواهد شد.

جدول (۴-۵) پیشران‌ها

ردیف	برچسب بلند	برچسب کوچک
۱	برگزاری و میزبانی مسابقات	پیشران ۱
۲	هم افزایی فرابخشی	پیشران ۲
۳	منابع انسانی متخصص	پیشران ۳
۴	همدلی و وفاق	پیشران ۴
۵	داوطلبین	پیشران ۵
۶	حرفه ای گری	پیشران ۶
۷	استعداد یابی	پیشران ۷
۸	حمایت مسئولان	پیشران ۸
۹	اسپانسر	پیشران ۹

^۱ Mic Mac

جدول (۴-۶) متوسط امتیازهای داده شده از سوی گروه خبرگان در ماتریس متقاطع

ردیف	پیشران ۱:۱	پیشران ۲:۲	پیشران ۳:۳	پیشران ۴:۴	پیشران ۵:۵	پیشران ۶:۶	پیشران ۷:۷	پیشران ۸:۸	پیشران ۹:۹
پیشران ۱:۱	۰	۲	۳	۲	۲	۲	۰	۲	۲
پیشران ۲:۲	۲	۰	۱	۲	۲	۱	۱	۲	۱
پیشران ۳:۳	۳	۱	۰	۲	۱	۲	۲	۱	۲
پیشران ۴:۴	۲	۲	۲	۰	۲	۲	۱	۲	۱
پیشران ۵:۵	۲	۱	۱	۲	۰	۱	۱	۱	۱
پیشران ۶:۶	۲	۱	۲	۲	۲	۰	۲	۱	۱
پیشران ۷:۷	۱	۱	۳	۱	۱	۲	۰	۲	۱
پیشران ۸:۸	۲	۱	۱	۲	۱	۱	۲	۰	۲
پیشران ۹:۹	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۰

با توجه به جدول (۴-۶) ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۴ بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد بوده است که این موضوع روایی بالایی مصاحبه و پاسخ‌های آن را نشان می‌دهد. جدول زیر همچنین ماتریس پایداری تأثیرات مستقیم را نشان می‌دهد.

جدول (۴-۷) ماتریس پایداری تأثیرات مستقیم

تکرار	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	۸۶ %	۹۱ %
۲	۱۰۰ %	۱۰۰ %
۳	۸۸ %	۱۰۰ %
۴	۱۰۰ %	۱۰۰ %

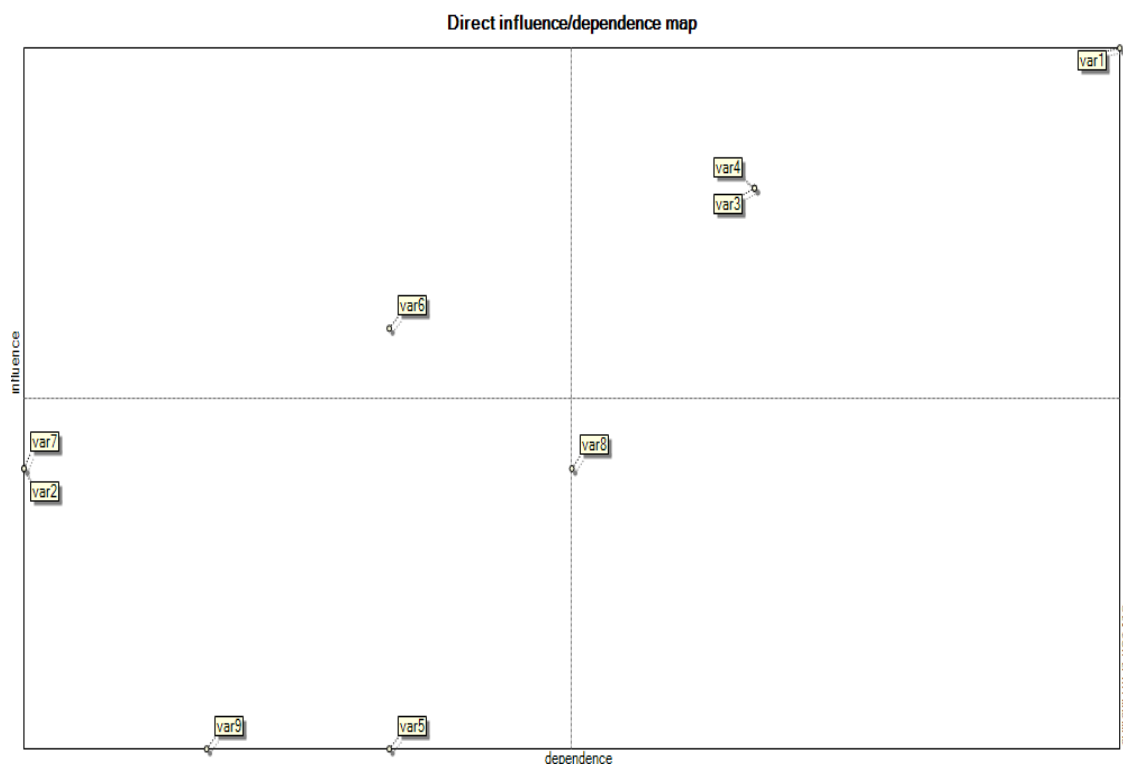
جدول (۴-۸) تحلیل داده‌های ماتریس و آمارهای آن

شاخص	ارزش
اندازه ماتریس	۹
تعداد تکرارها	۲
تعداد صفرها	۱۰
تعداد یک‌ها	۳۳
تعداد دو‌ها	۳۵
تعداد سه‌ها	۳
P تعداد	۰
جمع	۷۱
درجه پرشدگی	۸۷/۶۵۴۳۲%

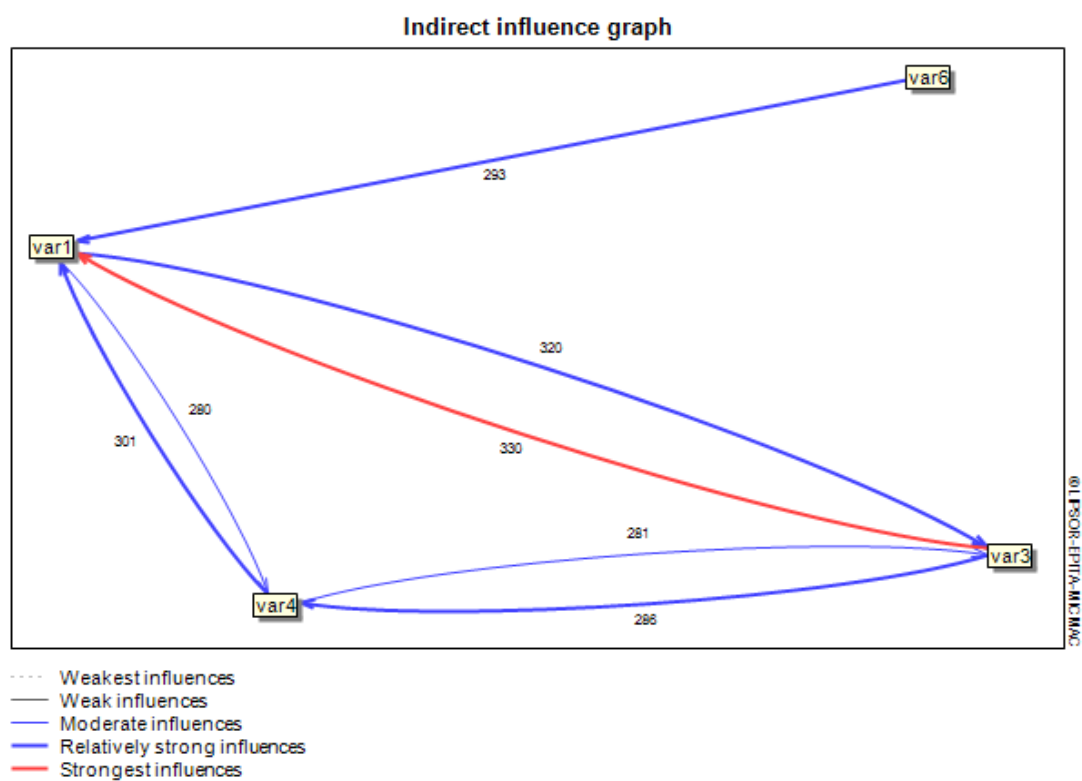
در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر پیشران به عنوان میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی هر پیشران نیز میزان تأثیرپذیری آن پیشران را از پیشران‌های دیگر نشان می‌دهد. همان‌طور که دیده می‌شود بیشترین امتیازات در سطرهای مربوط، برگزاری و میزبانی مسابقات، منابع انسانی متخصص و همدلی و وفاق وجود دارد.

جدول (۹-۴) نتایج میزان اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌ها بر یکدیگر

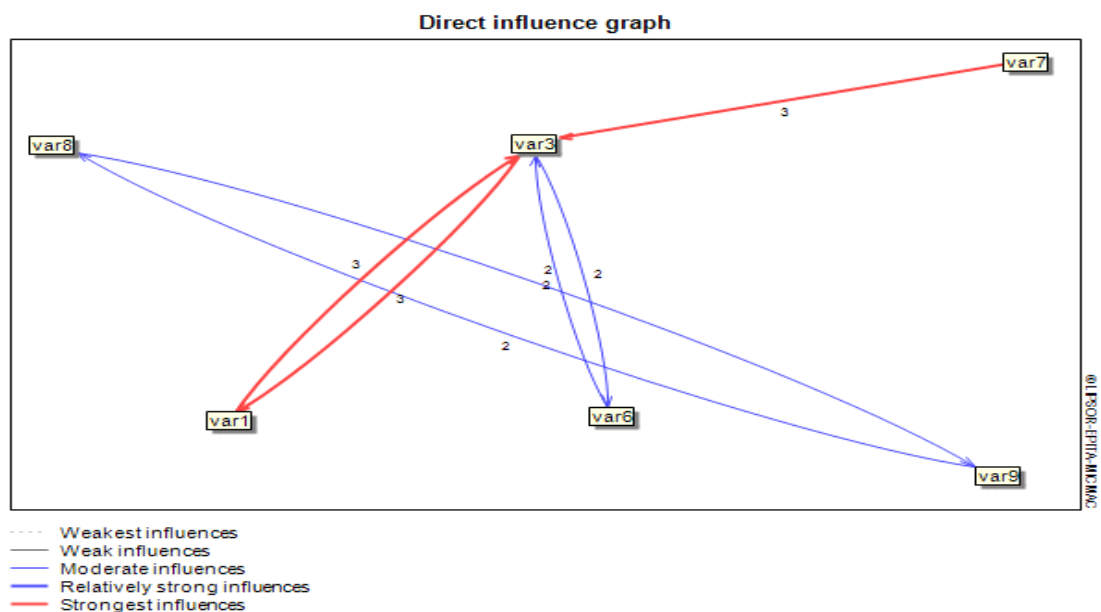
پیشران‌ها	جمع امتیاز سطرها	جمع امتیاز ستون‌ها
برگزاری و میزبان مسابقات	۱۵	۱۶
هم‌افزایی فرابخشی	۱۲	۱۰
منابع انسانی متخصص	۱۴	۱۴
همدلی و وفاق	۱۴	۱۴
داوطلبین	۱۰	۱۲
حرفه ای گری	۱۳	۱۲
استعدادیابی	۱۲	۱۰
حمایت مسئولان	۱۲	۱۳
اسپانسر	۱۰	۱۱
جمع	۱۱۲	۱۱۲



شکل (۴-۱) گراف پراکنش متغیرها در محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر اساس تأثیرات مستقیم سایر خروجی‌های نرم افزار میک مک:



شکل (۴-۲) نمودار تأثیر غیرمستقیم عوامل



شکل (۳-۴) نمودار تاثیر عوامل مستقیم

رتبه‌بندی کلی پیشران‌ها براساس نتایج به‌دست آمده از نرم‌افزار میک‌مک در جدول (۴-۱۰) خلاصه شده است.

رتبه بندی	پیشران	تأثیر مستقیم	پیشران	وابستگی مستقیم	پیشران	تأثیر غیر مستقیم	پیشران	وابستگی غیر مستقیم
۱	پیشران ۱	۱۳۳۹	پیشران ۱	۱۴۲۸	پیشران ۱	۱۳۰۸	پیشران ۱	۱۳۹۵
۲	پیشران ۳	۱۲۵۰	پیشران ۳	۱۲۵۰	پیشران ۳	۱۲۴۸	پیشران ۳	۱۲۳۹
۳	پیشران ۴	۱۲۵۰	پیشران ۴	۱۲۵۰	پیشران ۴	۱۲۳۳	پیشران ۴	۱۲۳۹
۴	پیشران ۶	۱۱۶۰	پیشران ۸	۱۱۶۰	پیشران ۶	۱۱۶۱	پیشران ۸	۱۱۳۶
۵	پیشران ۲	۱۰۷۱	پیشران ۵	۱۰۷۱	پیشران ۷	۱۰۸۳	پیشران ۶	۱۰۸۴
۶	پیشران ۷	۱۰۷۱	پیشران ۶	۱۰۷۱	پیشران ۲	۱۰۶۷	پیشران ۵	۱۰۷۶
۷	پیشران ۸	۱۰۷۱	پیشران ۹	۹۸۲	پیشران ۸	۱۰۶۷	پیشران ۹	۱۰۱۱
۸	پیشران ۵	۸۹۲	پیشران ۲	۸۹۲	پیشران ۵	۹۲۰	پیشران ۲	۹۲۷
۹	پیشران ۹	۸۹۲	پیشران ۷	۸۹۲	پیشران ۹	۹۰۹	پیشران ۷	۸۸۸

۴-۶ انتخاب منطق حاکم بر سناریوها

ثمره مرحله سوم، پایه‌هایی است که سناریوهای پایانی براساس آن‌ها برجسته می‌شوند و مشخص کردن این پایه‌ها، در واقع یکی از مهم‌ترین مرحله‌های پروسه سناریونویسی است. هدف پایانی، رسیدن به سناریوهایی است که تفاوت‌های موجود بین آن‌ها برای تصمیم‌گیرندگان قابل توجه باشد. پس از مشخص شدن مرحله‌های اصلی عدم قطعیت‌های بحرانی، می‌توان آن‌ها را به صورت یک گستره (بر روی یک محور) یا ماتریس (با دو محور) یا حجم (با سه محور) نشان داد به نحوی که سناریوهای گوناگون قابل شناسایی بوده و جزئیات آن‌ها قابل شرح باشند.

کم	متوسط	زیاد	برگزاری و میزبانی مسابقات	حمایت مسئولان	منابع انسانی متخصص	همدلی و وفاق
متوسط	متوسط	زیاد	حرفه‌ای گری	داوطلبین		
			استعدادیابی	اسپانسر		
زیاد	متوسط	زیاد	هم‌افزایی فرابخشی			

کم

متوسط

زیاد

عدم قطعیت

شکل (۴-۴) دسته‌بندی عوامل مهم و پیشران‌های شناسایی شده

۴-۷ خلق سناریوهای آینده‌ی والیبال

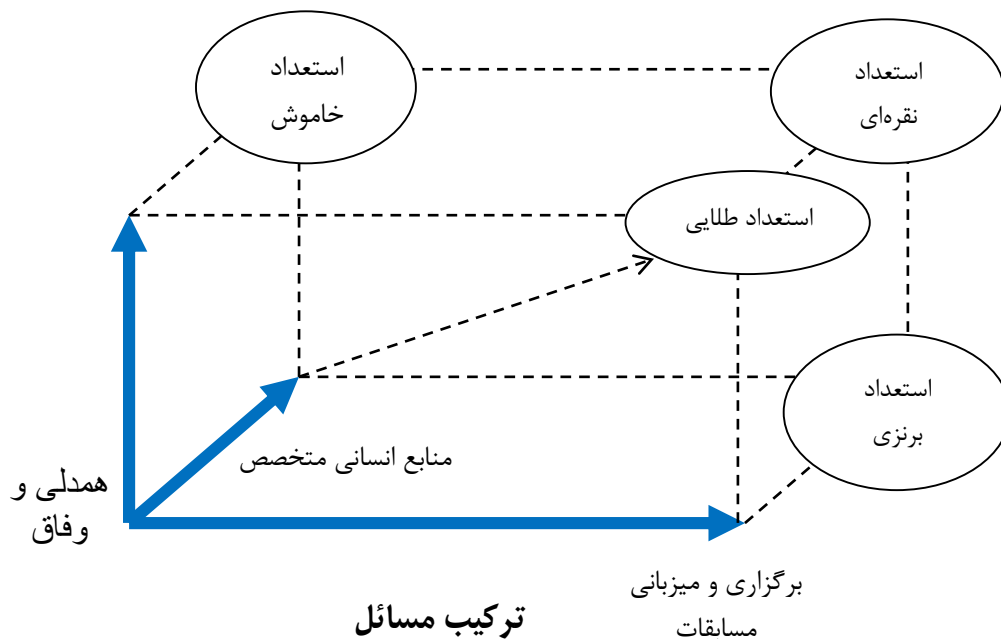
سناریونویسی مغایر باور عوامانه، تنها به منظور شناسایی محتمل‌ترین آینده یا شناسایی آینده‌های مطلوب و نامطلوب نیست؛ بلکه اصلی‌ترین کاربرد سناریوها شناسایی آینده‌های متنوع و باورپذیری است که هر یک می‌تواند تحقق یابد؛ و در صورتی که تحقق یابد منجر به تأثیرات متعددی بر مسأله مورد بحث، یعنی توسعه والیبال استان قزوین، می‌شود. بدین ترتیب سناریوها دربردارنده شرایطی هستند که در آن شرایط محیطی، توسعه والیبال می‌تواند به شدت تحت تأثیر قرار بگیرد. در هر یک از سناریوها برخی از عوامل تأثیرگذار به صورت بهتری می‌توانند به ایفای نقش بپردازند و بر همین مبنا نیز می‌توانند رویدادهای بسیاری را نیز تحقق بخشند.

۴-۷-۱ فضای سناریوهای توسعه والیبال قزوین با روش عدم قطعیت‌های

بحرانی

سناریوها از تقاطع میان عدم قطعیت‌های بحرانی شکل گرفته است. به این ترتیب آن گونه که در شکل شماره ۱ بیان شده است، می‌توان به ۴ سناریو اشاره کرد، در این شکل می‌توان به ۴ سناریوی اصلی اشاره نمود:

- استعداد طلایی (سناریو مطلوب)
- استعداد نقره ای
- استعداد برنزی (ادامه‌ی وضع موجود)
- استعداد خاموش



شکل (۴-۵) فضای سناریوهای ترسیم شده

۴-۸. راهبردهای توسعه والیبال استان قزوین

- سناریوی استعداد طلایی، مطلوب‌ترین سناریو است؛ در همین راستا پیگیری تداوم سیاست‌های استانی در سطح سیاست‌های کلان کل کشور توسط هیئت والیبال؛ بروز نگه داشتن دانش مربیان استان با علم روز والیبال؛ هوشمند نگه داشتن سالن‌ها و خانه‌های والیبال و تجهیز مداوم با امکانات روز والیبال جهان و ایجاد کمیته‌های داوطلبین و برگزاری مسابقات رده‌های نونهالان، نوجوانان، جوانان و بزرگسالان به صورت کامل در استان و همچنین افزایش سیاست‌های تشویقی و انگیزشی برای سرمایه‌گذاری‌های بیشتر بخش خصوصی و دولتی در کنار حمایت روزافزون مسئولان استان از حامیان مالی ورزش والیبال از جمله سیاست‌های راهبردی حفظ و تداوم این سناریو است.

- سناریوی استعداد نقره‌ای سایه‌ی سناریوی استعداد طلایی است. در این سناریو الزام بر بهبود شرایط دستیابی به توسعه والیبال است؛ با توجه به سرمایه‌گذاری محدود بخش دولتی و خصوصی، فقدان انگیزه کافی اهالی والیبال و بسترهای نامناسب فیزیکی و تجهیزاتی، بواسطه مسئولان استانی و سیاستگذاران حوزه والیبال یک برنامه راهبردی مدون و بلند مدت جهت بهبود این شرایط در راستای توسعه والیبال استان قزوین تدوین و عملیاتی شود.
- سناریوی استعداد برنزی بدبینانه‌ترین سناریو برای آینده توسعه والیبال قزوین است و وضع موجود به شکل بدتری ادامه خواهد یافت. افزایش برگزاری جلسات همفکری و همدلی با وفاق و اتحاد بیشتر بین اهالی والیبال اولویت سیاستگذاران حوزه والیبال شود. با توجه به اهمیت والیبال پایه، سرمایه‌گذاری در این حوزه بیشتر شود؛ سمینارهای دانش‌افزایی جهت بروزرسانی دانش مربیان و کلاس‌های عملی برای ارتقای سطح توانایی بازیکنان برگزار شود.
- سناریوی استعداد خاموش بی‌فایده‌ترین سناریو پیش روی توسعه والیبال قزوین است. برگزاری و میزبانی تورنمنت‌های مختلف، ضرورت سیاست‌های کاری مدیران هیئت والیبال قزوین شود؛ اسپانسرینگ و بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری مداوم در والیبال توسط مسئولان استان قزوین با ارائه امتیازات مناسب و ایجاد موقعیت‌های تبلیغاتی حمایت شود؛ در راستای گسترش تعاملات مؤثر بین سازمانی عامل هم‌افزایی فرابخشی تقویت شود.

فصل پنجم:

نتایج و مشاهدات

۵-۱. مقدمه

در این فصل به تشریح خلاصه تحقیق، سناریوهای احتمالی توسعه ورزش والیبال استان قزوین، سیاست‌های راهبردی، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیقات آینده پرداخته می‌شود.

۵-۲. خلاصه تحقیق

هدف این تحقیق "آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی)" است. روش تحقیق حاضر با توجه به مسئله، هدف و پرسش اصلی پژوهش، آمیخته و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید آینده‌نگاری، تحلیلی و اکتشافی انجام گرفته است. این پژوهش به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و ترکیبی از روش‌های اسنادی و پیمایشی می‌باشد که داده‌های مورد نیاز آن از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه محقق ساخته به‌دست آمده است و جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق ۱۰ نفر از کلیه صاحب‌نظران و متخصصان، مربیان، بازیکنان نخبه، روسا و دبیران هیات‌های والیبال و همچنین اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر در زمینه آینده‌نگاری و ورزش والیبال استان قزوین بودند که روش نمونه‌گیری با توجه به ویژگی‌های خاصی که خبرگان برای مصاحبه از منظر دانش آینده‌نگاری و ورزش والیبال داشتند مطابق با روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند، در دسترس و بصورت گلوله برفی بود که تعداد نمونه و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شد، بدین معنی که در جریان مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدتری از داده‌ها استخراج نگردید. برای تعیین قابلیت روایی مصاحبه‌ها، متن اصلی مصاحبه‌ها در چند نوبت بررسی گردید تا با مقایسه دقیق از مناسب بودن متغیرها و عوامل کلیدی تاثیرگذار برای انعکاس نظرات و تجربیات مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود، در نهایت کل این فرایند توسط اساتید متخصصی که در زمینه پژوهش کیفی دارای تجربه بودند بررسی و تایید شد. برای اطمینان از صحت و استحکام و پایایی داده‌ها از معیارهای پیشنهادی لینکولن و گوبا استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار میک مک

استفاده گردید و در نهایت در فصل چهارم با توجه به پیشران‌های توسعه والیبال استان قزوین و عدم قطعیت بحرانی این پیشران‌ها، سناریوهای احتمالی توسعه والیبال استان قزوین تبیین گردید.

۵-۳. سناریوهای احتمالی توسعه ورزش والیبال استان قزوین

۵-۳-۱. سناریوی اول: استعداد طلایی

در سناریوی نخست با عنوان "استعداد طلایی"، برگزاری و میزبانی مسابقات در توسعه ورزش والیبال بسیار تأثیرگذار است، منابع انسانی متخصص به‌عنوان عنصری هوشمند و ارزشمند برای والیبال قزوین قلمداد شده است. در همین راستا، مسئله همدلی و وفاق بخاطر ایجاد محیطی دوستانه و همبستگی بیشتر با جدیت دنبال می‌شود. به باور خبرگان، این سناریو مطلوب‌ترین سناریوی محتمل پیش‌روی توسعه ورزش والیبال قزوین است، در چنین شرایطی برای والیبال نونهالان، نوجوانان، جوانان و بزرگسالان اقدامات عملی انجام شده است: خانه‌های والیبال مجهز به امکانات بروز، در تمام استان قزوین و مراکز هر شهر ساخت و احداث شده است و دسترسی عموم علاقمندان در همه نقاط، به این فضاها و امکانات وجود دارد. بودجه اختصاص یافته به بخش ورزش والیبال در دانشگاه، شهرداری‌ها، آموزش و پرورش و اداره کل ورزش و جوانان استان قزوین به‌طور فزاینده‌ای در حال رشد است؛ به‌علاوه بخش خصوصی و نهادهای مردمی جهت اسپانسری و حمایت همه‌جانبه از ورزش والیبال بسیار مصمم و پیگیر هستند. همچنین رسانه‌های فراگیر، تلویزیون و شبکه‌های مجازی، بر اطلاع‌رسانی و اقدامات ترویجی در حوزه ورزش والیبال توجه بیشتری دارند؛ فراهم آوردن زمینه‌های حضور عموم مردم قزوین و خانواده‌ها از طبقات اجتماعی و اقتصادی مختلف در ورزش والیبال، گسترش ظرفیت‌ها، امکانات و منابع موجود، استعدادیابی و توزیع عادلانه نیروهای نخبه بین باشگاه‌های والیبال قزوین، برخی دیگر از شرایطی است که در سناریوی "استعداد طلایی" در قزوین فراهم آمده است. والیبال در این سناریو، اولویت مسئولان،

خانواده‌ها و عموم مردم قزوین است که برای حفظ اتحاد و همفکری این قشر، همدلی و وفاق نقشی پویا دارد. به‌علاوه اهمیت برگزاری مسابقات در تمام رده‌های سنی، به‌دلیل کشف بازیکنان مستعد و افراد نخبه والیبال استان قزوین و میزبانی تورنمنت‌های مختلف کشوری در راستای جذب توریسم ورزشی، زمینه‌های اصلی توسعه ورزش والیبال قزوین است. والیبال ورزش اول به دید مسئولان قزوین است به‌طوری‌که این ورزش به‌عنوان بخشی از برنامه هفتگی و حمایت بسیاری از آنان درآمده است. وجود منابع انسانی متخصص، دلسوز و توانمند با دانش بالا نقطه عطف والیبال این استان است. تعداد کانون‌ها و باشگاه‌ها بواسطه توسعه همگانی والیبال در قزوین در حال افزایش است و تقویت لیگ درون استانی و ایجاد رقابت برای حضور در لیگ‌های حرفه‌ای کشور را الزامی نموده است. همچنین، توسعه ورزش والیبال قزوین نیازمند ایجاد ارتباط و تعاملی مؤثر بین هیئت والیبال با وزارت ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، شهرداری، دانشگاه‌ها و سایر ارگان‌های خصوصی و دولتی است. همه این موارد، جایگاه ورزش والیبال را در سطح استان قزوین تثبیت کرده و نیاز به توسعه بی وقفه این ورزش را بخشی از دغدغه مدیران سازمان‌های متولی و سیاستگذاران این حوزه ورزشی نموده است.

۵-۳-۲. سناریو دوم: استعداد نقره‌ای

در سناریوی دوم با عنوان "استعداد نقره‌ای"، برگزاری و میزبانی مسابقات در توسعه ورزش والیبال نه کاملاً تأثیرگذار، اما به‌طور نسبی دارای تأثیر است؛ با این حال منابع انسانی متخصص، به‌عنوان یک سرمایه هوشمند و ارزشمند قلمداد نشده است؛ به همین ترتیب، مسأله همدلی و وفاق آنچنان که باید و شاید با جدیت دنبال نمی‌شود. به باور خبرگان، در این سناریو علاقمندی خانواده‌ها به حضور فرزندان‌شان در ورزش والیبال توسعه یافته است اما انگیزه‌ها، بسترهای فیزیکی/مالی و امکانات لازم برای جذب همه جانبه آنان فراهم نیست. در این سناریو، سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی در ورزش والیبال محدود است. هیئت والیبال و اداره کل ورزش و جوانان استان قزوین می‌کوشند با همکاری یکدیگر

برخی تسهیلات از قبیل اماکن و تجهیزات ورزش والیبال را رایگان در اختیار باشگاه‌ها و کانون‌ها قرار دهند اما نمی‌توانند پاسخگوی نیاز تمام باشگاه‌ها و کانون‌های موجود در سطح استان قزوین باشند.

در این سناریو توجه به والیبال پایه در بین سازمان‌های متولی و سیاستگذار حوزه والیبال افزایش یافته است و استعدادیابی مداوم با انگیزه‌ای مضاعف پیگیری می‌شود. با این حساب جذب نقدینگی لازم برای توسعه این زیرساخت‌ها متناسب با نیاز، تأمین نمی‌شود و برخی عوامل از جمله شرایط مالی نامناسب خانواده‌ها و کمبود اسپانسر، اجازه توسعه پرشتاب در این زمینه را نمی‌دهد.

گسترش همدلی و وفاق سبب حضور پررنگ داوطلبان کارآمد و شایسته در برگزاری و میزبانی هرچه بهتر لیگ و مسابقات درون استانی شده است و هیئت والیبال تلاش می‌کند از این طریق بخشی از نیازهای خود و باشگاه‌ها به منابع انسانی متخصص و امتحان پس داده را به صورت نسبی تأمین کند؛ اگرچه این تلاش، کفایت نیازها را نمیکند و از ظرفیت لازم برخوردار نیست. بنابراین با وجود همفکری و اتحاد ناشی از همدلی و وفاق بین اهالی والیبال، هنوز یک برنامه راهبردی مشخص و بلند مدت با هدف توسعه ورزش والیبال قزوین موجود نیست.

به‌طور کلی در این سناریو، ورزش والیبال بیش از آنچه در دید مسئولان و عموم مردم، تبدیل به ورزش اول قزوین شود، بیشتر به مثابه یک ورزش مد روز در نظر گرفته می‌شود. از این رو مسئولان و تصمیم‌گیرندگان حوزه توسعه ورزش والیبال برای تبدیل کردن والیبال به ورزش اول قزوین همچنان در حال تلاش و پیگیری هستند.

۵-۳-۳. سناریو سوم: استعداد برنزی

در سناریوی سوم با عنوان "استعداد برنزی"، به باور خبرگان، به نوعی تداوم وضعیت موجود در آینده ورزش والیبال و عدم دستیابی به زیرساخت‌های مناسب برای توسعه ورزش والیبال قزوین است؛ در این سناریو، برگزاری و میزبانی مسابقات در توسعه ورزش والیبال تقریباً تأثیرگذار است؛ براین اساس، منابع انسانی متخصص به عنوان نیروی دارای مهارت برای والیبال قزوین قلمداد شده است ولی ارزشمند به شمار نمی‌آید. مسأله همدلی و وفاق برای اهالی ورزش والیبال از جمله مسائل مهم نیست و یک مشکل جدی پیش روی توسعه ورزش والیبال قزوین است که نه از سوی مدیران هیئت والیبال و اداره کل ورزش و جوانان و نه از سوی بازیکنان، مربیان و اهالی والیبال قزوین چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در این سناریو برگزاری کلاس‌های عملی و سمینارهای دانش‌افزایی با رویکرد ارتقای سطح توانایی بازیکنان و بروزرسانی دانش مربیان در دستور کار سیاستگذاران حوزه ورزش والیبال قزوین نیست؛ همچنین در این سناریو برگزاری و میزبانی مسابقات از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در والیبال است، اما اثر آن با نیازهای اهالی این ورزش هماهنگ نیست؛ معمولاً برگزاری و میزبانی مسابقات به دلیل وجود اسپانسر و صرفه اقتصادی، به‌سوی رده‌های سنی بزرگسالان گرایش بیشتری دارد؛ از این رو توجه به رده‌های سنی (نونهالان، نوجوانان و جوانان) و از همه مهم‌تر استعدادیابی به حاشیه رانده شده است و توسط آموزش و پرورش، هیئت والیبال و اداره کل ورزش و جوانان قزوین به‌طور جدی پیگیری نمی‌شود و به دنبال آن توسعه ورزش والیبال قزوین به شکست منجر می‌شود.

۵-۳-۴. سناریو چهارم: استعداد خاموش

سناریوی چهارم با عنوان "استعداد خاموش"، به باور خبرگان، بی فایده‌ترین تصویر از آینده والیبال قزوین است. در این سناریو برگزاری و میزبانی مسابقات در توسعه ورزش والیبال قزوین فاقد نقش و اثرگذاری است؛ کما اینکه منابع انسانی متخصص با اهمیت و دارای خلاقیت هستند و بر همین اساس، مسئله همدلی و وفاق در راستای خلق اتحاد و همفکری با جدیت توسط اهالی والیبال قزوین دنبال می‌شود. در این سناریو بازیکنان حتی فرصت‌های قبلی برای نشان دادن استعداد خود در مسابقات مختلف را از دست داده‌اند و از فضاهای رقابتی دور هستند. از سوی دیگر، کمبود موقعیت‌های تبلیغاتی به دنبال نبود برگزاری و میزبانی مسابقات در قزوین، جذب اسپانسر را با مشکل مواجه کرده، به همین دلیل نیازهای مالی هیئت مربوطه و باشگاه‌های والیبال جهت تجهیز امکانات کمک آموزشی و پرداخت دستمزد بازیکنان و مربیان به یک معضل تبدیل شده است. در این سناریو، تعامل بین آموزش و پرورش با هیئت والیبال و باشگاه‌های قزوین بسیار تضعیف شده است و چالش عدم استعدادیابی پیش روی توسعه ورزش والیبال قزوین قرار دارد. والیبال از دغدغه به سرگرمی برای علاقمندان به این رشته ورزشی مبدل شده است و گذشته از شعارهای تکراری، هیچ برنامه جامعی در سازمان‌های متولی و سیاستگذار برای توسعه ورزش والیبال در قزوین یافت نمی‌شود.

۵-۵. نتیجه‌گیری

در این پژوهش کوشش شد با رویکرد روش‌شناختی آمیخته و بهره‌گیری از متعارف‌ترین ابزارهای کیفی (مصاحبه و گروه خبرگان) و کمی (پرسشنامه و نرم‌افزار میک مک) در حوزه آینده‌نگاری، به شناسایی، بررسی و بازشکافی سناریوهای محتمل برای آینده ورزش والیبال قزوین پرداخته شود. روش سناریونویسی از آن جهت انتخاب شد که می‌تواند به ما کمک کند تا با شناخت برخی از عناصر مهمی که احتمالاً در ساخت آینده تأثیر خواهند داشت، تصویرها و داستان‌هایی از آینده بسازیم و درک جامع‌تری از آینده‌های محتمل و چگونگی تلاش برای همسویی با برخی یا دوری از برخی دیگر به دست آوریم. بر این اساس، نخست سه پیشران در موضوع پژوهش (توسعه ورزش والیبال) با بهره‌گیری از نرم‌افزار میک مک و اخذ دیدگاه‌های خبرگان شناسایی و تعیین شد. بر این مبنا، سه پیشران "برگزاری و میزبانی مسابقات"، "منابع انسانی متخصص" و "همدلی و وفاق"، دارای بیشترین تأثیر (تأثیرگذاری/ تأثیرپذیری) بر آینده توسعه ورزش والیبال قزوین شناخته شدند که در نهایت چهار سناریوی محتمل برای آینده توسعه ورزش والیبال قزوین توصیف شد. نکته مهم در تحلیل خروجی‌های پژوهش آن است که بر اساس دیدگاه‌های خبرگان، سناریوهای اول و چهارم را به ترتیب می‌توان سناریوهای مطلوب (تحول مثبت) و بی‌فایده (عقب گرد) در موضوع پژوهش تصور نمود. سناریوهای دوم و سوم نیز به نوعی سناریوهای میانه هستند که سناریوی دوم به تغییرات نسبی و بهبودهای جزئی و سناریوی سوم به تداوم تقریبی وضعیت موجود اشاره دارد.

۵-۶. پیشنهادهای کاربردی

۵-۶-۱. هیئت والیبال استان قزوین بر گسترش سیاست‌های انگیزشی جهت سرمایه‌گذاری‌های بیشتر بخش خصوصی در ورزش والیبال و رفع موانع حضور حامیان مالی اقدام نماید.

۵-۶-۲. هیئت والیبال استان قزوین با بهره‌گیری از راهبردها و سناریوهای این تحقیق که برگرفته از نظرات خبرگان ورزش والیبال استان قزوین بوده، یک برنامه راهبردی مدون جهت بهبود شرایط دستیابی به توسعه والیبال تدوین و به شکل مطلوبی پیاده سازی نماید.

۵-۶-۳. هیئت والیبال استان قزوین با توجه اهمیت مسئله همدلی و وفاق، برای افزایش برگزاری جلسات هم‌اندیشی جهت اتحاد بیشتر اهالی والیبال استان اقدام نماید.

۵-۶-۴. هیئت والیبال استان قزوین در راستای گسترش تعاملات مؤثر بین سازمانی برای تقویت عامل هم‌افزایی فرابخشی اقدام نماید.

۵-۷. پیشنهادهای پژوهشی

۵-۷-۱. پیشنهاد می‌شود، تحقیقی با عنوان پیشران‌های جذب اسپانسر و پویش محیطی توسعه و پیشرفت ورزش والیبال انجام شود زیرا این پیشران دارای کمترین امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین سایر پیشران‌های تحقیق حاضر قرار داشت.

۵-۷-۲. پیشنهاد می‌شود، تحقیقی در خصوص آینده‌نگاری راهبردی موانع توسعه ورزش والیبال انجام گیرد.

۵-۷-۳. نتایج تحقیق نشان داد سه پیشران برگزاری و میزبانی مسابقات، همدلی و وفاق و نیروی انسانی متخصص می‌توانند سناریویی را بوجود آورند که نقطه طلایی پیشرفت والیبال استان قزوین باشد، لذا پژوهشی در خصوص تأثیر برگزاری مسابقات با وفاق و نیروی انسانی متخصص بر توسعه ورزش والیبال لازم به انجام است.

منبع

- الوانی، م. (۱۳۸۴) "مدیریت عمومی" چاپ بیست و سوم، نشر نی، تهران.
- پدرام، ع. و جلالی‌وند، ع. (۱۳۹۰) "آشنایی با آینده‌پژوهی" مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی، تهران.
- پدرام، ع. و جلالی‌وند، ع. (۱۳۹۱) "روش‌شناسی آینده‌پژوهی" مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی، تهران.
- جوادی پور م. و سمیع‌نیا م. (۱۳۹۲) "ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده" پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴، بهار، صص ۲۱-۳۰.
- حیدری ر. کشتی دار م. شجیع ک. و رجبی ر. (۱۳۹۹) "توسعه راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبال ایران (مورد مطالعه: باشگاه والیبال پیام مشهد)" مطالعات مدیریت ورزشی.
- زالی ن. (۱۳۹۰) "آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی" فصلنامه علوم سیاسی، مطالعات راهبردی، شماره چهارم، پیاپی ۵۴، صص ۳۳-۵۴.
- سیف پناهی شعبانی ج. خطیبی ا. (۱۳۹۶) "تبیین و تحلیل عوامل مؤثر بر پیشرفت والیبال ایران در سطح قهرمانی" فصل نامه مدیریت و توسعه ورزش، سال ششم، شماره دوم، پیاپی ۱۱.
- سهولی کوه شوری ج. عسکری ا. نظری ر. و نقش ا. (۱۳۹۹) "تدوین استراتژی‌های ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو" پژوهش در ورزش تربیتی
- صفاری، س ح. (۱۳۸۰) "آموزش مهارت‌های والیبال" انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
- عالی زاده، ع. (۱۳۸۸) "آینده پژوهی چه نسبتی با برنامه ریزی استراتژیک دارد؟" هنر رسانه اردیبهشت، تهران.

- عبدزاده ف. کاشف س م. و محرم زاده م. (۱۳۹۵) "بررسی موانع و محدودیت‌های توسعه والیبال در استان آذربایجان غربی" نشریه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره اول، شماره ۴، صص: ۱۳۷-۱۲۳.
- عیوضی م. ایجابی ا. شیروانی ناغانی م. و رضایی ا. (۱۳۹۶) "مطالعه تطبیقی تعاریف متکثر از مفهوم میان رشته‌ای آینده‌نگاری راهبردی" فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، سال هفتم، شماره ۲۹، صص: ۱۹۴-۱۷۱.
- طالب پور م. ادیب روشن ف. و پیمانی‌زاد ح. (۱۳۹۵) "تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴" فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، سال ششم، شماره سوم، پیاپی ۱۲، صص: ۱۶۸-۱۸۲.
- کشتی دار م. طالب پور م. و شیر مهنجی ف. (۱۳۹۱) "بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر" مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، بهار ۱۳۹۱، صص: ۳۲-۱۳.
- مینتزرگ، ه. (۱۳۹۲) "ردگیری راهبردها" ترجمه علی بابایی و مهدی حق‌باغلی. سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ملایی سفیددشتی ا. حمیدی م. رجبی ح. و ذوالفقارزاده م. (۱۳۹۹) "آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶" مدیریت و توسعه ورزش، ۹(۲).
- ناظمی، ا. و قدیری، ر. (۱۳۸۵) "آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا" تهران: مرکز صنایع نوین.
- نظری ر. و جورکش س. (۱۳۹۷) "آینده نگاری ورزش سالمندی ایران با بکارگیری ماتریس اثرات متقابل" مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد: ۲۶ (۱۲): ۱۱۰۹-۱۰۹۵.
- نظری و. رضوی س م. و حسینی س ع. (۱۳۹۳) "طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران" ۶ (۲۷): ۸۶-۶۳.
- نوبخت ف. همتی عقیف ع. قره خانی ح. نوبخت ف. (۱۳۹۷) "طراحی و تدوین راهبردهای توسعه

والیبال استان تهران " مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۷، شماره ۳۹.

- هژبری ک. و رمضانی‌نژاد ر. (۱۳۹۵) "مبانی توسعه ورزش و کاربرد آن در ورزش ایران. فصلنامه مجلس و راهبرد" سال بیست و چهارم، شماره نود و یک، صص: ۲۳۴-۲۳۵.
- همتی عفیف ع. (۱۳۹۸) "آینده‌نگاری ورزشی با تکیه بر مبانی اسلامی (روش تحلیل علی-لایه‌ای)" پژوهش‌های علم و دین، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، دو فصل‌نامه علمی-پژوهشی، سال دهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، صص ۲۰۵-۲۳۰.
- همتی عفیف ع. نیکویه م. مظفری م. و کشاورز ترک ع. (۱۳۹۸) "تاثیرات تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی بر پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌های ورزشی" آینده پژوهی مدیریت، ۳۰(شماره ۴ (پیاپی ۱۱۹)).

- Clausewitz C.v. (1989) On War, Princeton University Press, Princeton.
- FOREN. (2001) A Practical guide to regional foresight. Seville, Spain: IPTS.
- Folle A. Vieira d. N. J. das Neves Salles W. Fernanda Porto M .L. and José Dallegrave E. (2018) FAMILY INVOLVEMENT IN THE PROCESS OF WOMEN'S BASKETBALL SPORTS DEVELOPMENT. Journal of Physical Education, J. Phys. Educ. vol.29 Maringá 2018 Epub May 24.
- Gaspar, T .S. (2015) Strategia Sapiens-strategic foresight in a new perspective. Foresight, 17(5).
- Georgiou L. (1996) THE UK sTechnology Foresight Programme, Futures, vol. 28(2), pp. 309-322.
- Godet M. and Durance Ph. (2001) Strategic foresight for Corporate and Regional Development, DUNOD.
- Godet M. and Roubelat F. (1996) "Creating the future: THE Use and Misuse of Scenarios", Long Range Planning, Vol. 29, No .2: 164-171.
- Godet M. (1994) FROM anticipation to action. Paris: UNESCO publication.
- Handel M .I. (2001) Masters of War: Classical Strategic Thought, 3rd Ed., Frank Cass, London.
- Habegger B. (2001) Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands, Futures (22), pp. 49-58.
- Hines A. and Bishop P. (2006) Thinking about the Future Guidelines for THE Strategic Foresight, Social Technologies LLC, Washington.

- Horton A. (1999) “Forefront” A simple guide to successful foresight, Foresight 1(1), pp. 5-9.
- Inayatullah S. (2007) Questioning the Future (Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation), Tamkang University, 3rd Ed.
- Kuosa T. (2011) Practicing Strategic Foresight in Government. S. Rajaratnam School of International Studies, Nanyang (Singapore).
- Malaska P. (2003) Futures and Penetration to the Futures, Acta Futura Fennica, Helsinki, pp. 303-361.
- Mahnken T .G. and Maiolo J .A. (2008) Strategic Studies: A reader, Routledge, New York.
- Martin B. (1998) Foresight in Science and Technology, Technology Analysis and Strategic Management, vol. 7, pp. 139-168.
- Miles I. (2004) Scenario planning. Manchester: Policy Research in Engineering, Scenario and Technology.
- Mintzberg H. Ahlstrand B. and Lampel J. (1998) Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management, The Free Press, New York.
- Mintzberg H. (1994) THE fall and Rise of Strategic Planning, Harvard business review 72 (1), pp. 107-114.
- O’Connor J. and Penney D. (2021) Informal sport and curriculum futures: An investigation of the knowledge, skills and understandings for participation and the possibilities for physical education. First Published April 20, 2020; pp. 3-26.
- Phillips P. and Newland B. (2014) Emergent models of sport development and delivery: The case of triathlon in Australia and the US. Sport Management Review. 17: 107-120.

- Podesta G .P. Natenzon C .E. Hidalgo C. and Toranzo F .R. (۲۰۱۳) Interdisciplinary production of knowledge with participation of stakeholders: A case study of a collaborative project on climate variability, human decisions and agricultural ecosystems in the Argentine Pampas. *Environmental Science & Policy*, ۲۶, ۴۰-۴۸.
- Silva M. (۲۰۱۵) A systematic review of foresight in project management literature. *Procedia computer science*, ۶۴, ۷۹۲-۷۹۹.
- Slaughter R. (۲۰۰۲) *Developing and Applying Strategic Foresight*.
- Slaughter R .A. (۱۹۹۷) *Developing and applying strategic foresight*. ABN Report ۵ pp. ۱۳-۲۷.
- Sun T. (۲۰۰۴) *THE Art of War*, Dallas, Galvin (Ed.), Barnes and Nobles Classics, New York.
- SOTIRIADOU p. (۲۰۱۲) Sport development planning: The Sunny Golf Club. *Sport Management Review*. ۱۸۳: ۱-۱۰.
- Schwartz P. (۱۹۹۱) *THE art of the long view*. New York: Doubleday.
- Unido. (۲۰۰۴) *Foresight Methodologies*, Unido.
- Voros, Joseph (۲۰۰۳). *A Generic Foresight Process Framework*, *Foresight* ۵ (۳), pp. ۱۰-۲۱.

Abstract

The development of volleyball in Qazvin province is vital because it is known as one of the volleyball-prone provinces of Iran, and the way to achieve this development is a futuristic and strategic view that has in its heart drivers with high uncertainty to lead for Achieve comprehensive progress. The purpose of this study was to predict the development of volleyball in Qazvin province (strategic scenarios). The statistical population of the study was sports management specialists, coaches, players, international referees, university professors and experts in the field of futurism and volleyball. For the statistical sample, ۱۰ people were purposefully selected as snowballs. This research is an applied research and a combination of documentary and survey methods, the required data of which have been obtained through semi-structured and exploratory interviews. To determine the validity and reliability of the interviews, Lincoln and Guba proposed criteria have been used. Finally, the whole process was reviewed and approved by professional professors who had experience in qualitative research. Then, Mick Mac software was used to analyze compatible scenarios and study how the propellants affect each other and then extract the scenario spaces. Finally, ۴ compatible and probable scenarios related to the future development of volleyball sport, including Golden Talent scenario, Silver Talent scenario, Bronze talent scenario and Silent talent scenario have been extracted and described. After narrating each scenario and summarizing the findings of the expert group, strategic recommendations regarding the future of Qazvin volleyball development have been provided to relevant managers and policy makers.

Keywords: Futurism; Sports development; Scenario; Strategy; volleyball sport



Shahrood University of
Technology

Faculty of Physical Education
M.A. Thesis in Sports Events Management

Foresight of volleyball sport development in Qazvin (Strategic scenarios) province

By: Nima Sedaghatifar

Supervisor:
Dr. Hasan bahrololoum
Dr. Ali hemati afif

January ۲۰۲۱