

# Drawing Scenarios for the Imam Khomeini Relief Foundation of Qazvin Province in the Horizon of 1407 and Developing Pre-active and Hyper-active Strategic Options Based on Strategic Foresight

**Moslem Shirvani Naghani**

Assistant Professor; Department of Futures Studies; Imam Khomeini International University; Tehran, Iran;

Email: shirvani@soc.ikiu.ac.ir



Imam Khomeini Relief Foundation  
Empowerment and  
Deprivation-elimination Journal

<https://pajooresh.emdad.ir>

Vol. 1 | No. 2 | pp. 31-76

Autumn 2023



Received: 12, Jul. 2023

Accepted: 14, Aug. 2023

## Abstract

**Introduction:** Today, strategic foresight provides various methods for using the technical knowledge of specialists and experts in various fields and creates strategic scenarios and options for decision makers in the public and private sectors. Therefore, the use of strategic foresight in the Imam Khomeini Relief Foundation of Qazvin province in order to draw the scenarios ahead and create sustainable strategies in different future conditions seems necessary. Such an approach has led to the creation of new opportunities along with the exploitation of the opportunities that have arisen and leads this organization to be the leader in innovation.

**Methodology:** According to the two theoretical and applied parts, descriptive analytical and case-contextual methods have been used. The research methods are surveys, and scientific documents, interviews, and secondary data analysis methods have been considered, and various methods such as "Delphi", "Expert Panel" and "Scenario" have been used. By analyzing the theoretical foundations and opinions of experts based on a scientific and appropriate methodology, this research deals with the implementation of the process of strategic foresight and the drawing of scenarios for the "Imam Khomeini Emdad Foundation of Qazvin Province" and seeks to answer the issue that the scenarios for the Foundation Imam Khomeini's relief of Qazvin province in the horizon of 1407 and what are the sustainable strategic options in these scenarios?

**Findings:** In effective key drivers, based on two indices of uncertainty and impact according to Wilson's matrix (1983), key uncertainties with the highest uncertainty and impact were identified.

Conclusion: Based on the “inspiring model” scenario, two types of pre-active and hyper-active strategic options were presented.

**Keywords:** Foresight, Strategic Foresight, Relief Foundation, Qazvin Province, Pre-active Strategy, Hyper-active Strategy

# ترسیم سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ و توسعه گزینه‌های راهبردی پیش‌فعالانه و فرافعالانه بر پایه آینده‌نگاری راهبردی

مسلم شیروانی ناغانی

استادیار گروه آینده‌پژوهی؛  
دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)؛ تهران، ایران؛  
shirvani@soc.ikiu.ac.ir



دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۶ | بدیش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۰

## چکیده

**مقدمه:** امروزه آینده‌نگاری راهبردی روش‌های مختلفی را برای بهره‌گیری از دانش فنی افراد متخصص و کارشناس در زمینه‌های مختلف ارائه می‌دهد و سناریوها و گزینه‌های راهبردی برای تصمیم‌گیران در بخش دولتی و خصوصی ایجاد می‌کند. از این‌رو استفاده از آینده‌نگاری راهبردی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به‌منظور ترسیم سناریوهای فراروی آن و خلق راهبردهایی پابرجا در شرایط مختلف آینده ضروری به نظر می‌رسد. چنین رویکردی به ایجاد فرصت‌های جدید در کنار بهره‌برداری از فرصت‌های به‌وجود آمده منجر شده و این سازمان را به سمت پیش‌تاز بودن در نوآوری هدایت می‌کند.

**روش‌شناسی:** با توجه به دو قسمت نظری و کاربردی، از روش توصیفی-تحلیلی و موردی-زمینه‌ای استفاده شده است. روش‌های تحقیق پیمایشی هستند و اسناد و مدارک علمی و مصاحبه و روش تحلیل داده‌های ثانویه در نظر گرفته شده است و از روش‌های مختلفی چون «دلفی»، «پانل خبرگان» و «سناریو» استفاده شده است. این پژوهش با تحلیل مبانی نظری و آرای خبرگان بر اساس یک متدولوژی علمی و متناسب، به پیاده‌سازی فرایند آینده‌نگاری راهبردی و ترسیم سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی استان قزوین می‌پردازد و در پی پاسخ به این مسئله است که سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی استان قزوین در افق ۱۴۰۷ و گزینه‌های راهبردی پابرجا در این سناریوها کدامند؟

نشریه علمی توانمندسازی و محرومیت‌زدایی  
کمیته امداد امام خمینی (ره)  
<https://pajooresh.emdad.ir>  
دوره ۱ | شماره ۲ | صص ۳۱-۲۶  
پاییز ۱۴۰۲



**یافته‌ها:** در پیشران‌های کلیدی مؤثر، بر مبنای دو شاخص میزان عدم اطمینان و میزان تأثیر طبق ماتریس ویلسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، عدم قطعیت‌های کلیدی که دارای بیشترین میزان عدم اطمینان و تأثیر هستند، شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** بر پایه سناریوی «الگوی الهام بخش» گزینه‌های راهبردی در دو نوع پیش‌فعالانه و فرفعالانه ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌نگاری، آینده‌نگاری راهبردی، کمیته امداد، استان قزوین، راهبرد پیش‌فعالانه، راهبرد فرفعالانه

## مقدمه

اندیشمندان زیادی به اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند و توسعه و موفقیت پایدار سازمان‌ها را منوط به اتخاذ یک نگاه کلان و بلندمدت در برنامه‌ریزی و مدیریت دانسته‌اند (ریگی و بیلا دیو،<sup>۲</sup> ۲۰۰۷). با این حال پژوهشگران استدلال می‌کنند که در شرایط محیطی امروز که غالباً با تغییر سریع و پیچیدگی و عدم اطمینان مواجه هستیم رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی راهبردی قادر به خلق راهبرد باکیفیت نیستند و این پیش‌فرض رویکردهای سنتی را نفی می‌کنند که راهبرد را برای یک جهت واحد در آینده تدوین می‌کنند (وو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ دینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ ایزنهارت و سول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). از این‌رو روش‌ها و فنون آینده‌پژوهی با نگاه به آینده‌های بدیل و چندگانه، به جای یک آینده واحد، سعی در پوشش ضعف یاد شده در برنامه‌ریزی راهبردی و خلق راهبرد و تصمیمات بهتر نمودند. ماهیت نظام‌مند و پیچیده پدیده‌ها و چالش‌های در پیش، رویکردهای متفاوت و ابزارهای نوآورانه‌ای را برای برنامه‌ریزی و توسعه در زمینه‌های مختلف می‌طلبد. اگرچه قابلیت‌های مدیریت سنتی هنوز لازم هستند، اما دیگر برای موفقیت در این محیط غیرقابل پیش‌بینی و سرشار از تغییر، کافی نیست. از این‌رو آینده‌نگاری به‌طور نظام‌مندتری در میان سازمان‌ها و دولت‌ها برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی‌ها در راستای توسعه بلندمدت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

1. Wilson
2. Rigby & Bilodeau
3. Wu
4. Ding
5. Eisenhardt & Sull



در دو دهه اخیر میان رشته آینده‌نگاری راهبردی سعی نموده است با ترسیم سناریوهای فراروی سازمان‌ها در بلندمدت، به ناکامی برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی در سازمان‌ها پاسخ دهد. امروزه از رویکردهای مختلفی جهت پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی استفاده می‌شود، اما رشد روزافزون دانش محوری، شتاب تغییرات فناورانه و ساختاری، افزایش توزیع‌شدگی و شبکه‌ای شدن اقتصاد، باعث شکل‌گیری نیاز به سبک‌های نوینی از فرایندهای برنامه‌ریزی و راهبردپذیری شده است و آینده‌نگاری راهبردی روش‌های مختلفی را برای بهره‌گیری از دانش فنی افراد متخصص و کارشناس در زمینه‌های مختلف ارائه می‌دهد و سناریوها و گزینه‌های راهبردی برای تصمیم‌گیران در بخش دولتی و خصوصی ایجاد می‌کند (کوسا، ۲۰۱۲: ۱۲).

در آینده‌نگاری، برنامه‌ریزان به ابزاری نیاز دارند تا بتوانند آینده را در قالب عناصر قابل پیش‌بینی بیان کنند، این ابزارها سناریوها (SP)<sup>۲</sup> هستند. این روش یکی از روش‌های متداول جهت مقابله با عدم قطعیت در محیط است که به دلیل قابلیت‌هایش در به تصویر کشیدن آینده‌های محتمل از محبوبیت روزافزونی در نزد برنامه‌ریزان برخوردار شده است. سناریوهای آینده تأثیر زیادی بر تفکر انسان و فرایند تصمیم‌گیری دارند و می‌توانند به آغاز بحث عمومی کمک کنند. برنامه‌ریزی سناریو با طرح آینده احتمالی، تفکر درباره آینده را تحریک کرده و وضعیت موجود را به چالش می‌کشد. SP با استفاده از اکتشاف و ساختن آینده‌های احتمالی مبتنی بر محرک‌های اجتماعی، محیطی، اقتصادی و فرهنگی موجود، در اطلاع‌رسانی در مورد تصمیم‌گیری به‌طور مؤثر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع، سناریو وسیع‌ترین ابزار روش‌شناختی حوزه آینده‌نگاری و آینده‌سازی است (کوسا، ۲۰۱۲: ۱۳).

## بیان مسأله

یکی از سازمان‌های مهم فعال در عرصه اقتصادی و اجتماعی کشور ایران کمیته امداد امام خمینی (ره) است. از این‌رو استفاده از آینده‌نگاری راهبردی در این سازمان به‌منظور ترسیم سناریوهای فراروی آن و خلق راهبردهایی پابرجا در شرایط مختلف آینده ضروری به نظر می‌رسد. کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین نیز به این رویکرد و رهیافت نوین به‌منظور طراحی و تدوین برنامه‌هایی مناسب و پابرجا در راستای رویارویی با سناریوهای

1. Kuosa

2. Scenario Planning

پیش روی خود در بلندمدت نیاز دارد. ورود آینده‌نگاری راهبردی و سناریوپردازی به نظام برنامه‌ریزی و مدیریت کلان و بلندمدت کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، از چند لحاظ حائز اهمیت است. سناریوپردازی می‌تواند مانع غافلگیری در برابر رویدادهای غیرمنتظره و شگفتی‌سازها<sup>۱</sup> شود. سناریوپردازی موجب در هم شکستن تصویر واحد از آینده در اذهان مدیران و برنامه‌ریزان می‌شود، آینده‌های بدیل<sup>۲</sup> را جایگزین آینده واحد می‌کند و از این طریق به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها در شرایط عدم اطمینان کمک می‌کند. همچنین به کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین کمک می‌کند که در صورت تغییر در روندهای کنونی اثرگذار بر این سازمان، آمادگی رویارویی با تهدیدهای آتی را داشته باشند و در نظام برنامه‌ریزی راهبردی خود وقوع احتمالی چنین تهدیدهایی را لحاظ کند. آینده‌نگاری راهبردی این سازمان را به سمت خلق تصویر آینده مطلوب و اثرگذاری بر محیط بیرونی خود سوق می‌دهد. چنین رویکردی به ایجاد فرصت‌های جدید در کنار بهره‌برداری از فرصت‌های به‌وجود آمده منجر می‌شود و کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین را به سمت پشتاتز بودن در نوآوری هدایت می‌کند. در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین مانند بسیاری دیگر از سازمان‌های دولتی و حکومتی فعال در استان قزوین و در کشور ایران هنوز نه از نظر تئوری و نه از نظر کاربردی توسعه نیافته است و مورد اجرا و بهره‌برداری قرار نگرفته است. از این رو پژوهش حاضر با تحلیل مبانی نظری و آرای خبرگان بر اساس یک متدولوژی علمی و متناسب، به پیاده‌سازی فرایند آینده‌نگاری راهبردی و ترسیم سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین می‌پردازد و همچنین بر اساس سناریوهای مستخرج از این فرایند، گزینه‌هایی راهبردی را نیز تدوین و پیشنهاد می‌کند. در واقع این پژوهش در پی پاسخ به این مسئله است که سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ و گزینه‌های راهبردی پابرجا در این سناریوها کدامند؟

### اهمیت و ضرورت پژوهش

در شرایط عدم قطعیت بالا و تغییرات سریع، آینده‌نگاری راهبردی، با تلفیق رویکردهای تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگاری به‌دنبال توسعه هدفمند

---

1. Wild Cards  
2. Alternative futures



و توسعه پایدار سازمان‌هاست و با بهره‌گیری از روش سناریونگاری تلاش می‌نماید این اهداف محقق گردد. سناریوسازی بر خلاف تصور عامیانه‌ای که وجود دارد، تنها به منظور شناسایی محتمل‌ترین آینده یا شناسایی آینده‌های مطلوب (خوش‌بینانه) و نامطلوب (بدبینانه) نیست؛ بلکه اصلی‌ترین کارکرد سناریوها شناسایی آینده‌های متنوع و باورپذیری است، که هر یک می‌تواند تحقق یابد؛ و در صورتی که تحقق یابد منجر به تأثیرات متعددی بر موضوع مورد بحث، یعنی مسائل سازمان مورد مطالعه، می‌شود. به این ترتیب سناریوها در بردارنده شرایطی هستند که در آن شرایط کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین می‌تواند به شدت تحت تأثیر قرار بگیرد. سناریوها در این پژوهش، فضای آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین را ترسیم می‌کنند و ترسیم این فضا، ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت در شرایط سرشار از عدم قطعیت محیط کنونی استان و کشور است.

### اهداف پژوهش

از اهداف این پژوهش، ارائه سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در آینده است. بسیاری از ابزارها و تئوری‌ها در ادبیات آینده‌پژوهی در زمینه چگونگی تدوین نظریه برنامه‌ریزی طرح شده‌اند، البته برخی از این مبانی ناظر بر روش‌شناسی و برخی ناظر بر فرایند تدوین و اجراء برنامه است.

اهداف عبارتند از:

### هدف اصلی

◇ شناسایی و تدوین گزینه‌های راهبردی متناسب با سناریوهای مختلف فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ بر پایه فرایند آینده‌نگاری راهبردی

### اهداف فرعی

- ◇ مفهوم‌شناسی آینده‌نگاری راهبردی؛
- ◇ شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
- ◇ شناسایی پیشران‌های کلیدی دارای عدم قطعیت بالا؛
- ◇ ترسیم آینده‌های ممکن، باورپذیر و مطلوب کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ در قالب سناریوها؛
- ◇ تجویز و تدوین گزینه‌های راهبردهای متناسب.



## سؤال‌های پژوهش

### سؤال اصلی

گزینه‌های راهبردی متناسب با سناریوهای مختلف فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ بر پایه فرایند آینده‌نگاری راهبردی کدامند؟

### سؤالات فرعی

- ◇ عوامل و پیشران‌های مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین کدامند؟
- ◇ پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین که دارای عدم قطعیت بالا هستند کدامند؟
- ◇ سناریوهای ممکن، باورپذیر، محتمل و مطلوب فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ کدامند؟
- ◇ گزینه‌های راهبردهای پابرجا برای رویارویی با سناریوهای مختلف کدامند؟

### مفاهیم پژوهش

#### آینده‌نگاری راهبردی

آینده‌نگاری راهبردی تلفیقی از دو فعالیت «آینده‌نگاری» و «راهبردپذیری» است که مفهوم آینده‌نگاری، در معنای عام و معادل با آینده‌پژوهی مد نظر است و شامل همهٔ کاوش‌های نظام‌مند معطوف به محیط سازمان می‌شود و مفهوم راهبردپذیری نیز اشاره به خلق گزینه‌های راهبردی در سطح سازمانی دارد. چنین تعریفی از آینده‌نگاری راهبردی، با تعاریف گوده و دورنس (۲۰۱۱) و کوسا (۲۰۱۱) از این مفهوم، همسو و سازگار است. سناریوها، تصاویری از آینده‌های ممکن و باورپذیر فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) هستند که اولاً مانند یک داستان، نامگذاری و توصیف می‌شوند. ثانیاً الهام‌بخش هستند و روی ذهنیت ذی‌نفعان اثر می‌گذارند. ثالثاً بر اساس عوامل و پیشران‌های کنونی محیطی و روابط بین آن‌ها ترسیم می‌شوند. رابعاً مبنای تعدیل و ایجاد گزینه‌ای راهبردی برای سازمان هستند.

#### کمیته امداد امام خمینی (ره)

هدف کمیته امداد امام خمینی (ره)، توانمندسازی و شکوفایی استعدادها و تأمین خوداتکایی، تقویت و رشد ایمانی و اعتقادی نیازمندان و محرومان با ارائه خدمات





اجتماعی، حمایتی، فرهنگی و معیشتی به آنان می‌باشد (مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی کمیته امداد امام، ۱۳۹۴).

### روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر با توجه به دو قسمت نظری و کاربردی این موضوع از روش توصیفی-تحلیلی و موردی-زمینه‌ای استفاده می‌شود. از این روش‌های تحقیق پیمایشی، اسناد و مدارک علمی و مصاحبه و روش تحلیل داده‌های ثانویه مورد نظر خواهد بود و از روش‌های مختلفی چون «دلفی»، «پانل خبرگان» و «سناریو» نیز استفاده خواهد شد. جامعه آماری این پژوهش شامل دو دسته از خبرگان است: الف) خبرگان دانشگاهی که در حوزه آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری تخصص دارند ب) خبرگان تجربی که آشنا به سازمان مورد مطالعه (کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین) و مسائل محیط درونی و بیرونی آن هستند. برای انتخاب نمونه آماری، از شیوه «نمونه‌گیری مبتنی بر معیار»<sup>۱</sup> به کمک تکنیک گلوله‌برفی استفاده می‌شود. در نمونه‌گیری مبتنی بر معیار، واحدهای نمونه دارای ویژگی‌های خاصی هستند که به شناخت و درک دقیق از موضوعات و مسائل اصلی کمک می‌کنند (ریسچ و لوئیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۱۲۸).

### مبانی نظری

ترسیم سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ و توسعه گزینه‌های راهبردی پیش‌فعالانه و فرافعالانه بر پایه آینده‌نگاری راهبردی، که مقصود اصلی این پژوهش است، مستلزم بازشناسی دقیق مفاهیم اساسی در قلمرو موضوعی مورد نظر و بررسی و واکاوی پیشینه پژوهش در این حوزه بوده است. لذا ابتدا به مفهوم‌شناسی خدمات رفاه اجتماعی به‌عنوان زمینه اصلی فعالیت کمیته امداد امام خمینی (ره)، ابعاد این خدمات و همچنین تشریح این خدمات در کشورهای توسعه‌یافته پرداخته شده است. مفهوم آینده‌نگاری راهبردی و مدل‌های آن مورد مرور و واکاوی قرار گرفته و سپس توسعه گزینه‌های راهبردی و نقش آینده‌نگاری راهبردی در تکامل راهبردپدازی و خلق تنوع بیشتری از گزینه‌های راهبردی با دو رویکرد فرافعالانه و پیش‌فعالانه تشریح شده است.

1. Criterion sampling

2. Ritchie & Lewis

## خدمات رفاه اجتماعی

در حالی که رفاه اجتماعی اغلب به یک برنامه واحد اشاره می‌کند ولی سازمان‌ها و دستگاه‌های متعددی در تمامی کشورهای دنیا در ایجاد و توسعه بخش‌های مختلف مربوط به رفاه نقش دارند. لذا در سیاست‌گذاری‌های رفاه اجتماعی، هماهنگی بین بخشی و ضرورت تفکر سیستمی و فرایندی و آینده‌نگاری از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. رفاه اجتماعی به‌عنوان یکی از مظاهر پیشرفت و توسعه در راستای پاسخگویی به نیازهای آحاد جامعه و همسو با سیاست عدالت‌گستری و تأمین رفاه عموم مردم همواره مورد توجه بوده است (درویشی و سبحانی، ۱۳۹۵). در یک تقسیم‌بندی صورت گرفته توسط شورای برنامه‌ریزی سازمان بهزیستی کشور، رفاه اجتماعی را می‌توان در ابعاد زیستی، حقوقی و سیاسی، علاوه بر ابعاد اجتماعی و اقتصادی دید.

### مفهوم‌شناسی آینده‌گاری راهبردی

آینده‌نگاری دارای عناصری است که آن را از پارادایم سنتی پیش‌بینی متفاوت می‌کند. نگاه همزمان آینده‌نگاری به آینده‌های مختلف و تلاش برای ساختن آینده بر اساس رویکردی مشارکتی و تعاملی، عناصری مهم هستند که در چارچوب تفکر استراتژیک نیز اهمیت فراوان دارند.

### گزینه‌های راهبردی پیش‌فعالانه و فرافعالانه

برای آنکه راهبرد منجر به دستیابی به هدف شود و رسالت و مأموریت یک سازمان را در راستای چشم‌انداز آن محقق سازد، باید توانایی ترکیب شایستگی‌های محوری سازمان (قوت‌هایی که به سادگی و در کوتاه‌مدت تقلیدپذیر نیستند) و فرصت‌های محیطی آن را داشته باشد. اساساً راهبرد مبتنی بر شناسایی قوت‌ها و فرصت‌ها است و این تمرکز بر فرصت‌ها و قوت‌ها و اتخاذ رویکردی ایجابی است که راهبرد سازمانی را به سمت موفقیت سوق می‌دهد. هیچ سازمانی با تمرکز بر ضعف‌های خود یا با تمرکز بر تهدیدات محیطی و اتخاذ رویکرد سلبی در راهبردپردازی به موفقیت پایدار نخواهد رسید. خلق چنین راهبرد ایجابی مبنای راهبردپردازی در آینده‌نگاری راهبردی است (گوده و دورنس، ۲۰۱۱).

اما متناسب با فرصت‌ها و قوت‌های شناسایی شده، یک سری ضعف‌ها و تهدیدات



نیز قابل شناسایی هستند که موفقیت گزینه‌های راهبردی ایجابی را به خطر می‌اندازند و باید برای آن‌ها گزینه‌های راهبردی سلبی تدوین نمود (هاینز و بیشاپ، ۲۰۰۶). در آینده‌نگاری راهبردی به‌منظور خلق راهبرد باید رهیافت «پیش‌نگرانه» و «کنش‌گرانه» نسبت به آینده را با هم تلفیق نمود (کوسا، ۲۰۱۲). بر این اساس با رویکردی یکپارچه<sup>۱</sup>، می‌توان تکنیک<sup>۲</sup> SWOT را توسعه داد و تدوین دو نوع گزینه<sup>۳</sup> راهبردی پیش‌فعال و فرافعال را در آینده‌نگاری راهبردی پیشنهاد نمود.

### شناسایی عوامل و روندها و تحلیل دلفی

در تحقیق حاضر به‌منظور تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، از چارچوب PEST<sup>۳</sup> استفاده شده و عوامل و روندهای کلان محیطی مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در قالب این چارچوب مورد دسته‌بندی قرار گرفته شده است. همچنین داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه<sup>۴</sup> مربوط به سنجش میزان اثرگذاری و عدم اطمینان عوامل و روندهای مؤثر مورد تحلیل قرار گرفته است. مرحله شناسایی اولیه عوامل و روندهای اثرگذار بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، با مرحله ورودی یا داده‌آوری در مدل سیستمی وُرس (۲۰۰۳) انطباق دارد. مرحله شناسایی و تعیین عوامل کلیدی و مرحله شناسایی و تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی، با مرحله پردازش سیستم (آینده‌نگاری) و گام‌های تحلیل و تفسیر در مدل وُرس (۲۰۰۳) منطبق است.

### شناسایی عوامل و روندهای مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین

ابتدا به‌صورت مصاحبه باز از خبرگان دانشگاهی دارای تخصص در حوزه آینده‌پژوهی، تحلیل محیط و راهبردپردازی و از خبرگان تجربی دارای آشنایی به محیط داخلی و خارجی کمیته امداد امام خمینی (ره) خواسته شد که عوامل و روندهای مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در حوزه‌های «سیاسی و قانونی»، «اقتصادی»، «اجتماعی و فرهنگی» و «فناوری» را در افق ۶ ساله ذکر نمایند. در مصاحبه مشاهده شد که داده‌ها تکرار می‌شوند و اطلاعات جدید در خصوص شناسایی عوامل مؤثر به‌دست نمی‌آید

1. integral

2. Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

3. PEST: Political, Economic, Social & Technological

ولی به منظور حصول اطمینان بیشتر ۵ مصاحبه دیگر نیز انجام شد ولی مشاهده شد که پیشران جدیدی شناسایی نمی‌شود از این رو مصاحبه‌ها متوقف گردید و به نمونه ۳۰ نفری خبرگان اکتفا شد.

بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام‌شده، عوامل و روندهای ذکر شده در جدول ۳ به‌عنوان عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین شناسایی شدند. در این پژوهش، جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگانی می‌گردد که به‌صورت آکادمیک یا تجربی با حوزه‌های آینده‌پژوهی، تحلیل محیط و راهبردپردازی آشنایی دارند و با کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و فضای حاکم بر آن نیز آشنا هستند.

در این پژوهش نمونه‌برداری هدف‌دار و غیراحتمالی از نوع نمونه‌برداری قضاوتی به‌کار گرفته شده است. این نمونه‌برداری مستلزم انتخاب آزمودنی‌هایی است که بهترین شرایط را برای ارائه اطلاعات مورد انتظار دارد. معمولاً بررسی‌ها و استنباط‌هایی که روی نمونه حاصل از روش نمونه‌گیری قضاوتی به‌دست آمده است، قابلیت تعمیم‌پذیری را ندارد. به همین دلیل نتایجی که از طریق روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی به‌دست می‌آید ممکن است با نتایج حاصل از نمونه‌گیری تصادفی متفاوت باشد. بنابراین روش نمونه‌گیری قضاوتی در زمینه‌هایی به‌کار گرفته می‌شود که محقق سعی در ایجاد یک نظریه در یک حوزه تخصصی مشخص و یا اکتشاف موارد جدید و غیردسترس همگان را دارد (خاکی، ۱۳۹۱) و کشف سناریوهای فراروی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ می‌تواند از این زمینه‌ها محسوب شود.

روش نمونه‌گیری قضاوتی عمدتاً برای تحلیل داده‌های کیفی به‌کار گرفته می‌شود تا محقق بتواند به توصیف دقیق یک پدیده و اکتشاف موارد جدید بپردازد. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل متخصصان و خبرگانی می‌گردد که به‌صورت آکادمیک یا تجربی با حوزه‌های آینده‌پژوهی، تحلیل محیط و راهبردپردازی آشنایی دارند و با کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و فضای حاکم بر آن نیز آشنا هستند. این خبرگان شامل طیفی از افراد مختلف دانشگاهی و مدیران و کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین می‌گردد که برای محدود کردن این جامعه و رسیدن به نمونه آماری، بر اساس دو معیار «در دسترس بودن و پاسخگویی افراد» و همچنین «کیفیت داده‌های برگرفته» از ایشان در طول پژوهش میدانی، پایش و تحدید نمونه صورت گرفت.



شناسایی نمونه آماری (خبرگان) به کمک «تکنیک گلوله‌برفی» انجام شد و تا جایی ادامه یافت که محقق به اشباع نظری برسد و داده‌های جدید، تکرار داده‌های گردآوری شده از خبرگان قبلی باشند و اطلاعات جدیدی ندهند. نهایتاً در مصاحبه ۳۰ام با خبرگان دارای شرایط لازم، کفایت نظری حاصل شد و مصاحبه‌های بعدی اطلاعات جدیدتری به داده‌های قبلی نیفزودند.

### جدول ۱. عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین

نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
سیاسی و قانونی	تغییر دولت‌ها، کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و برنامه‌های توسعه آن را متأثر می‌سازد	۱۹
	ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی	۹
	توازی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر نظیر وزارت رفاه، بهزیستی، بنیاد برکت، بسیج مستضعفان و بنیاد مسکن (عدم برنامه‌ریزی و مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی و خدمات رفاه اجتماعی)	۱۸
	تودیع و معارفه مدیران عالی کمیته امداد استان باید همراه با ارزیابی شفاف و کمی مدیر پیشین و تعیین شاخص عملکرد برای مدیر جدید باشد	۱۷
	نقش مردم و تأمین‌کنندگان مالی کمیته امداد امام خمینی (ره) در هیأت نظارت و هیأت مدیره این نهاد با توجه به بلوغ جامعه نسبت به زمان تأسیس این نهاد	۱۱
	سیاست‌های تمرکزی دولت و کاهش رونق اقتصادی روستاها	۱۰
	بینش سیاسی مدیران عالی کمیته امداد	۲۳
	سطح توجه به نهاد کمیته امداد و مأموریت آن، در اسناد پنج‌ساله توسعه کشور	۶
	رویکرد فرا جناحی در کمیته امداد	۸
	استفاده کمیته امداد از اعتبار معنوی امام خمینی و مقام معظم رهبری و دیگر مراجع تقلید	۵
	استفاده کمیته امداد از اعتبار حقوقی و قانونی مقام معظم رهبری	۴
	همگرایی سیاست‌های دولت با سیاست‌های کلان ابلاغی از طرف مقام معظم رهبری به کمیته امداد	۹
	رویکرد و سیاست دولت در توجه به محرومان و مستضعفان	۲۴
	توجه نمایندگان مجلس به محرومان و مستضعفان	۱۲
	سیاست‌های پولی و مالی دولت‌های مختلف	۶
	توسعه قومیت‌گرایی در اداره کشور و استان	۳

نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
	بازنگری سیاست‌های کلی نظام در مجمع تشخیص مصلحت نظام (حدود ۳۰ سیاست کلان و بالادستی نظام)	۵
	تغییر رئیس و اعضای شورای کمیته امداد توسط مقام معظم رهبری	۵
	تأثیر عملکرد دولت‌ها در افزایش امیدواری و اعتماد مردم به نظام حاکم و نهاد انقلابی کمیته امداد	۲۲
	تحقق شعار عدالت در دولت سیزدهم	۴
	سیاست‌ها و مصوبه‌های مجلس و دولت در دو حوزه کلیدی مسکن و اشتغال	۱۴
	نوع نگاه دولتمردان به کمیته امداد امام خمینی (ره)	۲۴
	نوع نگاه نمایندگان مجلس به کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۱
	نوع نگاه مدیران و مسئولان استانی به کمیته امداد امام خمینی (ره)	۹
	نظام ارزیابی عملکرد فراسازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۹
	تدقیق و شفاف‌سازی قانونی سطح اختیار و سطح مسئولیت و پاسخگویی کمیته امداد در حوزه رفع فقر در کشور	۱۳
	تحولات سیاسی بین‌المللی و جنگ اوکراین و تقابل اروپا و ناتو با روسیه و چین و معضل کاهش جهانی غلات	۲
	تشدید تحریم‌های آمریکا علیه ایران	۲۴
	همگرایی جبهه عبری-عربی علیه ایران و تأثیر آن بر روابط تجاری ایران و امارات به عنوان مرجع واردات کالاهای اساسی به کشور	۸
	دخالت دادن کمیته امداد در تدوین سند‌های پنج‌ساله توسعه کشور به عنوان یک ذی‌نفع کلیدی	۵
	اتخاذ راهبرد و سیاست برون‌سپاری بسیاری از خدمات در کمیته امداد استان در راستای کاهش هزینه‌ها و ارتقای کیفیت خدمات	۲
	مطالبه‌گری مردم استان در خصوص توجه مدیران استانی به فقرزدایی و تقویت رفاه اجتماعی	۷
	میزان مشارکت و همگرایی دولت بر عملکرد و سیاست‌گذاری کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین اثرگذار است	۲۰
	سیاست‌گذاری بالا به پایین در نظام برنامه‌ریزی کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۴
	شایسته‌سالاری در کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۷
	سرمایه‌گذاری برای تسهیل مهارت‌های مجدد و مقررات استخدامی حمایتی	۱۶
	تخصیص منابع و مدیریت ادارات استانی کمیته امداد امام خمینی (ره)، خارج از بدنه کارشناسی کمیته	۷
	تعهد دولت به پشتیبانی از مددجویان و اقشار آسیب‌پذیر با وجود کسری بودجه	۱۵



فرآوانی رأی ( $30=N$ )	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	نوع عامل
۶	تصویب و ترویج سیاست‌های تحولی و مهندسی مجدد فرایندها در سازمان‌های خدماتی دولتی و عمومی توسط مجلس	
۱۱	اصلاح نظام استخدام و کارگزینی در کمیته امداد امام خمینی (ره)	
۷	میزان قدرت و آتوریتی مدیران استانی کمیته امداد امام خمینی (ره)	
۲۱	همگرایی واحدها و ادارات مختلف دولتی با کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۴	مدیریت تخصصی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۵	بخش‌نامه‌ها و مقررات مربوط به حوزه اداری و استخدامی کمیته امداد امام خمینی (ره)	
۲	توجه به نگاه میان رشته‌ای در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۴	تغییر ساختارهای سلسله‌مراتبی در کمیته امداد امام خمینی (ره)	
۵	نوع نگاه و رویکرد سازمان برنامه و بودجه و مجلس نسبت به کمیته امداد امام خمینی (ره) در تخصیص بودجه سالانه	
۳	تأکید بیانیه گام دوم انقلاب بر به‌کارگیری جوانان متعهد و متخصص	
۲	آموزش مادام‌العمر به‌عنوان سیاست توسعه منابع انسانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۴	عدم امکان اخذ کمک از بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول به دلیل تحریم	
۳	تأکید بر کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی و عمومی در سندهای پنج‌ساله توسعه	
۲۷	تأثیر تصمیمات کلان اقتصادی دولت بر جامعه هدف کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	اقتصادی
۱۳	نقش نوع تفکر مددجویان و جامعه هدف کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در وضعیت نامناسب اقتصادی آن‌ها	
۹	نداشتن فرهنگ مناسب جامعه هدف کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در استفاده از منابعی که دارند	
۱۱	عدم آگاهی و آموزش جامعه هدف کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در حوزه مسائل اقتصادی، متناسب با دیگر اقشار جامعه	
۶	تأثیر کاهش نزولات آسمانی بر اقتصاد کشاورزی کشور و استان	
۸	حذف ارز ۴۲۰۰ تومانی	
۸	کاهش یا افزایش یارانه دولتی در بخش سوخت و کالاهای ضروری	
۱۶	ارائه مستقیم یا غیرمستقیم یارانه دولتی به مردم	
۲۲	تأثیر تحریم‌های اقتصادی بر معیشت اقشار آسیب‌پذیر	
۲۳	ارائه خدمات پایدار مخصوصاً اشتغال‌زایی خانواده‌های محروم و ایجاد درآمد پایدار برای آن‌ها	

نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
	ایفای نقش و وظیفه دولت در فقرزدایی جامعه طبق قانون اساسی	۱۸
	عدم تثبیت مؤلفه‌های اقتصادی در کشور	۲۱
	سطح موفقیت برنامه هفتم توسعه کشور در فقرزدایی و بهبود خدمات رفاه اجتماعی	۱۲
	توجه سیاست‌گذاری کلان کشور به رونق و بهبود تولید داخلی	۴
	توجه بر توانمندسازی مددجویان به جای کمک‌های ناپایدار و مقطعی	۲۳
	توجه به جذب سرمایه‌گذاری در بخش تولید در سطح دولتی (ملی و استانی)	۳
	نرخ بالای بیکاری در کشور و استان قزوین	۱۷
	ایجاد فرصت‌های کسب و کار در استان قزوین	۸
	بهبود فضای کسب و کار در استان قزوین	۷
	بسترسازی و توسعه زیرساخت‌ها توسط دولت برای بهبود وضعیت اقتصادی در استان قزوین	۵
	کیفیت عملکرد صندوق قرض الحسنه امداد ولایت در حوزه اشتغال‌زایی مددجویان	۴
	کیفیت عملکرد صندوق ضمانت اشتغال زنان سرپرست خانواده	۴
	سازمانی که تا حدی عنوان مردم‌نهاد دارد و وابسته به کمک‌های مردمی است؛ باید به صورت شفاف در خصوص عملکرد مالی و اقتصادی خود به مردم و تأمین‌کنندگان مالی خود پاسخگو باشد	۱۴
	توازن میان اقدامات فوری و اقدامات بلندمدت در رفع فقر در استان قزوین	۵
	وابستگی کمیته امداد به کمک‌های مردمی	۱۶
	اختلاف تمایل دهک‌های پایین و بالای جامعه در کمک کردن به کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۲
	تمایل شرکت‌های بزرگ استان در کمک‌رسانی به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی	۱۲
	شفاف‌سازی اقتصادی و گزارش عملکرد مالی کمیته امداد	۱۵
	سهم اندک صندوق‌های صدقات در تأمین مالی کمیته امداد	۱۱
	رکود اقتصادی	۱۴
	تعداد فقرا و مراجعین به کمیته امداد امام خمینی (ره)	۲۴
	رویکرد بلندمدت در رفع فقر یا رویکرد کوتاه‌مدت و مسکن‌وار در کمک مستمر به فقرا	۲۵
	تمایل دهک اول و افراد توانمند اقتصادی در کمک به کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۵
	گسترش خدمات تأمین اجتماعی توسط دولت	۱۲
	عدالت در تخصیص منابع دولتی به همه نقاط کشور و عدم تمرکز بر پایتخت و کلان‌شهرها	۹





نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
	تمرکز بارانه‌های مستقیم و غیرمستقیم دولتی بر دهک‌های پایین	۱۲
	امنیت سرمایه‌گذاری در استان	۳
	امید جامعه به آینده استان و کشور	۱۱
	مطالعه دقیق کمیته امداد از وضعیت فقر در استان	۱۲
	الگوی اقتصادی مناسب با زیست‌بوم استان برای رویارویی و مبارزه با فقر در استان	۴
	سطح اعتبارات دولتی تخصیص‌یافته به کمیته امداد امام خمینی (ره)	۲۵
	تمرکز کمیته امداد استان بر تولید با مشارکت مددجویان	۹
	رشد بخش خدمات در اقتصاد ایران	۲
	میزان تورم در کشور	۱۷
	رشد تولید ناخالص داخلی	۵
	میزان توفیق شعار سال در عمل و تحقق اقتصاد دانش‌بنیان	۲
	ظهور مدل‌های نوپدید کسب‌وکار	۳
	سطح درآمد سرانه در ایران	۴
	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۴
	توجه به راهبردهای منبع‌محور و مبتنی بر منابع نامشهود	۲
	شناسایی مشاغل آینده و نیازهای تأمین منابع آن‌ها	۹
	نظارت دقیق و ارائه شفاف صورت‌های مالی سالانه کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۱۱
	جذابیت بازار مشاغل خلاق و فرهنگی در استان قزوین	۵
	تعریف شرح شغل‌های جدید در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین متناسب با تغییرات محیطی	۴
	کسری بودجه دولت	۱۷
	میزان ویژه‌خواری در دریافت تسهیلات از کمیته امداد امام خمینی (ره)	۳
	تناسب راهبردهای عملیاتی با راهبرد سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴
	میزان جذابیت سرمایه‌گذاری در بخش تولید کوچک‌مقیاس و خانواده‌بنیان	۸
	بنگاه‌داری کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴
	محدودیت کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین برای توسعه فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی	۲
	بودجه آموزش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴

نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
	تفکر استراتژیک و آینده‌نگر در مدیریت عالی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۱۷
	کیفیت مدیریت دانش در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۵
	نیاز کارکنان به مهارت‌های چندگانه در مشاغل خدماتی اجتماعی و اقتصادی	۶
	رانت و فساد اداری	۲
	توجه به توانمندسازها در کنار نتایج در تعالی سازمانی	۲
	سطح امنیت و رضایت شغلی کارکنان	۸
	رشد در مدل‌های کسب و کار مشترک و افزایش اشتغال مبتنی بر پروژه	۳
	رقابت شدید مددجویان برای مشاغل کم‌مهارت	۳
	استخدام متمرکز	۲
	ثبات مدیریت عالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴
	ساختار بندی ناموزون و ناهماهنگ نظام اداره رفاه اجتماعی در ایران	۹
	مدیریت استراتژیک و یکپارچه منابع انسانی در کمیته امداد امام خمینی (ره)	۷
	شفاف‌سازی و کنترل اقتصادی	۲۱
	میزان ورود کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در بخش تولید کالا و خدمات	۹
	سهم کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در خدمات رفاه اجتماعی استان (بخش فقرا)	۷
	استانداردسازی در مدیریت عالی، میانی و عملیاتی کمیته امداد امام خمینی (ره)	۳
	ثبات اقتصادی کشور	۱۹
	توجه به بازده فوری در مشاغل نوپا برای مددجویان	۴
	تفاهم‌نامه میان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و شرکت‌های بزرگ فعال در استان به منظور جلب حمایت آن‌ها در راستای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها	۸
	نظام پرداخت دستمزد و پاداش مبتنی بر عملکرد در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۵
	مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴
	بررسی علمی و تدوین مدل مطلوب تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۹
اجتماعی و فرهنگی	تبیین، تبلیغ و برجسته‌سازی خدمات کمیته امداد در میان جامعه	۱۱
	قدرت تصویرپردازی و چشم‌اندازسازی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۹
	رشد نقش زنان از نظر مقیاس و اهمیت در مشاغل کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴
	فرهنگ نوع‌دوستی و احساس مسئولیت نسبت به هم‌نوع در جامعه قزوین	۹



فرآوانی رأی (۳۰=N)	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	نوع عامل
۱۱	تقدس بنیان خانواده در فرهنگ ملی و استانی، یک پتانسیل برای انجام کسب و کارهای خانوادگی مبتنی بر اعتماد متقابل است	
۱۶	میزان تقید مردم قزوین به وجوهات شرعی مانند زکات و نذورات و صدقه و انفاق	
۲۶	سطح اعتماد عمومی به کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۱۱	سطح عزت نفس در جامعه و میان اقشار آسیب پذیر	
۶	رویکرد کل نگر و یکپارچه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، آموزشی و فناورانه در راهبرد کلان کمیته امداد استان	
۲۰	نرخ طلاق در استان	
۱۸	تعداد زندانی های استان	
۹	اهتمام به آموزش فرهنگی و اجتماعی مددجویان	
۸	حمایت از تحصیل اقشار آسیب پذیر و مددجویان	
۴	ترویج فرهنگ کارآفرینی در جامعه قزوین	
۱۲	استفاده از ظرفیت های مذهبی در پیشگیری از آسیب های اجتماعی در اقشار آسیب پذیر	
۱۴	همکاری و همگرایی کمیته امداد استان با مراکز علمی و فرهنگی استان در راستای فرهنگ سازی مناسب در خانواده ها و جامعه	
۱۲	فقر فرهنگی خانواده های آسیب پذیر و مددجو	
۵	فاصله اجتماعی مردم استان	
۴	فرهنگ قناعت در جامعه	
۹	فرهنگ مشارکت محله ای در رفع فقر در محلات	
۸	فرهنگ استفاده بهینه از منابع و ظرفیت ها در میان خانواده ها	
۶	فرهنگ مصرف گرایی و اصراف در دهک های بالای جامعه	
۱۶	نقش مساجد و پایگاه های بسیج در شناسایی و رفع مشارکتی فقر در محلات	
۶	فرهنگ هدایت گری به جای تصدی گری در کمیته امداد استان	
۹	نگاه مسئولان استانی به بودجه آموزش و فرهنگ سازی در جامعه، به عنوان سرمایه گذاری نه هزینه	
۵	ترویج بی بندوباری در جامعه و تهاجم فرهنگی	
۸	توجه به نسل آینده و داشتن نگاه بلندمدت در رفع فقر	
۴	اصلاح این فرهنگ که صدقه دادن، فقط در مواقع بلا و بیماری لازم است	
۴	تقید دهک های بالای جامعه به اعتقادات مذهبی	

نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
	توسعه فرهنگ ایمنی در کشور و کاهش تلفات و صدمات جانی	۵
	نرخ مهاجرت از نقاط کم‌برخوردار استان و از نقاط کم‌برخوردار دیگر استان‌ها به شهر قزوین	۶
	فرهنگ جمع‌گرایی و همبستگی اجتماعی	۱۵
	تحکیم نهاد خانواده	۱۲
	تعادل میان کار و زندگی منابع انسانی کمیته امداد امام خمینی (ره)	۲
	همگرایی خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد استان با کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۷
	سطح حضور نخبگان علمی به‌عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۱
	سطح وفاداری سازمانی	۸
	وجود تعارض منافع مدیران در به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی دارای تخصص بالا	۵
	امنیت اطلاعات شخصی مددجویان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و حفظ حریم خصوصی آن‌ها	۶
	وضعیت کرونا، آبله میمونی و دیگر بیماری‌های ویروسی و میکروبی سریع‌الانتشار	۷
	ارائه خدمات مطابق نیاز و سلیقه مددجویان	۴
	عدم ورود رویکرد آینده‌نگر به چارچوب برنامه‌ریزی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴
	به‌کارگیری و استخدام مناسب کارکنان، مهم‌تر از آموزش مناسب آن‌ها است	۷
	فرهنگ سازمانی ثابت‌گرا در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۴
	سطح توجه به آموزش‌های حین خدمت و درون‌سازمانی	۳
	ترویج استانداردهای سازی به‌جای توسعه خلاقیت کارکنان و مددجویان	۳
	میزان سرمایه اجتماعی برون‌سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۸
	میزان سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۲
	استیلای فرهنگ سازمانی دستوری	۹
	اهمیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان با مددجویان	۱۰
	قدرت شبکه‌سازی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در درون و بیرون سازمان	۱۲
	تعامل با دانشگاه‌ها و نخبگان	۶
	سطح مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌ها	۹
	مهارت رهبری مدیران عالی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۷



فرآوانی رأی ( $30=N$ )	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	نوع عامل
۳	کار تیمی	
۳	سطح تسهیم دانش	
۳	محیط و فضای کار در سازمان	
۴	مدیریت عملکرد کارکنان	
۲	کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به مثابه سازمان یادگیرنده (یادگیری سازمانی)	
۲	فرایند ترفیع و توسعه شغلی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۸	مهارت ارتباطی و انتقادپذیری مدیران عالی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۱۶	سطح نظارت و ارزیابی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۱۸	رویکرد توسعه پایدار	
۶	چابکی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، مانند توانایی سازگاری با تغییر یا پذیرش تغییر و به دست آوردن مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید	
۱۷	مقبولیت اجتماعی و سطح اعتماد به کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۵	فقدان و ضعف در موضوعات فنی و تکنو کراسی	
۷	سطح توازن در تخصیص منابع سازمانی	
۱۷	نیازسنجی مناسب	
۱۱	پیر شدن جمعیت کشور و استان	
۱۳	آموزش کارکنان در راه اندازی و به کارگیری فناوری‌های نوین و خدمات الکترونیک	فناورانه
۸	میزان تحقیق و توسعه در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۴	استفاده از ابزارهای نوین فرهنگی	
۵	کاهش قیمت تمام شده خدمات کمیته امداد به کمک فناوری	
۹	سطح دسترسی مردم و مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی	
۱۳	آموزش مددجویان در استفاده از فناوری‌های نوین و خدمات الکترونیک	
۲	به کارگیری سامانه‌های پشتیبانی کننده از تصمیم (DSS)	
۲	به کارگیری سامانه‌های اطلاعات مدیریت (MIS)	
۱	قدرت سرورهای کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	
۵	توسعه دور کاری منابع انسانی در ادارات کمیته امداد	
۴	خدمات غیر حضوری و در بستر وب به مددجویان	
۸	سطح تجهیز ادارات کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به فناوری‌های نوین و الکترونیک	

نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
	استفاده از نرم‌افزارهای بومی در راستای ارتقای سرعت و شفافیت در عملکرد کمیته امداد	۹
	استفاده از نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی جامع منابع سازمانی (ERP) در کمیته امداد استان	۱
	طراحی، راه‌اندازی و توسعه اینترنت درون‌سازمانی	۳
	به‌کارگیری نرم‌افزارهای بومی و متناسب در حوزه شبکه‌های اجتماعی، متناسب با احساس نیاز کمیته امداد در موقعیت‌های مختلف	۹
	آموزش فرهنگ استفاده از فناوری در کنار آموزش استفاده از فناوری	۱۱
	سطح امنیت نرم‌افزارهای در بستر وب برای حفظ عزت و کرامت ارباب رجوع	۸
	سرعت نرم‌افزارهای مورد استفاده کمیته امداد در بستر وب	۶
	اتصال کمیته امداد به بانک‌های اطلاعاتی کشور و استان برای دستیابی به آمار و اطلاعات بیشتر و دقیق‌تر	۹
	سنجش کمی و دقیق سطح فقر در ابعاد مختلف به کمک یک نرم‌افزار جامع	۱۵
	دسترسی تأمین‌کنندگان به اطلاعات غیرطبقه‌بندی شده در بستر وب	۵
	دسترسی جامعه هدف به اطلاعات غیرطبقه‌بندی شده در بستر وب	۵
	بهبودسازی فرایندهای درون‌سازمانی به کمک اتوماسیون	۱۵
	شبکه‌سازی ذی‌نفعان با کمک فناوری‌های در بستر اینترنت یا اینترنت	۱۳
	استفاده از نخبگان حوزه فناوری برای ارتقای سطح خدمات مبتنی بر فناوری‌های نوین	۸
	گسترش ارتباط کمیته امداد استان با دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) و دیگر مراکز دانشگاهی استان در حوزه ایجاد و انتقال فناوری	۹
	گسترش ارتباط کمیته امداد استان با پارک علم و فناوری امام خمینی (ره) در حوزه ایجاد و انتقال فناوری	۳
	گسترش ارتباط کمیته امداد استان با بنیاد ملی نخبگان در استان قزوین در حوزه ایجاد و انتقال فناوری	۳
	سیاست‌گذاری بلندمدت علم و فناوری (STP) در کمیته امداد امام خمینی (ره)	۴
	تدوین و اجرای رهنگاشت علم و فناوری (STR) در کمیته امداد امام خمینی (ره)	۲
	تأثیر مشاغل دانش‌بنیان بر بیکار شدن اقشار کم‌سواد و محروم جامعه	۳
	رهگیری کمک‌های مردم از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری	۱۴
	ایجاد شبکه سراسری برای وصول و توزیع هدفمند کمک‌های اشخاص حقیقی و حقوقی از طریق فرایندهای دیجیتال و بسترهای الکترونیک	۹
	ایجاد صندوق‌های صدقات الکترونیک به دلیل کاهش تدریجی استفاده از پول در بین مردم	۶



نوع عامل	عوامل مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	فراوانی رأی ( $30=N$ )
	اخذ کمک‌های مردمی با مشارکت نرم‌افزارهای پرداخت آنلاین (آپ و هفتشاد و ...) یا ایجاد آن	۴
	استفاده از کدهای QR برای اخذ کمک خیرین	۱
	تأثیر توسعه و به‌کارگیری فناوری‌های الکترونیک در کاهش منابع انسانی کمیته امداد	۹
	درک پیشرفت‌های نوظهور در حوزه فنی و مهندسی	۴
	خودکار شدن وظایف ساده و تکراری	۵
	سطح خلاقیت و نوآوری سازمانی	۲
	سطح پذیرش عمومی فناوری‌های جدید	۳
	تناسب راهبرد منابع انسانی و ره‌نگاشت فناوری در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین	۲
	رشد نرم‌افزارهای رایانه‌ای در حوزه تحلیل ذی‌نفعان	۲
	همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل	۱
	توسعه خدمات سبز و بدون مصرف کاغذ	۶
	مدلسازی الگوریتمی و رایانه‌ای به‌عنوان روش آموزش و توسعه کارکنان و مددجویان	۴
	توسعه خدمات رفاه اجتماعی الکترونیک و مجازی	۱۱
	جایگزینی آجرهای ساختمان سازمان‌ها با کلیک‌های ماوس (خدمات‌رسانی بدون شعبه)	۲
	حضور فناوری‌های دیجیتال جدید از قبیل بسترهای تعاملی و شبکه‌های اجتماعی	۱۵
	نفوذ اینترنت بین مردم ایران	۱۳
	راه‌اندازی شبکه ملی اطلاعات	۵
	پایگاه داده متمرکز برای نگهداری و تحلیل یکپارچه اطلاعات مددجویان استان قزوین	۱۷
	خدمات ابری عمومی (رایانش ابری)	۳
	اعتبارسنجی بیومتریک مددجویان	۵
	اتوماسیون فناوری اطلاعات و وظایف حرفه‌ای را در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین ساختاربندی مجدد می‌کند	۳
	تحول دیجیتال و جهت‌دهی به تحول مشاغل و مدرن‌سازی منابع انسانی	۵
	دیتا ماینینگ و تحلیل رایانه‌ای حجم عظیم داده‌های غیرساختاریافته که شعب کمیته امداد امام خمینی (ره) در مورد مددجویان و ذی‌نفعان مختلف در اختیار دارند، پتانسیل خوبی در تحلیل الگوهای نیاز و تقاضای مددجویان، حمایت از رشد کارآفرینی مددجویان، کاهش ریسک و تطابق با قوانین در حال تحول را با خود به همراه دارد.	۴

## شناسایی پیشران‌های کلیدی

در ادامه فرایند پژوهش، پانل تخصصی برای شناسایی پیشران‌های کلیدی با حضور خبرگان مرحله قبلی تشکیل شد. شایان ذکر است که در این پژوهش، برای اجماع بر روی مؤلفه‌های مورد نظرسنجی (پیشران‌های کلیدی) از شاخص CVR<sup>۱</sup> طبق فرمول زیر استفاده شده است.

$$CVR = (ne - N/2) / (N/2)$$

در این فرمول، ne تعداد متخصصان موضوعی که با مؤلفه مورد نظرسنجی موافقت را نشان می‌دهد و N تعداد کل متخصصان موضوعی است. ارزش CVR بین +۱ و -۱ است که ارزش (+) مشخص می‌کند حداقل نیمی از متخصصان بر روی مؤلفه یا گزاره مورد نظر وفاق و اجماع دارند (آنویوجوزی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

در ادامه فهرست پیشران‌های کلیدی بیان می‌شود:

تعیین شاخص‌های شفاف و کمی برای ارزیابی دوره‌ای عملکرد مدیران عالی کمیته امداد استان قزوین

۱. موفقیت دولت در طرح مسکن ملی و ایجاد سالانه یک میلیون مسکن؛
۲. سطح تفویض اختیار به مدیران میانی و عملیاتی در کمیته امداد استان قزوین؛
۳. مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان؛
۴. فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی در کشور (توازی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر نظیر وزارت رفاه، بهزیستی، بنیاد برکت، بسیج مستضعفان و بنیاد مسکن)؛
۵. ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) (این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی)؛
۶. سطح شناخت مدیران عالی کمیته امداد استان قزوین از تحولات محیطی (تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه)؛
۷. رویکرد فراجحای در کمیته امداد استان قزوین (عدم وابستگی به احزاب سیاسی)؛
۸. رویکرد آینده‌پژوهانه در نظام برنامه‌ریزی کمیته امداد استان قزوین؛
۹. معضل کاهش جهانی کالاهای اساسی در اثر توسعه جنگ در سطح جهان؛

1. Content Validity Ratio

2. Onwuegbuzie





۱۰. دخالت دادن کمیته امداد استان قزوین در تدوین اسناد توسعه‌ای استان به‌عنوان یک ذی‌نفع کلیدی؛
۱۱. موفقیت دولت در طرح ایجاد سالانه یک میلیون شغل؛
۱۲. گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در اثر تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران؛
۱۳. عدم ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در کشور؛
۱۴. جذابیت سرمایه‌گذاری در بخش تولید کوچک‌مقیاس و خانواده‌بنیان در استان قزوین؛
۱۵. تمرکز یارانه‌های دولتی اعم از مستقیم یا غیرمستقیم بر دهک‌های پایین؛
۱۶. کسری بودجه دولت؛
۱۷. رشد حضور زنان از نظر مقیاس و اهمیت در ساختار سازمانی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۱۸. توجه و سرمایه‌گذاری کمیته امداد استان بر مشاغل رو به رشد آینده؛
۱۹. میزان تورم؛
۲۰. توانمندسازی مددجویان به‌جای کمک‌های ناپایدار و مقطعی؛
۲۱. کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها؛
۲۲. سهم صندوق‌های صدقات در تأمین مالی کمیته امداد؛
۲۳. توسعه زیرساخت‌های استان برای بهبود وضعیت اقتصادی در استان قزوین؛
۲۴. سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۲۵. فساد مالی در کمیته امداد استان قزوین؛
۲۶. بهینه‌سازی تخصیص بودجه در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۲۷. وجود مدل مطلوب تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۲۸. سطح تمایل دهک‌های بالای جامعه قزوین در کمک کردن به کمیته امداد استان؛
۲۹. وضعیت بهداشت و درمان در استان به‌منظور کاهش از کارافتادگی و مرگ‌ومیر؛
۳۰. میزان وقوع جرائم منجر به زندان در استان قزوین؛
۳۱. میزان طلاق در استان قزوین؛
۳۲. سطح رضایت شغلی کارکنان؛

۳۳. توجه به صنایع خلاق و فرهنگی برای اشتغال زنان سرپرست خانوار؛
۳۴. پیر شدن جمعیت کشور و استان؛
۳۵. حضور نخبگان علمی به‌عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد استان قزوین؛
۳۶. ترویج فرهنگ کارآفرینی در جامعه قزوین؛
۳۷. تبیین، تبلیغ و برجسته‌سازی خدمات کمیته امداد استان در میان جامعه؛
۳۸. فرهنگ نوع‌دوستی و احساس مسئولیت نسبت به هم‌نوع در جامعه قزوین؛
۳۹. توسعه ایمنی در کار و کاهش تلفات و صدمات جانی مخصوصاً در تصادفات جاده‌ای؛
۴۰. میزان تقید مردم قزوین به وجوهات شرعی مانند زکات و نذورات و صدقه و انفاق؛
۴۱. مهاجرت اقشار فقیر دیگر استان‌ها به حاشیه شهر قزوین؛
۴۲. سطح تحصیل در میان قشر فقیر جامعه قزوین؛
۴۳. میزان تحقیق و توسعه (R&D) در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۴۴. همکاری با مساجد و پایگاه‌های بسیج در شناسایی و رفع مشارکتی فقر در محلات؛
۴۵. همگرایی خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد با کمیته امداد استان قزوین؛
۴۶. سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب؛
۴۷. آگاهی کارکنان در راه‌اندازی و به‌کارگیری فناوری‌های نوین و خدمات الکترونیک؛
۴۸. سطح اعتقادات مذهبی در میان قشر فقیر جامعه قزوین؛
۴۹. استفاده از کدهای QR برای اخذ کمک خیرین؛
۵۰. اخذ کمک مردمی با مشارکت نرم‌افزارهای پرداخت آنلاین (آپ و هفتستاد و ...) یا ایجاد آن؛
۵۱. ایجاد صندوق‌های صدقات الکترونیک به‌دلیل کاهش استفاده از پول در بین مردم؛
۵۲. آگاهی مددجویان در استفاده از فناوری‌های نوین و خدمات الکترونیک؛
۵۳. سطح تجهیز ادارات کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به فناوری‌های نوین و الکترونیک؛



۵۴. رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری؛
۵۵. به کارگیری سامانه‌های اطلاعات مدیریت (MIS)؛
۵۶. شبکه‌سازی ذی‌نفعان با کمک فناوری‌های در بستر اینترنت یا اینترنت؛
۵۷. سطح امنیت نرم‌افزارهای در بستر وب برای حفظ عزت و کرامت ارباب رجوع؛
۵۸. همکاری با مراکز علمی استان (دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره))، پارک علم و فناوری استان، بنیاد نخبگان استان قزوین و ... در حوزه ایجاد و انتقال فناوری؛
۵۹. به کارگیری سامانه‌های پشتیبانی کننده از تصمیم (DSS)؛
۶۰. جایگزینی آجرهای ساختمان سازمان‌ها با کلیک‌های ماوس (خدمات‌رسانی بدون شعبه).

### شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی

در این قسمت از فرایند پژوهش، دو مرحله دلفی برگزار شد. در این مراحل، پرسشنامه‌ها برای کسانی ارسال شد که در مرحله قبلی مشارکت نمودند. خبرگان به میزان تأثیر هر پیشران کلیدی بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین بر اساس طیف لیکرت نمره ۱-۵ دادند. همچنین به میزان عدم اطمینان هر پیشران کلیدی نمره ۰-۱۰ داده شد که صفر بدین معنا است که احتمال تغییر آن عامل در افق ۱۴۰۷ صفر است و ۱۰۰ به این معنا است که عامل مورد نظر با احتمال ۱۰۰ درصد در افق ۱۴۰۷ تغییر خواهد کرد.

پس از هر مرحله دلفی، نتایج به کمک آمار توصیفی<sup>۱</sup> بر اساس سنجه‌های میانگین<sup>۲</sup>، انحراف معیار<sup>۳</sup> و دامنه بین چارکی<sup>۴</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. دامنه بین چارکی از سنجه‌های پراکندگی است که برابر با فاصله بین چارک اول و سوم می‌باشد. معیار مورد قبول واقع شدن آراء خبرگان در مورد هر عامل، کوچک‌تر مساوی بودن IQR از ۳۰ درصد است که برای طیف پنج‌تایی لیکرت معیار  $IQR \leq 1/2$  خواهد بود (سکران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۸۳).

- 
1. Descriptive Statistics
  2. Mean
  3. SD: Standard Deviation
  4. IQR: Inter-Quartile Range
  5. Sekaran

## نتایج دلفی دو مرحله‌ای

به منظور حصول همگرایی خبرگان، قبل از مرحله دوم دلفی، بر ایند آراء خبرگان در مرحله قبل توسط مشارکت کنندگان مورد رؤیت قرار گرفت. آنالیز داده‌های گردآوری شده مطابق جدول فوق نشان می‌دهد انحراف معیار مربوط به بیشتر پیشران‌ها، پس از دلفی دوم کاهش یافته است که می‌بین فزونی یافتن همگرایی خبرگان می‌باشد. بیشترین کاهش انحراف معیار در خصوص پیشران کلیدی شماره ۱۲ رخ داده است و تنها مورد افزایش انحراف معیار در داده‌های مربوط به پیشران شماره ۱۱ قابل مشاهده است. به جزء عامل ۱۷ که در شاخص میزان تأثیر، دارای دامنه بین چارکی بیشتر از حد مقبول است، در تمام موارد دیگر مقدار IQR موید اجماع خبرگان می‌باشد. در خصوص استثناء مذکور، با حذف داده‌های پرت که فاصله‌ای بیش از دو برابر انحراف معیار با میانگین داشته‌اند، مقدار دامنه بین چارکی به حد مقبول رسانیده شده است. پس از این اصلاحات، میانگین میزان تأثیر عامل ۱۷ به ۱/۱ تغییر یافت. دامنه بین چارکی تعداد بیشتری از عوامل در فاز اول دلفی بیش از معیار مشخص شده بود که پس از مرحله دوم دلفی به یک مورد فوق‌الذکر تقلیل یافت.

در پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین بر مبنای دو شاخص میزان عدم اطمینان و میزان تأثیر طبق ماتریس ویلسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، عدم قطعیت‌های کلیدی که دارای بیشترین میزان عدم اطمینان و تأثیر هستند، ۱۶ مورد می‌باشند. این عوامل شامل کدهای زیر هستند:

۱. مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان؛
۲. فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی در کشور و توازی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر نظیر وزارت رفاه، بهزیستی، بنیاد برکت، بسیج مستضعفان و بنیاد مسکن؛
۳. ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی؛
۴. موفقیت دولت در طرح ایجاد سالانه یک میلیون شغل؛
۵. گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در اثر تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران؛

1. Wilson



۶. عدم ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در کشور؛
۷. توجه و سرمایه‌گذاری کمیته امداد استان بر مشاغل رو به رشد آینده؛
۸. کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها؛
۹. سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۱۰. وجود مدل مطلوب تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۱۱. میزان وقوع جرائم منجر به زندان در استان قزوین؛
۱۲. حضور نخبگان علمی به‌عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد استان قزوین؛
۱۳. توسعه ایمنی در کار و کاهش تلفات و صدمات جانی مخصوصاً در تصادفات جاده‌ای؛
۱۴. میزان تحقیق و توسعه (R&D) در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین؛
۱۵. سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب و؛
۱۶. رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری.

## نامگذاری و توصیف سناریوها

### سناریوی شماره یک: انحلال

در سناریو شماره یک با نام «انحلال» وضعیت فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی در کشور و توازی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر، ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی، موفقیت دولت در طرح ایجاد سالانه یک میلیون شغل، گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در اثر تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران، توجه و سرمایه‌گذاری کمیته امداد استان بر مشاغل رو به رشد آینده، کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها، سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، وجود مدل مطلوب تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، میزان وقوع جرائم منجر به زندان در استان قزوین، حضور نخبگان علمی به‌عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد استان قزوین، توسعه ایمنی در کار و کاهش تلفات و صدمات جانی مخصوصاً در تصادفات جاده‌ای و میزان تحقیق و توسعه (R&D) در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان

قزوین دارای وضعیتی بدبینانه در افق ۱۴۰۷ خواهد بود و فقط چهار عدم قطعیت کلیدی رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری، مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان، عدم ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در کشور و سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب در این سناریو حالتی بینابین خواهند داشت. ضمن اینکه هیچ کدام از عدم قطعیت‌های شکل‌دهنده این سناریو دارای وضعیت خوش‌بینانه نخواهند بود.

این سناریو با نمره مطلوبیت منفی ۱۲، نمایانگر وضعیت بسیار بدبینانه کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ است و با وقوع این سناریو در افق ۱۴۰۷، نه تنها توسعه و تعالی سازمانی تحقق نمی‌یابد بلکه سازمان با بن‌بست عملکردی مواجه شده، از تحقق رسالت و مأموریت خود ولو به صورت نسبی عاجز است و حتی قادر به حفظ و بقای خود نخواهد بود و به نوعی محکوم به انحلال می‌گردد.

در این سناریو علاوه بر وضعیت نامناسب اکثر عدم قطعیت‌های کلیدی، برخی پیشران‌های کلیدی که نمره عدم اطمینان کمتر از حد میانه ولی نمره تأثیر بالاتر از حد میانه (بزرگتر از ۳ روی طیف ۵ تایی لیکرت) دارند نیز با وضعیت نامناسبی که خواهند داشت به تشدید وضعیت بدبینانه این سناریو کمک می‌کنند.

الف) عدم تعیین شاخص‌های شفاف و کمی برای ارزیابی دوره‌ای عملکرد مدیران عالی کمیته امداد استان قزوین، ب) سطح پایین تفویض اختیار به مدیران میانی و عملیاتی در کمیته امداد استان قزوین، پ) عدم توجه به بهینه‌سازی تخصیص بودجه در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و ت) کم‌توجهی به رضایت شغلی کارکنان در این کمیته باعث می‌شود که در این سناریو بسیار بدبینانه، علاوه بر شرایط نامناسب تحمیل شده از طرف نظام بین‌الملل و سیاست‌های غلط دولتی و حاکمیتی که شرایط را برای کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و استمرار عملکرد آن بسیار دشوار ساخته است، در سطح مدیریت استانی این نهاد نیز تصمیمات و اقدامات نادرستی رقم بخورد که شرایط را به شدت نامناسب‌تر نموده است.

اولاً تحقیق و توسعه در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به شدت نادیده گرفته شده است و به جای استفاده از مدل‌های تأمین مالی برآمده از تحقیق و پژوهش که در شرایط محیطی پیش‌آمده قابلیت پاسخگویی داشته باشند، کمیته امداد استان یا مدل تأمین مالی مشخص و مدونی ندارد و یا همچنان از مدل‌های منسوخ و رویه‌های



شکست خورده پیشین استفاده می‌کند که این مسأله، تأمین مالی ناپایدار و شکننده را در این سازمان موجب گردیده است.

ثانیاً کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به شدت درگیر روزمرگی شده است و از شناسایی و تخمین مشاغل پررونق در دهه آینده و هدایت سرمایه‌گذاری و حمایت‌های خود به سمت این مشاغل شدیداً غافل شده است.

شاید بدتر از همه تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده در این سناریو، نادیده گرفتن ظرفیت منابع انسانی درون‌سازمانی و نخبگان حاضر در استان قزوین باشد. چرا که در شرایط به شدت نامناسب و بدبینانه این سناریو، اذهان خلاق نخبگان می‌تواند محرک و موتور حرکت در مسیر صحیح و به سمت اصلاح امور باشد اما متأسفانه نه در مقام مدیر و نه در مقام کارمند و حتی نه در مقام مشاور از ظرفیت نرم‌افزاری نخبگان استان در کمیته امداد استان استفاده نمی‌شود.

برآیند شرایط بدبینانه ۱۲ عدم قطعیت کلیدی فوق‌الذکر، کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین را به سمت ورشکستگی در عملکرد و انحلال اجباری در افق ۱۴۰۷ می‌برد.

در افق ۱۴۰۷ چهار عدم قطعیت کلیدی رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری، مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان، عدم ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در کشور و سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب در این سناریو حالتی بینابین خواهند داشت. یعنی وضعیت کنونی حفظ می‌شود و کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در محیط داخلی یا خارجی خود تغییر چندانی در این حوزه‌ها ندارد.

شاید تحول درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در حوزه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانست منجر به افزایش دسترسی مردم به سامانه‌های الکترونیکی و رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان و در نتیجه شفافیت بیشتر و افزایش مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) بشود و تا حدی از وضعیت بسیار بدبینانه این سناریو بکاهد ولی عدم تحقق اتفاقات اخیر و لختی و استمرار وضعیت بینابینی این سه عدم قطعیت در کنار استمرار نسبی عدم ثبات در مولفه‌های اقتصادی کشور به عنوان عدم قطعیت چهارم باعث می‌شود که سناریوی شماره یک با نام «انحلال» تصویری بسیار بدبینانه و نامطلوب از آینده کمیته امداد استان قزوین ترسیم کند. تصویری که هیچ کدام از عدم قطعیت‌های کلیدی در آن وضعیتی خوش‌بینانه ندارند.

## سناریوی شماره دو: بحران

در سناریو شماره دو با نام «بحران» وضعیت فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی در کشور و ترازوی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر، کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها، سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، توسعه ایمنی در کار و کاهش تلفات و صدمات جانی مخصوصاً در تصادفات جاده‌ای، میزان تحقیق و توسعه (R&D) در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری بدینانه خواهد بود و ۹ عدم قطعیت کلیدی ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی، مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان، موفقیت دولت در طرح ایجاد سالانه یک میلیون شغل، گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در اثر تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران، توجه و سرمایه‌گذاری کمیته امداد استان بر مشاغل رو به رشد آینده، وجود مدل مطلوب تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، میزان وقوع جرائم منجر به زندان در استان قزوین، حضور نخبگان علمی به‌عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد استان قزوین و سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب در این سناریو حالتی بنیابین خواهند داشت. ضمن اینکه فقط یکی از عدم قطعیت‌های کلیدی در این سناریو دارای وضعیت خوش‌بینانه خواهد بود.

این سناریو با نمره مطلوبیت منفی ۵، نمایانگر وضعیت بدینانه کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ است. وضعیت بدینانه ۶ مورد از عدم قطعیت‌های کلیدی مختلف و استمرار وضعیت کنونی اکثریت قریب به اتفاق دیگر عدم قطعیت‌ها در این سناریو باعث می‌شود که شاهد پیشرفت و توسعه سازمانی در افق مورد نظر نباشیم و وضعیت کمیته امداد استان قزوین در افق ۱۴۰۷ نه تنها با بهبود و تعالی مواجه نخواهد شد بلکه بدتر از وضعیت کنونی آن خواهد بود. وضعیتی که احتمالاً به افول عملکردی این سازمان و عدم توان آن در مدیریت شرایط محیطی منجر می‌گردد و سرپا نگاه‌داشتن آن از طریق شارژ بودجه‌های دولتی و درآمدهای نفتی موجود در صندوق توسعه کشور ادامه می‌یابد.

در این سناریو علاوه بر وضعیت نامناسب ۶ عدم قطعیت کلیدی، برخی پیشران‌های کلیدی که نمره عدم اطمینان کمتر از حد میانه ولی نمره تأثیر بالاتر از حد میانه (بزرگتر





از ۳ روی طیف ۵ تایی لیکرت) دارند نیز با وضعیت نامناسبی که خواهند داشت به وضعیت بدبینانه این سناریو کمک می‌کنند.

الف) عدم موفقیت دولت در طرح مسکن ملی و ایجاد سالانه یک میلیون مسکن،  
ب) عدم تمرکز یارانه‌های دولتی اعم از مستقیم یا غیرمستقیم بر دهک‌های پایین،  
پ) کسری بودجه دولت و ت) عدم توسعه زیرساخت‌های استان برای بهبود وضعیت اقتصادی در استان قزوین باعث شده است که در سناریوی بحران، مانند سناریوی انحلال شاهد گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در استان قزوین باشیم.

مانند سناریوی اول، در این سناریو نیز فقدان مدیریت یکپارچه در فقرزدایی و موازی کاری نهادها و سازمان‌های مختلف در این خصوص موجب دشواری ارزیابی عملکرد در این حوزه شده است. تناسبی میان سطح وظایف، سطح بودجه دریافتی و میزان پاسخگویی سازمان‌ها و نهادهای مربوطه وجود ندارد و این مسأله موجب شانه خالی کردن هر یک از مسئولین ذی‌ربط در خصوص عملکرد سازمان تحت مدیریت او شده است. در چنین شرایطی از طرفی کسری بودجه ناشی از تحریم‌ها موجب کاهش بودجه کمیته امداد شده است و از طرفی جمعیت قشر آسیب‌پذیر استان افزایش پیدا کرده است. لذا کمیته امداد استان در ایفای نقش صحیح و مؤثر در راستای رسالت و مأموریت خود ناتوان خواهد بود.

بر خلاف سناریوی اول، در اینجا نقش مدیریت کمیته امداد استان قزوین در خصوص وضعیت بدبینانه این سناریو کم‌رنگ است و شاید تنها خطای راهبردی این مدیریت، نادیده گرفتن تحقیق و توسعه در این نهاد و عدم توجه و سرمایه‌گذاری در این حوزه است که احتمالاً خود این موضوع نیز می‌تواند ناشی از کسری بودجه باشد.

مهم‌ترین تفاوت این سناریو با سناریوی شماره یک این است که وضعیت تعداد قابل توجهی از عدم قطعیت‌های دارای وضعیت بدبینانه در سناریوی اول در این سناریو دارای وضعی بینابین هستند.

شیب روند عملکرد دولت در طرح ایجاد سالانه یک میلیون شغل در افق ۱۴۰۷ مانند شیب آن در زمان حاضر است و شاهد افول یا نزول آن نخواهیم بود. در خصوص ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی، مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان، توجه و سرمایه‌گذاری کمیته امداد استان بر مشاغل رو به رشد آینده، وجود مدل مطلوب

تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، میزان وقوع جرائم منجر به زندان در استان قزوین، حضور نخبگان علمی به عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد استان قزوین و سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بسترو ب نیز در افق ۱۴۰۷ شاهد وضعیتی مشابه با وضعیت امروزی خواهیم بود. این بدین معنا است که وضعیت عدم قطعیت‌های مذکور به گونه‌ای نیست که بتواند اثر ۶ وضعیت بدینانه را جبران کند و کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین را به سمت وضعی مطلوب سوق دهد بلکه تنها در این سناریو نسبت به سناریوی اول، مقداری از شدت بدینانه بودن تصویر فراروی این نهاد کاسته شده است ولی وضعیت همچنان بدینانه خواهد بود.

تنها عدم قطعیت کلیدی دارای وضعیت خوش‌بینانه در این سناریو، ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در کشور است. این بدین معنا نیست که شاخص‌های کلان اقتصادی کشور نظیر میزان تورم، نرخ ارز و رشد تولید ناخالص داخلی وضعیتی مطلوب دارند بلکه به این معنا است که این شاخص‌ها فارغ از اینکه در چه سطحی از مطلوبیت هستند، نوسان مداوم و ناپایداری شدید ندارند. در حالی که سناریوی شماره دو با نمره مطلوبیت منفی پنج، در کل تصویری بدینانه را ترسیم می‌کند شاید تنها بارقه امید برای برون‌رفت از این وضعیت بدینانه در حوزه فقرزدایی، همین وضعیت مطلوب مربوط به ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در بازار سرمایه‌گذاری در این سناریو باشد چرا که لازمه فقرزدایی، ایجاد اشتغال و لازمه ایجاد اشتغال و کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و لازمه سرمایه‌گذاری بیشتر از آنکه رونق اقتصادی باشد ثبات اقتصادی است.

#### سناریوی شماره سه: ثبات

در سناریو شماره سه با نام «ثبات»، وضعیت بیش از نیمی از عدم قطعیت‌های کلیدی بنیاین خواهد بود. این ۱۱ عدم قطعیت کلیدی عبارتند از مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان، موفقیت دولت در طرح ایجاد سالانه یک میلیون شغل، عدم ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در کشور، توجه و سرمایه‌گذاری کمیته امداد استان بر مشاغل رو به رشد آینده، کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها، سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری، وجود مدل مطلوب تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، میزان وقوع جرائم منجر به زندان در استان قزوین، حضور



نخبگان علمی به‌عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد استان قزوین و میزان تحقیق و توسعه (R&D) در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین. فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی در کشور و توازی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر، گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در اثر تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران و توسعه ایمنی در کار و کاهش تلفات و صدمات جانی مخصوصاً در تصادفات جاده‌ای در این سناریو بدبینانه خواهند بود و دو عدم قطعیت کلیدی ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی و سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب در این سناریو حالتی خوش‌بینانه خواهند داشت.

نمره مطلوبیت نزدیک به صفر (دقیقاً منفی ۱) این سناریو و وضعیت بینابین اکثر عدم قطعیت‌های کلیدی در این سناریو، نشان‌دهنده استمرار وضعیت کنونی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ است و با وقوع این سناریو در افق ۱۴۰۷، توسعه سازمانی و عملکردی این نهاد دچار رشد یا افول قابل توجهی نخواهد شد. وضعیت بینابین ۱۱ مورد از عدم قطعیت‌های کلیدی مختلف و استمرار وضعیت کنونی آن‌ها در این سناریو باعث می‌شود که شاهد پیشرفت و توسعه عملکرد این نهاد و یا افول و نزول جدی آن در افق مورد نظر نباشیم و وضعیت کمیته امداد استان قزوین و عملکرد آن در حوزه فقرزدایی در افق ۱۴۰۷ با یک ثبات نسبی مشابه وضعیت کنونی آن باشد. وضعیتی که احتمالاً با نوعی ایستایی و لختی در مدیریت و سیاست‌های محافظه‌کارانه همراه است. در این سناریو، وضعیت مناسب برخی پیشران‌های کلیدی که نمره عدم اطمینان کمتر از حد میانه ولی نمره تأثیر بالاتر از حد میانه (بزرگتر از ۳ روی طیف ۵ تایی لیکرت) دارند باعث می‌شود که تا حدی اثر منفی وضعیت بدبینانه برخی عدم قطعیت‌های کلیدی خنثی گردد و وضعیت کلی این سناریو حالتی بینابینی داشته باشد.

الف) توجه به توانمندسازی مددجویان به‌جای کمک‌های ناپایدار و مقطعی به آن‌ها، ب) عدم فساد مالی، رانت و ویژه‌خواری در شئون مختلف در کمیته امداد استان قزوین، پ) تمرکز بر به‌کارگیری سامانه‌های اطلاعات مدیریت (MIS) و ت) اهتمام به شبکه‌سازی ذی‌نفعان با کمک فناوری‌های در بستر اینترنت یا اینترنت باعث شده است که در سناریوی سوم، به رغم استمرار و تشدید تحریم‌های بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی ایران و گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در این سناریو حاکمیت و مسئولین کمیته

امداد دست به دو اقدام مثبت و اثربخش بزنند که پیامدهای این دو اقدام موجب حفظ وضع موجود و پیشگیری از ایجاد شرایط بحرانی با وجود تشدید تحریم‌ها و کسری بودجه دولت می‌شود.

اولاً کمیته امداد امام خمینی (ره) به مرور در افق ۱۴۰۷ تبدیل به یک نهاد کاملاً مردمی می‌شود و از وابستگی به بودجه عمومی رهایی می‌یابد. ثانیاً دولت و مقامات استانی در قزوین با وجود کسری بودجه نسبت به توسعه سطح دسترسی عموم مردم به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب اهتمام می‌ورزند و با پیگیری و همیاری مسئولین کمیته امداد استان قزوین، این مهم در خصوص مددجویان کمیته امداد این استان نیز محقق می‌گردد. مردمی‌تر شدن نهاد انقلابی کمیته امداد استان قزوین در این سناریو، موجب می‌شود که مقبولیت نسبی این نهاد نزد دولتمردان باقی بماند، سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین حفظ شود، با وجود شرایط بد اقتصادی، کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها به صورت نسبی ادامه یابد و ارتباط نسبی این سازمان با نخبگان استانی نیز حفظ شود.

افزایش سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب در این سناریو، نیز باعث می‌شود که اطلاع‌رسانی و شفافیت افزایش یابد؛ سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین حفظ شود و با وجود شرایط بد اقتصادی، کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها به صورت نسبی ادامه یابد. با وجود بهبود دسترسی به اینترنت و سامانه‌های الکترونیکی در این سناریو همچنان سطح رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد کاملاً بهبود نمی‌یابد و تقریباً مشابه وضعیت امروزی آن خواهد بود.

در کل این سناریو وضعیتی بینابینی دارد که نمره مطلوبیت آن نیز مبین همین مسأله است. اگرچه عملکرد حاکمیت و مسئولین کمیته امداد در سطح کشور و استان در مقابل فشار تحریم‌ها و کسری بودجه و گسترش قشر آسیب‌پذیر، نسبت به سناریوی اول و دوم بهتر است اما این عملکرد برای رشد و پیشرفت و تعالی و بهبود شرایط استان در حوزه فقرزدایی کافی نیست و صرفاً می‌تواند از بدتر شدن وضعیت جلوگیری کند که البته به دلیل شرایط نامساعد و چالش‌های فزاینده اقتصادی موجود در این سناریو، حفظ وضع موجود نیز می‌تواند تا حدی موّجه و رضایت‌بخش باشد.



### سناریوی شماره چهار: الگوی الهام‌بخش

در سناریو شماره چهار با نام «الگوی الهام‌بخش» وضعیت اکثر عدم قطعیت‌های کلیدی خوش‌بینانه خواهد بود و هیچ یک از عدم قطعیت‌های کلیدی وضعیتی بدبینانه نخواهند داشت. به‌صورتی دقیق‌تر باید گفت که ۱۱ عدم قطعیت کلیدی مقبولیت نهاد کمیته امداد امام خمینی (ره) نزد دولتمردان، رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری، ابهام هویتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و این مسئله که این سازمان یک سازمان مردم‌نهاد است یا یک سازمان حاکمیتی، موفقیت دولت در طرح ایجاد سالانه یک میلیون شغل، گسترش قشر آسیب‌پذیر جامعه در اثر تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران، عدم ثبات مؤلفه‌های کلان اقتصادی در کشور، سرمایه اجتماعی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین، میزان وقوع جرائم منجر به زندان در استان قزوین، حضور نخبگان علمی به‌عنوان مدیر، کارمند یا مشاور در کمیته امداد استان قزوین، توسعه ایمنی در کار و کاهش تلفات و صدمات جانی مخصوصاً در تصادفات جاده‌ای و سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر وب در افق ۱۴۰۷ وضعیتی خوش‌بینانه دارند.

پنج عدم قطعیت کلیدی فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی در کشور و توافقی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر، توجه و سرمایه‌گذاری کمیته امداد استان بر مشاغل رو به رشد آینده، کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها، وجود مدل مطلوب تأمین مالی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و میزان تحقیق و توسعه (R&D) در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در این افق وضعیتی بینابین خواهند داشت.

ضمن اینکه تعداد عدم قطعیت‌های کلیدی با وضعیت بدبینانه در افق ۱۴۰۷ صفر خواهد بود.

در میان چهار سناریو ترسیم شده، سناریو شماره چهار تنها سناریویی است که در کل، تصویرگر وضعیتی خوش‌بینانه در افق ۱۴۰۷ است. چرا که نمره مطلوبیت این سناریو بر خلاف سه سناریوی دیگر مثبت است و اتفاقاً نمره مطلوبیت آن عدد مثبت ۱۱ است که یک عدد قابل توجه است و با نمره صفر (وضعیت بینابین) فاصله زیادی دارد. وضعیت خوش‌بینانه ۱۱ عدم قطعیت کلیدی و عدم وجود وضعیت بدبینانه در این سناریو نویدبخش

پیشرفت و توسعه کمیته امداد استان قزوین و بهبود و تعالی سازمانی در این نهاد در افق ۱۴۰۷ خواهد بود. لذا با ادبیات آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری می‌توان این سناریو را «آینده مطلوب» فراروی کمیته امداد استان قزوین در افق ۱۴۰۷ نامید.

در این سناریو علاوه بر وضعیت مناسب اکثر عدم قطعیت‌های کلیدی، برخی پیشران‌های کلیدی که نمره عدم اطمینان کمتر از حد میانه ولی نمره تأثیر بالاتر از حد میانه (بزرگتر از ۳ روی طیف ۵ تایی لیکرت) دارند نیز با وضعیت مناسبی که خواهند داشت به تحقق و ارتقای وضعیت خوش‌بینانه این سناریو کمک می‌کنند.

الف) رشد فرهنگ کارآفرینی در جامعه قزوین، ب) ارتقای فرهنگ نوع‌دوستی و احساس مسئولیت نسبت به هم‌نوع در جامعه قزوین و پ) همگرایی خیریه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد با کمیته امداد استان قزوین باعث می‌شود که در این سناریوی خوش‌بینانه، علاوه بر شرایط مناسب رقم خورده از طرف حکومت و دولت و سیاست‌های درست مدیران کمیته امداد استان قزوین که شرایط را برای بهبود عملکرد کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین و توسعه و تعالی آن هموار ساخته است، در سطح مردم استان نیز بستر و فرهنگ صحیحی ایجاد شود که شرایط را جهت فقرزدایی از جامعه قزوین مناسب‌تر نموده است.

در این سناریو، اگرچه تحریم‌های بین‌المللی لغو نمی‌شوند ولی با سیاست‌های مناسب اتخاذ شده توسط دولت و حاکمیت، از تشدید تحریم‌ها جلوگیری می‌شود و با سیاست‌های اقتصادی مناسب دولت، تحریم‌ها کم‌اثرتر می‌گردند و شاهد رونق اقتصادی کشور خواهیم بود. دولت همچنین با مدیریت صحیح بازار سرمایه و اتخاذ سیاست‌های پولی و مالی مناسب از نوسان مداوم شاخص‌های کلان اقتصادی مخصوصاً نرخ تورم در کشور جلوگیری می‌کند. در چنین شرایطی که سرمایه کافی ناشی از درآمد مناسب ملی وجود دارد و ثبات اقتصادی هم ایجاد شده است، بستر لازم برای هدایت سرمایه‌ها به سمت تولید و اشتغال فراهم می‌گردد و با هدایت سرمایه‌های دولتی و سرمایه‌های بخش خصوصی، دولت موفق می‌شود که سالانه بیش از یک میلیون شغل و کسب‌وکار جدید در کشور ایجاد کند.

در این سناریو، کمیته امداد امام خمینی (ره) در سطح کشور و در سطح استان سعی می‌کند که از وابستگی به بودجه عمومی دولت رهایی یابد و هم در بُعد تأمین مالی و هم در بُعد مدیریت و تصمیم‌گیری به سمت مردم‌نهاد شدن پیش برود.



مدیران کمیته امداد استان قزوین، در این سناریو، با کمک و هماهنگی مدیران اجرایی استان دو تصمیم و اقدام مثبت و اثربخش را اتخاذ می‌نمایند. اولاً تلاش می‌شود که سطح دسترسی عموم مردم و مددجویان کمیته امداد استان به سامانه‌های الکترونیکی در بستر اینترنت افزایش یابد که سرعت و کیفیت خدمات این نهاد را ارتقا می‌دهد و ثانیاً با سرمایه‌گذاری مداوم فرهنگی و اقتصادی تلاش می‌شود که سطح وقوع جرائم منجر به زندان کاهش یابد که کاهش خانواده‌های نیازمند به حمایت کمیته امداد استان را در پی خواهد داشت.

در این سناریو شاهد دو اقدام مستقل کمیته امداد استان قزوین نیز هستیم. نخست اینکه، این کمیته بستر و پلتفرم مناسب برای رهگیری الکترونیکی کمک‌های مردمی از لحظه وصول تا مقصد را برای کمک‌کنندگان فراهم می‌کند که شفافیت و اعتماد را به شدت افزایش خواهد داد. دوم اینکه، مدیریت کمیته امداد استان، استفاده از نخبگان علمی استان را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات اجرایی به‌صورت جدی دنبال می‌کند و شبکه نخبگانی مناسبی در این راستا در استان با محوریت این نهاد انقلابی شکل می‌گیرد.

با وقوع همه اتفاقات مثبت فوق‌الذکر، در سناریوی چهارم شاهد دو پیامد بسیار مهم در افق ۱۴۰۷ هستیم. نخست، افزایش سرمایه اجتماعی کمیته امداد استان قزوین و دوم، ارتقای مقبولیت این نهاد نزد دولتمردان. این دو پیامد موجب می‌گردد که در سطح سازمان‌های دولتی استان قزوین و در سطح جامعه و مردم این استان، کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به استعاره‌ای از موفقیت تبدیل شود و الگویی الهام‌بخش برای دیگر سازمان‌های دولتی و مردمی باشد. در کل با توجه به ازدیاد وضعیت‌های خوش‌بینانه در این سناریو و عدم وجود حتی یک وضعیت بدبینانه در آن، کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین در افق ۱۴۰۷ وضعیتی مطلوب، خوش‌بینانه و الهام‌بخش برای دیگر سازمان‌ها را تجربه خواهند نمود.

### گزینه‌های راهبردی

به‌منظور دستیابی کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین به آینده مطلوب در افق ۱۴۰۷ که سناریوی شماره چهار با نام «الگوی الهام‌بخش» این وضعیت مطلوب را ترسیم نموده است، گزینه‌های راهبردی در دو نوع پیش‌فعالانه و فرافعالانه ارائه می‌گردند.

### گزینه‌های راهبردی پیش‌فعالانه

- ◇ قوت‌های داخلی کمیته امداد استان قزوین، متناسب با فرصت‌های پیش رو در سناریوی «الگوی الهام‌بخش» شناسایی کردند و حفظ و تقویت شوند؛
- ◇ از آنجا که عدم قطعیت کلیدی «فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه فقرزدایی در کشور و توازی فعالیت‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) با نهادهای حاکمیتی و دولتی دیگر» در ۷۵ درصد سناریوها حالتی بدبینانه دارد و در هیچ سناریویی وضعیت خوش‌بینانه نخواهد داشت. لذا می‌بایست این عدم قطعیت به‌عنوان تهدیدی پابرجا در همه سناریوها، به‌صورت جدی مورد توجه قرار گیرد و کمیته امداد استان قزوین آمادگی مواجهه پیش‌دستانه با آن از طریق بسیج منابع و امکانات لازم را داشته باشد که در افق ۱۴۰۷ دچار غافلگیری نشود؛
- ◇ پیشنهاد می‌شود راهبردهای کنونی کمیته امداد استان قزوین هم در سطح سازمانی و هم در سطح وظیفه‌ای، در چهار سناریوی تدوین شده در این پژوهش، مورد آزمون قرار گرفته و میزان پابرجا بودن آن‌ها در برابر سناریوهای مختلف مشخص گردد؛
- ◇ ایجاد تعامل با پارک علم و فناوری امام خمینی (ره)، به‌منظور بهره‌برداری پیش‌تازانه از فرصت‌های متکثر اقتصادی و کارآفرینی در حوزه فناوری؛
- ◇ ایجاد تعامل با مراکز رشد فناوری و نوآوری دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) و دانشگاه آزاد قزوین، به‌منظور بهره‌برداری پیش‌تازانه از فرصت‌های متکثر اقتصادی و کارآفرینی در حوزه فناوری؛
- ◇ با توجه به محتمل بودن افزایش زنان بی‌سرپرست یا بدسرپرست استان قزوین در افق ۱۴۰۷ به‌دلیل تصادفات جاده‌ای و جرائم منجر به زندان، کمیته امداد استان قزوین باید با پیش‌نگری این مسأله به ایجاد بسترهای لازم برای اشتغال زنان بدسرپرست و ازدواج و اشتغال زنان بی‌سرپرست پردازد؛
- ◇ کمیته امداد استان قزوین با ایجاد تعامل و هماهنگی سازنده با دیگر نهادهای دخیل در حوزه فقرزدایی و حمایت از اقشار آسیب‌پذیر جامعه نظیر بهزیستی، اداره کل کار، رفاه و تأمین اجتماعی، بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی و ... آمادگی لازم برای مواجهه با گسترش قشر آسیب‌پذیر در اثر تشدید تحریم‌ها را در استان فراهم نماید و در این خصوص ستاد مشترکی با محوریت کمیته امداد استان تشکیل و جلسات دوره‌ای مداوم برگزار گردد؛





- ◇ به جای حمایت‌های مالی مستمر از مددجویان، بهتر است با توجه بر قابلیت‌های استان، مشاغل رو به رشد آینده مورد شناسایی و پیش‌نگری قرار گیرند و سپس سرمایه‌گذاری لازم برای آموزش و اشتغال مددجویان در این مشاغل صورت گیرد؛
- ◇ با توجه به تشدید عدم قطعیت محیطی و افزایش پیچیدگی شرایط در افق ۱۴۰۷ مدیریت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و عملکرد موفق در کمیته امداد استان قزوین مستلزم به کارگیری ظرفیت نخبگان در این نهاد است. در این راستا لازم است که کمیته امداد استان قزوین با مهندسی مجدد در فرایند مدیریت منابع انسانی خود، از ظرفیت جوانان نخبه استان با استعلام از بنیاد ملی نخبگان و شعبه استانی این بنیاد به‌منظور زبده‌گزینی و تقویت منابع انسانی خود در حوزه مدیریت، کارکنان و مشاورین و مجریان برون‌سازمانی استفاده کند؛
- ◇ کمیته امداد استان قزوین باید مبتنی بر تحقیق و توسعه داخلی و یا برون‌سپاری، ضمن لحاظ وضعیت مختلف عدم قطعیت‌های کلیدی مستتر در سناریوهای چهارگانه، به انجام پژوهشی در راستای طراحی مدل مالی بهینه و پایدار برای تأمین مالی خود مبادرت ورزد و از میان حدود ۴۰ روش و تکنیک مختلف تأمین مالی، بسته‌ای از مؤثرترین و پایدارترین موارد را در قالب یک مدل منعطف‌گزینش کند.

#### گزینه‌های راهبردی فرافعالانه

- ◇ چشم‌انداز کلان کمیته امداد استان قزوین در تطابق با سناریوی «الگوی الهام‌بخش» ترسیم، تدقیق و ترویج گردد؛
- ◇ جهت بهره‌برداری هرچه بیشتر از فرصت‌های موجود در سناریو چهارم، قوت‌هایی متناسب با این فرصت‌ها در درون کمیته امداد امام خمینی (ره) استان قزوین ساخته شوند و ظرفیت‌سازی لازم در این راستا صورت گیرد؛
- ◇ ایجاد رابطه و همفکری و همیاری با حوزه هنری و اداره کل فرهنگ و ارشاد استان قزوین، به‌منظور ایجاد کسب‌وکارهای نوپای خانگی در حوزه صنایع خلاق هنری با تمرکز بر مددجویان روستایی استان قزوین؛
- ◇ استفاده و بهره‌برداری از بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌منظور ترویج، تبلیغ و فروش محصولات مددجویان استان در فضای مجازی و ایجاد یک پایگاه جامع داده از آثار مددجویان در شاخه‌های مختلف، ضمن فراهم‌نمودن امکان گفتگو در چت‌روم میان فروشنده و خریدار؛

- ◇ ایجاد تعاملات مناسب با شوراهای شهر و روستا، در راستای شناسایی و طبقه‌بندی دقیق مددجویان استان بر اساس مؤلفه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و هدفمند نمودن حمایت‌های کمیته امداد استان قزوین؛
- ◇ کمیته امداد استان قزوین باید از طریق ارتباط ملموس و نزدیک با نهاد مدرسه و خانواده، ضمن ترویج مفهوم احسان و نیکوکاری در راستای تصویرسازی ذهنی مطلوب از این مفاهیم در میان قشر کودک و نوجوان ممارست ورزد و در خلال این امر، موجبات افزایش «سرمایه اجتماعی» کمیته امداد امام خمینی (ره) در بلندمدت را فراهم آورد؛
- ◇ کمیته امداد استان قزوین به‌عنوان کنشگر اصلی، با مطالبه‌گری از استانداری، نقشی کلیدی‌تر در تدوین ابعاد مربوط به فقرزدایی در اسناد توسعه بلندمدت استان ایفا نماید؛
- ◇ در حالی که دغدغه اصلی کشور و رهبری در سال‌های اخیر مسأله تولید و اشتغال بوده است و از طرفی شعار انقلاب اسلامی و مخصوصاً دولت سیزدهم عدالت‌خواهی و کمتر کردن ضریب جینی و فاصله میان فقرا و دهک‌های برخوردار جامعه است. کمیته امداد استان باید با مطالبه‌گری فعالانه و مجدانه از اداره کل کار و نهادهای دارای بودجه برای ایجاد اشتغال نظیر «بنیاد برکت» سعی در هدایت بخشی از این بودجه‌ها به سمت ایجاد اشتغال برای مددجویان استان بنماید و از ظرفیت و بودجه داخلی خود نیز در این راستا بهره بگیرد؛
- ◇ یکی از عدم قطعیت‌های کلیدی که در هیچ کدام از سناریوهای چهارگانه وضعیتی خوش‌بینانه نخواهد داشت، کمک مالی شرکت‌های بزرگ استان به کمیته امداد امام خمینی (ره) در راستای ادای مسئولیت اجتماعی آن‌ها است. کمیته امداد استان، باید با اتخاذ راهبردهای ایجابی از بروز چنین وضعیتی در افق ۱۴۰۷ جلوگیری کند. تقویت سرمایه اجتماعی برون‌سازمانی، ارتقای شفافیت، شبکه‌سازی و گسترش ارتباطات رسمی و غیررسمی با مدیران و هیأت مدیره شرکت‌های بزرگ استان، اعتمادسازی، دعوت از مدیران ارشد این شرکت‌ها در جلسات کمیته امداد و بازنمون رسانه‌ای کمک‌های مالی ایشان می‌تواند از جمله راهبردهای مؤثر در این راستا باشد؛
- ◇ کمیته امداد استان باید با توسعه بستر فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT) در سازمان و ستاد مرکزی خود، امکان رهگیری کمک‌های مالی مردم توسط ایشان از بدو



اعطای کمک تا مقصد با کمک فناوری را فراهم آورد و از این طریق، ضمن افزایش شفافیت و اعتمادسازی، موجب افزایش کمک‌های مالی مردمی و کمک‌های مالی شرکت‌های استان گردد که نهایتاً منجر به تغییر جهت تأمین مالی کمیته امداد استان از سمت بودجه دولتی به سمت مردم‌نهاد شدن خواهد شد؛

◇ باید با همکاری اداره کل فناوری ارتباطات و اطلاعات، بسترسازی فنی و زیرساختی لازم برای افزایش سطح دسترسی مددجویان به سامانه‌های الکترونیکی برخط فراهم آید و همچنین آموزش‌های اولیه برای استفاده از این بستر نیز ارائه گردد تا ضمن افزایش شفافیت و سرعت خدمات، خطاهای انسانی کاهش یافته و خدمات حمایتی از مددجویان توزیع عادلانه‌تری بیابند. همچنین این بستر کمک می‌کند که مددجویان با سرعت بیشتر و هزینه کمتری از امکان‌های حمایتی کمیته امداد استان مطلع شده و ثبت درخواست نمایند و درخواست خود را پیگیری کنند.

### فهرست منابع

- احمدی، فضل‌الله؛ نصیریانی، خدیجه و اباذری، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۸، ۱۷۵-۱۸۵.
- ایجابی، ابراهیم؛ عیوضی، محمدرحیم؛ شیروانی ناغانی، مسلم و رضایی، ایمان (۱۳۹۶). مطالعه تطبیقی تعاریف متکثر از مفهوم میان‌رشته‌ای آینده‌نگاری راهبردی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، سال هفتم، شماره ۲۹، ۲۰۱-۲۲۶.
- بااوش، معصومه؛ شیانی، ملیحه و موسایی، میثم (۱۳۹۶). تحلیل عوامل اقتصادی-اجتماعی مؤثر بر فقر و نابرابری. رفاه اجتماعی، دوره ۱۷، شماره ۶۷، ۷۱-۱۰۸.
- برنامه توسعه سازمان ملل متحد (۲۰۲۱). گزارش توسعه انسانی سازمان ملل متحد. ژنو: سازمان ملل متحد.
- بلیک مور، کن (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر سیاست‌گذاری اجتماعی. ترجمه علی اصغر سعیدی و سعید صادقی، تهران: مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. چاپ بیست‌ودوم، تهران: سمت.
- حقیقی، ا. و شاهی، ز. و اسماعیلی، م. (۱۳۹۶). اثر عدم تخصیص یارانه نقدی به دهک‌های پردرآمد: مدل‌سازی رفاه اجتماعی در الگوی داده ستانده با رویکرد برنامه‌ریزی غیرخطی. تحقیقات اقتصادی، ۵۲ (۳)، ۵۸۱-۶۱۸.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱). روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی. تهران: فوژان.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار. چاپ نهم.

- درویشی، هدایت‌اله و سبحانی، نوبخت (۱۳۹۵). بررسی و تبیین وضعیت رفاه اجتماعی در استان لرستان. تحقیقات جدید در علوم انسانی، دوره ۳، شماره ۱۰، ۱-۲۰.
- زاهدی اصل، محمد (۱۳۸۸). مبانی رفاه اجتماعی. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- راستی، هادی و جهان‌تیغ، راضیه (۱۳۹۳). سنجش میزان رفاه اجتماعی خانوارها در نواحی روستایی. پژوهش‌های روستایی، دوره ۵، شماره ۲، ۷۵۹-۷۷۸.
- رفیعی، حسن (۱۳۹۴). نظر متخصصان ایرانی در مورد ابعاد و بیانگرهای شاخص رفاه اجتماعی ایران. رفاه اجتماعی، دوره ۱۵، شماره ۵۸، ۱۲۱-۱۳۶.
- سلیمانی، عباس؛ پورعزت، علی‌اصغر و اسماعیلی، محمدرضا (۱۳۹۹). تصویربرداری از آینده سازمان تأمین اجتماعی ایران از طریق سناریوپردازی. آینده‌پژوهی دفاعی، ۵ (۱۷)، ۹۳-۱۱۷.
- شیروانی ناغانی، مسلم؛ عبوسی، محمدرحیم و قاسمی، حاکم (۱۳۹۶). چیستی و چرایی مفهوم میان رشته‌ای آینده‌نگاری راهبردی در فرارشته آینده‌پژوهی. مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۳، ۱-۲۴.
- شیروانی ناغانی، مسلم؛ فضل‌ی، صفر و کشاورز ترک، عین‌الله (۱۳۹۷). ارائه یک مدل فرایندی برای آینده‌نگاری راهبردی در شرکت‌های ایرانی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۱۰، شماره ۲، ۳۴۹-۳۷۰.
- سرمایه‌گذاری خارجی در ایران با روش سناریوپردازی. پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۹۰ (۲۷)، ۳۹۳-۴۲۴.
- صائبی، محمد؛ شیرازی، محمود (۱۳۹۱). روش‌های تحقیق در مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباسی راینی، رضا؛ کریم‌پور، بهناز و خدایی، مرضیه (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر رفاه اجتماعی در جامعه کنونی. برگرفته شده از <https://civilica.com/doc/992692>.
- فتحی، مهدی؛ ملکی، مهدی و رضوانی‌اصل، محمد (۱۳۹۵). آینده‌نگاری سرمایه‌گذاری در صنعت مسکن ایران با به‌کارگیری رویکرد سناریونویسی و ماتریس تأثیرات متقاطع. آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۸، ۱۱-۲۸.
- کریمی دهناشی، امین (۱۳۹۹). تلنگرهایی برای جلب مشارکت نیکوکاران در تأمین مالی مؤسسات، بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم‌هاد. سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۱۰، شماره ۴، ۵-۲۰.
- گوهری‌فر، مصطفی؛ آذر، عادل و مشبکی، اصغر (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۳۸، ۲۱-۴۳.
- مردوخ روحانی، احسان (۱۳۹۱). بررسی الگوی رفاهی در ایران و جهان. مجله برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، (ویژه‌نامه نخستین همایش علمی رفاه اجتماعی ایران)، ۲۴۹-۲۸۶.
- مرزبان، حسن و استادزاد، علی‌حسین (۱۳۹۴). تأثیر تحریم‌های اقتصادی بر تولید و رفاه اجتماعی ایران: رهیافتی از الگوی رشد تعمیم‌یافته تصادفی. <https://civilica.com/doc/682317>.



مرکز پژوهش و برنامه‌ریزی کمیته امداد امام (۱۳۹۴). اساسنامه کمیته امداد امام خمینی (ره). تهران: معاونت اداری و مالی کمیته امداد امام.

ملکی، مهدی و فتحی، مهدی (۱۳۹۶). آینده‌نگاری مدل‌های تصمیم‌کسب‌وکار با به‌کارگیری رویکرد سناریونویسی. آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۸، ۳۳-۵۰.

ناظمی، امیر (۱۳۸۴). متغیرهای تأثیرگذار بر انتخاب حوزه‌های هدف یک پروژه آینده‌نگاری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.

ناظمی، امیر و قدیری، روح‌الله (۱۳۸۵ الف). آینده‌نگاری: مفاهیم و کاربردها. تهران: مرکز صنایع نوین.

نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی (۱۳۷۸). گزارش رفاه و تأمین اجتماعی. تهران: انتشارات مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.

هزار جریبی، جعفر و صفری شالی، رضا (۱۳۹۰). رفاه اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن. پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال ۲، شماره ۵، ۱-۲۲.

هزار جریبی، جعفر و صفری شالی، رضا (۱۳۹۱). آناتومی رفاه اجتماعی. تهران: انتشارات جامعه و فرهنگ.

## References

- Andersen, E. (1995). The three political economies of the welfare state. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 26 (2), 50-74.
- Anne Marie, D. (2020). A Futures Study of Internationalization of the Carlson School of Management: Diverse Perspectives of Key Stakeholders. In partial of fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, faculty of the graduate school of the UNIVERSITY OF MINNESOTA.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2019). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37 (8), 795-812.
- Association of Finnish Municipalities. (2017). *Foresight in welfare*. Helsinki: Turku University.
- Charites Relief Foundation. (2019). *CAF World Giving Index: ten years of giving trends*, 10th ed. UK: West malling.
- Coelho, G.M., Galvão, A.C.F., Guedes, A.C., Carneiro, I.A., Chauke, C.N. & Filho, L.F. (2012). Strategic foresight applied to the management plan of an innovation development agency. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24 (3): 267-283.
- Cryder, C. E. (2013). The donor is in the details. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120 (1), 15-23.
- Dator, J.A. (1986). The futures of futures studies: A View from Hawaii. *Futures*, 18 (3): 440-445.
- Ding, W. (2022). New venture's product innovativeness strategy, institutional environment and new product performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 112-121.
- Eisenhardt, KM. & Sull, DN. (2011). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79 (1): 106-116.
- Fergnani, A. (2019). Mapping futures studies scholarship from 1968 to present: A bibliometric review of thematic clusters, research trends, and research gaps. *Futures*, 105, 104-123.
- Garud, R. & Ahlstrom, D. (1997) Technology assessment: a socio-cognitive perspective. *journal of engineering and technology management*, 14: 25-48.
- Gaspar, T. S. (2015). Strategia Sapiens—strategic foresight in a new perspective. *Foresight*, 17 (5): 405-426.



- Godet, M. & Durance, P. (2011). *Strategic foresight for corporate and regional development*. Paris: UNESCO.
- Heijden, K. & Der, V. (1996). *Scenario: the art of strategic conversation*, New York: John Wiley and Sons.
- Hejland, J. and Rohrbeck, R. (2017) *The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets: Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets*. *Technology Analysis and Strategic Management*, January, 1-13.
- Hideg, E., Nováky, E. & Alács, P. (2014). Interactive foresight on the Hungarian SMEs. *Foresight*, 16 (4), 344-359.
- Hines, A. (2006). Strategic foresight: The state of the art. *Futurist*, 40 (5): 18–21.
- Hines, A. (2021). Guiding Foresight into the Future. *Futures*, 132 (1), 38–52.
- Hines, A. & Bishop, P. (2006). *Thinking about the Future: Guidelines for the Strategic Foresight*. Washington: Social Technologies LLC.
- Inayatullah, S. (2007). *Questioning the Future: Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation*. Taipei: Tamkang University press.
- Kartan, D., Tantia, P. and Welch, S. (2019). "Behavioral Economics and Donor Nudges: Impulse or Deliberation?" [online] [ssir.org](https://ssir.org). Available at: [https://ssir.org/articles/entry/behavioral\\_economics\\_and\\_donor\\_nudges\\_impulse\\_or\\_deliberation](https://ssir.org/articles/entry/behavioral_economics_and_donor_nudges_impulse_or_deliberation) [acc: 26 Jun. 2019].
- Keeney, S.; Hasson, F. & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *Int J Nurs Stud*, 38 (2): 195-200.
- Kunc, M. & O'Brien, F.A. (2017). Exploring the development of a methodology for scenario use: combining scenario and resource mapping approaches. *Technological Forecasting & Social Change*, 124: 150-159.
- Kuosa, T. (2011). *Practicing Strategic Foresight in Government: Cases of Finland, Singapore and European Union*. Singapore: Booksmith.
- Kuosa, T. (2012). *The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making*. Oxfordshire: Routledge.
- Laan, L. (2021). Disentangling strategic foresight? A critical analysis of the term building on the pioneering work of Richard Slaughter. *Futures*, 132, 102-118.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73 (5): 467-482.
- Linton, J.D. & Walsh, S.T. (2016). Integrating Foresight with Corporate Planning. In book (Gokhberg, L., Meissner, D. & Sokolov, A. *Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers: Creating Opportunities Through Public Policies and Corporate Strategies in Science, Technology and Innovation*, Switzerland: Springer International Publishing), 49-64.
- Miles, I. & Keenan, M. (2003). Overview of methods used in foresight. *Technology foresight for organizers*, Ankara, Turkey. 8-12 December.
- Ninewells. (2020). *Building Communities for a Better Tomorrow*. Sigiriya: Foresight Engineering
- Nyiri, L. (2003). Foresight as a Policy-making Tool. *Technology Foresight for Organizers*, Ankara, Turkey. 8-12 December.
- O'Brien, F.A. & Meadows, M. (2013). Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 643–656.
- Onwuegbuzie, A.J., and Teddlie, C. (2010). A framework for analyzing data in mixed methods research. In A. tashakkori and C. teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (PP. 351-383). Thousands oaks, sage.
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *Foresight*, 10 (6): 62-89.



- Quiceno, G., Alvarez, C., Avila, R., Fernandez, O., Franco, C., Kunc, M. & Dyner, I. (2019). Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry. *Energy Strategy Reviews*, 23: 57-68.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2007). Selecting management tools wisely. *Harvard Business Review*, 85(12): 20-22.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science student and researcher*. London: SAGE publications.
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Berlin: Springer-Verlag.
- Santo, M. (2006). Text mining as a valuable tool in foresight exercises: A study on nanotechnology. *Technological Forecasting & Social Change*, 73 (8): 1013-1027.
- Sartas, O., Taymaz, E., & Tumer, T. (2007). *Vision 2023: Turkey's national technology foresight program: A contextualist description and analysis*. Economic Research Center Middle East Technical University.
- Schwartz, P. (1999). *The art of the long view: planning for the future in the uncertain world*, New York: John Wiley and Sons.
- Schwenker, B. & Wulf, T. (2021). *Scenario-Based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*, Berlin: Springer.
- Seekings, J. (2005). *The politics of welfare*. Yale conference on distributive politics, New Haven, April.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Silva, M. (2015). A systematic review of foresight in project Management literature. *Procedia Computer Science*, 64, 792-799.
- Slaughter, R. (1995). *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*. London: Adamantine Press.
- Slaughter, R. (2021). Stumbling towards the light: Four decades of a life in futures. *Futures*, 132, 109-129.
- Vishnevskiy, K., Meissner, D. & Karasev, O. (2015). Strategic foresight: state-of-the-art and prospects for Russian corporations. *Foresight*, 17 (5): 460-474.
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3): 10-21.
- Wilson, I. (1983). The benefits of environmental analysis, in: Albert, K. (Ed.): *The strategic management handbook*. New York: Sage Publications.
- Wu, B., Monfort, A., Jin, C. & Shen, X. (2022). Substantial response or impression management? Compliance strategies for sustainable development responsibility in family firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121-134.

