

روش‌شناسی طراحی و تدوین الگوی مطلوب در پژوهش‌های راهبردی

ابراهیم حاجیانی*

چکیده

یکی از وظایف اصلی مراکز مطالعاتی راهبردی و سیاست‌پژوهی، مساعدت به نظام تصمیم‌گیری از حیث طراحی اهداف مطلوب و هدف‌گذاری است. این نوع از پژوهش‌های راهبردی در حوزه تحقیقات و سیاست‌پژوهی قرار می‌گیرد. بنابراین پرسش اصلی این مقاله فرایند یا مراحل روش‌شناختی تدوین الگوی مطلوب یا همان هدف‌گذاری یا تدوین سیاست‌های کلی است. از نظر روش‌شناسی، این مقاله درصدد ارائه یک چارچوب روش‌شناختی نسبتاً دقیق برای نحوه انجام تحقیقات راهبردی با مضمون هدف‌گذاری و طراحی الگوی مطلوب می‌باشد. در اینجا تأکید شده است که غرض از طراحی و تدوین الگوی مطلوب تدقیق آرمان‌ها و انتظارات و انسجام‌بخشی میان اهداف است که با الگوی جاری یا رایج متفاوت است. به عبارتی الگوی مطلوب معادل آینده‌نگاری در نظر گرفته شده است که مشتمل بر خروجی‌های ملموس، سیاست‌های کلی راهبردهای برنامه‌ها است. فرایند تدوین الگو دارای یازده مرحله است که از توصیف وضع موجود، بررسی تجارب، تدوین ارزش‌های ورودی، محاسبه شکاف یا ناهمخوانی وضع موجود و وضع مطلوب محیط‌شناسی بررسی منابع، تعیین خروجی‌ها، پیشنهاد نظام ارزیابی یا پایش و در نهایت نگاشت نهادی می‌باشد. در ادامه روش‌های پژوهشی و گردآوری اطلاعات در هرکدام از مراحل یازده‌گانه آمده است که شامل روش‌های کمی و کیفی است. به نظر می‌رسد این مقاله بتواند زمینه مساعدت لازم را به محققان جوان در مقاطع تحصیلات تکمیلی در رشته‌های مدیریت استراتژیک، علوم امنیتی، نظامی، دفاعی و راهبردی ارائه کند.

واژگان کلیدی

تدوین الگوی مطلوب، پژوهش راهبردی، هدف‌گذاری، آینده‌نگاری، مدیریت راهبردی، روش‌شناسی، سیاست‌پژوهی، سیاست‌گذاری

* عضو هیئت علمی دانشگاه و مدیر گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی مرکز تحقیقات استراتژیک

Email: ebhajiani@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۲

تاریخ ارسال: ۱۳۹۴/۶/۲۰

فصلنامه راهبرد / سال بیست و پنجم / شماره ۷۸ / بهار ۱۳۹۵ / صص ۲۸-۵

جستارگشایی

یکی از کارکردهای اصلی مراکز و سازمان‌های راهبردی و به تبع آن پژوهش‌های کاربردی، مساعدت به سیاست‌گذاران و مشارکت در فرایند تصمیم‌سازی است. اصولاً در همه انواع و اهداف پژوهش همواره نیم‌نگاهی به حوزه اجرا، مداخله و تغییر وجود دارد؛ اعم از آنکه هدف پژوهش علمی در کمینه آن یعنی توصیف^۱ باشد یا هدف بیشینه مانند آینده‌پژوهی و ارائه سیاست‌های مشخص (سیاست‌پژوهی) را دنبال کند. در واقع، پژوهش راهبردی بر پیگیری و تحقق یکی از کارکردهای اصلی فعالیت آن که مرتفع‌ساختن نیازهای سیاست‌گذاران در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است، متمرکز می‌شود. بنابراین، یک نیاز همیشگی مدیران اجرایی از حوزه‌های پژوهش با پرسش یا عبارت «چه باید کرد؟» مطرح می‌شود. باوجود این، اهمیت این موضوع و تکرار آن در بسیاری از طرح‌های پژوهشی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین، چارچوب و فرایند پژوهشی معینی برای تدوین اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌ها و به‌خصوص آنچه که نام «الگوی مطلوب» بر آن می‌گذاریم، وجود ندارد. پژوهشگران با این بخش از تحقیق به‌نحو ساده و (شخصی) و بدون روش روبه‌رو شده و در انتها، صفحاتی از پژوهش خود را به ارائه پیشنهاد یا سیاست‌ها اختصاص می‌دهند که معمولاً مبنای، مأخذ و چارچوب مستقن و درستی ندارد و حداکثر آنکه از یافته‌های توصیفی و تبیینی خود در این باره استفاده می‌کنند. در واقع، بیشتر محققان یک پل ارتباطی بین دستاوردهای پژوهش توصیفی یا تبیینی با سیاست‌های پیشنهادی خود برقرار کرده و به ارائه آنها می‌پردازند. این مشکل حتی در پژوهش‌هایی که اخیراً و با رشد رشته‌های مطالعات امنیتی، سیاست‌گذاری، مدیریت استراتژیک و ... انجام می‌شوند و اساساً هدف آن، تدوین الگوی مطلوب برای سیاست‌گذاران و اجرای آن است هم به صورت ناموفق و بدون اعتنا به چارچوب روشی معین و مورد اجماع انجام می‌شود. به همین دلیل این سیاست‌ها تا حد یک‌سری بیانات، افاضات و مباحث تکراری یا کلی مطرح می‌شود و حتی اگر به جزئیات هم پرداخته باشد، در عمل با بن‌بست مواجه می‌شود. در برخی بررسی‌های تجربی مشخص شده است که بین ۶۹ تا ۷۶ درصد از راهبردها یا طرح‌های تدوین‌شده، هیچ‌گاه به مرحله اجرا نمی‌رسد، ضمن آنکه از پیامدها و آثار عملی سیاست‌های اجراشده نیز کمتر ارزیابی روشنی در دست است. بنابراین، به نظر می‌رسد بخش مهمی از این مشکل به فقدان یک چارچوب روش‌شناختی برای تدوین سیاست‌ها (سیاست‌گذاری) و طراحی الگوی مطلوب بازمی‌گردد و این البته نباید به معنای نادیده‌انگاشتن سایر مشکلات مانند محتوای سیاست‌ها یا

مسائل حوزه اجرا و پیاده‌سازی^۲ تلقی شود. بنابراین، مسائل یا پرسش‌های نوشتار پیش‌رو به نحو زیر می‌باشند:

- (۱) مفهوم و هدف از «طراحی الگوی مطلوب» به‌عنوان یک نوع خاص از پژوهش‌های راهبردی-امنیتی چیست؟ مضمون و محتوای الگوی مطلوب طراحی شده چه باید باشد؟ به عبارتی در الگوی مطلوب باید به چه پرسش‌هایی پاسخ داده شود؟
- (۲) فرایند یا مراحل تدوین الگوی مطلوب (یا چارچوب سیاست‌گذاری) از نظر روش‌شناختی، کدامند؟ به سخن دیگر چگونه می‌توان (یا باید) الگوی مطلوب را طراحی و ارائه کرد؟

۱. مفهوم الگوی مطلوب

در ادبیات پژوهش راهبردی (و حتی سایر رشته‌های علمی) همواره تأکید شده است که «هنر توصیه‌سازی یکی از مهارت‌های مهم پژوهشی است» (گلدمن، ۱۳۹۴: ۱۰۳). به عبارتی، همواره محقق باید فواید عملی-اجرایی ناشی از تحقیق خود را (صرف‌نظر از سطح پژوهش) مشخص و گزاره‌های سیاستی معینی را در انتهای گزارش ارائه کند. شاید بتوان گفت این موضوع را باید به تسلط روحیه عمل‌گرایانه محققان و دانشمندان ایالات متحده نسبت داد که انجام هر پژوهش و اقدام علمی را صرفاً در حد شناختی نادرست دانسته و به سرعت در پی یافتن راه‌حل‌های کاربردی-عملی ناشی از آن شناخت هستند. اهمیت پراگماتیسم در کنار روش‌شناسی اثباتی یا کمی، دو ویژگی مهم دانش و پژوهش در جوامع غربی و به‌خصوص ایالات متحده است. همچنین در برخی پژوهش‌ها که اساساً هدف‌گذاری پژوهش به سمت تدوین الگوی مطلوب است و پرسش‌های توصیفی، تبیینی یا حتی آینده‌نگارانه را چندان برجسته و مهم تلقی نکرده و هدف اصلی پژوهش را سیاست‌گذاری و تدوین الگوی مطلوب می‌دانند که در این صورت تدوین یک چارچوب مقنع روش‌شناختی برای این امر بسیار ضروری می‌نماید.

در ادبیات پژوهش‌های علمی از اصطلاحات مختلفی برای این منظور، یعنی سیاست‌گذاری و تدوین الگوی مطلوب استفاده شده است که ارائه پیشنهادها، توصیه‌ها، توصیه‌سازی، ارائه راهبردها، سیاست‌ها، توجیهات، برنامه‌ریزی جامع، اولویت‌ها، هدف‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، راه‌حل‌ها، چشم‌اندازسازی، سیاست‌های کلی، طرح جامع، آینده‌نگاری، نظام مداخلات و نهایتاً اصطلاح تدوین الگوی مطلوب از آن جمله‌اند. با دقت در مضامین و محتوای اصطلاحات ذکر شده در بالا می‌توان گفت یک وجه مشترک در میان تمام این عناوین وجود دارد و آن اینکه

«در پاسخ به پرسش «چه باید کرد؟» چه اقدامات، برنامه‌ها و راهبردهایی باید اتخاذ کرد؟ و اینکه این سیاست‌ها و برنامه‌ها ما (یا واحد تحلیل مورد بررسی اعم از موضوع، محیط، سازمان، کشور، صنعت خاص و ...) را در چه موقعیتی باید قرار دهد؟ در واقع مسئله این است که به کدام سمت و به چه موقعیتی باید حرکت کنیم؟ در کجا قرار بگیریم؟ وضعیت و موقعیت مطلوب، مورد اجماع چیست؟ و برای رسیدن به آن (و تحقق آن) چه باید کرد؟ ناگفته پیداست که این مسئله در ادبیات مدیریت و اخیراً مدیریت استراتژیک بسیار پرتکرار و اساساً مسئله همیشگی و ثابت است (دیوید، ۱۳۸۵؛ سراتو، ۱۳۹۷ و حسن‌بیگی، ۱۳۹۰). از نظر لغوی مفهوم الگو در فرهنگ فارسی به نمونه و سرمشق اطلاق می‌شود. الگو جزئی کوچک از یک شیء بزرگ است که از لحاظ کارکرد با شیء واقعی یکسان است. الگو به ما می‌آموزد که در شرایط و وضعیت‌های گوناگون چه ملاک‌ها یا معیارها و روش خاصی را در پیش بگیریم و به‌عنوان نقطه شروعی از واقعیت است که دیدگاه ما را در رابطه با واقعیت ساده می‌کند. درواقع، الگو مشخصه‌های اساسی و بنیادی واقعیت را نمایندگی می‌کند. چیزی است که واقعیت را نشان داده و جنبه‌های معین از دنیای واقعی را در ارتباط با مسائل مورد بررسی، تشریح کرده و روابط مهم بین جنبه‌های مختلف را نشان می‌دهد. کارکردهای الگو شامل: ۱. سازماندهی کردن و ارتباط میان مفاهیم ۲. اکتشافی بودن ۳. پیش‌بینی‌کنندگی و ۴. سنجش مفاهیم نظری در دنیای واقعی است (سورین و تانکارد، ۱۳۸۶: ۶۸).

اما در خصوص نسبت یا رابطه میان این مفاهیم باید گفت این مفاهیم به‌خصوص در هنگام ترجمه آنها به فارسی دچار اعوجاجات، تغییرات، اختلاط‌ها و به‌هم ریختگی‌های فراوانی می‌شوند؛ به‌نحوی که محققان جوان را دچار دردسر و بی‌نظمی فکری می‌کنند. تا حدی که بعضی الگوی مطلوب را به ارائه یک مجموعه سیاست‌های اجرایی تقلیل می‌دهند و گاهی خط‌مشی‌گذاری را به مثابه تدوین الگوی مطلوب تلقی می‌کنند. در اینجا و با پرهیز از افتادن در جنگ واژه‌ها و اصطلاحات، تلاش می‌کنیم برداشت خود را در خصوص این اصطلاحات به وضوح روشن کنیم تا امکان نقد، ارزیابی و اصلاح آن توسط سایر محققان فراهم آید. بر این اساس، منظور از تدوین الگوی مطلوب یا الگوسازی «تعیین دقیق انتظارات ما در آینده مشخص (و افق زمانی معین)» است. به‌عبارتی الگو، ارائه درک و تصویری روشن و واضح از اهداف ما در آینده است که در پرتو آن راهبردها، طرح‌ها، نقشه‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌ها تدوین خواهد شد. بنابراین، الگوی مطلوب آینه تمام‌نمای چیزی (موقعیت، شرایط یا وضعیتی) است که می‌خواهیم و مایل هستیم تحقق یابد که با این تعبیر الگوی مطلوب یک طرح پیشنهادی است که انتظارات ما را از دنیای خارج توضیح می‌دهد و به نحو ساده و روشنی (و با کمترین

پیچیدگی) مشخص می‌کند که «چه چیزهایی برای ما مهم است». در واقع، الگوی مطلوب همان نظام انتظارات^۳ ما هستند که منقح و منظم شده‌اند. به این معنی که ما توقعات و چشمداشت‌های خود را از آینده موضوع، محیط، پدیده، سازمان یا عملکردهایمان را در قالب الگوهای مطلوب ارائه و مشخص نمی‌کنیم. بنابراین، چون انتظارات افراد، مدیران، سهامداران یا مشارکت‌کنندگان در موضوع متفاوت است و با انواع انتظارات مواجه هستیم، انواع الگوهای مطلوب هم یک واقعیت انکارناپذیر است و چون تنوع الگوها و انتظارات باعث اجرای انواع متنوع و حتی متضاد اقدامات سیاسی می‌شود، لذا تلاش برای یکپارچه‌سازی و تقریب انتظارات در سازمان خودی ضروری است تا درنهایت به یک نظام روشن از انتظارات برسیم که در یک الگوی مطلوب تبلور می‌یابد. به سخن دیگر، الگوی مطلوب آن مقصد و وضعیت تنهایی است که به دنبال هستیم. آن حالت مطلوب^۴ یا هدف مورد علاقه ماست. هدف‌گذاری^۵ تعبیر دیگری از الگوی مطلوب است. هدف در اینجا یعنی وضعیت مطلوب متغیرها که البته منقح، تنسيق و طراحی شده‌اند. طراحی هدف و پیگیری آن یکی از مفاهیم مشترک بین فرد و سازمان است. هدف‌گذاری و دنبال کردن اهداف بدین معنی است که افراد و سازمان‌ها، وقتی سطح یا شرایط یک متغیر (مثل بازار سهام یا نارضایتی شغلی کارکنان) مطابق وضعیت مورد انتظار نیست، دست به اقدام یا کنش^۶ می‌زنند. اما قبل از هرگونه اقدام، ارزیابی مجدد اهداف و طراحی جدید آنها است. اقدام مؤثر برای دستیابی به وضعیت مطلوب و رسیدن به اهداف جدید نیازمند مقدماتی است از جمله: ۱. تعیین دقیق آنچه (اکنون) می‌خواهیم. چون ممکن است آنچه اکنون می‌خواهیم با زمان قبلی و بعدی متفاوت باشد. ۲. استفاده از روش برای برآورد وضعیت آن متغیر در شرایط جاری^۳. انتخاب روش برای مقایسه وضعیت برآوردشده با وضعیت مطلوب که به آن ناهمخوانی^۷ می‌گوییم و ۴. اتخاذ روش‌هایی برای تبدیل ناهمخوانی‌های به‌دست‌آمده به اقدام‌های اجرای معین (برداشت آزاد از: هرمان، ۱۳۹۳: ۲۶۹). در حقیقت تمام رسالت محقق در طراحی الگوی مطلوب را باید «تلاش برای کاهش ناهمخوانی؛ یعنی تفاوت میان وضعیت یا حالت دریافت‌شده^۸ توسط تحلیلگر یا مدیران ارشد با وضعیت مطلوب^۹ (یعنی اهداف) خلاصه

-
3. Expectations
 4. Desired state
 5. Goal setting
 6. Action
 7. Discrepancies
 8. Perceived state
 9. Desired state

کرد. اگر دقیق‌تر بگوییم پیامد طراحی الگوی مطلوب شناخت ناهمخوانی‌ها، شکاف‌ها^{۱۰} و تفاضل میان اکنون و آینده مطلوب است. اهمیت اصلی طراحی الگوی مطلوب در کشف ناهمخوانی‌های موجود و به‌خصوص ناهمخوانی‌های مزمن است (هرمان، ۱۳۹۳: ۲۷۳).

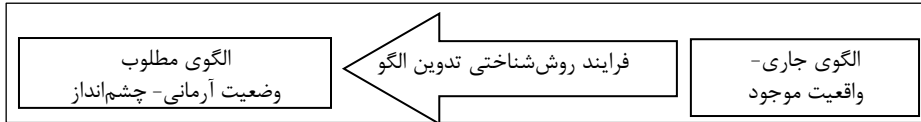
در اینجا تفکیک میان دو برداشت از الگو مهم است: نخست الگوی جاری (یا موجود) و دوم الگوی مطلوب. وضعیت جاری خود نیز از آن جهت که با یک واقعیت ملموس و بیرونی و در دسترس روبه‌رو هستیم یک الگو یا به عبارت بهتر یک مدل عینی است. الگوی جاری دریافت منظم ما از دنیای خارجی، در شرایط کنونی است و نشان می‌دهد واقعیت‌های جاری از چه متغیرها و روابطی تشکیل شده است و روابط و کنش و واکنش‌های آنها چگونه است؟ حتی اگر این روابط عینی به شدت نامنسجم و نامرتب و از هم گسیخته باشند. بنابراین، از آنجا که اطلاق الگو به شرایط موجود (صرفاً به لحاظ لغوی و معنایی) دشوار است، بهتر است از اصطلاح مدل برای بیان وضع موجود استفاده کرد. در هر حال الگو یا مدل موجود، تصویری از واقعیت‌ها و رابطه‌های موجود را بیان کرده و نشانگر متغیرهای موجود، نحوه ارتباط و نتایج حاصل (خروج نهایی) آنها است اما الگوی مطلوب (تا حدودی الگوی هنجاری یا آرمانی^{۱۱}) شرایط و موقعیتی که تمایل داریم محقق شوند و به‌وجود آیند، می‌باشند. اما صرف‌نظر از این تفاوت بسیار مهم (میان الگوی جاری و الگوی مطلوب) محتوای الگو در کل بیان روابط تمثیلی میان یک مجموعه از پدیده‌ها (در اکنون یا در آینده) است. الگو چکیده‌ای از واقعیت‌ها، مؤلفه‌ها و روابط اصلی بین اجزای پدیده‌ها است. بیان و ارائه الگو می‌تواند به صورت تشریحی (داستان‌گونه)، قیاسی (علت و معلولی)، تجسمی و ریاضی باشد، اما در هر حال الگو مجموعه‌ای از سازه‌ها، مفاهیم، قضایای مرتبط با هم و نظام‌یافته (یا نظام داده شده از سوی محقق) درباره پدیده‌ها است. بنابراین، هر الگویی یک‌سری ویژگی‌های ثابت دارد: انسجام (نسبی) میان عناصر، انطباق (حداقلی) با شواهد در دسترس و نوعی کل‌نگری از آن جمله‌اند. بنابراین الگو بر میزان دانش، فهم و درک ما از پدیده می‌افزاید و تصویر به نسبت روشنی را برای ما ایجاد می‌کند و در مجموع نوعی مواجهه نظام‌مند با جهان خارج است که از ویژگی‌های تفکر نظام‌مند پیروی می‌کند. این ویژگی‌ها، به‌خصوص برای تدوین الگوی مطلوب حائز اهمیت بیشتری است و البته باید صفت «برانگیزانندگی» را به الگوی مطلوب افزود. الگوی مطلوب به‌واسطه تدوین چشم‌انداز مشخص، تمام نهادها و عوامل درگیر (خودی) را برای تحقیق آن تحریک و تشجیع می‌کند، البته اگر

10. Gaps

11. Ideal Type

الگوی مطلوب مورد اجماع و توافق بوده و از طریق یک سازوکار شفاف و صحیح روش‌شناختی به‌دست آمده باشد. حال مسئله این است که در تدوین الگوی مطلوب چه عناصر و مضامینی وجود دارد؟ و چگونه باید به سمت تدوین آن حرکت کرد؟ عجلتاً باید تأکید کرد همواره یک نسبت بسیار مهم و غیرقابل انکار بین دو نوع الگوی پیش‌گفته شده وجود دارد که در تصویر زیر آمده است.

شکل شماره (۱) - نسبت الگوی جاری با الگوی مطلوب



این بدان معنی است که نسبتی جدی میان الگوی جاری با الگوی مطلوب برقرار است. شایان گفتن است که میان دو نوع الگوی آینده‌پژوهانه (یا الگوی پیش‌بینی شده) با الگوی مطلوب نیز تفاوت جدی وجود دارد. در الگوهای پیش‌بینی شده، محقق خود هیچ سوگیری معینی ندارد و صرفاً به پیش‌بینی انواع الگوها یا وضعیت‌های (همان سناریوهای) ممکن و محتمل می‌پردازد و هیچ‌گونه ترجیحی از نظر ارزش‌گذاری مطرح نیست، بلکه صرفاً آنها را از حیث احتمال وقوع هر کدام رتبه‌بندی می‌کند. اما در طراحی الگوی مطلوب و آینده‌نگاری، محقق یک آینده را مطابق اهداف، آرمان‌ها و نیازهای خود طراحی یا خلق می‌کند. منظور از آفرینش یا خلق، یعنی طراحی آن نوع الگویی در آینده که احتمال وقوع آن صفر یا بسیار ناچیز است. در هر حال در اینجا و در طراحی الگوی مطلوب، محقق عامدانه و آگاهانه در پی طراحی یک آینده مورد نظر، مقبول و آرمانی است. لذا این نوع مطالعات کاملاً در یک محیط هنجاری-ارزشی صورت می‌پذیرد، اما این به معنی بی‌توجهی محققان به واقعیات، اقتضات و آینده‌های محتمل و ممکن پیش‌رو نیست.

۲. نسبت تصمیم‌گیری‌های راهبردی با طراحی الگوی مطلوب

در چارچوب کنش عقلانی فرض بر آن است که هر تصمیم، برنامه و سیاستی، برای رسیدن به یک موقعیت، شرایط یا الگوی از قبل طراحی شده (یا دست‌کم از قبل در نظر گرفته شده) انجام می‌پذیرد و در غیر این صورت، کنش فاقد مبنای محاسباتی و منطقی است؛ چون تناسبی میان ابزار و هدف موجود نخواهد بود. بنابراین طراحی الگوی مطلوب مقدمه ضروری تصمیم‌گیری راهبردی است و هرگونه هدف‌گذاری متأملانه، آگاهانه و محاسبه‌شده را می‌توان به‌مثابه یک الگوی طراحی شده تلقی کرد.

۳. تدوین الگوی جامع (برنامه مطلوب) یا برنامه‌ریزی هسته‌ای

در پاسخ به چالش‌های بنیادی که در خصوص طرح‌های جامع و الگوهای بزرگ مقیاس مطرح شده است (که مهم‌ترین آنها شکست‌های^{۱۲} مستمر آنها می‌باشد)، محققان در چند دهه اخیر رویکرد برنامه‌ریزی هسته‌ای را مطرح کرده‌اند. در اینجا به جای تدوین برنامه‌های کلان، صرفاً بر مسئله‌ای مشخص با مقیاس جغرافیایی محدود تمرکز می‌شود، با این استدلال که اجرای الگوی جامع و مطلوب معمولاً نیاز به منابع هنگفت مالی و نیروی انسانی، اراده‌های مجتمع‌شده، کنترل و تحدید فشارها و ... دارد که امکان آنها فراهم نمی‌شود؛ به‌خصوص آنکه دولت‌ها در کشورهای در حال توسعه بنیه و توان کارشناسی، مدیریتی و مالی لازم را نیز ندارند. لذا چون طرح‌های جامع هیچ‌گاه به مقصد نرسیده‌اند، بهتر است مقاصد سیاست‌گذارانه به مقیاس‌های خردتری (هسته‌ای) تنزل داده شود، با این پیش‌فرض که اگر برنامه‌ریزان بتوانند هسته اصلی مشکل را در مقیاس کوچک و محدود شناسایی و حل‌وفصل کنند، به‌طور طبیعی، هسته اثر خود را بر کل محیط و موضوع در سطح نظام ملی یا منطقه‌ای خواهد گذاشت. بنابراین پژوهشگران عرصه مطالعات امنیتی و راهبردی باید مراقب این نکته کلیدی باشند که طراحی برنامه‌های بسیار بزرگ در سطح ملی، باوجود ظاهر فریبنده خود کمتر امکان اجرا و پیگیری می‌یابند و همواره با شکست یا دست‌کم نقصان در اجرا و پیاده‌سازی روبه‌رو می‌شوند. صرف‌نظر از مقیاس و اهداف، طراحی الگوی مطلوب (جامع یا هسته‌ای) نیازمند فرایند روش‌شناسی مشخص و معتبری است که باید به آن وفادار بود.

در همین زمینه باید افزود که تدوین سیاست‌ها و توصیه‌ها را می‌توان در یک طیف کمینه‌ای یا بیشینه‌ای ملاحظه کرد. توصیه‌ها و پیشنهادها می‌تواند مختصر و محدود باشد یا درحالت بیشینه‌ای الگوی کامل و جامعی را پیشنهاد کرد.

۴. نسبت طراحی الگوی مطلوب با آینده‌نگاری

از نظر روش‌شناسی، طراحی الگوی مطلوب دقیقاً معادل «آینده‌نگاری» است و در صورتی که بخواهیم از ادبیات روش‌شناسی رایج پیروی کنیم باید از این اصطلاح استفاده کنیم، چرا که این مفهوم کاملاً مضمین «تدوین الگوی مطلوب» را پوشش می‌دهد. از نظر مفهومی، آینده‌نگاری فرایندی است که در آن فرد به درک کامل‌تر نیروهای شکل‌دهنده آینده بلندمدت می‌پردازد که می‌توان آن را در فرمول‌بندی سیاست، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در نظر گرفت.

آینده‌نگاری شامل ابزار کیفی و کمی پایش نشانه‌ها و نشانگر روندهای رو به تکامل و تحولات است و هنگامی که دارای ارتباط مستقیم با پیامدهای سیاسی است، در بهترین حالت قرار دارد (مایلز و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳).

تعریف آینده‌نگاری از نظر /سلاتر به‌عنوان یکی از پیشروان مطالعات آینده‌پژوهی عبارت است از: توانایی خلق و حفظ نگاه رو به جلوی کارکردی، منسجم و دارای کیفیت بالا و بهره‌گیری از بینش‌های ناشی از روش‌های سازمانی مفید (اسلاتر، ۱۹۹۹: ۲۸۷). همچنین از نظر جوزف کوتز، آینده‌نگاری ما را برای رفع نیازها و فرصت‌های آینده آماده می‌سازد. آینده‌نگاری در دولت قادر به تعریف سیاست نیست، اما قادر به تبدیل سیاست‌ها به صورت مطلوب‌تر، انعطاف‌پذیرتر و پابرجاتر در اجرای آنها با تغییر شرایط و اوضاع است، در نتیجه ارتباط نزدیکی با برنامه‌ریزی دارد. آینده‌نگاری برنامه‌ریزی نیست، بلکه صرفاً یک گام در برنامه‌ریزی است (کوتز، ۱۹۸۵: ۳۴۳). لذا باید گفت آینده‌نگاری فرایندی است که طی آن نیروها، روندها و نشانگرهای شکل‌دهنده یک موضوع برای آینده بلندمدت درک و شناسایی می‌شود تا از طریق آن سیاست‌ها، اقدامات و راهکارهای مناسب برای دستیابی به وضع مطلوب برنامه‌ریزی شود. طی این فرایند آینده مناسب خلق می‌شود. درحقیقت، آینده‌نگاری یا طراحی الگوی مطلوب به معنی ارائه یک مجموعه تصویر یا انگاره از آینده^{۱۳} است. سخن کوتاه، آینده‌نگاری یا طراحی الگوی مطلوب، نمایش و تجسمی از آینده‌های محتمل است که در قالب واژه‌ها یا تصاویر ارائه می‌شود. تصویر آینده می‌تواند به‌عنوان یک عامل یا فرایند هشداردهنده در مورد آینده‌هایی که باید از آنها جلوگیری کرد، عمل می‌کند. در همین حال، این تصاویر می‌تواند به‌عنوان یک آهن‌ربا عمل کرده، آدمیان را به جهت کوشش در تحقق آینده خویش جذب کند. «تصویر و تجسم آینده» فرایندی است که در آن فرد به صورت فعالانه درگیر فرایند خلق تصاویر و انگاره‌های آینده می‌شود (کوتز، ۱۹۸۵: ۳۳). به این ترتیب باید گفت طراحی الگوی مطلوب کاملاً معادل یا مساوی پژوهش‌های آینده‌نگارانه است.

۵. اجزای یک طرح جامع یا الگوی مطلوب

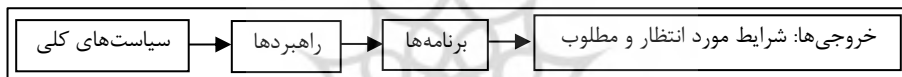
در ادامه به تشریح مضامین و محتوای یک الگوی مطلوب پرداخته و از این طریق، رابطه میان برخی مفاهیم پایه را نیز به تصویر خواهیم کشید. اجزای مهم هر الگوی مطلوب به مثابه یک سند راهبردی را می‌توان به قرار زیر در نظر گرفت:

(۱) خروجی‌ها^{۱۴}: در طرح جامع باید مشخص شود که سازوکارها و راهبردها در نهایت، واحد تحلیل مورد نظر (کشور، سازمان، شرکت و ...) را در چه شرایطی قرار دهند. برای مثال هدف نهایی یا خروجی طرح جامع می‌تواند به‌صفر رساندن گرایش شهروندان به جریان‌های سلفی در سال ۱۴۰۴ باشد. تاحدامکان این خروجی‌ها باید به زبان کمی (عددی) بیان شود تا برای همگان ملموس و قابل درک بوده و از همه مهم‌تر قابل ارزیابی، رصد^{۱۵} و پایش^{۱۶} باشد.

(۲) سیاست‌های کلی یا خط‌مشی‌ها به معنی ملاحظات و فضای کلی حاکم بر اقدامات است. (۳) راهبردها به معنای مشروح اقدامات عملی و اجرایی است که در سطوح کلان، میانی و خرد قابل ارائه هستند.

(۴) برنامه‌ها^{۱۷}: رویه‌ها و روش‌های عملیاتی اجرا (راهبردها) را می‌توان معادل برنامه دانست. در واقع برنامه پایین‌ترین سطح تدوین الگوی مطلوب تلقی می‌شود.

شکل شماره (۲) - ابعاد اصلی الگوی مطلوب



۶. دو شیوه حرکت به سمت تدوین الگوی مطلوب

طراحی الگوی مطلوب را می‌توان از دو جهت آغاز کرد:

(۱) فرایند سنتی که در این چارچوب محقق فرایند مورد نظر در این مقاله را مبنا قرار داده، پس از توصیف و تبیین وضع موجود و سایر مراحل ارائه‌شده، الگو یا آینده مطلوب را به تصویر می‌کشد.

(۲) روش پس‌نگری^{۱۸}: روشی در آینده‌اندیشی که در آن، یک وضعیت مطلوب یا سناریو در مورد یک آینده خاص به صورت تفصیلی (جزء به جزء) تدوین و شناسایی می‌شود. سپس ریشه‌ها، خاستگاه‌ها و سیر توسعه سناریو به دقت (از آینده) تا زمان حال ردیابی می‌شود. این واژه را اغلب در تقابل با پیش‌بینی می‌دانند (اسلاتر، ۱۹۹۳: ۴).

- 14. Output
- 15. Tracing
- 16. Monitoring
- 17. Plans
- 18. Backcasting

۷. فرایند روش شناختی طراحی الگوی مطلوب

صرف نظر از موضوع، مسئله یا حوزه‌ای که الگوی مطلوب برای آن طراحی می‌شود (و در واقع به آینده‌نگاری آن می‌پردازیم)، اصول و قواعد به نسبت ثابتی را می‌توان برای تدوین الگوی مطلوب در نظر گرفت، با این قید که الگوی پیشنهادی ذیل بنابر موضوع یا مسئله مورد نظر و اقتضائات محیطی و زمانی می‌تواند (یا حتی بایستی) انعطاف‌پذیر بوده و در مقام تدوین و طراحی قابل کاستن و افزودن است. مهم آن است که الگوی نهایی شده از حداکثر اعتبار برخوردار بوده روندی شخصی- فردی و من‌عندی را طی نکرده باشد، یعنی نیازهای مشتریان (سیاست‌گذاران) را برطرف سازد و در مجموع به‌نحوی عالمانه و معتبر طی شود که امکان اجماع همه افراد و نهادهای درگیر را فراهم سازد. اصولاً الگوی مطلوب ارائه‌شده باید پاسخگوی مسائل زیر باشد:

۱) وضعیت موجود را به تصویر بکشد و نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و آسیب‌های وضع موجود را به روشنی بیان کند.

۲) نسبت به تجارب و دستاوردهای موفق و ناموفق موجود در واحد تحلیل (برای مثال در کشور یا سازمان خودی و سایر کشورها و سازمان‌ها) حساس بوده، آن را مبنای حرکت خود قرار دهد.

۳) به ارزش‌های ورودی و آرمان‌ها توجه کند.

۴) به اقتضائات، نیازها و شرایط محیطی کنونی و آینده توجه کند.

۵) به شکاف، تفاضل وضع موجود و وضع مطلوب توجه کند. (میزان ناهمخوانی را مشخص کند).

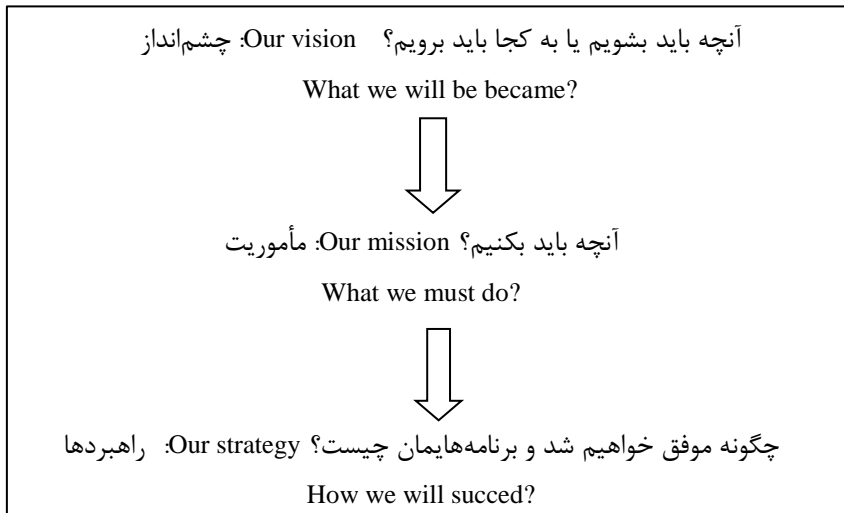
۶) به منابع، ظرفیت‌ها و مقدرات توجه کند.

۷) خروجی‌های کمی و قابل سنجش را تصویر کند.

۸) یک نظام ارزیابی و پایش را در طول مسیر اجرا تدوین کند.

۹) نقش و مأموریت نهادهای درگیر را معلوم کند.

به‌عبارت مختصرتر، هر طرح آینده‌نگاری باید متضمن سه بعد اصلی زیر، به‌خصوص بُعد نخست آن باشد:



ضمن تأکید بر ماهیت ترکیبی روش‌های طراحی الگوی مطلوب، گام‌های مهم آن به قرار زیر هستند:

۱-۷. طراحی و تدوین مسئله پژوهش

در اینجا باید پرسش و مسئله تدوین شود. مشکلات و محدودیت‌ها، شکست‌ها، غافلگیری‌ها، تهدیدهای رخ داده، خسارات به وجود آمده، دغدغه‌ها و نگرانی‌ها با آمار و ارقام و داده‌های عینی معلوم شود. هر چه پرسش واضح‌تر باشد، وضوح بیشتری برای طراحی الگوی مطلوب (یا آینده‌نگاری) مطرح می‌شود. برای مثال، پرسش پژوهشی می‌تواند این باشد که گرایش ایرانیان بلوچ نسبت به گروه‌های افراطی مذهبی و قومی باید در چه وضعیتی باید قرار گیرد؟ یا به عبارتی وضعیت مطلوب در خصوص گرایش‌های ایرانیان بلوچ به گروه‌های افراطی مذهبی و قومی «چگونه باید باشد؟» پرسش اصلی حتماً باید ناظر به آینده باشد، یک متغیر معین را مطرح کند و از چگونگی آن پرسش کند. روشن است که مسئله باید برای کشور، نظام، کارفرما و خود محقق حائز اهمیت و اولویت باشد. باید یادآور شد که جوهره پرسش در همه پژوهش‌های آینده‌نگاری، یکسان و معطوف به تدوین و تعریف موقعیت، شرایط، وضعیت، حالت، آینده و الگویی مرجح، مطلوب و مورد علاقه است. اصطلاح الگو تنها از این جهت مورد استفاده قرار می‌گیرد که وضعیت مطلوب را به صورت نظام‌مند، سازماندهی شده و با لحاظ انواع متغیرهای دخیل در آن به تصویر می‌کشیم. در واقع، طراحی آینده مطلوب، ارائه تصویر منظم و منقح از چیزهایی است که تمایل داریم یا علاقه داریم محقق و عملی شوند.

۷-۲. بررسی وضعیت موجود

گام دوم برای طراحی الگوی مطلوب، ارائه توصیفی جامع از وضع موجود یا جاری پدیده، موضوع یا محیط مورد مطالعه است. به عبارتی، غرض آن است که مشخص کنیم در وضع کنونی و شرایط موجود با چه مشکلاتی مواجه هستیم. به این دلیل گاهی می‌توان گام نخست و گام دوم را تلفیق و ترکیب کرد. پیشنهاد می‌شود بیان وضع موجود نیز به صورت نظام‌مند منقح و شفاف ارائه شود. یکی از مهم‌ترین رویکردها یا روش‌های رایج و مناسب به منظور توصیف وضع موجود، روش سوات^{۱۹} است که در خلال آن، ضمن توصیف وضع موجود، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها نیز شناسایی می‌شود. البته همه ابعاد سوات در مرحله کنونی قابل استفاده نیست و بعضی از ابعاد آن، به خصوص فرصت‌ها را می‌توان در مرحله‌های بعدی به‌کارگرفت. در بررسی شرایط موجود می‌توان به فراتحلیل^{۲۰} پژوهش‌های موجود نیز، دست زد و از این طریق به توصیف وضع موجود همت گماشت. همچنین در این مرحله می‌توان به تبیین^{۲۱} پرداخت و دلایل، زمینه‌ها، علل و نیروهای مؤثر بر شکل‌گیری وضع موجود را شناسایی و تحلیل کرد. مسئله تبیین در اینجا حائز اهمیت فراوان است تا حدی که می‌توان گفت طراحی الگوی مطلوب، گاهی چیزی جز حذف عوامل و دلایل مؤثر بر شکل‌گیری مسئله یا مشکل (عوامل منفی) و تقویت و ارتقای نیروها و عوامل مثبت (عوامل مثبت) نیست. البته محقق نباید آنچنان اسیر تبیین شود که هدف اصلی خود را فراموش کند. بنابراین، توصیه می‌شود کل فرایند توصیف و تبیین با روش فراتحلیل یا تحلیل داده‌های ثانویه انجام شود و تنها در صورت لزوم و اضطرار، محقق رأساً به پژوهش تبیینی روی آورد.

۷-۳. مرور تجارب عملی

توجه به مشکلات و مسائل راهبردی بی‌سابقه نیست و باید تصریح کرد که اکثر مشکلات جوامع، سازمان‌ها، دولت‌ها و نهادها مشابه و مشترک است، هر چند این به معنای نادیده‌انگاشتن اقتضات و شرایط محیطی و بومی نباید تلقی شود. در واقع، بومی/جهانی‌هیئت در اینجا از این حیث مطرح می‌شود که محققان نباید با این استدلال که هر جامعه مسائل بومی خاص خود را دارد، از دستاوردهای بشری و یافته‌ها و تجارب به‌دست‌آمده از سایر کشورها یا سازمان‌ها چشم‌پوشی کنند؛ چرا که این دستاوردها و تجارب با زحمات زیاد و اغلب با آزمون و خطا و

19. Swot

20. Metha Analysis

21. Explanation

تخصیص منابع فراوان به‌دست آمده‌اند و لذا منبعی غنی از ایده‌پردازی و راهبردسازی به شمار می‌آیند. به همین ترتیب، محقق نباید بی‌اعتنا به تجارب، دستاوردها، توفیقات (و عدم توفیقات) و شکست‌هایی باشد که در سازمان یا کشور خودی به‌دست آمده است. نباید تصور کرد که این مسئله به‌تازگی به‌وجود آمده و مدیریت و مقابله با آن ریشه‌های تاریخی ندارد. مسائل مطرح در جوامع، عمدتاً تکراری هستند؛ بنابراین انبوهی از سیاست‌گذاری‌ها نیز در پاسخ به آنها، تدوین و اجرا شده است که این تجربیات، ذخیره‌ای غنی از دانش بومی و غیربومی را در خود دارند. باز هم باید تأکید کرد که در اینجا صرفاً تجارب موفق مد نظر نیست، بلکه هر نوع تجربه‌ای، اعم از مؤثر و موفق یا بی‌تأثیر و شکست‌خورده، باید شناسایی شود. پس از شناسایی آنها ضروری است که با رویکرد یا روش تطبیقی^{۲۲} مقایسه میان اقتضات و شرایط محیطی هر کدام از تجارب (درون‌کشوری یا برون‌کشوری) انجام پذیرد. در ادامه نیز باید به ارزیابی (اثربخشی)، سنجش و تحلیل پیامدهای هر کدام از سیاست‌ها و برنامه‌های اجراشده پرداخت. به این ترتیب، بخش مهمی از فرایند الگوی مطلوب طی می‌شود و محقق از ارائه الگوها، ایده‌ها، سیاست‌ها و راهبردهایی که پیش‌تر پیاده شده اما ناموفق بوده‌اند، خودداری می‌کند و در عوض از تجارب موفق و مؤثر اجراشده و نتیجه گرفته در سایر جوامع با آغوش باز استفاده کرده و حداکثر بهره را می‌برد.

سیاهه سیاست‌گذاری‌های قبلی	پیامدها و اثرات مثبت	پیامدها و اثرات منفی	اقتضات بومی و محیطی	ارزیابی نهایی تجارب و سیاست‌های قبلی
تجارب خودی ۱. ۲. ۳.				
تجارب سایر جوامع، کشورها و سازمان‌ها ۱. ۲. ۳.				

از روش‌های قابل استفاده یا رایج در این مرحله می‌توان به روش تطبیقی، روش‌های ارزیابی تأثیر^{۲۳} و روش‌های سنجش آثار (یا اثربخشی) اشاره کرد. افزون بر این، از روش اسنادی و مطالعات تاریخی هم می‌توان بهره برد. در مطالعه تطبیقی بین کشور یا سازمانی، انتخاب کشورها یا موارد نمونه بسیار مهم است؛ به نحوی که ملاحظات جغرافیایی، سیاسی، فکری و ... باید رعایت شود. توصیه می‌شود الگوهای کشورهای مورد بررسی قرار گیرد که تجربیات غنی (مثبت و منفی) سیاست‌گذاری در حوزه مورد بحث را دارند و در واقع با مسئله مورد نظر ما به‌طور جدی دست‌وپنجه نرم کرده‌اند. به عنوان مثال برای بررسی تجارب سیاست‌گذاری در خصوص سیاست قومی، انتخاب کشورهای چندقومی و دارای جمعیت متنوع مانند هند، کانادا، ایالات متحده، مالزی، سوئیس، چین و لبنان می‌تواند ایده‌های مفیدی را در اختیار قرار دهد.

۷-۴. تدوین ارزش‌های ورودی

آینده‌نگاری نمی‌تواند بی‌اعتنا به ارزش‌ها، هنجارها و آرمان‌ها باشد؛ درواقع، آینده‌نگاری برای تحقق هرچه بیشتر این ارزش‌ها تدوین می‌شود، اما از آنجا که این ارزش‌ها به‌خودی‌خود قابل تبدیل به هدف، سیاست و راهبرد نیستند، لذا آنها را در مواجهه با واقعیات جاری، تجارب و ... به‌تدریج اجرا می‌کنیم. باتوجه به اهمیت ارزش‌های حاکم، رسمی و پذیرفته‌شده، شناسایی، تلخیص، فرموله‌بندی، شفافیت‌بخشی، رفع تناقضات و ابهامات احتمالی آنها ضرورت دارد. معمولاً ارزش‌های حاکم در دیدگاه‌ها و منابع مشروعیت‌بخش نظام‌های سیاسی (برای مثال در قرآن، سیره و سایر منابع دینی) یا در قوانین اساسی، دیدگاه‌های فکری (مانند مرحوم شهید مطهری)، اندیشه رهبران (امام‌(ره) و رهبر معظم انقلاب)، سند چشم‌انداز، اسناد برنامه‌های توسعه کلان پنج ساله، قوانین مصوب مجلس، سیاست‌های کلی مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام، منعکس شده‌اند؛ بنابراین، تحلیل محتوای این اسناد ضروری است. شایان گفتن است که بعضی از این اسناد بالادستی مصوب و رسمی و برخی غیررسمی هستند. بنابراین، علاوه بر روش اسنادی از روش تحلیل گفتمان نیز می‌توان (یا باید) بهره برد. آنچه در بررسی مضمون اسناد و گفتمان‌های بالادستی مهم است، شناسایی انتظارات، توقعات و بصیرت‌ها^{۲۴} و توجیهاتی است که گویندگان، نویسندگان و قانون‌گذاران (و در کل رهبران) برای آینده کشور یا سازمان در نظر گرفته و معماری کرده‌اند. در اینجا باید تلاش شود تا از بررسی صوری،

23. Effect Analysis

24. Insight

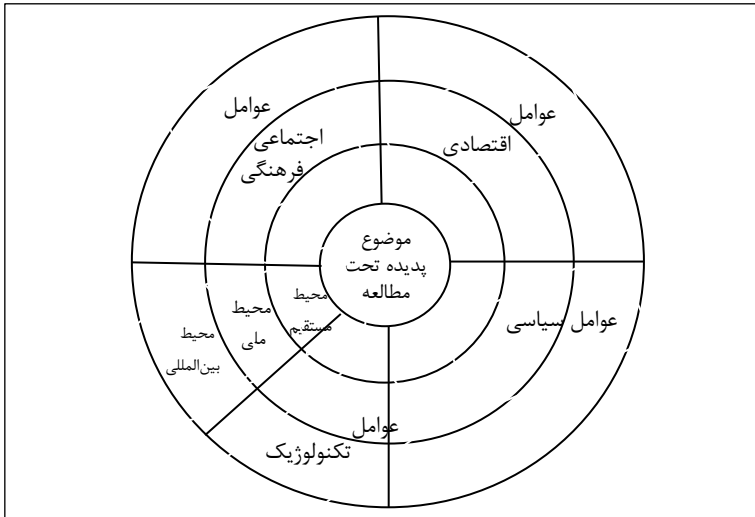
کلیشه‌ای، اجمالی و کلی اندیشه‌ها و ارزش‌های ورودی خودداری شود و تا حد امکان دقایق و دلالت‌های گفتمانی شناسایی شود تا ریشه‌ها و تبارهای مفاهیم واکاوی شوند. به‌عنوان مثال، روشن شود که دیدگاه مسلط و حاکم بر نظام جمهوری اسلامی در خصوص تنوع قومی در کشور چیست و به چه سمتی باید هدایت شود؟^(۱)

۷-۵. آینده‌پژوهی

گام بعدی مهم برای طراحی الگوی مطلوب، تعیین انواع آینده‌های ممکن و محتمل در خصوص موضوع مورد مطالعه است. در اینجا، محقق بدون هیچ‌گونه دلبستگی و مداخله به گرایش‌ها و ارزش‌های خود، به تحلیل و سناریونویسی درباره انواع امکان‌ها یا احتمالات پیش‌رو می‌پردازد. محقق به‌طور مشخص باید به این پرسش پاسخ دهد که (در صورت عدم مداخله و عدم سیاست‌گذاری) نخست محیط یا موضوع پیش‌رو به چه سمت و سویی می‌رود و دوم شرایط و واقعیات پیش‌رو (در آینده) چه الزاماتی را بر ما تحمیل می‌کند؟ در حقیقت حداقل کاری که باید در این مرحله انجام داد، تعیین دقیق منابع فشار پیش‌ران‌ها^{۲۵} و نیروهای مؤثر بر آینده موضوع مورد مطالعه و کم‌وکیف وضعیت (یا وضعیت‌های پدیده) در شرایط آتی است. برای مثال، تحولات منطقه‌ای و داخلی کشور، مسائل قومی را به کدام سمت سوق می‌دهند و ما در چه شرایطی قرار خواهیم گرفت. انواع جنبش‌ها و ناآرامی‌های قومی چگونه خواهند بود؟ اهمیت این مرحله از آن جهت است که اساساً چون محقق الگوی مطلوب را برای آینده و شرایط پیش‌رو طرح‌ریزی می‌کند، نمی‌تواند به وضعیت‌های ممکن و محتمل آینده بی‌اعتنا باشد و موضوع را در شرایط خلأ تصور کند. بر این اساس، در این مرحله محقق باید از یکی از روش‌های آینده‌پژوهی یا از پژوهش‌های انجام‌شده استفاده کند و تسلط بر انواع روش‌ها و نحوه پیاده‌سازی فنون آینده‌پژوهی ضروری است (حاجیانی، ۱۳۸۸).

۷-۶. تحلیل محیطی

در این مرحله محقق باید به بررسی شرایط محیط داخلی و خارجی مؤثر بر موضوع مورد بحث بپردازد. این محیط‌ها از محیط مستقیم پیرامونی تا محیط دوردست را شامل می‌شود. همچنین محیط قابل تفکیک به محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیک و ... است.

شکل شماره (۳) - چارچوب محیط‌شناسی


روش پیشنهادی برای این مرحله روشی پست^{۲۶} است که در اکثر منابع و آثار مدیریت استراتژیک آمده است. تحلیل محیط‌شناسی می‌تواند ناظر به محیط کنونی باشد یا محیط آینده که در صورت اخیر به آینده‌پژوهی نزدیک می‌شویم. یکی از مهم‌ترین پارامترهای مؤثر بر تحلیل محیط، نیازها و انتظارات مشتریان یا مخاطبان در آینده است. برای تحلیل محیطی می‌توان از روش‌های خبرگی مانند دلفی استفاده کرد.^(۲)

۷-۷. ارائه الگوی مطلوب یا چشم‌انداز و آینده مرجح

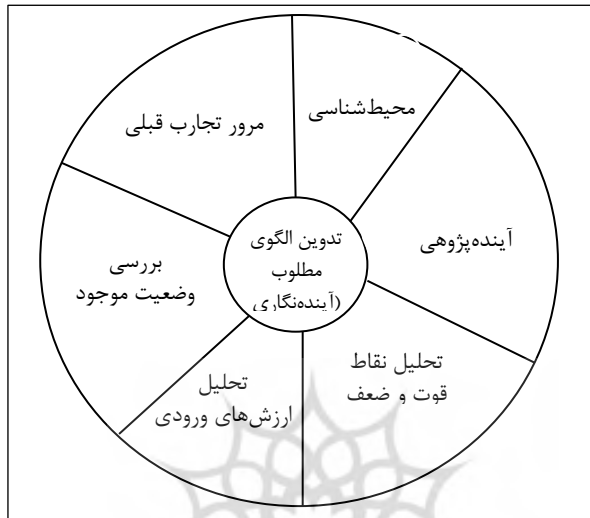
در این مرحله با تلفیق یافته‌های گام‌های دوم تا ششم، وضعیت مطلوب پیشنهاد می‌شود. در اینجا باید روشن کنیم در شرایط آرمانی چه اتفاق یا اتفاقات خاصی باید رخ دهد و شاخص‌های کمی (و عددی) آن وضعیت کدامند؟ مناسب است تعداد معینی متغیر که با یکدیگر مرتبط بوده و نشانگر آینده مرجح ما هستند را در قالب یک گراف یا شکل (بصری شده) ارائه و معرفی شوند. همانگونه که پیش‌تر گفته شد الگوی مطلوب باید واجد خروجی‌های مشخص و قابل ارزیابی باشد. همچنین مراحل و مقدمات تحقق آن مشخص شود. دقت هرچه بیشتر درباره عوامل و زمینه‌های مداخله یا دستکاری^{۲۷} نیز ضروری است، یعنی باید روشن شود که چه تغییراتی در واحد تحلیل صورت گیرد تا خروجی‌ها محقق شوند. نکته بسیار مهم آنکه هر

26. PEEST

27. Manipulation

الگویی باید یک افق زمانی دقیق (یک، پنج، ده، بیست‌ساله یا بیشتر) را مد نظر قرار دهد. بنابراین، تمام الگوها متوقف و معطوف به زمان معینی هستند، هرچند امکان بازنگری، اصلاح و تغییر آنها نیز در فرایند اجزا و به‌صورت زمان‌بندی‌شده وجود دارد و باید در نظر گرفته شود.

شکل شماره (۴) - تلفیق روش‌های طراحی الگوی مطلوب



ملاحظه مهم روش‌شناختی آن است که این الگو باید به تأیید جمعی از نخبگان و خبرگان مسلط به موضوع برسد و مورد تأیید آنها قرار گیرد. بنابراین، روش مصاحبه عمیق و یا شبه‌دلفی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

۸-۷. تحلیل شکاف^{۲۸} یا درجه ناهمخوانی

در این مرحله، محقق باید تفاضل و تفاوت میان وضع موجود و وضع مطلوب را محاسبه کند. در واقع، ماهیت و کل فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به کاهش این میزان (و البته سرعت تحقق الگوی مطلوب) تقلیل داد.

۹-۷. شناسایی منابع و ظرفیت‌ها

در گام بعدی باید مجموع توانمندی‌ها، قابلیت‌ها، مقدرات، ظرفیت‌ها و منابعی که در سازمان یا اجتماع ملی وجود دارد و می‌تواند برای حرکت به سمت الگوی مطلوب یاری رساند را شناسایی و ارائه کند. در اینجا توجه به دانش بومی، مهارت‌های محلی و نیز استفاده از

ظرفیت‌های مدنی و مشارکت‌های مردمی بسیار مهم است، چرا که به تجربه ثابت شده که کم‌توجهی به این منابع و ظرفیت‌ها تحقق الگو یا اهداف را با مشکل مواجه می‌کنند. از سوی دیگر باید مراقب متغیرهای مزاحم و موانع تحقق الگو بود (یافته‌های روش سوات در اینجا می‌تواند کمک کند). بی‌توجهی به خطرات و موانع ساختاری و فرهنگی، به‌طور قطع باعث ابترماندن یا شکست الگو خواهد شد. نکته مهم نحوه و لزوم افزایش احساس مالکیت تصمیم‌گیرندگان بر الگو یا انتخاب نهایی (گلدمن، ۱۳۹۴: ۱۰۵) و ترغیب هدایت مدیران ارشد به طرف گزینه ترجیحی یا همان الگوی طراحی‌شده از سوی محقق است. اصولاً تصمیم‌گیرندگان نباید به صورت ناگهانی و دفعتاً با طرح جامع یا الگو مواجه شوند و باید در تمام مسیر پژوهش مشارکت داشته باشد.

۱۰-۷. تعیین راهبردها، سیاست‌ها^{۲۹} و برنامه‌ها

در این مرحله، تمام مداخلات^{۳۰} و سیاست‌هایی که برای تحقق الگو باید مدنظر قرار گرفته و در دستور کار سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان قرار گیرد، ارائه می‌شوند. به‌عبارتی، مجموعه‌ای از گزینه‌های سیاستی (مدیریتی) به ترتیب کلی تا جزئی (از سیاست تا برنامه) یا اصلی و فرعی احصا می‌شوند. در انتها نیز، روش‌های عملیاتی و اجرایی در قالب برنامه‌ها^{۳۱} ارائه می‌گردند. در اینجا باید توجه داشت که سیاست‌گذاران صرفاً براساس الگوی مطلوب عمل نمی‌کنند و به هزینه‌های نسبی، موانع و مخاطرات اجرای اسناد راهبردی (الگوی مطلوب) توجه فراوان دارند. به‌طور مشخص، چون در نظام‌های مردم‌سالار فشار افکار عمومی یا فشار محافل تصمیم‌گیری در اجرا یا عدم اجرای راهبردها تأثیر به‌سزایی دارد، محقق در زمان ارائه راهبردها و توصیه‌ها باید تا حد ممکن به این ملاحظات توجه داشته باشد. از لحاظ ویرایشی شایسته است هر بند از سیاست یا برنامه پیشنهادی با یک یا چند هدف طراحی‌شده مرتبط و متصل بوده و روابط میان هر هدف و هر برنامه به نحوی شفاف بیان شود.

۱۱-۷. تدوین نظام ارزیابی

تحقق الگوی مطلوب منوط به رصد و پایش مستمر اقدامات، سیاست‌ها و سنجش میزان تحقق الگو در بازه زمانی مشخص است. بنابراین، تدوین یک نظام دقیق ارزیابی در حین و انتهای برنامه ضروری است تا هرگونه توقف یا انحراف را در طول زمان شناسایی کند. در این الگو

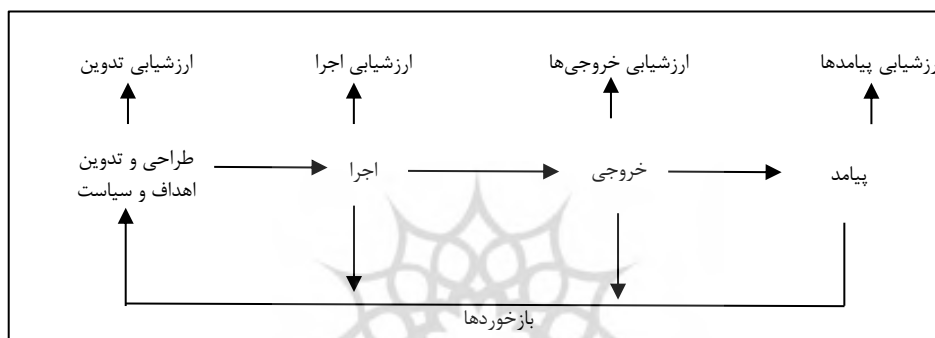
29. Policy

30. Interventions

31. Plans

مرجع ارزیابی‌کننده، روش‌های ارزیابی و نهاد رسیدگی‌کننده و دریافت‌کننده گزارش‌های ارزیابی باید مشخص شود. هیچگاه ارزیابی را نباید به سال پایانی (در افق الگوی مطلوب) واگذار کرد، بلکه هم‌زمان با فرایند اجرایی شدن سیاست‌ها، نهادهای ارزیابی‌کننده موازی آنها، فعال خواهند شد. دیگر آنکه باید روشن ساخت که نتایج ارزیابی چگونه و چه زمانی برای فرایند اجرای سیاست‌های قبلی تأثیر گذاشته، آنها را اصلاح یا متوقف می‌کنند؛ چرا که جلوی سیاست‌ها و راهبردهای غلط باید به موقع گرفته شود.

باید تأکید کرد، ارزیابی تنها مربوط به یک مرحله خاص از الگو نیست، بلکه ارزشیابی در مرحله تدوین اجرا، ارزشیابی در خروجی‌ها و در پیامدها باید اجرا شود.



۸. زمان تجدیدنظر^{۳۲} در الگوی مطلوب

افراد، سازمان‌ها، دولت‌ها و سیاست‌مداران به سختی حاضر به تجدیدنظر در اهداف خود هستند (هرمان، ۱۳۹۳: ۵۳). هیچگاه به سرعت و سهولت، ناهمخوانی میان وضع موجود و الگوی مطلوبشان را درک نمی‌کنند؛ بنابراین مستمراً به خطاهای خود ادامه می‌دهند و منافع خود را هدر و تلف می‌کنند. در واقع، قبول شکست در انتخاب اهداف توسط مدیران ارشد بسیار دشوار است. وقتی که دلیل شکست به اشتباه در هدف‌گذاری مربوط باشد، نخستین کار تجدیدنظر و بازخوانی و تعدیل اهداف است و چون انجام این کار در خلال اجرای سیاست‌ها دشوار است بهتر آن است که محققان در هنگام هدف‌گذاری و طراحی الگوی مطلوب نقاط عطف و مقاطع ضروری برای بازاندیشی^{۳۳} در اهداف را مشخص کنند تا مدیران ارشد خود را در شرایط شرم، حیا و توبه عقب‌نشینی تصور نکنند، بلکه بازاندیشی‌های از قبل پیش‌بینی شده را اجرا کنند. یعنی در خود نظام اهداف و الگوی مطلوب زمان و شرایط تجدیدنظرطلبی تعبیه و مشخص

32. Review

33. Reconsideration

شده باشد تا سیاستمداران موظف باشند به طور طبیعی و در پاسخ به بازخوردهای منفی^{۳۴} اهداف و اقدامات پیشین را از نو مدنظر قرار دهند و اهداف جدیدی را جایگزین کنند و از اصرار بی جا بر اهداف پیش تر طراحی شده، خودداری کنند (برداشت آزاد از: هرمان، ۱۳۹۳: ۴۰) و به این ترتیب از ایجاد خسارات بیشتر به منافع ملی یا منافع سازمانی جلوگیری شود. بنابراین، وظیفه تحلیلگران است که با طراحی یک نظام دقیق ارزیابی، شاخص‌ها، علائم و نشانه‌ها (و حتی نشانه‌های ضعیف^{۳۵}) شکست در هدف گذاری را مشخص و نحوه و شرایط تغییر و اصلاح الگوی مطلوب را در پژوهش خود معلوم و مشخص کنند. تغییر اهداف نامعقول و شکست خورده برای کاهش هزینه‌های سنگین ناشی از آن نباید از چشم محققان دور بماند.

۹. روش‌های گردآوری اطلاعات در فرایند طراحی الگوی مطلوب

مطابق مراحل پیش گفته شد باید گفت طراحی الگو یا آینده‌نگاری، الزاماً دارای روش‌شناسی ترکیبی است و از چندین روش مختلف برای این نوع پژوهش‌ها می‌توان استفاده کرد. این روش‌ها را به تناسب هر مرحله می‌توان به نحو زیر دسته‌بندی نمود:

روش‌های گردآوری اطلاعات	فرایند آینده‌نگاری
سوات، فراتحلیل، پیمایش و تحلیل داده‌های ثانویه	بررسی وضعیت موجود
اسنادی- تطبیقی، اثربخشی، ارزیابی تأثیرات، تاریخی	مرور تجارب
تحلیل اسنادی، تحلیل گفتمان، تحلیل محتوا	تحلیل ارزش‌های ورودی
سناریونویسی، تحلیل ماتریس متقاطع و ...	آینده‌پژوهی
محیط‌شناسی، اسنادی، فراتحلیل	تحلیل محیطی
شبه‌دلفی، مصاحبه عمیق	ارائه الگوی مطلوب
محاسبات ریاضی و آماری	تحلیل شکاف
سوات، اسنادی	شناسایی ظرفیت‌ها و موانع
مصاحبه با خبرگان	تدوین نظام ارزیابی
شبه دلفی	اعتباربخشی به گزارش نهایی تحقیق

۱۰. نگاشت نهادی

با توجه به پیچیدگی چندبعدی و چندسطحی بودن این مطالعات، یکی از الزامات اجرای سیاست‌های جامع یا الگوی مطلوب تعیین نقش‌ها، وظایف و مأموریت‌های تمام نهادها و دستگاه رسمی و غیررسمی مرتبط با الگو است در غیر این صورت، الگوهای طراحی شده

34. Negative Feedback

35. Weak Signals

(هرچند مطلوب باشد) در مرحله اجرا به سادگی فراموش شده و حتی به نتایج معکوس منجر می‌شوند. دستگاه‌های اداری در نظامات دولتی توانایی تغییر ماهیت همه برنامه‌های مترقی و طرح‌های جامع را دارند و به سهولت می‌توانند سیاست‌های کلان را از حیز انتفاع خارج سازند. بنابراین، جلب مشارکت بدنه اداری—اجرائی در کنار نهادها و دستگاه‌های رسمی و تصمیم‌گیرندگان ارشد در تمام فرایندهای طراحی و اجرای الگو ضروری است. به این منظور، مطابق با اهداف و محتوای مطروح در اسناد و الگوی مطلوب باید سیاهه نهادها شناسایی و نقش و وظیفه هر کدام از آنها در قالب ماتریسی مشخصی تعیین شود (حاجیانی، ۱۳۹۲: ۱۰۳). رویکرد ماتریسی یا نگاشت نهادی در اینجا به معنی تقسیم وظایف مربوط به پیاده‌سازی الگو و سپردن اجرای راهبردها و سیاست‌ها به بخش‌های مختلف حاکمیتی و مدنی است که اقتضات و پیچیدگی خاص خود را دارد. در مجموع باید گفت نگاشت نهادی چارچوبی است که با نمایش ساده و جامع، وضعیت موجود نهادهای درگیر در یک موضوع معین را نشان می‌دهد و با بررسی آن می‌توان نقایص موجود در اجزا و روابط میان اجزای سیستم را شناسایی و تحلیل کرد، سپس در جهت اصلاح این موارد برنامه‌ریزی لازم را انجام داد. به بیان دیگر، نگاشت نهادی ابزاری دیداری برای شناسایی و نمایش نهادهای کلیدی (رسمی و غیررسمی) و افراد بیرون و درون یک جامعه و بیان نسبت و جایگاه گروه‌های مختلف اجتماعی در خصوص الگوی طراحی شده است. در این ابزار دیداری، علایق، اشتراکات، روابط، دسترسی‌ها، منابع، وظایف، مأموریت‌ها و اثر اهداف و سیاست‌ها بر نهادها بیان می‌شود.

فرجام

به دلیل ماهیت خاص پژوهش‌های راهبردی و سیاست‌پژوهی، طراحی الگوی مطلوب، چشم‌اندازسازی، هدف‌گذاری، توصیه‌سازی و ارائه نظام منسجم و شفاف از پیشنهادها حائز اهمیت فراوان است. در حالی که محققان معمولاً این بخش از پژوهش‌ها را به سرعت و بدون مبنای معین روش‌شناختی طی می‌کنند و حتی پژوهش‌هایی که با هدف و موضوع ارائه الگو انجام و اجرا می‌شوند از روش‌شناسی خاصی پیروی نمی‌کنند. در نتیجه، اکثر این الگوها تأثیر جدی بر نظام تصمیم‌گیری نمی‌گذارند. از سوی دیگر، پیشنهادها ارائه‌شده نامنسجم بوده و بدون توجه به اقتضات یا شرایط اجرایی و محیطی ارائه می‌شوند و کم‌وکیف مداخلات، نحوه اجرا، گام‌های اساسی، خروجی‌های ملموس مورد انتظار و نحوه مشارکت نهادها و دستگاه‌های ذیربط در آن روشن نیست. همچنین اکثر طراحی‌های موجود، توجه کافی به آینده‌پژوهی ندارند و با پیگیری تفکر خطی به ارائه الگوی مطلوب و چشم‌اندازسازی می‌پردازند. بر این اساس و با توجه به مهم‌ترین مشکلات این دسته از پژوهش‌ها، در مقاله حاضر تلاش شد تا با تکیه بر تجارب و یافته‌هایی که نویسنده در خلال چندین طرح پژوهشی انجام داده است،

چارچوبی روش‌شناختی برای طرح‌های تحقیقاتی که در صدد ارائه الگو و سیاست‌های معین در یک موضوع خاص و آینده‌نگاری آنها هستند، بپردازد. در این مقاله به جایگاه و مفهوم الگوی مطلوب و نسبت آن با آینده‌نگاری توجه شد و الزامات و مراحل روش‌شناختی این دسته از تحقیقات معرفی و مرور گردید. در این میان مهم‌ترین نکته، لزوم جلب مشارکت نهادهای ذی‌ربط و مشارکت‌کننده در اجرای سیاست‌ها و نظام‌های تصمیم‌گیری در فرایند آینده‌نگاری است. به عبارتی، تصمیم‌گیرندگان و مدیران ذی‌ربط باید از ابتدا در تمام مراحل، حضور و مشارکت داشته باشند و وظیفه محققان آن است که در تعامل مستمر با تصمیم‌گیرندگان، الگوی مطلوب خود را ارائه کنند. طراحی الگوی مطلوب تنها یکی از مراحل یا ابعاد مدیریت راهبردی تلقی می‌شود و این مفهوم نباید کاملاً برابر یا معادل مدیریت راهبردی تصور شود.

پی‌نوشت‌ها:

- (۱) در شرایط کنونی که فرایندها، فضا و فشارهای جهانی شدن شدت گرفته است، یکی از مهم‌ترین منابع ورودی برای طراحی الگوهای مطلوب، قواعد، مقررات و استانداردهایی است که مؤسسات و سازمان‌های بین‌المللی وضع می‌کنند و در قالب انواع کنوانسیون‌ها یا معیارها و ضوابط درمی‌آیند. بنابراین در بسیاری از موارد محققان، ارزش‌های ورودی را همان شاخص‌های پذیرفته شده بین‌المللی در نظر می‌گیرند.
- (۲) از آنجا که نگارنده در جایی دیگر روش محیط‌شناسی را به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی مستقل معرفی و مرور کرده است، علاقه‌مندان می‌توانند به آن مقاله مراجعه کنند (حاجیانی، ۱۳۹۴).

منابع فارسی

- اسلاتر، ریچارد و همکاران (۱۳۸۶)، *نواندیشی برای هزاره نوبین*، ترجمه عقیل ملکی فر و دیگران، تهران: مؤسسه آموزش تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶)، *تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی*، چاپ دوازدهم، تهران: سمت.
- براسیون، جان ام (۱۳۸۹)، *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی*، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۲) *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر با رویکرد ماتریسی*، تهران: تیسرا.
- حاجیانی، ابراهیم (زمستان ۱۳۹۴)، «چارچوب روش‌شناسی برای پژوهش‌های محیط‌شناسی»، *فصلنامه مطالعات راهبردی*، سال هجدهم، شماره دوم، شماره مسلسل ۶۸.
- حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۱)، *مبانی، اصول و روش‌های آینده‌پژوهی*، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)، *مدیریت راهبردی*، تهران: سمت و دانشگاه دفاع ملی.
- حسنوی، رضا، قدیر نظامی‌پور، علیرضا بوشهری، عادل آذر و سعید قربانی (پاییز ۱۳۹۲)، «طراحی مدل تأثیر آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری علم، فناوری و نوآوری در سطح ملی با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری»، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، سال ششم، شماره یک.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۴)، *برنامه‌ریزی استراتژیک*، چاپ سوم، تهران: سمت.
- دیوید، فرد. آر (۱۳۸۵)، *مدیریت استراتژیک*، علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رابینز، استیفن پی و سنزو دیوید ای. دی (۱۳۸۳)، *مبانی مدیریت*، ترجمه محمد اعرابی، حمید رفیعی، محمدعلی‌اسراری و ارشاد بهروز، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زالی، نادر (زمستان ۱۳۹۰)، «آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی»، *فصلنامه مطالعات راهبردی*، سال چهاردهم، شماره ۵۴.
- سرتو، ساموئل و پیتر پائول (۱۳۸۰)، *مدیریت استراتژیک*، علی شمخانی، تهران: دانشکده فرماندهی و ستاد دوره عالی جنگ.
- سورین، ورنر و جیمز تانکارد (۱۳۸۶)، *نظریه ارتباطات*، علیرضا دهقان، تهران: دانشگاه تهران.
- علی‌احمدی، علیرضا، فاطمه ثقفی و محمد فتحیان (زمستان ۱۳۹۰)، «قابلیت‌های رویکرد آینده‌نگاری در شبکه‌سازی فعالیت‌ها و ایجاد مزیت رقابتی»، *نشریه مدیریت فردا*، شماره ۲۱، سال هشتم.
- قدیری، روح‌الله (۱۳۹۰)، *بررسی و شناخت روش‌های مطالعه آینده*، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۳)، *سازمان استراتژی محور*، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان رابرت و دیوید نورتون (۱۳۹۰)، *پاداش تحقق استراتژی*، ترجمه بابک زنده‌دل و فرامرز شاه‌محمدی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان رابرت، (۱۳۹۳)، *ارزیابی عملکرد*، ترجمه مسعود سلطانی، تهران: آریانا قلم.
- کارگاه آموزشی، شبیه‌سازی فرایند آینده‌نگاری با موضوع سونار* (تیرماه ۱۳۸۵)، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- گلدمن، جان (۱۳۹۴)، *کاربرد روش‌های تحقیق در بررسی اطلاعاتی*، ترجمه و انتشار: دانشکده اطلاعات.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۳)، *جاری‌سازی استراتژی: راهنمای راهبرد در عمل*، تهران: آریانا قلم.
- لورانز، پیتر، مایکل اسکات، مورتن، سومانترا گوشل (۱۳۸۵)، *کنترل استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مایلز، ایان، کاسینگنا هارپر، جنیفر، لوک جورجیو، مایکل کینان و رافائل پوپر (۱۳۹۱)، *وجوه مختلف آینده‌نگاری*، مسعود مزوی، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- ناظمی، امیر و روح‌الله قدیری (۱۳۸۵)، *آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا*، تهران: مرکز صنایع نوین وزارت صنایع و معادن.
- نسل چهارم آینده‌نگاری فناوری و فناوری نرم* (دی ۱۳۸۴)، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- هاریسون ای، فرانک (۱۳۸۴)، *کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد*، غلامحسین نیکوکار، تهران: دانشگاه امام حسین(ع).
- هرمان، چارلز (۱۳۹۳)، *سیاست‌گذاری خارجی و پافشاری بر خطا*، ترجمه علیرضا طیب، تهران: ابرارمعاصر.
- (یونیدو) گروه آینده‌نگاری سازمان توسعه ملل متحد (۱۳۹۰)، *راهنمای آینده‌نگاری فناوری یونیدو*، ترجمه سونیا شفیعی و همکاران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.