مدیریت شهری
شماره ۴۸ پاییز ۱۳۹۶
No.48 Autumn 2017
۱-۲۴
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۳ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۴/۱

آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای به روش شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی (مورد کاوی: استان کهگیلویه و بویراحمد)

سهراب دل انگیزان- دانشیار اقتصاد دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
محمد شریف کریمی - استادیار اقتصاد دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
حسن نوروزی[۱]- دانشجوی دکتری علوم اقتصادی دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

چکیده

به منظور آمادگی در برابر تغییرات محیطی، مطالعات آینده-نگاری جایگزین تکنیکهای پیشبینی و برنامه‌ریزی سنتی شده است. برخلاف بینی‌ها، فعالیتهای آینده‌نگاری و سناریونویسی (به عنوان یکی از مهمترین روشهای آینده‌نگاری)، بر عدم قطعیتهایی که تصمیم‌گیرندگان توانایی کنترل و یا کاهش آنها را ندارند تمرکز می نمایند. برنامه ریزی سناریو، تکنیکی است که با در نظر گرفتن عدم قطعیت های محیطی، آینده های متفاوتی را ارائه می دهد. سناریوها، آینده هایی که امکان وقوع آنها محتمل است را در قالب داستانهایی بیان نموده و روایتهای بدیلی درباره موقعیت های مرتبط با آینده ارائه میدهند. در این پژوهش به تدوین سناریوهای آینده توسعه استان کهگیلویه و بویراحمد پرداخته شده است. برای این منظور از روش دلفی و نظرخواهی از خبرگان استان، جهت شناسایی نیروهای پیشران توسعه استان و عدم قطعیتهای احتمالی پیش رو استفاده شده است. سپس با استفاده از روش ماتریس تاثیرات متقاطع و بهره‌گیری از نرم افزار میکمک، پیشرانهای توسعه استان شناسایی و بر اساس روش پیشنهادی شوارتز، سناریوهای توسعه آتی استان تدوین شده است. نتایج نشان میدهد که استان کهگیلویه و بویر احمد با دو عدم قطعیت کلیدی ساختار اقتصادی و نظام سکونتگاهی درآینده روبرو است و با لحاظ نمودن منطق سناریوها، استان با چهار سناریو توسعه در آینده مواجه بوده که در ادامه پژوهش به تشریح آنها پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: عدم قطعیت کلیدی، توسعه منطقه‌ای، آینده-نگاری، کهگیلویه و بویراحمد

Regional scenario planning based on critical uncertainties

Abstract

In order to prepare for environmental changes, foresight studies have replaced conventional and traditional planning techniques. In contrast to predictions, futures and scenario activities (as one of the most important foresight methods) focus on uncertainties that decision-makers cannot control or reduce. Scenario planning is a technique that provides different perspectives with regard to environmental uncertainties. Scenarios present the future that is likely to occur in the form of stories, provide alternative about future-related situations. In this research, the development scenarios of the Kohgiloyeh and Boyerahmad Province have been addressed. For this purpose, the Delphi method and the expert's panel as local knowledge have been used to identify the driving forces and future uncertainties. The future development scenarios of the province were developed using the Cross-Impact Matrix and MickMak software. The results show that Kohgiluyeh and Boyer Ahmad province faces two critical uncertainties of Economic Structure and Fiscal Development. Considering the scenario logics, the province faces four development scenarios in the future.

Key words: *Scenario planning, Regional development, foresight, Kohgiloyeh and Boyerahmad*

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

این مقاله برگرفته از پایان نامه تحصیلی مقطه دکتری تخصصی حسن نوروزی در دانشکده اقتصاد دانشگاه رازی کرمانشاه است.

۱. مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۰۹۱۷۷۴۱۱۶۲۶، رایانامه: Nowroozi.hassan@gmail.com

۱. مقدمه

امروزه برنامه‌ریزی توسعه با هدف ارتقا ظرفیت های توسعه امری اجتناب ناپذیر در همه کشورهاست. در کشور ما سابقه قریب به۷۰ سال برنامه ریزی‌های جامع (در برگیرنده همه ابعاد زندگی انسانی) و ملی (با هدف رشد ملی بدون تعهد به رعایت ویژگی-ها و نیازهای مناطق)، به دلیل ماهیت تمرکزطلبی توسعه در مسیر ارگانیک و اندام وار خود، عدم تعادل های چشمگیر منطقه ای، نبود هماهنگی های بین بخشی، حاشیه ای شدن قسمت هایی از سرزمین و از سوی دیگر فشار فراتر از ظرفیت به منابع و عرصه های محدود در مناطق توسعه یافته، رشد غول آسای پایتخت، ناکارامدی شبکه زیرساختی کشور و ... را موجب گردیده است. عدم تعادل های موجود در سرزمین در آینده، ساختار فضایی کشور را با مشکلات جدی مواجه خواهد نمود در حالی که عدالت محوری در توسعه همه مناطق در قوانین بالادستی کشور همواره مورد تاکید بوده است. برنامه ریزی فضایی (با هدف سازماندهی فعالیت ها در فضا با هدف حصول بالاترین کارایی)، برنامه ریزی آمایش سرزمین (با هدف سازماندهی فعالیت ها در فضا با هدف بهینه نمودن روابط انسان، فضا و فعالیت) و برنامه ریزی منطقه ای (با هدف یافتن توانایی ها و ظرفیت های منطقه برای رشد و توسعه) همگی با بارویکرد عدالت اجتماعی به ایجاد توازن و تعادل های منطقه ای در برخورداری ها براساس قابلیت های مناطق کمک می نمایند.

استان کهگیلویه وبویراحمد بامساحت ۱۵۵۰۴کیلومتر مربع (۰/۹۵درصد مساحت کشور) و۷۱۳ هزارنفر جمعیت (۹۰/ ۰جمعیت کشور)، علیرغم برخورداری از قابلیت های فراوان جهت رشدوتوسعه، از جمله استان های کمتر برخوردار کشور از حیث شاخص های توسعه بوده به گونه ای که از نقطه نظر درآمد سرانه (۷۵ میلیون ریال بدون احتساب ارزش افزوده نفت خام وگاز طبیعی درسال۱۳۹۳)، نرخ بیکاری نیروی کار (۱۳/۳درصد در سال۱۳۹۵) و دیگر شاخص های اقتصادی با شرایط نامطلوبی مواجه است (نتایج حساب های اقتصادی استان ها-۱۳۹۳ و نتایج طرح آمارگیری نیروی کار، مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵) و خروج از وضعیت اقتصادی نامساعدفعلی، آینده نگاری توسعه و ارتقاء جایگاه استان ازمنظر توسعه یافتگی در آینده دغدغه اصلی مسئولان و سیاستگذاران استان بوده است. از ویژگیهای ارزشمند اقتصادی استان میتوان به جایگاه قابل توجه استان در ذخائر نفت خام کشور اشاره نمود. بنا برآمارهای رسمی کشور بالغ بر ۲۰ درصد نفت خام کشور از میادین نفتی این استان استخراج می گردد. حدود ۱۰ درصد منابع آب کشور در محدوده جغرافیایی استان تولید می گردد. دارا بودن ۶ درصد مساحت جنگل های کشور، وجود گونه های متفاوت گیاه دارویی و طبیعت بسیار زیبا و دلنواز استان که قابلیت توسعه بخش گردشگری طبیعی استان را فراهم نموده، جملگی بیانگر پتانسیل های فراوان استان برای نیل به توسعه می باشند (گزارش اقتصادی استان کهگیلویه و بویراحمد، ۱۳۹۴). بر اساس مطالعات متعدد انجام گرفته طی دهه های اخیر در زمینه رتبه بندی مناطق مختلف کشور از حیث شاخص های توسعه، این استان در مقایسه با سایر استان ها (۳۱ استان) همواره در زمره استان های کمتر توسعه یافته کشور بوده است. از جمله در مطالعه ای که معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهوری در سال ۱۳۹۲ با بکارگیری روش های مختلف سطح بندی انجام داده است، استان کهگیلویه و بویراحمد از حیث شاخص های توسعه جایگاهی بین ۲۹ تا ۳۱، در میان۳۱ استان مورد مطالعه، را بخود اختصاص داده است.

در نظام برنامه ریزی ایران سند چشم انداز نظام، به عنوان عالی ترین سند راهبردی توسعه کشور، تدوین و در دستور کار دولت و نهادهای اجرایی کشور قرار گرفته است. سند چشم انداز به دلیل کلان نگری، ماهیت اجرایی مستقیم نداشته و لازم است با مطالعات دقیق و متناسب با قابلیت های منطقه ای، ماموریت مناطق مشخص و راه‌کارهای لازم برای تحقق اهداف سند چشم انداز کشور فراهم گردد. استان کهگیلویه و بویراحمد از حیث پتانسیل های رشد و توسعه دارای قابلیت های فراوانی در بخش های نفت و گاز و سایر معادن، گردشگری، کشاورزی و دامپروری، منابع آب فراوان، تنوع اقلیمی، جنگل های انبوه و ... بوده و از لحاظ موقعیت جغرافیایی نیز واقع شدن استان بر محورهای مواصلاتی مهم

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

کشـور و همسـایگی اسـتان بـا قطـب هـای جمعیتـی و صنعتـی کشـور (نظیـر اسـتان هـای خوزسـتان، بوشـهر، فـارس و اصفهـان) ایـن قابلیـت را فراهـم آورده تا اسـتان بتوانـد در تقسـیم کار ملـی، ماموریـت هـای مهمـی را عهـده دار گـردد، گرچـه تـا کنـون بـه دلیـل عـدم بهـره بـرداری کامـل از ظرفیـت هـا، نقـش اسـتان در تقسـیم کار ملـی و ارزش افـزوده بخـش هـای اقتصـادی (بـه جـز اسـتخراج نفـت خـام و گاز طبیعـی) ناچیـز بـوده اسـت. ایـن پژوهـش بـا اعتقـاد بـه ضـرورت تحقـق اهـداف سـند چشـم انـداز کشـور و احتـرام بـه تقسـیم کار ملـی و منطقـه ای و بـا هـدف آینـده نـگاری توسـعه (بـر اسـاس رویکـرد وفادارانـه) و شناسـایی پیشـران هـای کلیـدی بـا رویکـرد سـناریو نویسـی در اسـتان کهگیلویـه و بویراحمـد انجـام گرفتـه و اهـداف جزئـی تـر زیـر نیـز مـد نظـر قـرار دارد:

– شناسـایی عوامـل کلیـدی و نیروهـای پیشـران موثـر بـر توسـعه اسـتان

– تحلیـل اثـرات متقاطـع نیروهـای پیشـران و شناسـایی تاثیرپذیرتریـن و تاثیرگذارتریـن عوامـل موثـر بـر توسـعه اسـتان در آینـده

– تبییـن آینده‌هـای محتمـل، ممکـن و مطلـوب توسـعه ا ستان

– تدویـن سـناریوهای ممکـن و انتخـاب سـناریوی مطلـوب توسـعه آتـی اسـتان

– انتخـاب سـناریوی مطلـوب و ارائـه راهبردهـای پابرجـا و ویـژه اسـتان جهـت دسـت یابـی بـه آینـده مطلـوب

– تدویـن جهتگیـری هـای کلان راهبـری مربـوط بـه سـناریوی مطلـوب توسـعه اسـتان

۲. پیشینه تحقیق

۲-۱- آینده نگاری منطقه کاتالونیای جنوبی[1] (۱۹۹۰)

در ایـن مطالعـه که بـه برنامـه Catalonia Horizon 2010 معـروف اسـت، پـس از شناسـایی متغیرهـای تاثیرگـذار بـر توسـعه کاتالونیـا (۴۵ عامـل) در بـازه زمانـی سـال هـای ۱۹۹۰تـا۲۰۱۰ و شناسـایی رابطـه متغیرهـا، نهایتـا پنـج سـناریوی جهانـی بـرای منطقـه کاتالونیـا نگاشـته شـد کـه عبـارت بودنـد از: سـناریو رونـد انتقالـی تـا۲۰۰۰ (بدسـت آوردن فرصـت هـا در مسـیر حرکـت)، سـناریوهای رونـد مطلـوب تـا ۲۰۰۱ (کاتولونیـا موتـور حرکـت اروپـا)، سـناریوی خـوش بینانـه برقرارشـده تـا۲۰۱۰ (کاتولونیـای درحاشـیه قراگرفتـه)، سـناریوهای گسسـته جایگزیـن تـا۲۰۱۰ (اسـتراتژی توسـعه جدیـد)، سـناریوهای گسسـته موجـود تـا۲۰۱۰ (کاتالونیـای گذشـته نگـر) (Foren، ۲۰۰۱).

۲-۲- منطقه یوسیما[2] در فنلاند (۲۰۰۱)

دومیـن نمونـه از کار آینـده نـگاری توسـعه منطقـه ای مربـوط بـه منطقـه یوسـیمای فنلانـد اسـت کـه تحـت عنـوان "EEDC 2020" از آن یـاد مـی شـود ایـن پـروژه در سـال ۲۰۰۱ تهیـه و افـق برنامـه ریـزی آن ۲۰۲۰اسـت و بـر اسـاس راهنمـای آینـده نـگاری توسـعه منطقـه ای پیشـنهادی کمسـیون اروپـا تهیـه شـده اسـت (Foren,۲۰۰۱).

۲-۳- سناریوهای مجمع جهانی اقتصاد[3] (۲۰۱۶)

مجمـع جهانـی اقتصاد در سـال ۲۰۱۶ در گزارش«خطرات جهانـی» سـه سـناریو اصلـی پیـش روی جهـان را تدویـن نمـود. روش شناسـی سـناریونگاری در ایـن گـزارش بدین شـیوه اسـت کـه بـا همـکاری بیـش از ۲۵۰ عضـو از اعضـای مجمـع اقتصـادی جهـان سـناریونگاری انجـام گرفته اسـت. (World Economic Forum ،۲۰۱۶). در ایـن سـناریوها ۷ نیـروی پیشـران شـامل: «فنـآوری– هـای نویـن، خطـرات چنـد گانگـی و عـدم تناسـب، امنیـت– مدیریـت منابـع و آب و هـوا، حکمروانـی کارا، رقابـت ژئـو اسـتراتژیک، تحـولات جمعیتـی، همبسـتگی و اعتمـاد اجتماعـی»، مشـخص و بـا توجـه بـه نیروهـای پیشـران فـوق، سـه سـناریو بـرای سـال ۲۰۳۰ جهـان تدویـن گردیـد:

۱. Sought Catalonia Regional Foresight

۲. Uusimaa (Finland)

۳. World Economic Forum

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

۱- سناریوی شهرهای محصور[۴]: این سناریو افزایش نابرابری‌های درآمد، سلامتی، محیط زیست و دسترسی به فرصتها و جدایی اجتماعات را پیش بینی مینماید. در کشورهای ثروتمند طبقه متوسط با کاهش دستمزدها و کاهش خدمات عمومی کمرنگ می شوند. خاک حاصلخیز، آب آشامیدنی سالم و حتی هوای پاک به کالا تبدیل شده و بین کسانی که توانایی خرید آن را دارند مبادله می شود. ۲- سناریوی مناطق نیرومند[۵]: در این سناریو، ثروت در جنوب و شرق انباشه و بازیگران بیشتری قادر به سرمایه‌گذاری های اقتصادی استراتژیک از طریق گسترش دیپلماسی، گسترش فناروی های جدید و توسعه زیرساخت ها میباشند. تعادل قدرت تنظیم و نظم جدیدی از فضاهای تاثیرگذار در سطح منطقه ای ایجاد می گردد. ۳- سناریوی جنگ و صلح[۶]: سناریوی نهایی نشان می دهد که جهان درخلال ۱۵ سال آینده به سوی کشمکشهای بزرگ رفته و سیستم جهانی نیازمند به کار دوباره میباشد.



نمودار ۱. سناریوهای جهان در سال ۲۰۳۰

۲-٤- سناریوهای توسعه هند[۷]

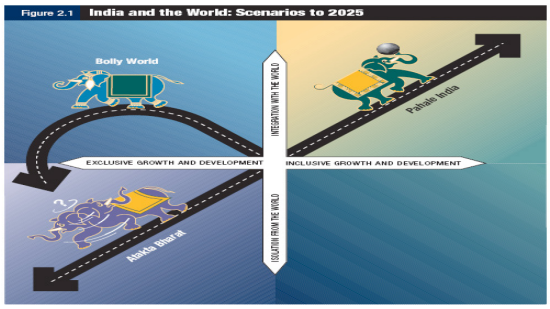
در تدوین سناریوهای کشور هند، ابتدا عمده ترین روندهای کلیدی و عواملی که مزیت رشد در هند محسوب می شدند، فهرست وسپس چالشهای عمده ای که کشور با آنها مواجه خواهد شد در هشت حوزه تعیین و از میان آنها، دو سئوال اصلی که مسیر توسعه هند در دو دهه آینده را شکل خواهد داد به شرح زیر شناسایی گردید: ۱- آیا هند میتواند همه ملت را در تلاش برای تحقق امنیت پایدار و ایجاد رفاه به کار گیرد؟ دو وضعیت ممکن در این باره عبارتند از: رشد و توسعه فراگیر یا رشد و توسعه غیرفراگیر. این امر در محور افقی ماتریس سناریو گزارش گردید. ۲- رابطه هند با دیگر نقاط جهان، چگونه برنامه‌های آن را متأثر خواهد ساخت؟ این پرسش نیز با یکی از دو وضعیت پیوند با جهان و یا کناره گیری و انزوا پاسخ داده شده که در محور عمودی ماتریس سناریو ارائه گردید.

این پرسش ها، مهمترین عدم قطعیت های کشور هند بوده و سه سناریو برای «هند و جهان» در ۲۰ سال آینده را مشخص نمودند: در سناریوی نخست (Pahale India)، هند در پیوند با جهان قرار داشته و با رشد و توسعه فراگیر نیز مواجه است که در نتیجه آن، هند در جایگاه مطلوب هندیان (هندِ نخستین)واقع گردیده و مسیر توسعه و پیشرفت را طی می نماید. سناریو دوم (Bally World) نشان از رویکرد تعاملی هند با جهان داشته اما همزمان با رشد و توسعه غیرفراگیر همراه است. سناریوی حاصله با اقتباس از صنعت فیلم سازی هند (Ballywood)، نام گذاری شده است. در این سناریو، هند با رشدی ناپایدار و رکود مواجه خواهد

٤. Walled Cities
٥. Strong Regions
٦. [2]-War and Peace
٧. [3]- World Economic Forum, India and the World: Scenarios to 2025

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

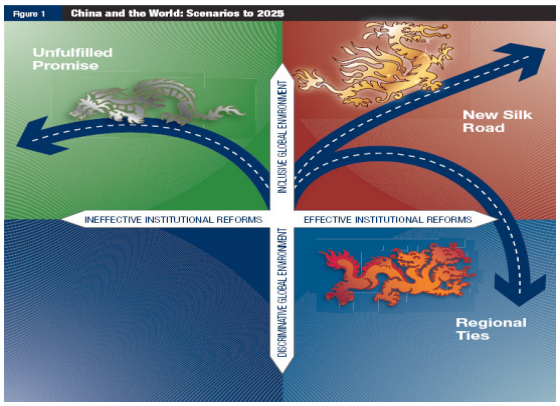
بـود. در سـناریوی سـوم (Atakta Bharat)، کشـور هنـد تعاملـی مناسـب بـا جهـان نداشـته و شـمولیتی نیـز در رشـد و توسـعه وجـود نـدارد. سـناریوی سـوم حرکـت بـدون جهـت گیـری مشـخص بـوده کـه بدتریـن حالـت ممکـن در بیـن سـناریوهای یـاد شـده اسـت.



نمودار ۲. سناریوهای هند در رابطه با جهان برای افق ۲۰۲۵ (۲۰۱۰، World (Economic Forum.

۲-۵- چین و جهان (سناریوهای ۲۰۲۵)[۸]

در مطالعـه فراینـد جسـتجوی آینـده چیـن، دو سـؤال اصلـی مطـرح گردیـد کـه عبـارت بودنـد از :۱- روابـط چیـن بـا سـایر نقـاط جهـان چگونـه خواهـد بـود؟ عـدم قطعیت‌هـای حاصـل شـده در ایـن سـؤال عبارتنـد از: محیـط جهانـی فراگیـر یـا محیـط جهانـی تبعیض‌آمیـز؟ ۲-آیـا چیـن اجـرای اصلاحـات داخلـی بـرای پیشـبرد توسـعه را اعمـال می‌نمایـد؟ عـدم قطعیت‌هـای ممکـن در ایـن سـؤال عبارتنـد از: اصلاحـات نهـادی مؤثـر یـا اصلاحـات غیـر مؤثـر. البتـه تعـدادی از عوامـل کـه بـر چگونگـی پاسـخ بـه ایـن سـؤال‌ها در دو دهـه آینـده تأثیرگـذار خواهنـد بـود نیـز در نظـر گرفتـه شـدند، عواملـی چـون نیـت رهبـران چیـن و توانایـی آن‌هـا بـرای حمایـت از اجـرای تصمیمـات گرفتـه شـده، انتخـاب سیاسـت‌های اقتصـادی شـامل درجـه گشـودگی و آزادی اقتصـاد، میـزان حفـظ ثبـات اجتماعـی و انتظـارات مدیریت‌شـده مردمـی، عکس‌العمـل دیگـر بازیگـران جهانـی بـه خیـز چیـن و موقعیـت ژئوپلیتیکـی گسـترده‌تر آن. در نتیجـه سـؤال‌های ذکـر شـده، سـه سـناریو طراحـی گردیـد:۱- سـناریوی «جـاده ابریشـم جدیـد»[۹]، در صورتـی تحقـق می‌یابـد کـه اصلاحـات نهـادی مؤثـر و محیـط جهانـی فراگیـر همزمـان شـوند، ایـن سـناریو توسـعه هم‌افـزای چیـن را بـه دنبـال دارد. ۲- سـناریوی «پیوندهـای منطقـه ای»[۱۰]، هنگامـی بـه وجـود می‌آیـد کـه محیـط جهانـی تبعیض‌آمیـز بـوده امـا اصلاحـات نهـادی به‌طـور مؤثـری انجـام شـده باشـد. در ایـن حالـت چیـن، موتـور توسـعه خـود را بـا پیوندهـای منطقـه‌ای بـه پیـش می‌رانـد. ۳- سـناریوی «وعـده هـای انجـام نشـده»[۱۱]، هنگامـی بـه وقـوع می‌پیونـدد کـه شـمولیت محیـط جهانـی وجـود داشـته امـا اصلاحـات نهـادی مـورد نیـاز انجـام نشـده اسـت. چیـن در ایـن حالـت بـا «وعده‌هایـی انجـام نشـده» مواجـه اسـت کـه سـرانجامی تـوأم بـا رکـود را بـه دنبـال خواهـد داشـت (World Economic Forum, ۲۰۱۰).



نمودار ۳. سناریوهای چین در ۲۰۲۵

۳. مـدل مفهومـی/ فرضیـه هـا و سـوالات تحقیـق

سـناریو نـگاری: یکـی از روش هایـی کـه در سـال هـای اخیـر جهـت آینـده نـگاری و مطالعـه عـدم قطعیت‌هـا در آینـده گرایـش زیـادی بـه آن وجود داشـته اسـت «برنامه‌ریـزی سـناریو» اسـت (Randt, ۲۰۱۵). برنامـه ریـزی سـناریو بـرای دوره ای اسـت کـه برنامـه ریـزی اسـتراتژیک سـنتی منسـوخ گردیـده اسـت (Metalo، ۲۰۱۵). سـناریوها تصاویـری از آینده‌هـای محتمـل هسـتند. ایـن تصاویـر از درون بـه هـم وابسـته هسـتند. سـناریوها، از اطلاعـات مربـوط بـه احتمـالات

۸. [1-] World Economic Forum, China and the World: Scenarios to 2025

۹. [1] -New Silk Road

۱۰. [2-] Regional Ties

۱۱. [3-] Unfulfilled Promise

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

و روندهای متنوع (و بعضاً واگرا)، تصاویری باورپذیر و از درون سازگار از آینده ایجاد می‌کنند. هدف از بکارگیری سناریوها، ایجاد فضایی از ممکنهاست که در آن کارایی سیاست‌های اتخاذ شده در برابر چالش‌های موجود آینده در بوته آزمایش قرار می‌گیرند. سناریوها همچنین کمک می‌کنند که هم چالش‌ها و هم فرصت‌های بالقوه ولی غیر منتظره شناسایی شوند. سناریوها باکشف سیستماتیک چالشها و فرصتهای پیش رو، در خدمت تدوین استراتژی‌ها قرارمیگیرند. معمولاً ۳ یا ۴ سناریو برای هرآینده نگاری تهیه می گردد. (Zahradníková and Vacík ،۲۰۱۴).

سناریوها روایتی از فضاهای موازی هستند که ممکن است از تصمیمات امروز تاثیر بگیرند. سناریوها پیش بینی و استراتژی نیستند بلکه فرضیه هایی هستند با سوال «چه می شود اگر؟» که به صورت منظم باعث به رسمیت شناخته شدن فرصت های جدید و پیش بینی نشده یا چالش هایی برای سازمان می شوند. (Gordon A. , 2013).

در دنیای پیچیده امروز تنها اتفاق قطعی خود تغییر است. در فضایی که قوانین با سرعت زیادی باز نویسی می شوند برنامه ریزی بیشتر به شانس متکی است تا پیش بینی، اما روشهایی برای کاستن از عوامل غیر قابل پیش بینی وجود دارد. تکنیک های برنامه ریزی بر مبنای سناریوها به تفکر در مورد عدم قطعیت ها در فضای منظم کمک می کند (Ringland,1998).

برنامه ریزی بر مبنای سناریوها اصالتا برای مقاصد نظامی و بهینه کردن استراتژی های منطقی خلق شد. هرچند که سازمان ها امروزه برنامه ریزی بر مبنای سناریو را برای حل مشکل در حوزه‌هایی چون واحدهای تحقیق و توسعه، علوم مهندسی، کسب و کار، سیستم های کامپیوتری، صنعت اتومبیل سازی، صنعت نفت، صنایع ساختمان، هوافضا، مخابرات، کشاورزی، بانکداری، شیمی، پردازش اطلاعات و خدمات، بازاریابی استفاده می کنند (Acosta, 2014).

درسناریونگاری تعدادی از احتمالات در نتیجه تشریح وضعیت عدم قطعیت ظاهر می گردند در حالی که در پیشبینی (تحلیل روندها)، هدف شناسایی بیشتر مسیرها و تخمین عدم قطعیت مدنظر می‌باشد. (Stojanović Mitković and ،۲۰۱۴). یک سناریو با هدف توصیف آینده ممکن، اما نه لزوماً قطعی، استفاده می‌شود (Amer et al,۲۰۱۰). سناریوهای موثر می بایست دارای دو ویژگی مهم «محتمل بودن» (محدودیت هایی که امکان وقوع دارند را در نظر بگیرد) و «سازگار بودن« (عدم وجود هرگونه ناسازگاری ساختاری در ترکیب منطق های سناریو) باشند (Tankersley, ۲۰۰۶). سناریوها بر پایه احتمال وقوع به سه دسته ممکن، محتمل و مطلوب طبقه بندی میشوند. «ممکن» به این معنی که بر مبنای دانش آینده نگری امکان اتفاق دارد و «محتمل» یعنی اینکه بر مبنای روندهای موجود، احتمال وقوع دارد و «مطلوب» به مفهوم آن است که منطبق بر ارزشهاست و خواستی برای وقوع آن وجود دارد (Futures studies ،۲۰۱۵).

استفاده از تکنیک های برنامه ریزی بر مبنای سناریو در این موارد به کار گرفته می شود (Schoemaker,1993):

۱. عدم قطعیت ها بالاست (بسته به توانایی پیشگویی و سازگار کردن فرد).
۲. تعدد اتفاقات پرهزینه غیر قابل پیش بینی در گذشته.
۳. فرصت های جدید ایجاد شده کم است.
۴. کیفیت پایین تفکر راهبردی (به خاطر عادی شدن برنامه ریزی راهبردی).
۵. صنعت تغییرات اساسی را در گذشته تجربه نموده یا در شرف آن است.
۶. زبان مشترک و چهارچوب کاری بدون از بین بردن تنوع مورد نیاز است.
۷. تفاوت های اساسی در عقاید وجود دارد که هرکدام دارای فواید خاص خود می باشد.
۸. رقبای شما از روش برنامه ریزی بر مبنای سناریو استفاده می کنند.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

برنامه‌ریـزی بـر مبنـای سـناریوها در مواقعـی مـورد اسـتفاده قـرار میگیـرد کـه اجراکننـدگان قصـد تدویـن سیاسـت هـای عمومـی در فضایـی منظـم را دارنـد. ایـن روش بـه تصمیـم سـازان امـکان میدهـد تـا طیفـی از آینـده هـای باورکردنـی را ملاحظـه کننـد، در مـورد دیـدگاه هـای مطلـوب بحـث کننـد و تجربیـات حاصـل از مشـارکت در فرآینـد توسـعه سـناریوها را در فرآینـد رسـمی تصمیـم سـازی و مدیریـت بـکار گیرنـد. ایـن روش همچنیـن باعـث تحریـک خلاقیـت و برطـرف شـدن مشـکلات سـنتی حـال و کوتـاه مـدت اسـت (Tankersley, 2006). فراینـد کلـی برنامـه ریـزی بـر مبنـای سـناریوها بدیـن شـکل تدویـن شـده اسـت (Rialland & Wold, 2009).



نمودار ۴. فرایند کلی برنامه ریزی بر مبنای سناریوها (Acosta, 2014)

این فرایند کلی در هر فاز خروجی مشخصی به ترتیب زیر خواهد داشت:

- فاز صفر: حیطه و تمرکز سناریوها
- فاز یک: جمع آوری اطلاعات و تحلیل روندها
- فاز دو: شناسایی و طبقه‌بندی پیشرانها
- فاز سه: تشریح فضای سناریو و منطق آن
- فاز چهار: ارزیابی سناریو

پژوهـش حاضـر بـا رویکـرد اکتشـافی بـه دنبال شناسـایی مهمتریـن مولفـه هـای موثـر بـر توسـعه منطقـه ای بـرای رسـیدن بـه آینـده مطلـوب منطقـه بـا رویکـرد آینـده نـگاری اسـت. لـذا ایـن پژوهـش، فرضیـه مبنـا نبـوده و بـا هـدف اثبـات و یـا رد یـک فرضیـه خـاص اجـرا نمـی گـردد. مـی تـوان یـک پیـش فـرض اولیـه بـرای ایـن پژوهـش متصـور بـود کـه در میـان مولفـه هـای توسـعه، برخـی دارای اهمیـت و نقـش بیشـتری در تحقـق اهـداف توسـعه ای منطقـه مـی باشـند کـه قابـل بازشناسـی و تبییـن خواهنـد بـود. پیـش فـرض تبعـی دیگـر پژوهـش آن اسـت کـه بـا پیـاده سـازی روشـمند آینـده نـگاری منطقـه ای در اسـتان کهگیلویـه و بویراحمـد، مـی تـوان آینـده مطلـوب منطقـه از حیـث توسـعه یافتگـی را ترسـیم نمـود. سـوالات اصلـی کـه مقالـه حاضـر در پـی جـواب بـه آنهـا میباشـد عبارتنـد از:

۳-۱. کـدام مولفـه توسـعه منطقـه ای، نقـش کلیـدی در توسـعه آتـی اسـتان کهگیلویـه و بویراحمـد دارد ؟

۳-۲. آینـده نـگاری توسـعه اسـتان کهگیلویـه و بویراحمد در چـه سـناریوهایی قابـل بررسـی میباشـد؟

۳-۳. سـناریو مطلوب توسـعه اسـتان کهگیلویـه و بویراحمد بـا چـه راهبردهایـی قابـل دسـت یابی می‌باشـد؟

٤. روش تحقیق

تحقیـق حاضـر از نـوع تحلیـل سـاختاری اسـت. ایـن تحقیـق از نظـر ماهیـت داده‌هـا کیفـی اسـت و بـر اسـاس روش گـردآوری داده‌هـا، اسـنادی و پیمایشـی و قلمـرو تحقیـق نیـز محـدوده جغرافیایـی اسـتان کهکیلویـه و بویراحمـد اسـت. جامعـه آمـاری ایـن تحقیـق شـامل خبـرگان و برنامـه ریـزان توسـعه اسـتان بـوده کـه بـه روش «گلولـه برفـی»[۱۲] بـه عنـوان نمونـه انتخـاب مـی گردنـد. در فـاز اول بـرای تشـکیل سیسـتم پایـه (جمـع آوری اطلاعـات) از روش توفـان فکـری (مصاحبـه بـا خبـرگان) و بررسـی اسـناد مرتبـط و رونـد بلندمـدت متغیرهـا و نیـز تکمیـل پرسشـنامه و تکنیـک دلفـی اسـتفاده و پرسشـنامه‌ها صرفـا ازمتخصصیـن توسـعه و برنامه‌ریـزی اسـتان احاطـه دارنـد در دومرحلـه تکمیـل گردیـده اسـت. تجزیـه و تحلیـل ایـن مطالعـه بـا بکارگیـری روش ماتریـس تاثیـر متقاطـع، روش دلفـی و روش سـناریو نویسـی انجـام مـی گـردد. روش ماتریـس تاثیـر متقاطـع جهـت بررسـی میـزان تأثیرعوامـل موثـر بـر توسـعه بـر یکدیگـر، روش دلفـی جهـت اخـذ نظـرات متخصصـان و روش سـناریو نویسـی بـرای تعییـن سـناریوهای مطلـوب آینـده مـورد اسـتفاده قـرار مـی گیرنـد.

در تحلیـل «درون دادهـا»[۱۳] از نـرم افـزار «میـک مـک» جهـت شناسـایی عوامـل موثـر و کلیـدی بـر توسـعه اسـتان اسـتفاده مـی گـردد. بـه پیـروی از روش

۱۲. 5- Snowball Sampling
۱۳. 1-Input

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

پیشنهادی شوارتز، مراحل برنامه‌ریزی بر پایه سناریو در این پژوهش به شرح ذیل است (Shwarts ،۱۹۹۱):

۱) **شناخت وضع موجود :**در این مرحله، قابلیت ها، محدودیت ها، فرصت ها و چالش های توسعه منطقه تحلیل می گردند.

۲) **تعیین مسائل کلیدی:** بدین منظور از مدل هایی نظیر «تحلیل اثرات متقاطع» و نرم افزار میک مک استفاده می‌شود (Weimer-Jehle ،۲۰۰۶). شناسایی نیروهای پیشران و موثر در توسعه اقتصادی استان، با آنالیز STEEP (اجتماعی، فناوری، محیط زیست، اقتصادی، سیاسی) نیز انجام می گیرد.

۳) **آینده‌نگاری**

٤) **ترسیم چشم انداز و تعیین حوزه‌های هدف**

٥) **شناسایی عدم قطعیت های بحرانی**

٦) **گزینش سناریوی مطلوب آینده از میان سناریوهای ممکن**

۷) **هدف‌گذاری کیفی و کمی جهت تدوین راهبردهای کلان برای سناریوی مطلوب**

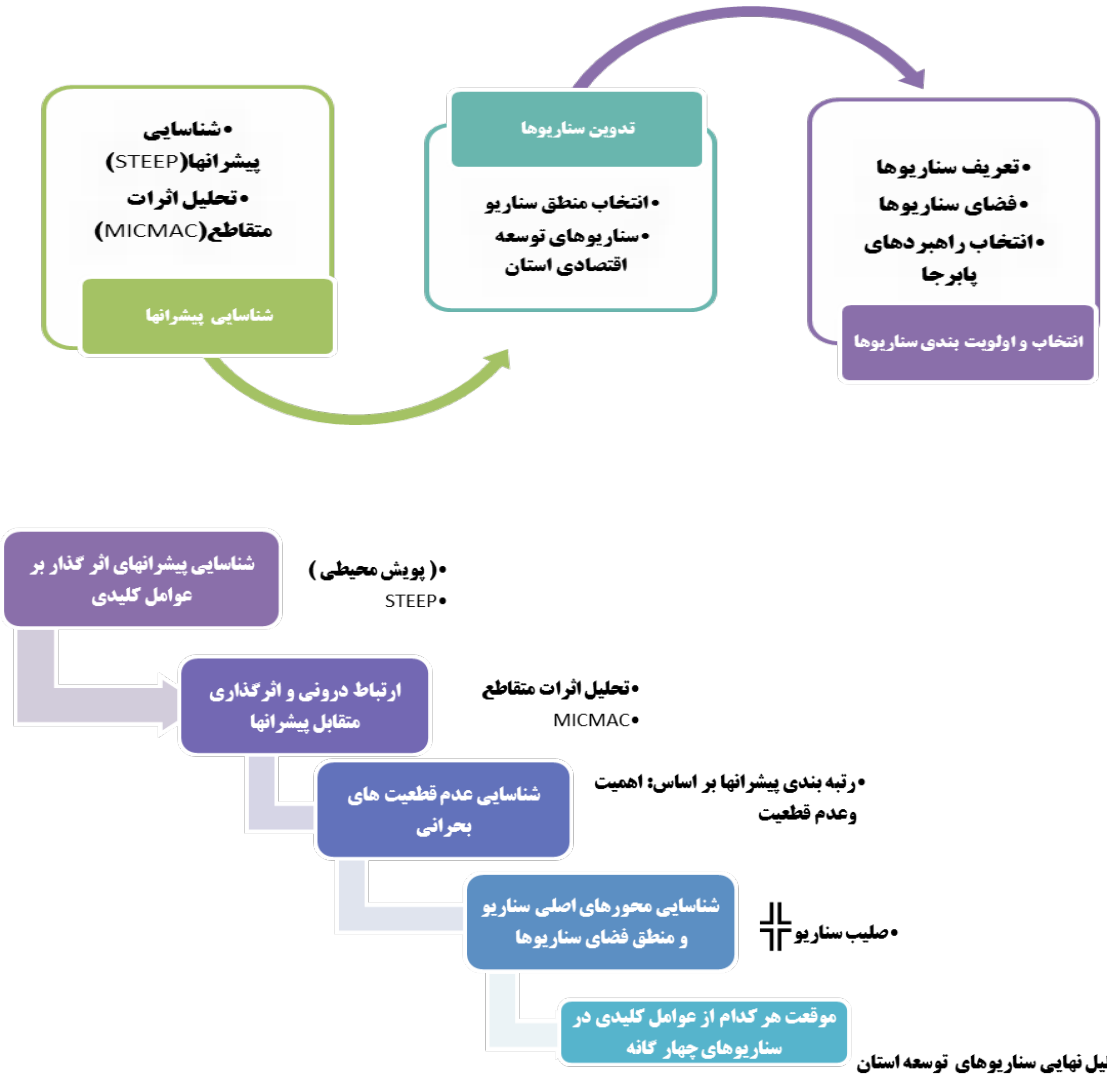
۸) **سیاست‌گذاری:** روشهای اجرایی شدن سناریوی بهینه، راهبردهای کلان و سیاست‌های اجرایی تعیین می گردند.

۹) **تدوین پروگرام‌های اجرایی:** مجموعه‌ای از پروژه‌ها که نقش محرک توسعه منطقه را ایفا می نمایند، انتخاب می گردند.

۱۰) **اجرا و پایش فرآیند:** علاوه برمسائل مربوط به اجرا، تحولات محیط رصد گردیده و تغییرات لازم در برنامه اعمال می گردد.

۱۱) **بازخورد:** ارزیابی روند انجام کار و خروجی‌های مثبت یا منفی آن در این مرحله انجام می گردد که بر اصلاح فرایند برنامه‌ریزی، موانع، مشکلات و کاستی‌های فرایند برنامه‌ریزی تاثیر مهمی خواهد داشت.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]



نمودار ۵. مراحل اصلی آینده‌نگاری توسعه استان کهگیلویه و بویراحمد

۵. یافته‌های پژوهش (نتایج بکارگیری سناریونگاری براساس روش شوارتز)

۵-۱. موضوع سناریو: موضوع اصلی سناریو درپژوهش حاضر آینده نگاری توسعه استان می باشد.

۵-۲. شناسایی و تحلیل نیروهای پیشران: جهت شناسایی عوامل کلیدی موثر بر توسعه استان کهگیلویه و بویراحمد، ابتدا از فرایند دلفی استفاده گردید. بدین منظور چارچوب اولیه پرسشنامه دلفی تدوین و لیستی از خبرگان شناسایی شده برای راند اول استخراج گردید. پرسشنامه اولیه (پس از بررسی روایی و پایایی آن با نظر خواهی از تعداد محدودی از خبرگان استان) به صورت بدون ساختار یا بازپاسخ، جهت زایش ایده ها و آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان تحت مطالعه و تکمیل پرسشنامه معتبر مبتنی بر مبانی نظری سناریو نگاری مشارکتی و در نظر گرفتن ویژگیهای خاص استان، برای خبرگان ارسال و نظرات خبرگان در پنج حوزه (بر اساس مدل STEEP)، جهت تدوین عدم قطعیتها، تغییرات متغیرهای اصلی در آینده و راهبرد های پابرجا در هر حوزه مورد سوال قرار گرفت. از متخصصان درخواست گردید طوفان مغزی برقرار نموده و ایده خود را آزادانه مطرح و فهرست موضوعات مورد نظر خود را مختصر و بدون نام

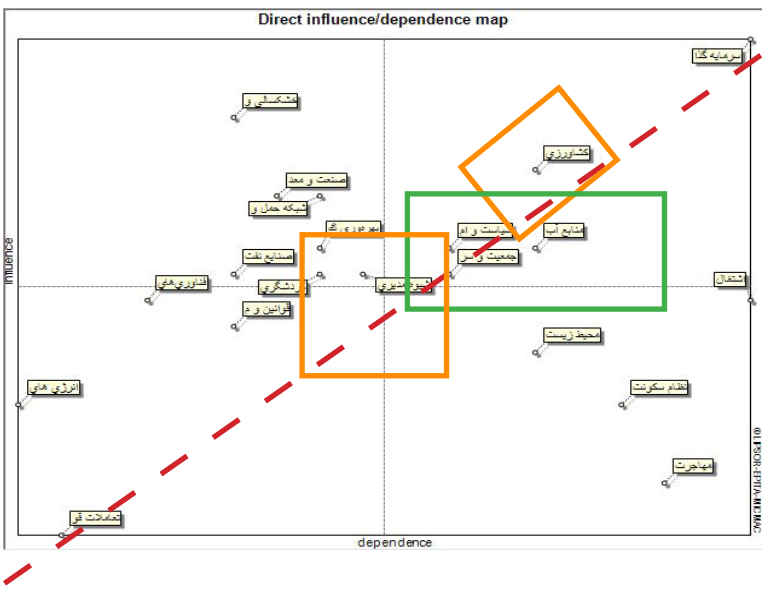
مدیریت شهری
فصل‌نامه‌ی مدیریت شهری
Urban Management
شماره‌ی ۴۸، پاییز ۱۳۹۶
Number 48, Autumn 2017

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

برگردانند. نتیجه نهایی این مرحله، مشخص شدن موضوعات و شناسایی عناوین جهت تدوین پرسشنامه دارای ساختار (به عنوان ابزار راند دوم) می باشد. پس از دریافت و تحلیل نتایج راند اول، پرسشنامه دارای ساختار مشخص و هدفمند تدوین و برای ۲۲۰ نفر از خبرگان ارسال گردید. از مرحله دوم (به بعد)، از افراد خواسته می شود تا هر عنوان را با استفاده از مقیاس لیکرت، رتبه بندی و کمیت پذیر نمایند. عدم اجماع در برخی مسائل سبب برگزاری مرحله سوم دلفی و دعوت از تعداد محدودی از متخصصان استان در حوزه-های اصلی مورد مطالعه بود. در نهایت از خبرگان درخواست گردید لیست نهایی عوامل کلیدی موثر بر توسعه را شناسایی نمایند. عوامل کلیدی موثر و نیروهای پیشران در رابطه با توسعه استان بر اساس مدل STEEP و استفاده از پرسشنامه باز و نظر خواهی از خبرگان نیز حاصل گردید. پس از شناسایی عوامل موثر بر توسعه استان از دو روش فوق، عوامل نهایی موثر بر توسعه استان به صورت زیر تعیین گردید:

۱- بهره‌وری کار و سرمایه؛ ۲- اشتغال؛ ۳- جمعیت و نیروی انسانی؛ ۴- کشاورزی؛ ۵- صنعت و معدن؛ ۶- فن آوری های نوین؛ ۷- منابع آب؛ ۸- انرژی های نو و پاک؛ ۹- صنایع نفت و گاز؛ ۱۰- نظام سکونت گاهی شهری و روستایی؛ ۱۱- محیط زیست و منابع طبیعی؛ ۱۲- شبکه حمل و نقل؛ ۱۳- مهاجرت؛ ۱۴- سرمایه گذاری؛ ۱۵- گردشگری؛ ۱۶- تعاملات قومی؛ ۱۷- شیوه مدیریت؛ ۱۸- سیاست و امنیت ملی؛ ۱۹- قوانین و مقررات؛ ۲۰- خشکسالی و مخاطرات طبیعی.

با قرار دادن پیشرانهای ۲۰ گانه فوق درماتریس (۲۰ در ۲۰)، تاثیر هر کدام از نیروهای پیشران بر دیگر نیروها در قالب طراحی، تکمیل و تحلیل پرسشنامه تعیین گردید. جهت بررسی میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری نیروهای پیشران توسعه آتی استان از نرم افزار «میک مک» استفاده گردید که نتایج آن در نمودار شماره (۶) و جدول شماره (۱) نشان داده شده است.



تاثیر پذیری

نمودار ۶. موقعیت عوامل توسعه استان بر اساس وضعیت آنها در دو محور تاثیر پذیری-تاثیرگذاری

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

جدول ۱. وضعیت هر یک از متغیرها بر اساس تحلیل در نرم افزار میک مک

ردیف	نوع متغیر	متغیر
۱	**تاثیرگذار**	خشکسالی و مخاطرات طبیعی، گردشگری، صنعت و معدن، شبکه حمل و نقل، بهره‌وری نیروی کار و سرمایه، صنایع وابسته به نفت و گاز
۲	**دو وجهی**	سرمایه گذاری، کشاورزی
۳	**ریسک**	سیاست و امنیت ملی
۴	**هدف**	جمعیت و سرمایه انسانی، منابع آب
۵	**تاثیرپذیر**	اشتغال، محیط زیست و منابع طبیعی، نظام سکونت گاهی شهری و روستایی، مهاجرت
۶	**مستقل**	قوانین و مقررات، فناوریهای نوین، تعاملات قومی
۷	**تنظیمی**	شیوه مدیریت
۸	**اهرمی ثانویه**	انرژی های نو و پاک

منبع: یافته‌های تحقیق

در این مطالعه، منظور از متغیرتاثیرگذار (کلیدی یا ورودی) با ارزشترین و کلیدی ترین متغیر راهبردی و تاثیر گذار بر توسعه استان می باشد، متغیر دووجهی (حدوسط) متغیری است که تاثیر پذیری و تاثیر گذاری بالایی بر دیگر متغیرها دارد. متغیرتاثیرپذیر (نتیجه) متغیر با تاثیر گذاری کم و تاثیر پذیری فراوان است. متغیر مستقل (قابل چشم پوشی)دارای تاثیر گذاری و تاثیر پذیری پایین می باشد. متغیر ریسک (نامعین یا خوشه ای) متغیری است که سیستم قادر نیست تصمیم قطعی درباره آنها اتخاذ نمایدو با توجه به قرار گیری آنها در نواحی مرزی هریک از نواحی چهارگانه دیگر، امکان پیوستن این متغیر ها در آینده سیستم به یکی از چهار ناحیه دیگر بالاست.

۵-۳. -شناسایی عدم قطعیت های

بحرانی: گرچه درک عمومی مبتنی بر این است که سناریوها در شرایط عدم قطعیت تدوین می‌گردند اماتعریف پذیرفته شده‌ای از عدم قطعیت و چگونگی لحاظ آن در توسعه سناریو وجود ندارد. سؤال اساسی آن است که آیا محدودیتی در شناسایی عدم قطعیت ها وجود دارد و آیا در توسعه سناریو هر دو عدم قطعیت «بزرگ بیرونی»[۱۴] و عدم قطعیت «کوچک درونی»[۱۵] میبایست با یکدیگر در نظر گرفته شوند (Tapinos, ۲۰۱۲). امروزه سرعت تغییرات محیطی به‌شدت افزایش‌یافته و عدم قطعیت ها را نمی‌توان تا سطح صفر کاهش داد اما تصمیم‌گیرندگان نیازمند واقعیت‌ها و رهنمودهای مطمئن هستند تا بر آن اساس، برنامه های استراتژیک تدوین و اجرا نمایند (Berger ،۲۰۱۳).

در این مرحله از پژوهش با استفاده از ماتریس میزان تاثیرگذاری و عدم قطعیت، مهمترین نیروهای پیشران که از میزان اثرگذاری زیادی برخوردار بوده و همزمان با درجه عدم قطعیت بالایی نیز مواجه هستند مشخص گردید. برای این کار با تهیه پرسشنامه و استفاده از نظر متخصصان برنامه ریزی منطقه‌ای، میزان و درجه تاثیرگذاری و عدم قطعیت نیروهای پیشران تعیین گردید. در جدول شماره (۲) میزان عدم قطعیت و سطح تاثیر هر یک از عوامل نشان داده شده است:

جدول ۲. ماتریس عدم قطعیت و سطح تاثیر نیروهای پیشران توسعه آتی استان



۱۴. macro-external
۱۵. micro-external

مدیریت شهری
فصل‌نامه‌ی مدیریت شهری
Urban Management
شماره‌ی ۴۸، پاییز ۱۳۹۶
Number 48, Autumn 2017

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

بـر اسـاس نتایـج بدسـت آمـده، صنعـت گردشـگری، صنایـع وابسـته بـه نفـت و گاز، سـرمایه گـذاری و نظـام سـکونت گاهـی شـهری و روسـتایی مهمتریـن عـدم قطعیتهـا بـوده و بیشـترین تاثیـر گـذاری برتوسـعه اسـتان در افـق آینـده را دارا میباشـند. لـذا ابعـاد بدسـت آمـده از مـدل تحلیـل سـاختاری تاثیـرات متقاطـع، دارای فضایـی چهـار بعـدی مـی باشـد.

٥-٤. تدوین منطق سناریو

بـدون درک منطـق سـناریو، تصمیم‌گیرنـدگان نمـی تواننـد باورپذیـر بـودن یـک سـناریو (میـزان امـکان رخ دادن سـناریو و میـزان سـازگاری سـناریو) را بپذیرنـد (Fahey & Randall ،١٩٩٨). برنامه‌ریـزی در شـرایط عـدم قطعیت‌هـای روزافـزون، نیازمنـد طـرح ایـن پرسـش اسـت کـه: «آیـا آن چیـزی کـه در گذشـته رخ داده اسـت همـان چیـزی اسـت کـه آینـده را بـه وجـود مـی‌آورد؟» به‌جـای پرسـش: «چـه چیـزی بیشـتر امـکان دارد اتفـاق بیفتـد؟» (Ratcliffe, 2000). در ایـن مرحلـه، وضعیتهـای مختلـف بـرای دو محـور اصلـی سـناریو کـه بیشـترین عـدم قطعیـت و بیشـترین میـزان تاثیرگـذاری رابـه طـور همزمـان دارا مـی باشـند، مشـخص گردیـد. در تعییـن منطـق سـناریوها، بـه کار بـردن پنـج معیـار باورپذیربـودن (در محـدوده ای کـه سـناریو امـکان پذیـر اسـت، قـرار گیـرد)، تمایـز (سـناریوها بایسـتی از لحـاظ سـاختاری متفـاوت بـوده و چنـان بـه یکدیگـر نزدیـک نباشـند کـه صرفـا تنوعـی از یـک ایـده محسـوب گردنـد)، سـازگاری درونـی (ترکیـب منطـق هـا در سـناریو نمـی بایسـت دارای ناسـازگاری درونـی بـوده کـه باعـث تضعیـف اعتبـار سـناریو گـردد)، قابلیـت بهـره بـرداری در تصمیـم گیـری (سـناریو بایـد نگـرش ویژهـای در مـورد آینـده فراهـم سـازد، بـه گونـه ای کـه بـه تصمیـم محـوری انتخابـی منجـر گـردد)و چالـش انگیـزی (سـناریوها بایسـتی معرفـت متعـارف سـازمان دربـاره آینـده را بـه چالـش بکشـاند)، ضـروری اسـت. از آن‌جایـی کـه تعـداد سـناریوها در یـک فضـای چهـار بعـدی تعـداد ١۶ سـناریو اسـت، بـا اعمـال پیش‌فرض‌هایـی منطبـق بـر ویژگـی هـای ناظـر بـر منطـق سـناریوها، برخـی از محورهـای سـناریوها حـذف مـی گردنـد. بـه عنـوان نمونـه، توسـعه گردشـگری در اسـتان تابعـی از توسـعه زیـر سـاختها و ارتباطـات منطقـه‌ای بـرای جـذب گردشـگر از یـک سـو و ایجـاد انگیـزه و امنیـت سـرمایه‌گذاری از سـوی دیگـر مـی باشـد، لـذا تدویـن سـناریو مبنـی بـر توسـعه گردشـگری بـا تاکیـد بـر توسـعه ارتباطـات درون اسـتانی و یـا کاهش میـزان سـرمایه‌گذاری در تضـاد بـا اصـول توسـعه ایـن بخـش ارزیابـی مـی گـردد. هـم چنیـن نـوع توسـعه ارتباطـات (درون اسـتانی و یـا منطقـه‌ای (بیـن اسـتانی)) نیـز در دیگـر محورهـا نهفتـه اسـت و بـا در نظـر گرفتـن معیارهـای تعییـن کننـده منطـق سـناریوها، بـه ویـژه معیارهـای تمایـز و سـازگاری قابـل حـذف اسـت. ایـن عامـل در قیـاس بـا عامـل نظـام سـکونتگاهی از نظـر سـاختاری تمایـزی ایجـاد نمی‌نمایـد و در مـورد صنعـت و گردشـگری نیـز بـا اصـول توسـعه ایـن بخشـها ناسـازگار اسـت. بـا توجـه بـه اولویتهـای توسـعه فضایـی اسـتان از یکسـو و اهمیـت توسـعه مناطـق متناسـب بـا پتانسـیلهای موجـود از سـوی دیگـر انتخـاب محـور سـناریو بـرای توسـعه فضایـی اسـتان برمبنـای توسـعه گردشـگری یـا توسـعه صنعـت (بـه دلیـل محـدود بـودن نقاطـی از اسـتان کـه دارای هـر کـدام از پتانسـیل هـای فـوق مـی باشـد)، بـا اصـول توسـعه متـوازن مناطـق متناقـض مـی باشـد.

جدول ٣. آزمون عدم قطعیت ها بر اساس شاخص های منطق سناریو

عدم قطعیت/ معیار سناریوی منطقی	باورپذیربودن	تمایز	سازگاری	تاثیر در تصمیم	چالش
توسعه سکونتگاه‌های بزرگ یا کوچک و میانی	X	X	X	X	X
توسعه صنعت یا گردشگری		X		X	X
توسعه محورهای درون استانی یا بین استانی	X		X	X	X
کاهش یا افزایش میزان سرمایه‌گذاری	X	X	X	X	X

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

با لحاظ نمودن یافته‌های مرحله قبل و نیز ارزیابی دقیق وضعیت استان، دو محور «وضعیت نظام سکونتگاهی» و «وضعیت اقتصادی استان» به عنوان محورهای مهم سناریونگاری مشخص گردیدند. بر اساس جمع‌بندی فوق دو محور (عدم قطعیت) اصلی شکل‌دهنده سناریوهای سازمان فضایی استان شامل موارد زیر است: ۱- اقتصاد دانش بنیان و رقابتی در مقابل اقتصاد سنتی و غیر رقابتی و ۲- توسعه سکونتگاه‌های بزرگ در مقابل سکونتگاه‌های کوچک و میانی.

۵-۵. تدوین سناریوها

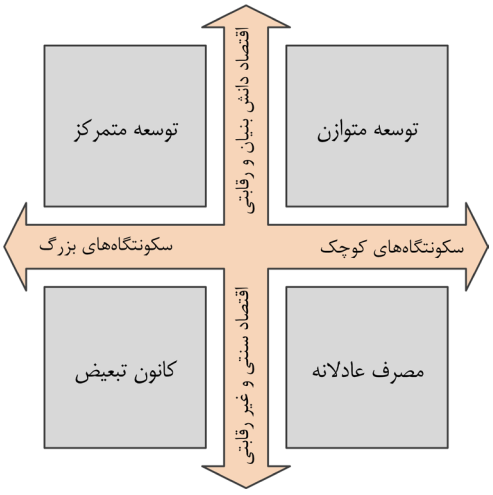
براساس عدم قطعیتهای انتخابی و محورهای اصلی سناریو، چهار سناریو برای آینده استان میتوان متصور بود (نمودار شماره۶):

سناریو اول (توسعه متوازن): سکونت گاه‌های کوچک (توزیع عادلانه خدمات و زیرساختها)، اقتصاد دانش بنیان و رقابتی.

سناریودوم (توسعه متمرکز): سکونت گاه‌های بزرگ (تمرکز خدمات و زیرساختها در مراکز اصلی)، اقتصاد دانش بنیان و رقابتی.

سناریوسوم (مصرف عادلانه): سکونت گاه‌های کوچک (توزیع عادلانه خدمات و زیرساختها)، اقتصاد سنتی و غیر رقابتی.

سناریوچهارم (کانون تبعیض): سکونت گاه‌های بزرگ، اقتصاد سنتی و غیر رقابتی.



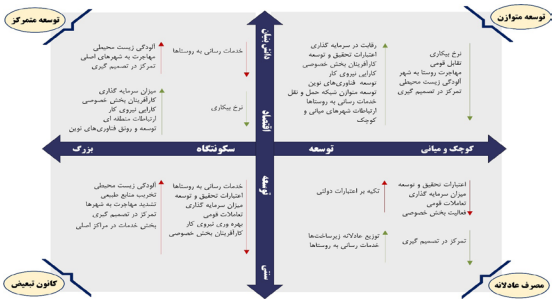
نمودار ۶. محورهای تشکیل دهنده سناریوهای توسعه فضایی استان

۵-۶- انتخاب سناریوی مطلوب و تصویر سازی سناریو ها

انتخاب سناریوی مطلوب مستلزم تبیین سناریوهای چهارگانه فوق و ارزیابی تغییرات متعاقب اتخاذ هرکدام از آنهاست. با مد نظر قرار دادن اهداف مطرح برای استان در سند چشم انداز توسعه، بیشترین «تغییرات با بار مثبت» در آینده استان در صورت اتخاذ سناریوی «توسعه متوازن» رخ داده و حرکت در فضای این سناریو امکان دستیابی به اهداف چشم انداز را بیش از دیگر سناریوها میسرمی نماید، در حالی که سناریوی «کانون تبعیض»، بیشترین تضاد با اهداف توسعه‌ای استان و حداکثر تغییرات منفی در آینده را در بر خواهد داشت (نمودار شماره ۵). از این رو سناریو توسعه متوازن به عنوان سناریوی مطلوب انتخاب و در تدوین راهبردها و سیاستهای توسعه ای آتی می بایست به پیشرانهای مرتبط با این سناریو توجه نموده و تا حد امکان از تمرکزگرایی در سکونت گاه های اصلی و اتکا به بودجه عمومی و اقتصاد وابسته به منابع دولت پرهیز نمود. در سناریوی «توسعه متوازن»، توسعه متوازن حمل ونقل و توسعه متوازن سکونت گاه‌های استان نقشی کلیدی ایفا می نمایند. توسعه شبکه حمل و نقل استان (درون و برون استانی)، سبب رونق اقتصادی سکونت گاه های کوچک و میانی گردیده که فراخور پتانسیل ها و نقش های محوله، تاثیر مثبت و قابل توجهی در روند توسعه استان خواهد داشت. توسعه محور های ارتباطی در حال احداث استان با توجه به واقع بودن استان بر کریدور شمال به جنوب کشور (بندر انزلی تا بندر بوشهر و بندر امام خمینی (ره)) و نیز کریدور جنوب غرب (خوزستان) به شمال شرق (خراسان) که به طریق الرضا (ع) معروف است و نیز محورهای مناسب ارتباطی تا بنادر جنوبی و خلیج فارس و توسعه حمل و نقل ریلی و هوایی زمینه ساز توسعه متوازن استان خواهد گردید. توسعه شبکه راه های درون استانی نیز سهولت در خدمات رسانی و تحقق رونق اقتصادی به ویژه برای منطقی که در بن بست ارتباطی قرار گرفته اند را به دنبال خواهد داشت و سکونت گاه های شهری میانی و سکونت گاه‌های روستایی استان را از خطر در حاشیه ماندن نجات خواهد داد.

مدیریت شهری
فصل‌نامه‌ی مدیریت شهری
Urban Management
شماره‌ی ۴۸، پاییز ۱۳۹۶
Number 48, Autumn 2017

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]



نمودار ۷. ارزیابی تغییرات مثبت و منفی در فضای هریک از سناریوها

٦- نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

در برنامه ریزی های سنتی، نیروهای سازنده آینده عمدتا همان نیروهای سازنده گذشته در نظر گرفته شده و تغییرات و رویدادهای آتی چندان لحاظ نمی گردند. حال آنکه نیروهای پیشران (که آینده را می- سازند)، همیشه از پیش مشخص نبوده و اساسا همراه با عدم قطعیت می باشند. عدم قطعیتهای آینده، چندگانه‌هایی هستند که درباره وضعیت پدیده های خاص در آینده بیان شده و هر کدام از این وضعیتها میتوانند آینده موضوع مورد بررسی را تحت تأثیر قرار دهند. رویکرد آینده نگاری، یکی از رویکردهای جدید برنامه‌ریزی توسعه است که به ویژه در شرایط مواجهه با عدم قطعیت ها در آینده مطرح و بر نقش انسان در ساخت آینده خویش، در کنار پذیرش رویدادها ملی تمرکز دارد و همزمان تعاملات تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و متغیرهای فرهنگی را در برنامه ریزی برای آینده مدنظر دارد.

روش شناسی پژوهش حاضر به گونه ای بود که در فاز اول پژوهش، برای تشکیل سیستم پایه (جمع آوری اطلاعات) از روش توفان فکری و دلفی خبرگان و نیز بررسی اسناد موجود در زمینه موضوع پژوهش استفاده گردید. در فاز دوم (تحلیل اجزای سیستم پایه)، متغیرهای راهبردی و و قابلیت های توسعهٔ استان کهگیلویه و بویراحمد در افق ۱۴۰۴ گونه بندی و تحلیل گردید. برای این منظور روش تحلیل آثار متقاطع عوامل با نرم افزار میک مک به کار گرفته شد و در فاز سوم (و نهایی)تحقیق، منطق سناریو انتخاب و سناریوها و راهبردهای توسعه استان تدوین گردید. مهمترین نتایج اخذ شده پژوهش به شرح زیر است:

۱- در مرحله اول و با به کار گیری پویش محیطی و انجام دلفی های متخصصان تعداد ۲۰ عامل، به عنوان عوامل کلیدی و پیشران های توسعه استان شناسایی شدند.

۲- با قرار دادن پیشران های ۲۰ گانه فوق درماتریس (۲۰ در ۲۰)، به روش تحلیل تاثیرات متقاطع تاثیر هر کدام از نیروهای پیشران بر دیگر نیروها به کمک نرم افزار و در قالب طراحی، تکمیل و تحلیل پرسشنامه تعیین گردید. روش تحلیل تاثیرات متقاطع (که به عنوان روش تحلیل ساختاری هم شناخته شده است)، با این پیش فرض وارد تحلیل های آینده نگاری شده است که در جهان همه چیز به هم پیوسته و در ارتباط است و تغییرات در هرکدام از عوامل بر سایر عوامل اثر گذاشته و در نهایت کل سیستم را تحت تاثیر قرار می دهد.

۳- عوامل فوق، خود نیز تحت تاثیر نیروهای بیرونی هستند که عموما با عدم قطعیت و نامعلومی مواجه هستند. در بخش بعدی پژوهش، با استفاده از ماتریس میزان تاثیرگذاری و عدم قطعیت، مهمترین نیروهای پیشران که از میزان اثرگذاری زیادی برخوردار بوده و همزمان با درجه عدم قطعیت بالایی نیز مواجه هستند مشخص گردید. برای این کار با تهیه پرسشنامه و استفاده از نظر متخصصان برنامه ریزی منطقه‌ای (پانل دوم)، میزان و درجه تاثیرگذاری و عدم قطعیت نیروهای پیشران تعیین گردید. به منظور طبقه بندی و نگرش جامع به پیشرانها، از چهارچوب STEEP استفاده گردید. به این معنی که پیشرانها و کلان روندها در قالب محورهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، محیطی و فناورانه شناسایی و دسته بندی شدند. بر اساس نتایج به دست آمده، صنعت گردشگری، صنایع وابسته به نفت و گاز، میزان سرمایه گذاری و نظام سکونت گاهی، مهمترین عدم قطعیتها تشخیص داده شده که همزمان بیشترین تاثیر گذاری برتوسعه استان در افق آینده را دارا میباشند. این عوامل، محورها و عناصر فضای سناریوهای آینده توسعه استان را تشکیل می دهند. از برآیند حالت های مختلف پیشران ها، منطق و فضای سناریوها تشکیل گردید.

۴- از آن‌جایی که تعداد سناریوها در فضای چهار بعدی (چهار عدم قطعیت)فوق، تعداد ۱۶ سناریو

مدیریت شهری
فصل‌نامه‌ی مدیریت شهری
Urban Management
شماره‌ی ۴۸، پاییز ۱۳۹۶
Number 48, Autumn 2017

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

است لذا با اعمال پیش‌فرض‌هایی منطبق بر ویژگی های ناظر بر منطق سناریوها و نیز ارزیابی دقیق وضعیت استان، برخی از محورهای سناریوها حذف و دو محور وضعیت نظام سکونت گاهی و وضعیت اقتصادی استان به عنوان محورهای مهم سناریونگاری مشخص گردیدند. رفتار و وضعیت متغیر هر کدام از این دو محور به سناریوهای آتی توسعه استان منجر خواهد شد. لذا مهمترین عدم قطعیت‌های مطرح تعیین شده از سوی خبرگان که محور (عدم قطعیت) های تشکلدهنده سناریوهای سازمان فضایی استان را تشکیل می دهند، در دو حوزه توسعه کالبدی و توسعه اقتصادی قابل دسته بندی بوده و عبارتند از: ۱- اقتصاد دانش بنیان و رقابتی در مقابل اقتصاد سنتی و غیر رقابتی و ۲- توسعه سکونتگاه‌های بزرگ در مقابل سکونتگاههای کوچک و میانی.

براساس عدم قطعیتهای انتخابی و محورهای اصلی سناریو، چهار سناریو برای آینده استان متصور گردید و از میان آنها سناریو «سکونت گاه‌های کوچک (توزیع عادلانه خدمات و زیرساختها) و اقتصاد دانش بنیان و رقابتی» که با «سناریوی توسعه متوازن» نام گذاری و تصویر سازی گردید، به عنوان سناریوی مطلوب توسعه استان در آینده انتخاب گردید. نیروهای پیشران توسعه و «راهبردهای پابرجا» برای تحقق سناریوی «توسعه متوازن» استان نیز تعیین گردید.

مدیریت شهری
فصل‌نامه‌ی مدیریت شهری
Urban Management
شماره‌ی ۴۸، پاییز ۱۳۹۶
Number 48, Autumn 2017

منابع و ماخذ

1) Amer et al,M. (2012).”A Review of Scenario Planning”,Elsivier Futures,PP:23-40

2) Acosta Tellez, C. (2014). “State of the art of scenario planning, Proposal of a classification of scenario building existing methods according to use”, Ecole Central Paris, Laboratoir Genie Industriel

3) Fahey, L. and Robert M. R. (1998). “Learning from the future, competitive foresight scenarios “, Published by John wiley & sons Inc, canada

4) Foren. (2001). “A Practical Guide to Regional Foresight”, Foren network, STRATA program.

5) Futuresstudies. (2013, September 05). Shareslides. Retrieved March 17, 2014, from Shareslides: http://www.slideshare.net/mkconway/introduction-to-scenario-planning

6) Metalo, Yves-Bernard, (2015), ”Scenario Planning: linking Finance& Strategy Perspectives. “Yves-Bernard Metalo. 6

7) Gordon, A. (2013, 03 01). Slideshare. Retrieved March 04, 2014, from Slideshare: http://www.slideshare.net/adgo/scenario-building-workshop-how-to-build-and-use-scenarios

8) Rialland, A., & Wold, K. (2009). Future Studies, foresight and scenarios as basis for better strategic decisions. Trondheim: NTNU.

Randt, Niclas P (2015). ”An approach to product development with scenario planning:The case of aircraft design. “ Futures. 11-28.

9) Ratcliffe, John. (2000). “Scenario building: a suitable method for

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

strategic property planning? “,Property Management,, 2000: 127-144.

10) Ringland, G. (1998). Scenario planning : managing for the future. West Sussex: John Wiley and sons, Ltd.

11) Schoemaker, P. (1993, March 03). [12] Schoemaker, P.J.H., 1993. “Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation”. P 193-213. . Strategic management journal , pp. 193-213.

12) Schwartz ،Peter. (1991). “The Art of the Long View: The Path to Strategic Insight for Yourself and Your Company”، 1st ed. Doubleday.

13) Stojanović ,Milica, Petar Mitković و , Mihailo Mitković.” (2014), “THE SCENARIO METHOD IN URBAN PLANNING. Architecture and Civil Engineering. PP:81-95.

14) Tapinos, Efstathios. (2012). “Perceived Environmental Uncertainty in scenario planning”. Futures,PP 338-345.

15) Tankersley, J. (2006, October 29). European commission. Retrieved January 15, 2014, from European commission: http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_scenario.htm

16) Weimer-Jehle, W. (2006). “Cross impact (CIB)”, science direct, Technological forecasting & social change, vol 73, pp334-361.

17) Weimer-Jehle, W. (2008). “Cross-impact balances ,Applying pair interaction systems and multi-value Kauffman nets to multidisciplinary systems analysis” science direct, Phisica A , 387 , PP3689-3700.

18) Zahradníková ,Lenka و ,Emil Vacík. ” (2014),”Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. “Procedia Engineering,PP:665-669.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]