فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۵(۴(پیاپی ۲۰))، ۹۸-۸۳
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

تعیین استراتژی‌های مبتنی بر سناریو در سازمان زمین و مسکن شهر مشهد مقدس

مریم رمضانی* کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی- بازاریابی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، نیشابور، ایران

محمد صالحی‌فرد دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

حسن ابراهیمی کارشناسی‌ارشد علوم اقتصادی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

علی رهنما پژوهشگر گروه اقتصاد گردشگری، جهاد دانشگاهی خراسان رضوی و دانشجوی دکتری مهندسی اقتصاد کشاورزی سیاست و توسعه کشاورزی، دانشکده علوم زیست‌محیطی و کشاورزی پایدار، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

نسرین خراسانی کارشناسی‌ارشد اقتصاد انرژی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۱۵ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۰۶

چکیده: هدف پژوهش حاضر، تدوین استراتژی‌های مبتنی بر سناریو در سازمان زمین و مسکن می‌باشد که با ترسیم تصاویری از آینده صورت گرفته است. به منظور تعیین استراتژی‌ها، از روش شوارتز و روش هم‌زمان استفاده شده است. مطالعه حاضر در سال ۱۳۹۴ با در نظر گرفتن افق زمانی سال ۱۴۰۴ صورت پذیرفته است. جامعه آماری، کلیه مدیران ارشد شهرداری و خبرگان حوزه زمین و مسکن شهری سازمان زمین و مسکن مشهد می‌باشند که تعداد آنها ۲۷ نفر بوده که ۱۵ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها در این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و نیمه‌ساختاریافته، جمع‌آوری و روندها و عوامل دارای عدم‌قطعیت، شناسایی شدند. سپس ماتریس تأثیر- عدم‌قطعیت، ترسیم و با مشخص شدن ابعاد با استفاده از روش هم‌زمان (ترکیبی)، چهار سناریوی برخورداری بالا- انحطاط بالا، برخورداری پایین- انحطاط بالا، برخورداری بالا- انحطاط پایین و برخورداری پایین- انحطاط پایین، تدوین و چهار استراتژی محافظت- حمایت- مشارکت، اصلاح- مداخله- پشتیبانی، عدم‌مداخله- هدایت و مقاومت- دگرگون‌سازی، پیشنهاد گردید.

واژگان کلیدی: سناریو، استراتژی، سازمان زمین و مسکن، روش شوارتز، شهر مقدس مشهد

طبقه‌بندی JEL: Q15, R15, R14, N95

* مسئول مکاتبات: mari_ramezani@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

۱- مقدمه

همواره بشر در تلاش بوده است تا بر مبنای جهان آفرینش، الگویی طراحی کند تا بتواند حوادث گذشته را توجیه و به وسیله آن، رویدادهای آینده را پیش‌بینی کند؛ اما به دلیل عظمت خلقت و ظرافت‌های موجود در آن، در طول سال‌های متمادی بشر تنها براساس نیازها و تخصص‌های خویش توانسته تنها بخشی از این جهان پیچیده را به صورت کیفی و کمی الگوسازی کرده و به تحلیل آن بپردازد. از این رو مدل‌سازی در حوزه‌های مختلف؛ از جمله ریاضیات، فیزیک، مهندسی، اقتصاد، ملی و غیره، اهمیت یافته است (حافظی و اسمعیل‌زاده، ۱۳۹۳).

جهان معاصر در آستانه تحولات و دگرگون‌های شگرفی است. هوشمندانه‌ترین رویکرد انسان‌ها و جوامع، آماده شدن برای رویارویی با رخدادهای غیرقابل‌پیش‌بینی و رفتن به پیشواز آینده است (زارعی، ۱۳۹۳). بسیاری از مدیران هنوز براساس پیش‌نگری‌های روندهای گذشته یا محتمل‌ترین آینده در برنامه‌ریزی خود، به سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌پردازند. به مرور زمان، سازمان‌هایی که منتظر آینده‌های محتمل هستند، خود را سردرگم می‌یابند و در هنگام روبه‌رو شدن با رویدادهای نامطلوب که برای مقابله با آنها آماده نشده‌اند، زیان می‌کنند.

سناریوها برای حمایت از تصمیم‌گیرندگان در دستیابی به درک بهتری از پیامدهای ناشی از تصمیمات طراحی می‌شوند. علی‌رغم محبوبیت آنها برای پیش‌بینی در فناوری اطلاعات، یک مانع عمده، پیچیدگی تصمیمات استراتژیک و تفسیرهای گوناگون سناریوهاست؛ بنابراین این انتخاب باید صورت گیرد که سناریوها توسط چه متخصصانی نوشته و در چه سطحی از جزئیات کار کنند (Comes et al., 2015).

روش سناریونویسی، یکی از کلیدی‌ترین روش‌های آینده‌پژوهی است و شیوه‌ای برای بهبود تصمیم‌گیری در برابر آینده‌های ممکن و محتمل است. تمرکز اصلی این روش، بر چگونگی گسترش محیط فعالیت بیرونی سازمان (محیط کلان) با توجه به محیط درونی آن در آینده است. بنابراین یک سازمان می‌تواند گستره وسیعی از سناریوهای احتمالی آینده را توسعه دهد که در چارچوب آنها، عوامل غیرمرتبط در محیط فعالیت بیرونی سازمان اهمیت می‌یابد و شیوه رفتار و واکنش سازمان در برابر عدم‌قطعیت‌های هر بحران، در سناریو مشخص می‌شوند (وندر هیدن[1]، ۱۳۸۹). برنامه‌ریزی بر پایه سناریو، روشی است که در آن، مقوله‌های مهم و کلیدی مانند: عوامل سیاسی، ساختار اقتصادی، جریان اطلاعات، تغییرات فرهنگی و ... لحاظ می‌شوند و در برنامه‌ریزی و ارزیابی استراتژی‌های سازمان، نقش اصلی را ایفا می‌کند (رحمتی و چهارسوقی، ۱۳۹۲).

بنابراین بررسی، شناخت و مدیریت عدم‌قطعیت‌ها با استفاده از طراحی سناریوها، پیش‌نیاز ضروری برای ایجاد برنامه‌ای پایدار و بلندمدت در فضای کسب‌وکار کنونی می‌باشد. همواره سازمان‌های آینده‌نگر برای آینده آماده هستند و در حالی‌که رقبای آنها در صنعت از وقوع یک اتفاق شوک‌زده دچار بحران می‌شوند، آنها از قبل برای استفاده از فرصت‌ها و دوری از تهدیدهای ناشی از وقوع آن حادثه آماده شده‌اند. به طور خلاصه سازمان‌هایی که آینده‌نگر هستند، به راحتی غافلگیر نمی‌شوند و همین ویژگی موجب پیشتازی و برتری‌شان نسبت به رقبا می‌شود. اما شناخت آینده با توجه به تغییرات گسترده‌ای که در آن رخ خواهد داد، به آسانی ممکن نیست. این تغییرات، موجب افزایش پیچیدگی‌ها و عدم‌قطعیت‌هایی می‌شوند که آینده را احاطه کرده‌اند و سناریونویسی، یکی از بهترین و قوی‌ترین ابزارها برای شناخت و بررسی علمی آینده است که با استفاده از آن می‌توان تغییرات و عدم‌قطعیت‌های محیط آینده را شناسایی و بررسی کرد (حاج آقا معمار و همکاران، ۱۳۹۲).

سازمان زمین و مسکن شهرداری مشهد در اجرای ماده ۸۴ قانون شهرداری و به استناد بند ۷ ماده ۱۱ اساسنامه اصلاحی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های

1- Van der Heijden

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

کشور تأسیس شده است. اهدافی که این سازمان دنبال می‌کند عبارتند از: اتخاذ تدابیر لازم برای تأمین زمین و ساخت خانه‌های ارزان‌قیمت برای اشخاص بی‌بضاعت و کم‌درآمد به ویژه حاشیه‌نشین‌ها، ساماندهی اراضی تصرف عدوانی و اسکان‌یافته غیرقانونی حاشیه‌نشینان و مهاجران در بافت‌های حاشیه‌ای و روستاهای واقع در محدوده قانونی و حریم شهر، افزایش توانایی‌ها و اعمال مدیریت صحیح و علمی در حفاظت و صیانت از اراضی و استفاده از اختیارات نظارتی بر نحوه استفاده از اراضی واقع در محدوده قانونی و حریم شهر مشهد، انجام خدمات حفاظت و ساماندهی املاک و اراضی، تأمین منابع پایدار مالی شهرداری، مساعدت به انجام رسالت‌های اجتماعی مرتبط با املاک و اراضی و مستغلات از باب مشارکت و ساخت مسکن برای اقشار کم‌درآمد و محروم جامعه شهری، توانمندسازی ساکنان نواحی اسکان‌یافته غیررسمی در بافت‌های فرسوده و حاشیه.

رویکردها و تکنیک‌های زیادی برای تجزیه‌وتحلیل برنامه و استراتژی‌های سازمان‌ها وجود دارند که در هیچ یک از این روش‌ها، رویکرد مبتنی بر سناریو در نظر گرفته نشده است. این روش به تحلیلگران این امکان را می‌دهد که عوامل درونی و بیرونی را به‌منظور اتخاذ تصمیمات بهینه در آینده محتمل در نظر بگیرند (اکبری و زاهدی کیوان، ۱۳۸۷). بنابراین بررسی، شناخت و مدیریت عدم‌قطعیت‌ها با استفاده از طراحی سناریوها و ارائه استراتژی‌های متناسب با سناریوها، پیش‌نیاز ضروری برای سازمان زمین و مسکن می‌باشد. اما مسأله اصلی این است که سازمان زمین و مسکن با وجود تلاش برای پاسخگویی به نیازهای جامعه، از الگوی خاصی نسبت به آینده محتمل برخوردار نیست. با توجه به نقش و اهمیتی که این سازمان در ساخت مسکن به خصوص مسکن ارزان‌قیمت دارد، توجه به مقوله سناریونویسی از اهمیت خاصی برخوردار است؛ لذا این پژوهش به تعیین استراتژی‌های مبتنی بر سناریو در سازمان زمین مسکن مشهد می‌پردازد.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

نارسون-آستلینگ و هاجر[1] (۲۰۱۱) در تحقیقی با به‌کارگیری برنامه‌ریزی سناریو توسعه پایدار در استکهلم، ملاحظات محیط‌زیستی و عدالت را بررسی کردند. عناصر مفهومی در چهار سناریو برای آینده استکهلم با تمرکز بر گره خرید در حومه و خارج از آن، به کار گرفته شدند. نتایج سناریوها نشان دادند که چنین مناطق خریدی گاهی اوقات به عنوان علامت توسعه شهرستان غیرپایدار دیده می‌شوند که نیازمند بحث برای آینده می‌باشند.

ژانگ[2] و همکارانش (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای، به شناسایی و تجزیه‌وتحلیل عدم‌قطعیت‌های کلیدی برای ساخت سناریوهای آینده جایگزین برای تحول محتوای اینترنت تجاری پرداختند. در این بررسی که فرایند برنامه‌ریزی سناریو و دو کارگاه آموزشی برای شناسایی روند کلیدی و عدم‌قطعیت سازماندهی شده بود، در نهایت ۹۴ نیرو، شناسایی و دو عدم‌قطعیت نقش مدل درآمد و نقش ارائه‌دهنده خدمات به عنوان مهم‌ترین عدم‌قطعیت‌ها شناسایی شدند که براساس آنها چهار سناریو ساخته شد.

پیج[3] و همکارانش (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای، برنامه‌ریزی سناریو را به عنوان ابزاری برای درک عدم‌قطعیت در گردشگری (نمونه‌ای از حمل‌ونقل و گردشگری در اسکاتلند در سال ۲۰۲۵) مطالعه کردند. در این مطالعه، دو سناریو در دو حالت حداکثری، چطور حمل‌ونقل و گردشگری به منظور شکل دادن به مقصد و توانایی برای دسترسی به انواع مختلف گردشگری و تجربه به هم پیوسته شده‌اند، بررسی شدند. نتایج نشان دادند که چارچوب گردشگری برای اسکاتلند باید تغییر کند.

1- Gunnarsson-Östling and Höjer
2- Zhang
3- Page

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

پوستما[1] (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «بررسی برنامه‌ریزی سناریو از منظر گردشگری اروپا»، با برجسته کردن روش تحقیق گروه برنامه‌ریزی سناریو مؤسسه تحقیقاتی گردشگری اروپا، بینش و چارچوبی در زمینه گردشگری اروپا ارائه نمود.

نایر[2] (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «باز کردن قفل موانع بالقوه برای جذب شرکت‌های کوچک و متوسط به برنامه‌ریزی سناریو»، با هدف بحث در مورد ارزش برنامه‌ریزی سناریو برای شرکت‌های با اندازه متوسط و کوچک، به بررسی معضلات محدودکننده جذب برنامه‌ریزی سناریو در این شرکت‌ها پرداخت. نتایج نشان دادند که مدل‌های ذهنی مدیریتی شرکت‌های کوچک و متوسط، جهت‌گیری زمانی مدیریت، محدودیت شدید منابع و پیچیدگی صنعت، از مهم‌ترین موانع می‌باشند.

ب) پژوهش‌های داخلی

زاهدی و خانلو (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «آینده‌پژوهی پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی حوزه سلامت و بهداشت ایران در سال ۱۴۰۴» انجام دادند. در این بررسی ابتدا سناریوهای کلان در خصوص آینده پاسخ‌گویی سازمان‌های غیردولتی تعیین گردید. سپس در هر یک از سناریوهای کلان تدوین شده، وضعیت پاسخ‌گویی و ویژگی‌های آن‌ها تحلیل و به پرسش‌های پژوهش در هر یک از سناریوها پاسخ داده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها در این بررسی، از دو نوع پرسشنامه تأثیرات متقابل و عدم‌قطعیت و روش مصاحبه نیمه‌ساختار، بررسی اسناد و مدارک، پانل تخصصی و مطالعات اکتشافی استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده نشان دادند که افزایش یا کاهش توانمندی سازمان‌های غیردولتی حوزه سلامت و بهداشت ایران و مشارکت عمومی مردم در فعالیت‌های غیردولتی، دو عدم‌قطعیت پیش‌روی این سازمان‌ها در ایران ۱۴۰۴ است و موضع‌گیری دولت، نقش سازمان‌های غیردولتی در تقویت توانمندی خود و آگاهی مردم در خصوص مشارکت در فعالیت‌های غیردولتی، بر آینده پاسخ‌گویی سازمان‌های غیردولتی تأثیرگذارند.

حاج آقا معمار و همکارانش (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به سناریونگاری شبکه جهانی کسب‌وکار پرداختند. در این بررسی ابتدا به افق زمانی و موضوع سناریوها پرداخته شد، سپس با جمع‌آوری اطلاعات و انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، عوامل محیطی مؤثر بر بازار شرکت شامل: روندها و عناصر از پیش مشخص و دو عدم‌قطعیت کلیدی شامل: تحریم‌ها و حمایت‌های دولتی، شناسایی شدند. سپس با استفاده از عدم‌قطعیت‌های کلیدی و ایجاد ماتریس سناریو در مراحل قبلی، چهار سناریو بازار محدود و سهم رو به کاهش، بازار وسیع داخلی و افزایش رقابت، بازار وسیع داخلی و خارجی و بازار آزاد و کاملاً رقابتی، تدوین گردید.

یاورزاده و آذری یکتا (۱۳۹۳) مطالعه‌ای با عنوان «سناریونگاری، روشی برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط عدم‌قطعیت» انجام دادند. هدف این مقاله، معرفی برنامه‌ریزی بر پایه سناریونگاری به عنوان ابزاری قوی برای کمک به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان‌ها و حتی دولت‌ها در شرایط عدم‌قطعیت بوده است. در این پژوهش، به مدیران ارشد سازمان‌ها پیشنهاد گردید که رویکرد سناریونگاری را به عنوان ابزاری قوی و مهم به‌منظور پشتیبانی از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان خود به کار برند، تا بتوانند با تفکر سناریویی در کنار تفکر استراتژیک، به ثبات برنامه‌ریزی‌های سازمان خود و موفقیت سازمان در شرایط عدم‌قطعیت آینده کمک کنند.

۳- مبانی نظری

تاریخ استفاده از سناریو به دهه ۱۹۴۰ و فعالیت‌های هرمان کان[3]، دقیقاً پس از جنگ جهانی دوم

1- Postma
2- Nyuur
3- Hermann Kahn

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

بازمی‌گردد. اگرچه در این زمان از واژه سناریو در ادبیات سیاسی استفاده می‌شد اما به عنوان روشی نظام‌مند و سیستماتیک شناخته نمی‌شد. در سال ۱۹۴۵ مؤسسه رند[1] وابسته به نیروی هوایی ایالت آمریکا به عنوان یک اندیشگاه، این نیروی نظامی را تغذیه می‌کرد. کان با بهره‌گیری از مفهوم سناریو در فیلم‌ها، روش سناریونویسی و برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها را در رند ابداع کرد. کان پس از جدایی از رند و تأسیس مؤسسه هادسون[2] در سال ۱۹۶۱، روش سناریونویسی و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو را توسعه بخشید و از این روش در بسیاری از پروژه‌های نیروی هوایی ایالت متحده آمریکا استفاده کرد و به این ترتیب روش سناریونگاری از بخش دفاعی و نظامی ظهور یافت. توضیح معروف کان در مورد سناریو را نباید از ذهن دور داشت که سناریو تفکر در مورد غیرقابل فکر کردنی است. کان در سال ۱۹۷۶ کتاب معروف خود را با نام «دویست سال آینده» به رشته تحریر در آورد (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷).

سناریونگاری، روشی منظم و منضبط است که از آن برای کشف نیروهای پیش‌ران کلیدی در بافت تغییرات شتابان، پیچیدگی‌های فوق‌العاده و عدم‌قطعیت‌های متعدد استفاده می‌شود. از طریق این روش، رهبران و مدیران با نگاه به رویدادهای غیرمنتظره در آینده و درک عمیق پیامدهای احتمالی آنها، چندین داستان یا روایت متمایز درباره آینده ممکن را کشف و تعریف می‌کنند. این سناریوها، ابزاری برای نظم بخشیدن به بینش‌ها و استنباط‌های رهبران و مدیران هستند. مقصود از تعریف سناریو، انتخاب فقط یک آینده مطلوب و آرزوی به حقیقت پیوستن آن یا پیدا کردن محتمل‌ترین ایده و سعی در تطبیق با آن نیست، بلکه قصد اصلی سناریونگاری، اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک است که برای همه آینده‌های باورکردنی به اندازه کافی خردمندانه و پابرجا باشد. در عمل هنگام سناریونگاری تعداد اندکی- معمولاً سه الی چهار- داستان خودسازگار و بدیل درباره آینده ارائه می‌شود. هر سناریو باید از لحاظ منطقی خودسازگار باشد. به بیان دیگر، هر رویداد معقولی باید به صورت منطقی وابسته به رویدادهای پیش از خود باشد. شاید برخی سناریوها مشخص، بعید یا نامطلوب تشخیص داده شوند، اما هیچ کس نباید قادر به اثبات غیرممکن بودن یک سناریو باشد (علیزاده و همکاران، ۱۳۸۷).

سناریونگاری برخلاف برخی روش‌های آینده‌پژوهی هیچ ادعایی درباره پیش‌بینی قطعی و مطمئن آینده ندارد؛ اما این روش با استفاده از اطلاعات موجود چندین داستان منطقی و منسجم درباره جهان آینده را تدوین می‌کند. سناریوها، تشریح آینده‌های بدیل و داستان‌ها، تصاویر یا طرح‌هایی درباره چگونگی آشکار شدن آینده هستند. تمرکز کلیدی سناریوها، عدم‌قطعیت‌ها است و هدف سناریوها، تشخیص و شناسایی عدم‌قطعیت‌های اصلی و تأثیرگذار بر تصمیم‌های راهبردی پیش‌روی یک سازمان است. تصمیم‌هایی که پیامدهای آنها در سناریوها مشخص شده و در مقابل، عدم‌قطعیت‌های آینده ارزیابی می‌شوند (حاج آقا معمار و همکاران، ۱۳۹۲).

۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی از نوع موردی می‌باشد که با استفاده از روش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها جمع‌آوری شده‌اند. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران ارشد شهرداری و خبرگان حوزه زمین و مسکن شهری سازمان زمین و مسکن می‌باشند که تعداد آنها ۲۷ نفر بوده و با توجه به تخصص، تجربه و نگاه بلند به سازمان، ۱۵ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. در مطالعات کیفی، حجم نمونه مطرح نیست و مرحله اشباع بسیار مهم است (زابلی و عجم،۱۳۹۲). در این بررسی ابتدا اطلاعات لازم با استفاده از روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شدند، سپس با

1- Rand
2- Hudson

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، متغیرها و عوامل تأثیرگذار شناسایی گردید.

مصاحبه برای مطالعات عمیق، ژرف‌نگر و موردی، روش مناسبی است؛ زیرا در این روش تعداد افراد مورد مطالعه محدود ولی عمق مطالعه بسیار زیاد است؛ بنابراین پژوهشگر می‌تواند به خوبی زوایای مختلف مطالعه را مورد کاوش قرار دهد (غفوری و همکاران، ۱۳۹۳). در این بررسی مفاهیم یا داده‌های اطلاعاتی خام (عبارت‌های پرتکرار یا معنادار) از بین پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان استخراج و به گونه‌ای نام‌گذاری شدند که بیانگر محتوا باشند. داده‌های اطلاعاتی خام در گروه‌های معنی‌دار متناسب با هم دسته‌بندی گردید و این گروه‌های معنادار با عنوان عوامل کلیدی تأثیرگذار، نام‌گذاری شدند. متغیرها (جملات معنی‌دار مرتبط با موضوع پژوهش که مصاحبه‌شوندگان اظهار کردند) و عوامل کلیدی تأثیرگذار (عباراتی معنادار که تعدادی از متغیرها را دربر می‌گیرد و بیانگر یکی از موضوعات اصلی می‌باشد که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند) به‌طور کامل بررسی شدند. برای تأیید این مفاهیم، متن اصلی این مصاحبه‌ها در چند نوبت بررسی شد تا با مقایسه دقیق از مناسب بودن متغیرها و عوامل کلیدی تأثیرگذار برای انعکاس نظرات و تجربیات مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. در نهایت، کل این فرایند توسط اساتید متخصص که در زمینه پژوهش کیفی دارای تجربه بودند، بررسی و تأیید گردید.

برای تجزیه‌وتحلیل پاسخ‌های به‌دست آمده از مصاحبه در این تحقیق، شیوه تحلیل محتوا انتخاب شد. تحلیل محتوا، روشی کیفی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کلامی و رفتاری با هدف طبقه‌بندی، خلاصه‌سازی و جدول‌بندی داده‌ها می‌باشد (Njite, 2005). در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته سؤالات تنظیم شده، اما به فراخور پاسخ‌های مصاحبه‌شونده سؤالات دیگری نیز ارائه می‌شوند. سؤالات مصاحبه در این بررسی، به‌منظور استفاده از تکنیک تداعی آزاد طراحی شدند. اولین سؤالی که از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد این بود که چه عواملی بر شرایط سازمان در سال ۱۴۰۴ تأثیرگذار خواهند بود؟ در فرایند تحلیل محتوا سؤال مورد بررسی مورد توجه محقق قرار داشت. در این راستا محقق به رمزگذاری پاسخ‌های به‌دست آمده از مصاحبه پرداخته و با استفاده از روش PESTEl، عوامل کلیدی کلان (عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، تکنولوژیکی و محیط‌زیست) و عوامل کلیدی خرد با استفاده از رویکرد مبتنی بر منابع، شناسایی گردید. در فرایند رمزگذاری، محققان پاسخ‌های دریافتی از مصاحبه را مرور کرده و چک لیستی را براساس داده‌های به‌دست آمده تهیه کردند و در نهایت براساس این چک لیست، ویژگی‌هایی که بیشترین فراوانی را داشتند، انتخاب شدند. سپس جدول تأثیر- عدم‌قطعیت با توجه به امتیازات بیان شده توسط پاسخگویان با استفاده از روش میانگین محاسبه و حالت خوش‌بینانه و بدبینانه تعیین گردید و ماتریس تأثیر- عدم‌قطعیت و سناریو- استراتژی ترسیم شد.

روش تدوین سناریوها با رویکرد عدم‌قطعیت‌های بحرانی، از شش گام کلی تشکیل شده که عبارتند از:

۱- تعریف محدوده پروژه
۲- تحلیل‌شناختی
۳- تحلیل روندها و عدم‌قطعیت‌ها
۴- ایجاد سناریوها
۵- تدوین استراتژی
۶- پایش و کنترل (شوئنکر و وولف، ۱۳۹۳).

مرحله اول: تعریف محدوده پروژه

در مرحله اول، محدوده کلی پروژه مشخص می‌شود.

مرحله دوم: تحلیل‌شناختی

این مرحله، نظرات و دیدگاه‌های ذی‌نفعان، پیرامون تغییرات و توسعه صنعت در آینده است. خروجی مرحله دوم، لیستی از عوامل اصلی و مهم است که به‌طور بالقوه می‌توانند بر آینده صنعت تأثیرگذار باشند. پس از شناسایی این عوامل، آن‌ها را براساس میزان تأثیرگذاری که می‌توانند بر عملکرد شرکت داشته باشند و همچنین

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

درجه عدم‌قطعیت هر یک از آنها ارزیابی و امتیازدهی می‌کنیم.

مرحله سوم: تحلیل روندها و عدم‌قطعیت‌ها

مرحله سوم، عوامل شناسایی شده در مرحله قبل را به گونه‌ای ساختاربندی می‌کند که پایه و اساس دو بعد اصلی برای توسعه سناریوها را تشکیل دهند. این ابعاد برای توسعه سناریوها در مرحله چهارم بسیار کلیدی و حائز اهمیت هستند. چارچوب اجرایی که در مرحله سوم مورد استفاده قرار می‌گیرد، نمودار تأثیر/عدم‌قطعیت است. این ابزار، اولین‌بار در دهه ۱۹۷۰ توسط هایدن[1] و به عنوان راه‌حلی برای ساختاردهی و اولویت‌بندی تعداد بسیار زیاد متغیرهای ورودی در رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی سناریو معرفی شد. نمودار تأثیر/عدم‌قطعیت براساس میزان تأثیری که هر یک از عوامل شناسایی شده می‌توانند بر عملکرد شرکت داشته باشند و همچنین درجه عدم‌قطعیت مرتبط با هر یک از عوامل، جایگاه آنها را به طور سیستماتیک مشخص می‌کند.

نمودار تأثیر/عدم‌قطعیت به سه بخش تقسیم می‌شود. بخش پایینی شامل عواملی است که تأثیر نسبتاً اندکی بر عملکرد شرکت دارند. این فاکتورهای کم‌اهمیت، از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو حذف شده و به آن‌ها استناد نخواهد شد. بخش بالا و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر بالایی بر عملکرد شرکت داشته و پیش‌بینی آنها نسبتاً آسان است. این عوامل با عنوان روند شناخته می‌شوند.

بخش بالا و سمت راست، مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها را شامل می‌شود. عدم‌قطعیت‌های بحرانی، عواملی هستند که تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد شرکت داشته و در عین حال با عدم‌قطعیت شدیدی همراه هستند. این عوامل نقشی مهم در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریوها هستند ایفا می‌کنند. معمولاً دو بُعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق این عوامل شناسایی می‌شوند. در عمل، بین سه تا هفت عدم‌قطعیت بحرانی برای صنعت یا کسب‌وکارها شناسایی می‌شود. سپس ابعاد به روش هم‌زمان (ترکیبی) مشخص می‌شوند.

مرحله چهارم: ایجاد سناریوها

در مرحله چهارم، سناریوهای مشخصی برای شرکت یا صنعت ایجاد می‌کنیم. چارچوب اجرایی که در این مرحله مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس سناریو است. ماتریس سناریو از نتایج به‌دست آمده از مرحله تحلیل روندها و عدم‌قطعیت‌ها استفاده می‌کند. پس از طبقه‌بندی عوامل کلیدی و روندهای پیشران به محورهایی دست می‌یابیم که سناریوهای نهایی براساس آن متمایز می‌شوند. هدف نهایی، رسیدن به سناریوهایی است که تفاوت‌های موجود بین آنها، برای تصمیم‌گیرندگان قابل‌توجه باشد.

مرحله پنجم: تدوین استراتژی

در این مرحله، مدیران سازمان، از تفکر در مورد آینده فراتر رفته و اقدامات اجرایی مشخصی را توسعه می‌دهند. سپس مجموعه پیشنهادهای استراتژیک مربوط به چهار سناریو با یکدیگر مقایسه شده و عناصر مشترکی که میان آنها وجود دارد، شناسایی می‌گردند. در نهایت سازمان، این عناصر مشترک را کنار هم قرار داده و با استناد به آنها استراتژی اصلی شرکت را تعریف می‌کند. شرکت می‌تواند استراتژی اصلی خود را تحت هر شرایطی و بدون در نظر گرفتن این‌که چه تغییرات و توسعه‌هایی در آینده اتفاق خواهد افتاد، اجرا کند.

مرحله ششم: پایش و کنترل

مرحله ششم، مرحله پایانی است. در این مرحله سازمان، استراتژی تدوین شده خود را اجرا می‌کند. هدف این مرحله آن است که تغییرها و توسعه‌هایی که در سطح صنعت صورت می‌گیرد را پایش کرده و هر جا که نیاز است اصلاحات و ملاحظات مربوط را به استراتژی‌ها اعمال کند (شوئنکر و وولف، ۱۳۹۳).

1- Haydn

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

با توجه به مطالب بیان شده، هدف این مقاله، تدوین سناریوهای آینده بازار زمین و مسکن و ارائه استراتژی‌های متناسب با سناریوها می‌باشد.

۵- یافته‌های پژوهش

مرحله اول: تعریف محدوده پروژه

در این مرحله باید افق زمانی سناریوها مشخص گردد که با توجه به نظر مدیران سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شد.

مرحله دوم: تحلیل‌شناختی

در این مرحله با استفاده از اطلاعات کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه ساختاریافته با استفاده از روش PESTEl، عوامل کلیدی کلان (عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، تکنولوژیکی و محیط‌زیست) و عوامل کلیدی خرد با استفاده از رویکرد مبتنی بر منابع شناسایی گردید که به دلیل تعداد بالای متغیرها به صورت جدول ۱، دسته‌بندی شدند.

جدول ۱- شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار در محیط خرد و کلان

عوامل کلیدی تأثیرگذار	متغیرها
وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی	لوکس، سنتی، کیفیت، بهره‌گیری از دانش بومی و غیربومی، بافت‌های فرسوده
اجرای قوانین و مقررات	مالیات، صدور پروانه، ساخت‌وساز در حاشیه شهر، خلاءهای حقوقی و قانونی، نقل و انتقالات غیرقانونی، سند مالکیت، نقل و انتقالات غیررسمی، تصرف، وضعیت بلندمرتبه‌سازی، بافت‌های فرسوده، وجود اراضی بایر
تعامل سازمان‌های دخیل در کنترل و نظارت بازار زمین و مسکن	تداخل وظایف، کشمکش‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذهای سیاسی
نرخ رشد	نرخ رشد جمعیت، تولید مسکن، معاملات مسکن، تورم، قیمت‌ها، قیمت زمین نسبت به قیمت تمام شده مسکن، ارزش‌افزوده بالا، قیمت مصالح
وضعیت مالی، فنی، اجرایی، مدیریتی و منابع انسانی سازمان زمین و مسکن	ثبات مدیریتی، مدیران کارآمد، میزان منابع مالی، روش‌های تأمین مالی مناسب ابزارهای محدود (بازار ثانویه رهن مسکن، بورس مسکن، لیزینگ مسکن) و ناکافی سازمان زمین و مسکن در راستای کنترل بازار زمین و مسکن
میزان سرمایه‌گذاری بخش مردمی، خصوصی و دولتی	سرمایه‌گذاری و عملکرد شرکت‌های انبوه‌سازی
تسهیلات	دوره تنفس، اعتبارات و وام، نرخ سود تسهیلات
زیرساخت‌ها	دفع آب‌های سطحی و دفع فاضلاب، شبکه معابر درون‌شهری، شبکه معابر
رکود	بیکاری، مشکلات اقتصادی
رانت، واسطه‌گری، دلالی	رانت، واسطه‌گری، دلالی
اطلاعات	سیستم ثبت اطلاعات
دولت	وضعیت حمایتی
استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌ها	روند کمی‌سازی و کیفی‌سازی، میزان بهره‌مندی از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های طبیعی و اجتماعی برای جذب گردشگران شهری و تهیه و اجرای طرح‌های گردشگری، تخریب بافت‌های با ارزش تاریخی و فرهنگی، مهاجرپذیری
ضریب ایمنی ساختمان‌ها	آسیب‌پذیری در مقابل سوانح طبیعی، وضعیت وجود ساخت‌وساز ناسازگار با شرایط منطقه‌ای
نظام مدیریت توسعه	سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی در اجرا، نظارت و ارزشیابی

متغیرهای نهایی شناسایی شده براساس جدول ۱، در ۱۵ عامل کلیدی تأثیرگذار دسته‌بندی گردیدند؛ به‌طوری که عامل وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی شامل: متغیرهای لوکس، سنتی، کیفیت، بهره‌گیری از دانش بومی و غیربومی، بافت‌های فرسوده، عامل اجرای قوانین و مقررات شامل: متغیرهای مالیات، صدور پروانه، ساخت‌وساز در حاشیه شهر، خلاءهای حقوقی و قانونی، نقل و انتقالات غیرقانونی، سند مالکیت، نقل و انتقالات غیررسمی، تصرف، وضعیت بلندمرتبه‌سازی، بافت‌های فرسوده، وجود اراضی بایر، عامل تعامل سازمان‌های دخیل در کنترل و نظارت بازار زمین و مسکن شامل: متغیرهای تداخل وظایف، کشمکش‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذهای سیاسی، عامل نرخ رشد شامل: متغیرهای نرخ رشد جمعیت، تولید مسکن، معاملات مسکن، تورم، قیمت‌ها، قیمت زمین نسبت به قیمت تمام شده مسکن، ارزش‌افزوده بالا، قیمت مصالح، عامل وضعیت مالی، فنی، اجرایی، مدیریتی و منابع انسانی

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

سازمان زمین و مسکن شامل: متغیرهای ثبات مدیریتی، مدیران کارآمد، میزان منابع مالی، روش‌های تأمین مالی مناسب، ابزارهای محدود (بازار ثانویه رهن مسکن، بورس مسکن، لیزینگ مسکن) و ناکافی سازمان زمین و مسکن در راستای کنترل بازار زمین و مسکن، عامل میزان سرمایه‌گذاری بخش مردمی، خصوصی و دولتی شامل: متغیرهای سرمایه‌گذاری و عملکرد شرکت‌های انبوه‌سازی، عامل تسهیلات شامل: متغیرهای دوره تنفس، اعتبارات و وام، نرخ سود تسهیلات، عامل زیرساخت‌ها شامل: متغیرهای دفع آب‌های سطحی و دفع فاضلاب، شبکه معابر درون‌شهری، شبکه معابر، عامل رکود شامل: متغیرهای بیکاری، مشکلات اقتصادی، عامل رانت، واسطه‌گری و دلالی: شامل متغیرهای رانت، واسطه‌گری و دلالی، عامل اطلاعات: شامل متغیرهای سیستم ثبت اطلاعات، عامل دولت: شامل متغیرهای وضعیت حمایتی، عامل استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌ها شامل: متغیرهای روند کمی‌سازی و کیفی‌سازی، میزان بهره‌مندی از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های طبیعی و اجتماعی برای جذب گردشگران شهری و تهیه و اجرای طرح‌های گردشگری، تخریب بافت‌های با ارزش تاریخی و فرهنگی، مهاجرپذیری، عامل ضریب ایمنی ساختمان‌ها شامل: متغیرهای آسیب‌پذیری در مقابل سوانح طبیعی، وضعیت وجود ساخت‌وساز ناسازگار با شرایط منطقه‌ای و عامل نظام مدیریت توسعه شامل: متغیرهای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی در اجرا، نظارت و ارزشیابی می‌باشد.

در جدول ۲، هر یک از عوامل کلیدی تعیین‌کننده ارائه گردیده است و شامل دو حالت خوش‌بینانه و بدبینانه می‌باشد. در حالت خوش‌بینانه، وضعیت مثبت و مناسب و در حالت بدبینانه، وضعیت منفی و نامناسب عوامل کلیدی تأثیرگذار که در آینده امکان وقوع دارند، مشخص گردیده است.

جدول ۲- عوامل کلیدی تأثیرگذار

عوامل کلیدی تأثیرگذار	متغیرها	خوش‌بینانه	بدبینانه
وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی	لوکس، سنتی، کیفیت، بهره‌گیری از دانش بومی و غیربومی، بافت‌های فرسوده	تخصصی	غیرتخصصی
اجرای قوانین و مقررات	مالیات، صدور پروانه، ساخت‌وساز در حاشیه شهر، خلاءهای حقوقی و قانونی، نقل و انتقالات غیرقانونی، سند مالکیت، نقل و انتقالات غیررسمی، تصرف، وضعیت بلندمرتبه‌سازی، بافت‌های فرسوده، وجود اراضی بایر	اجرای کارآمد	اجرای ناکارآمد
تعامل سازمان‌های دخیل در کنترل و نظارت بازار زمین و مسکن	تداخل وظایف، کشمکش‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذهای سیاسی	تعامل مناسب	تعامل نامناسب
نرخ رشد	نرخ رشد جمعیت، تولید مسکن، معاملات مسکن، تورم، قیمت‌ها، قیمت زمین نسبت به قیمت تمام شده مسکن، ارزش‌افزوده بالا، قیمت مصالح	رشد پایین	رشد بالا
وضعیت مالی، فنی، اجرایی، مدیریتی و منابع انسانی سازمان زمین و مسکن	ثبات مدیریتی، مدیران کارآمد، میزان منابع مالی، روش‌های تأمین مالی مناسب، ابزارهای محدود (بازار ثانویه رهن مسکن، بورس مسکن، لیزینگ مسکن) و ناکافی سازمان زمین و مسکن در راستای کنترل بازار زمین و مسکن	خوب	بد
میزان سرمایه‌گذاری بخش مردمی، خصوصی و دولتی	سرمایه‌گذاری و عملکرد شرکت‌های انبوه‌سازی	مناسب	نامناسب
تسهیلات	دوره تنفس، اعتبارات و وام، نرخ سود تسهیلات	مناسب	نامناسب
زیرساخت‌ها	دفع آب‌های سطحی و دفع فاضلاب، شبکه معابر درون‌شهری، شبکه معابر	مناسب	نامناسب
رکود	بیکاری، مشکلات اقتصادی	پایین	بالا
رانت، واسطه‌گری، دلالی	رانت، واسطه‌گری، دلالی	پایین	بالا
اطلاعات	سیستم ثبت اطلاعات	مناسب	نامناسب
دولت	وضعیت حمایتی	مناسب	نامناسب
استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌ها	روند کمی‌سازی و کیفی‌سازی، میزان بهره‌مندی از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های طبیعی و اجتماعی برای جذب گردشگران شهری و تهیه و اجرای طرح‌های گردشگری، تخریب بافت‌های با ارزش تاریخی و فرهنگی، مهاجرپذیری	بالا	پایین
ضریب ایمنی ساختمان‌ها	آسیب‌پذیری در مقابل سوانح طبیعی، وضعیت وجود ساخت‌وساز ناسازگار با شرایط منطقه‌ای	بالا	پایین
نظام مدیریت توسعه	سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی در اجرا، نظارت و ارزشیابی	مناسب	نامناسب

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

مرحله سوم: تحلیل روندها و عدم‌قطعیت‌ها

برای رتبه‌بندی میزان اهمیت و عدم‌قطعیت، عوامل در قالب مصاحبه ساختاریافته با طیف لیکرت جمع‌بندی شدند. پس از مصاحبه نتایج زیر در مورد تأثیر و عدم‌قطعیت به‌دست آمد. نمره نهایی تأثیر- عدم‌قطعیت با استفاده از روش میانگین محاسبه گردیده است (جدول ۳).

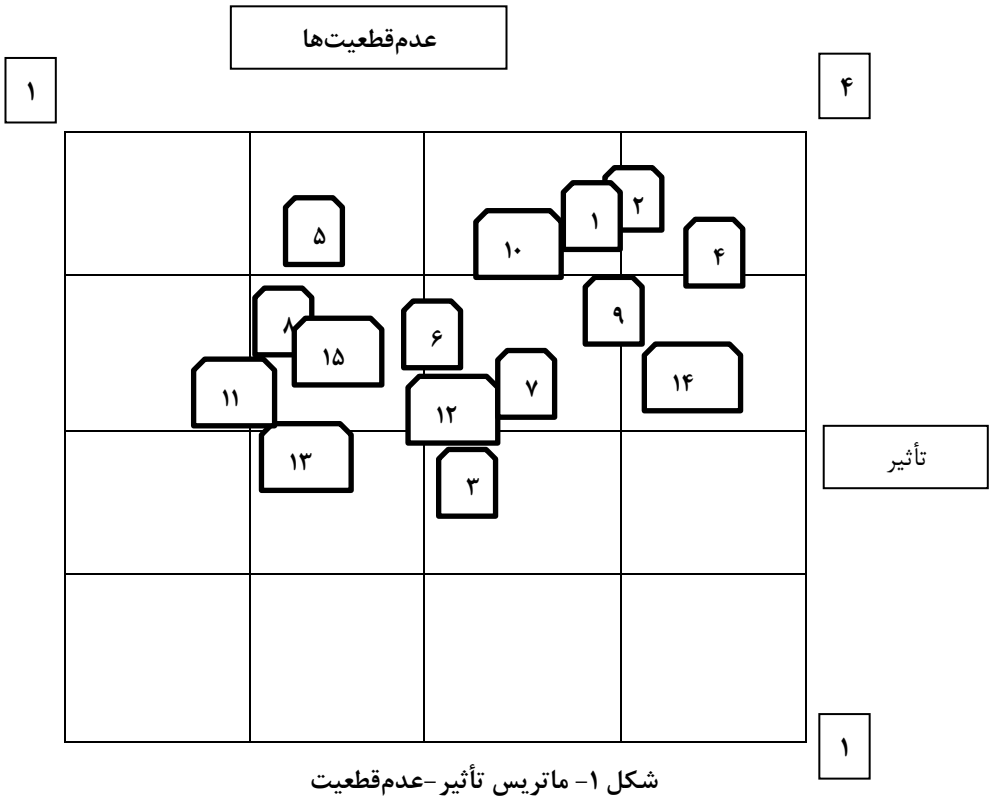
جدول۳- نمره نهایی عدم‌قطعیت‌ها

ردیف	عوامل کلیدی تأثیرگذار	متغیرها	تأثیر	عدم‌قطعیت
۱	وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی	لوکس، سنتی، کیفیت، بهره‌گیری از دانش بومی و غیربومی، بافت‌های فرسوده	۳/۵	۳/۱
۲	اجرای قوانین و مقررات	مالیات، صدور پروانه، ساخت‌وساز در حاشیه شهر، خلاءهای حقوقی و قانونی، نقل و انتقالات غیرقانونی، سند مالکیت، نقل و انتقالات غیررسمی، تصرف، وضعیت بلندمرتبه‌سازی، بافت‌های فرسوده، وجود اراضی بایر	۳/۷	۳/۴
۳	تعامل سازمان‌های دخیل در کنترل و نظارت بازار زمین و مسکن	تداخل وظایف، کشمکش‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذهای سیاسی	۱/۷	۲/۵
۴	نرخ رشد	نرخ رشد جمعیت، تولید مسکن، معاملات مسکن، تورم، قیمت‌ها، قیمت زمین نسبت به قیمت تمام شده مسکن، ارزش‌افزوده بالا، قیمت مصالح	۳/۴	۳/۸
۵	وضعیت مالی، فنی، اجرایی، مدیریتی و منابع انسانی سازمان زمین و مسکن	ثبات مدیریتی، مدیران کارآمد، میزان منابع مالی، روش‌های تأمین مالی مناسب، ابزارهای محدود (بازار ثانویه رهن مسکن، بورس مسکن، لیزینگ مسکن) و ناکافی سازمان زمین و مسکن در راستای کنترل بازار زمین و مسکن	۳/۴	۱/۷
۶	میزان سرمایه‌گذاری بخش مردمی، خصوصی و دولتی	سرمایه‌گذاری و عملکرد شرکت‌های انبوه‌سازی	۲/۸	۲/۴
۷	تسهیلات	دوره تنفس، اعتبارات و وام، نرخ سود تسهیلات	۲/۳	۲/۹
۸	زیرساخت‌ها	دفع آب‌های سطحی و دفع فاضلاب، شبکه معابر درون‌شهری، شبکه معابر	۲/۳	۱/۶
۹	رکود	بیکاری، مشکلات اقتصادی	۲/۹	۳/۳
۱۰	رانت، واسطه‌گری، دلالی	رانت، واسطه‌گری، دلالی	۳/۵	۲/۷
۱۱	اطلاعات	سیستم ثبت اطلاعات	۲/۴	۱/۵
۱۲	دولت	وضعیت حمایتی	۳/۳	۲/۴
۱۳	استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌ها	روند کمی‌سازی و کیفی‌سازی، میزان بهره‌مندی از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های طبیعی و اجتماعی برای جذب گردشگران شهری و تهیه و اجرای طرح‌های گردشگری، تخریب بافت‌های با ارزش تاریخی و فرهنگی، مهاجرپذیری	۱/۲	۱/۹
۱۴	ضریب ایمنی ساختمان‌ها	آسیب‌پذیری در مقابل سوانح طبیعی، وضعیت وجود ساخت‌وساز ناسازگار با شرایط منطقه‌ای	۳/۷	۲/۶
۱۵	نظام مدیریت توسعه	سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی در اجرا، نظارت و ارزشیابی	۲/۹	۱/۸

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

در جدول ۳، امتیاز تأثیر و عدم‌قطعیت هر یک از عوامل کلیدی تأثیرگذار مشخص شده است که عوامل اجرای قوانین و مقررات، ضریب ایمنی ساختمان‌ها، وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی و رانت، واسطه‌گری و دلالی، دارای بیشترین تأثیر و عوامل نرخ رشد، اجرای قوانین و مقررات، رکود و وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی، بیشترین امتیاز را از عدم‌قطعیت کسب کرده‌اند.

پس از مشخص شدن نمرات، ماتریس تأثیر- عدم‌قطعیت‌ها که هدف نهایی از انجام مصاحبه ساختاریافته است، ترسیم و عدم‌قطعیت‌هایی که دارای بالاترین تأثیر می‌باشند، مشخص می‌شود.



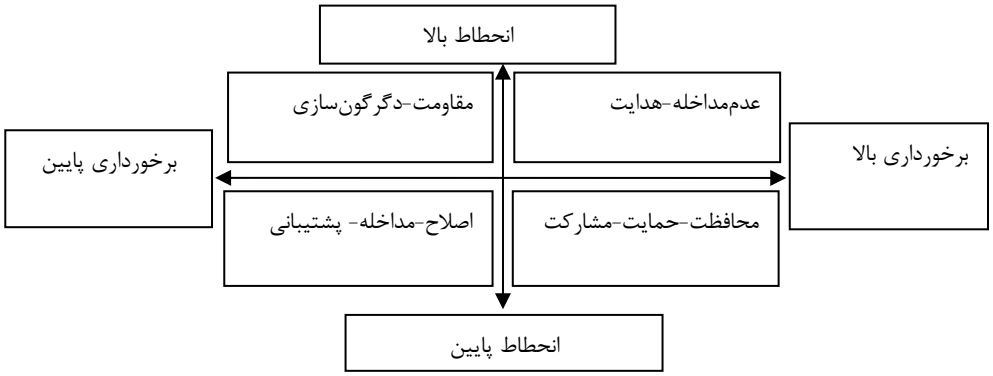
شکل ۱- ماتریس تأثیر-عدم‌قطعیت

با توجه به شکل ۱، عوامل وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی، اجرای قوانین و مقررات، نرخ رشد، رکود، رانت، واسطه‌گری، دلالی و ضریب ایمنی ساختمان‌ها به عنوان عواملی که دارای بالاترین سطح از عدم‌قطعیت و تأثیر می‌باشند، انتخاب شدند.

مرحله چهارم: ایجاد سناریو

پس از مشخص شدن ماتریس تأثیر و عدم‌قطعیت، عوامل مشکل در وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی، اجرای قوانین و مقررات و ایمنی ساختمان‌ها و عوامل رانت، واسطه‌گری، دلالی، ضریب نرخ رشد و رکود با استفاده از روش هم‌زمان (ترکیبی)، در دو گروه برخورداری و انحطاط دسته‌بندی شدند که شامل چهار فاکتور انحطاط بالا و پایین و برخورداری بالا و برخورداری پایین می‌باشد و چهار استراتژی محافظت- حمایت- مشارکت، اصلاح- مداخله- پشتیبانی، عدم‌مداخله- هدایت و مقاومت- دگرگون‌سازی، پیشنهاد شدند.

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]



شکل ۲- ماتریس سناریو- استراتژی

مرحله پنجم: تدوین استراتژی

فضای سناریوی اول: انحطاط بالا- برخورداری بالا

استراتژی عدم‌مداخله- هدایت

شرایطی را نشان می‌دهد که انحطاط در سازمان زمین و مسکن بالا و برخورداری بالا است. این سناریو در شرایطی رخ می‌دهد که عوامل ۱- وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی در شرایط تخصصی؛ ۲- اجرای قوانین و مقررات به‌صورت کارآمد؛ ۳- ضریب ایمنی ساختمان‌ها بالا؛ ۴- میزان رانت، واسطه‌گری و دلالی بالا؛ ۵- نرخ رشد بالا و ۶- میزان رکود بالا باشد. الگوی تغییرات قیمتی، موضوع بسیار مهمی در تحلیل بازار مسکن است که در ساختار اقتصادی کلان کشور ریشه دارد، ولی آنچه مهم است اینکه این الگو و شوک‌های ناشی از آن، هم بر تقاضای مؤثر خانوار تأثیرات مخربی دارد و هم موجب نوسانات ادواری شدید در تولید مسکن می‌شود؛ به طوری که در سال‌هایی که نمودار قیمتی به صورت افقی است، تولید نیز به شدت کاهش می‌یابد. این کاهش موجب کاهش عرضه و در نتیجه، تشدید افزایش قیمت در دوره رونق قیمت می‌شود. در این شرایط که هزینه مسکن سهم بالایی در سبد هزینه خانوار دارد حتی تغییرات اندک آن می‌تواند فشار قابل ملاحظه‌ای بر سبد هزینه خانوار تحمیل کند.

استراتژی پیشنهادی در این شرایط، عدم‌مداخله در وضعیت کلی زمین و مسکن به دلیل کارآمدی در وضعیت ساختمان‌ها و اجرای قوانین و مقررات و ضریب ایمنی مناسب است؛ اما در حوزه کلان اقتصادی به دلیل شدت تأثیر در سازمان زمین و مسکن باید حتی‌الامکان هدایت فکری و عملی توسط سازمان زمین و مسکن صورت گیرد و با شناسایی عوامل تأثیرگذار که قابلیت تغییر آینده تصور شده را دارد، اقدامات لازم در راستای هدایت در سطح کلان اقتصادی صورت گیرد.

فضای سناریوی دوم: انحطاط بالا- برخورداری پایین

استراتژی مقاومت- دگرگون‌سازی

شرایطی را نشان می‌دهد که انحطاط در سازمان زمین و مسکن بالا و برخورداری پایین است. این سناریو در شرایطی رخ می‌دهد که عوامل ۱- وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی در شرایط غیرتخصصی؛ ۲- اجرای قوانین و مقررات به‌صورت ناکارآمد؛ ۳- ضریب ایمنی ساختمان‌ها پایین؛ ۴- میزان رانت، واسطه‌گری، دلالی بالا؛ ۵- نرخ رشد بالا و ۶- میزان رکود بالا باشد. بخش مسکن در کنار نوسانات و تغییرات در متغیرهای درون‌بخشی، همواره با معضل فرابخشی مواجه بوده است، بهبود فضای شهری در این وضعیت با توجه به تلاطمات موجود در فضای شهری و نابسامانی محیط داخلی و خارجی دشوار و از اهمیت بالایی برخوردار است. آثار ناشی از افزایش حجم نقدینگی که بخش عمده آن به صورت تقاضای سرمایه‌ای وارد بازار مسکن می‌شود و آثار تورمی ایجاد می‌کند، انتظارات و

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

قیمت‌های انتظاری در بازار مسکن، تحولات نرخ ارز و سهام، از دیگر عواملی است که بخش مسکن از آن متأثر می‌شود. برای مثال انتظارات ناشی از کاهش قیمت ارز یا سهام، موجب خروج سرمایه‌های فعال در فعالیت‌های مربوط به معاملات ارز و سهام و حرکت آن به سمت بخش مسکن و بالعکس می‌شود. فقدان کارآمدی نظام بانکی در جذب سپرده‌های بلندمدت، موجب حرکت این سپرده‌ها به سمت بازار زمین و مسکن و افزایش قیمت این بازار می‌شود. در این سناریو وضعیت محیط داخلی زمین و مسکن نیز از وضعیت مطلوبی برخوردار نخواهد بود.

بنابراین استراتژی پیشنهادی در این سناریو، مقاومت در برابر تغییرات و نوسانات شدید و عدم‌کارایی در بازار زمین و مسکن است و در فضاهای قابل پیگیری و کنترل نیز دگرگون‌سازی پیشنهاد می‌گردد. بنابراین باید کلیه اقدامات لازم برای تغییر وضعیت در سال ۱۴۰۴ در زمینه وضعیت ساختمان‌ها، اجرای قوانین و مقررات، ضریب ایمنی ساختمان‌ها، رانت، واسطه‌گری، دلالی، نرخ رشد و میزان رکود صورت گیرد و برنامه‌ها و تمهیدات مشارکتی به‌منظور تغییر وضعیت آینده منفی سازمان زمین و مسکن که بدترین وضعیت ممکن سازمان زمین و مسکن نیز می‌باشد، تصویب و اجرا گردد.

فضای سناریوی سوم: برخورداری بالا- انحطاط پایین

استراتژی: محافظت- حمایت- مشارکت

شرایطی را نشان می‌دهد که انحطاط در سازمان زمین و مسکن پایین و برخورداری بالا است. این سناریو در شرایطی رخ می‌دهد که عوامل ۱- وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی در شرایط تخصصی؛ ۲- اجرای قوانین و مقررات به‌صورت کارآمد؛ ۳- ضریب ایمنی ساختمان‌ها بالا؛ ۴- میزان رانت، واسطه‌گری و دلالی پایین؛ ۵- نرخ رشد پایین و ۶- میزان رکود پایین باشد. نوسانات بازار مسکن تحت تأثیر ساختار کلان اقتصادی کشور از مدل خاصی پیروی می‌کند؛ بنابراین مرجع پاسخگوی اصلی در این سناریو، دولت در سطح کلان و شهرداری، سازمان زمین و مسکن و سایر سازمان‌های فعال در حوزه زمین و مسکن در سطح خرد می‌باشند. در این سناریو طی پنج سال مشکل خاصی در حوزه زمین و مسکن وجود ندارد. مطابق این شرایط، قیمت مسکن طی دوره پنج‌ساله از ثبات نسبی برخوردار می‌باشد و بین عرضه و تقاضا شکاف خاصی وجود ندارد و مازاد تقاضا بر عرضه از بین می‌رود. این حالت هم‌زمان با فروکش کردن تقاضا، ثبات قیمت‌ها به علت چسبندگی آن به سمت پایین است. در این سناریو وضعیت مسکن نیز در زمینه ضریب ایمنی و استفاده از دانش فنی و تخصصی در شرایط خوبی قرار خواهد داشت.

استراتژی پیشنهادی برای این سناریو محافظت- حمایت و مشارکت می‌باشد. در صورت تداعی این چشم‌انداز در وضعیت آتی، سازمان زمین و مسکن می‌تواند با محافظت از شرایط مناسب، حمایت از قرارگیری وضعیت زمین و مسکن در شرایط رو به بهبود و مشارکت در ایجاد شرایط مناسب، به ایجاد و تداوم این وضعیت کمک کند. بنابراین با توجه به وضعیت مناسب در این سناریو که ساختمان‌ها، اجرای قوانین و مقررات، ضریب ایمنی، میزان رانت، واسطه‌گری، دلالی، نرخ رشد و میزان رکود در شرایط مناسبی قرار خواهند داشت، پیشنهاد می‌شود از روند فعلی محافظت گردد و حمایت و مشارکت لازم نیز در راستای حفظ این شرایط در کلیه عوامل تأثیرگذار صورت گیرد.

فضای سناریوی چهارم: برخورداری پایین- انحطاط پایین

استراتژی اصلاح- مداخله- پشتیبانی

شرایطی را نشان می‌دهد که انحطاط در سازمان زمین و مسکن پایین و برخورداری پایین است.

این سناریو در شرایطی رخ می‌دهد که عوامل ۱- وضعیت ساختمان‌ها از لحاظ استفاده از دانش فنی و تخصص انسانی و تکنولوژیکی در شرایط غیرتخصصی؛ ۲- اجرای قوانین و مقررات به‌صورت ناکارآمد؛ ۳- ضریب ایمنی ساختمان‌ها پایین؛ ۴- میزان رانت، واسطه‌گری و دلالی پایین؛ ۵- نرخ رشد پایین و ۶- میزان رکود پایین

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

باشد. در این سناریو به دلیل وجود مشکل در وضعیت ساختمان‌ها، اجرای قوانین و مقررات و ضریب ایمنی ساختمان‌ها سازمان‌های دخیل در حوزه تخصصی زمین و مسکن پاسخگو می‌باشند. در این فضا سازمان زمین و مسکن به سازمان‌های دولتی در قلمروهای تصمیم‌گیری وابسته است، این شرایط در حوزه تخصصی سازمان زمین و مسکن رخ می‌دهد و باید به صورت تخصصی با موضوع مقابله شود هر گونه اصلاحات اداری و بازنگری مدیریت در سطوح بالای سازمانی می‌تواند مانع و پاسخگوی ایجاد چنین شرایطی باشد. اجرای سیاست‌های مشارکت عمومی نیز در این حوزه می‌تواند پاسخگوی توانمندی سازمان زمین و مسکن باشد.

استراتژی پیشنهادی برای این سناریو، اصلاح- مداخله پشتیبانی می‌باشد. در چنین شرایطی باید سازمان‌های دخیل مانند: وزارت راه و شهرسازی، شهرداری و سازمان زمین و مسکن و سایر حوزه‌های تخصصی، شیوه اصلاح را از هم‌اکنون در پیش گیرند و در صورت نیاز با مداخله در امور از وقوع چنین شرایطی جلوگیری کنند و پشتیبانی لازم از سازمان‌هایی که قادر به جلوگیری از وقوع این پیشامد هستند صورت گیرد.

مرحله ششم: پایش و کنترل

پیشنهاد می‌شود پس از اجرای استراتژی‌ها، نسبت به اصلاحات و ملاحظات لازم اقدام گردد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش به بررسی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر سازمان زمین و مسکن در سال ۱۴۰۴ پرداخته شد. در این راستا عواملی که بیشترین تأثیر- عدم‌قطعیت را داشتند به عنوان محورهای سناریونگاری انتخاب شدند که با تحقیق حاج آقا معمار و همکارانش (۱۳۹۲)، زاهدی و خانلو (۱۳۹۰)، شوئنکر و وولف (۱۳۹۳) و والف[1] و همکارانش (۲۰۱۰) از نظر روش مشابه می‌باشد. در این تحقیق، ماتریس سناریو- استراتژی نیز به‌منظور ادغام استراتژی‌ها با استفاده از دیدگاه مبتنی بر آینده‌نگری توسعه داده شده است که جنبه نوآورانه بررسی حاضر می‌باشد. بنابراین این بررسی می‌تواند به نوعی انسجام بین سناریونگاری و برنامه‌ریزی استراتژیک را به منظور ادغام و استفاده از استراتژی‌های دوگانه توسعه دهد. در سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، چشم‌انداز با تکیه بر علاقه‌ها و اولویت‌بندی‌های داخلی سازمان شکل می‌گیرد؛ حال آن‌که چشم‌اندازی که از خروجی‌های فرایند سناریوسازی حاصل می‌گردد، علاوه بر علاقه‌ها و اولویت‌بندی‌های داخل سازمان به نیروهای پیشران و فاکتورهای کلیدی تأثیرگذار در بیرون سازمان نیز اتکا دارد. این امر باعث به وجود آمدن چشم‌اندازی منطقی‌تر و با دیدگاهی وسیع‌تر می‌گردد. همچنین در سیستم مدیریت استراتژیک، قدرت تأثیرات محیط کسب‌وکار را همواره از طریق حس‌گرهای اطلاعاتی در محیط درون سازمان و محیط بیرون سازمان تحت نظارت خود قرار می‌دهیم و از تقابل دو به دوی آنها سعی در شناسایی تمامی استراتژی‌های ممکن برای سازمان خواهیم داشت. اما این نکته که ریشه‌ها و دلایل به وجودآمدن تغییرات و سمت و سوی آنها در میزان تأثیرگذاری بر عوامل محیطی چیست، نمی‌پردازیم. حال آنکه در فرایند سناریوسازی تیم‌های کارشناسی و راهبری تحقیقات عمیق و فراوانی درباره وضعیت نیروهای پیشران و میزان اثرگذاری و اثرپذیری آنها روی یکدیگر انجام می‌دهند. این موضوع قدرت شناخت عمیق‌تر و وسیع‌تری از تغییرات محیطی را به وجود می‌آورد. در نتیجه سازمان با شناخت مناسب‌تر، حرکتی روان‌تر و مطمئن‌تر رو به جلو خواهد داشت (خوش‌دهان، ۱۳۸۸). بنابراین به محققان پیشنهاد می‌گردد با ادغام استراتژی‌های برنامه استراتژیک و استراتژی‌های مبتنی بر سناریو به سازمان‌ها در ایجاد دیدگاهی جدید و صرف بهینه منابع با در نظر گرفتن موقعیت کنونی، چشم‌انداز آینده و پیش‌بینی وضعیت آینده، به ارائه روش‌ها و استراتژی‌های مناسب بپردازند.

1- Wulf

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

در این بررسی به‌طور غیرمستقیم به تحریم‌ها و نوسات نرخ ارز که در تحقیق حاج آقا معمار و همکارانش (۱۳۹۲) و محدودیت‌های دولتی، مشارکت عمومی و پاسخ‌گویی خارج از سازمان که در بررسی زاهدی و خانلو (۱۳۹۰) در نظر گرفته شده، اشاره گردید. همچنین استراتژی‌های پیشنهادی در این بررسی استراتژی عدم‌مداخله- هدایت، استراتژی مقاومت- دگرگون‌سازی، استراتژی محافظت- حمایت- مشارکت و استراتژی اصلاح- مداخله- پشتیبانی می‌باشد که در مطالعه ملکی و همکارانش (۱۳۸۶) به جلب مشارکت، کهریزی و همکارانش (۱۳۹۴) به اصلاح و بهینه‌سازی و طراحی و مهندسی مجدد، دوستار و همکارانش (۱۳۹۰) به استراتژی فعال‌سازی بخش خصوصی، پوراسدی و معدنی (۱۳۹۵) به اصلاح، وایت هوز[1] (۲۰۰۲) به پشتیبانی، مشارکت و حمایت و شریعتمداری و همکارانش (۲۰۱۳) به نظارت، تعیین سیاست‌های مناسب، مقررات سخت و دقیق، پشتیبانی و تشویق اشاره شده است.

با توجه به اینکه سناریوها ابزاری به‌منظور ایجاد بصیرت و بینش می‌باشند؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد سازمان زمین و مسکن در کنار در نظر گرفتن سناریوهای تدوین شده و استفاده از استراتژی‌های پیشنهادی برای خنثی کردن آثار منفی احتمالی ناشی از عدم‌قطعیت‌ها، به‌صورت مداوم درصدد شناسایی عوامل محیطی دارای عدم‌قطعیت تأثیرگذار بر حوزه زمین و مسکن برآید تا بدین وسیله از فرصت‌های پیش‌رو استفاده و تهدیدهای احتمالی را تا حد امکان مدیریت و کنترل کند.

۷- منابع

اکبری، نعمت‌الله؛ زاهدی کیوان، مهدی. (۱۳۸۷). *کاربرد روش‌های رتبه‌بندی و تصمیم‌گیری چندشاخصه*. تهران: انتشارات شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.

پوراسدی، محمد؛ معدنی، جواد. (۱۳۹۵). تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا با استفاده از مدل SWOT. *فصلنامه مطالعات پژوهشی راهور*، ۵(۱۶)، ۸۳-۱۱۵.

حاج آقا معمار، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۲). سناریونگاری شبکه جهانی کسب‌وکار. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴(۱۶)، ۸۷-۶۱.

حافظی، رضا؛ اسمعیل‌زاده، حمید. (۱۳۹۳). *سناریونگاری*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

خوش‌دهان، علی. (۱۳۸۸). *آینده‌پژوهی با تکنیک سناریوسازی*. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

دوستار، محمد؛ امینی، محمدتقی؛ کوه‌نشین لیلی، محمود. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی مدیریت سازمانی یک شهر (مطالعه موردی شهرداری شهر لاهیجان). *فصلنامه رشد آموزش فنی و حرفه‌ای*، ۶(۴)، ۵۸-۴۸.

رحمتی، مهرداد؛ چهارسوقی، سید کمال. (۱۳۹۱). *ارائه فرایندی به منظور ارزیابی استراتژی‌ها با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو*. اولین همایش ملی آینده‌پژوهی، تهران.

زابلی، روح‌اله؛ عجم، مهدی. (۱۳۹۲). راهبردهای یادگیری در بحران در کارکنان بخش اورژانس. *مجله طب نظامی*، ۱۵(۱)، ۳۶-۲۵.

زارعی، ابراهیم. (۱۳۹۳). *درآمدی بر آینده‌پژوهی*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

زاهدی، شمس‌السادات؛ خانلو، نگین. (۱۳۹۰). آینده‌پژوهی پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی حوزه سلامت و بهداشت ایران ۱۴۰۴. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۶-۴۷.

شوارتز، پیتر. (۱۳۸۶). *هنر دورنگری: برنامه‌ریزی برای آینده در دنیای عدم‌قطعیت*. مترجم عزیز علیزاده، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.

شوئنکر، بورکهارد؛ وولف، تورستن. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو (توسعه استراتژی‌ها در یک دنیای نامطمئن). ترجمه محمدحسین بیرامی، تهران: دنیای اقتصاد.

علیزاده، عزیز؛ وحیدی مطلق، وحید؛ ناظمی، امیر. (۱۳۸۷). *سناریونگاری یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها*. تهران: آتی‌نگار.

1- Whitehouse

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]

غفوری، مهدی؛ خبیری، محمد؛ مدنی، یاسر. (۱۳۹۵). راهبردهای آماده‌سازی روانی دروازه‌بانان نخبه فوتبال ایران در حین یک رقابت. *مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۲ (۲۴)، ۱۵۰-۱۳۵.

کهریزی، مریم؛ باقری ده باغی، مریم؛ اسدی، زهرا. (۱۳۹۴). *تدوین استراتژی‌های شرکت برق منطقه‌ای غرب براساس شناسایی عوامل ماتریس SWOT*. سی‌امین کنفرانس بین‌المللی برق، تهران.

ملکی، افشین؛ علوی بختیاروند، سید نادعلی؛ جعفرزاده، نعمت‌الله، مصطفایی، داود. (۱۳۸۶). *استراتژی‌های ارتقای سیستم بازیافت مواد زائد جامد در کشور به روش SWOT*. سومین همایش ملی مدیریت پسماند، تهران.

وندر هیدن، کیس. (۱۳۸۹). *سناریوها؛ هنر گفت‌وگوی راهبردی*. تهران: انتشارات مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاع.

یاورزاده، محمدرضا؛ آذری یکتا، فرزانه. (۱۳۹۳). *سناریونگاری، روشی برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط عدم‌قطعیت*. سومین همایش ملی آینده‌پژوهی، تهران.

Chermack, T. J., & Swanson, R. A. (2008). Scenario planning: human resource development's strategic learning tool. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(2), 129-146.

Cobb, A. N., & Thompson, J. L. (2012). Climate change scenario planning: a model for the integration of science and management in environmental decision-making. *Environmental Modelling & Software*, *38*, 296-305.

Comes, T., Wijngaards, N., & Van de Walle, B. (2015). Exploring the future: Runtime scenario selection for complex and time-bound decisions. *Technological Forecasting and Social Change*, *97*, 29-46.

Gossling, S. & Scott, D. (2012). Scenario planning for sustainable tourism: an introduction, *Journal of Sustainable Tourism*, *20*(6), 773-778.

Gunnarsson-Östling, U., & Höjer, M. (2011). Scenario planning for sustainability in Stockholm, Sweden: environmental justice considerations. *International Journal of Urban and Regional Research*, *35*(5), 1048-1067.

Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate—the SOS approach. *Journal of environmental management*, *69*(4), 349-358.

Njite, D. (2005). *Examining brand associations that influence consumers' restaurant preferences* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Nyuur, R. B. (2015). Unlocking the potential barriers on SMEs' uptake of scenario planning. *Journal of Strategy and Management*, *8*(2), 139-154.

Page, S. J., Yeoman, I., Connell, J., & Greenwood, C. (2010). Scenario planning as a tool to understand uncertainty in tourism: The example of transport and tourism in Scotland in 2025. *Current Issues in Tourism*, *13*(2), 99-137.

Postma, A. (2015). Investigating scenario planning–a European tourism perspective. *Journal of Tourism Futures*, *1*(1), 46-52.

Ramirez, R., & Selsky, J.W. (2014). Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Approach to Scenarios. *Long Range Planning*, *49* (1), 90-102.

Shariatmadari, M., Sarfaraz, A. H., Hedayat, P., & Vadoudi, K. (2013). Using SWOT analysis and SEM to prioritize strategies in Foreign exchange market in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *99*, 886-892.

Whitehouse, K. (2002). Local housing strategies for people with learning disabilities: Creating a plan that survives its publication. *Housing, Care and Support*, *5*(4), 17-22.

Wulf, T., Meissner, P., & Stephan, S. (2010). *A Scenario-based Approach to Strategic Planning.* Center for Scenario Planning, Roland Berger Research Unit, 1-32.

Zhang, N., Smura, T., Grönvall, B., & Hämmäinen, H. (2014). Scenario analysis for commercial Internet content delivery. *info*, *16*(3), 54-71.

[Downloaded from iueam.ir on 2024-10-12]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.20.6.8]
[DOI: 10.29252/iueam.5.20.83]