

جغرافیا و آمایش شهری - منطقه‌ای، شماره ۱۱، تابستان ۱۳۹۳

وصول مقاله: ۱۳۹۲/۴/۱۸

تأیید نهایی: ۱۳۹۲/۱۱/۲۰

صفحات: ۸۴ - ۶۷

## برنامه‌ریزی منطقه‌ای بر مبنای سناریو با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مورد شناسی: تعاون روستایی شهرستان‌های رستم و نورآباد ممسنی

حمیدرضا بوستانی<sup>۱</sup>، دکتر حسین رضایی دولت آبادی<sup>۲</sup>، مصطفی گوهری فر<sup>۳</sup>

### چکیده

بسیاری از معضلات اجتماعی و اقتصادی موجود، بی‌نظمی‌های اجتماعی در اشکال مختلف، ناهنجاری‌های رفتاری و اجتماعی، رشد بی‌رویه مهاجرت، افزایش حاشیه شهرنشینی و بسیاری مشکلات دیگر، به نحوی ناشی از توسعه‌نیافتگی روستایی می‌باشند. در این میان تعاون روستایی، نقش عمده‌ای در توسعه روستا و دستیابی به توسعه منطقه‌ای ایفا می‌کند. بنابراین پرداختن به آینده و برنامه‌ریزی آن، جزء جدانشدنی فرآیند برنامه‌ریزی توسعه روستایی است. هدف اصلی مطالعه حاضر، شناسایی سناریوهای مختلف توسعه در بخش تعاون شهرستان‌های رستم و ممسنی، ارزیابی و انتخاب بهترین آن‌ها می‌باشد. رویکرد این پژوهش، توسعه‌ای و روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از منابع کتابخانه‌ای و دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران توسعه منطقه‌ای و از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم افزار expert choice، جهت تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی سناریوها استفاده شده‌است. بر این اساس ابتدا نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص گردیده و سپس چهار سناریو شامل: قطب تولید دام و فرآورده‌های دامی، قطب تولیدات باغی و صنایع تبدیلی مرتبط، قطب تولید محصولات راهبردی گندم و برنج و در نهایت ادامه وضعیت موجود طراحی گردید که در بین سناریوهای طراحی شده، سناریوی قطب تولیدات باغی و صنایع تبدیلی مرتبط، در اولویت اول قرار گرفت.

کلیدواژگان: برنامه‌ریزی سناریو، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، رستم و ممسنی، تعاون، توسعه

boustani.hamid@gmail.com

rezaei@ase.ui.ac.ir

goharifar@yahoo.com

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان ( نویسنده مسؤل )

۲- استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس تهران

## مقدمه و بیان مسأله

توسعه اقتصادی - اجتماعی مناطق و به تبع آن توسعه پایدار برای بیشتر کشورهای در حال توسعه هدفی نهایی و ایده آل است. از این رو همه این کشورها تمایل دارند بر ظرفیت و توان مادی، معنوی و انسانی خود بیفزایند تا بدین وسیله موجبات رشد و توسعه ملی را فراهم آورند. توسعه به عنوان یک فرایند اقتصادی، اجتماعی و سیاسی که به رشد مضاعف استانداردهای همه جانبه زندگی برای بخش بیشتری از افراد جامعه می‌انديشد (هودر، ۱۳۸۱: ۵)، نیازمند بهره‌گیری از تمامی راهکارها و قابلیت‌های جوامع است تا ضمن کاهش بیکاری به مدد افزایش اشتغال‌زایی، در تمامی زمینه‌ها موجبات رفع فقر، محرومیت و نابرابری‌ها را فراهم بیاورد. فقدان نظام برنامه‌ریزی بخشی - منطقه‌ای در کشور موجب شده است که برخی از مناطق رشد و توسعه شتابان داشته باشند و برخی دیگر از مناطق همچنان سیر قهقراپی را در مسیر توسعه طی کنند و اختلاف بین سطح توسعه یافتگی مناطق تشدید شود (سیف‌الدینی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۱).

بخش تعاون با استفاده از تجمیع سرمایه‌های اندک و با حمایت تسهیلات دولتی توانسته است فرایند تولید و رشد اقتصادی - اجتماعی را شتاب دهد (پویش و همکاران، ۱۳۸۴: ۴۳) و ضمن بسط اشتغال مؤلّد و کاهش بیکاری فزاینده ناشی از اقتصاد سرمایه‌داری و دولتی، زمینه‌های لازم جهت دستیابی به پیشرفت و توسعه پایدار ملی را فراهم نماید.

بهترین نمونه تعاون و همکاری را می‌توان در جوامع روستایی ایران مشاهده نمود که به صورت یک سنت پسندیده از دوران باستان تاکنون همچنان میان کشاورزان ایرانی متداول است (اختر محقق، ۱۳۸۵: ۳۴). امروزه برنامه‌ریزی در بخش تعاون از مؤثرترین راهکارها جهت حصول توسعه اقتصادی در جامعه است. وابستگی توسعه پایدار به تعاونی‌ها امری بدیهی است، با اینکه تعاونی‌ها تلاش خود را بر رفع نیازهای اعضا متمرکز کرده‌اند، اما به توسعه پایدار جوامع

خویش یاری می‌رسانند (ICA, 1995: 4-5). به منظور افزایش درآمد روستاییان و ایجاد اشتغال در این نواحی جمعیتی، بخش تعاون می‌تواند نقش فوق‌العاده‌ای داشته باشد به نحوی که این صنایع جدا از توان اشتغال‌زایی بالا می‌تواند در حل مسائل فقر و نابرابری، توزیع درآمد و امکانات، تمرکز و دیوانسالاری، امنیت ملی و آمایش سرزمین مؤثر باشد. این بخش همچنین می‌تواند نقش مهمی در توسعه اقتصادی - اجتماعی روستاهای کشور بازی کند. از طرفی با وجود قدمت بسیار زیاد سابقه تعاون در بین جامعه ایرانی، در مقام مقایسه با خیلی از کشورهای جهان به لحاظ کارکرد اقتصادی و اجتماعی، وضعیت مطلوبی ندارند و میزان سرمایه‌گذاری و کارایی نیز در اکثر آنها قابل قبول نیست (بستانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۹)، که این امر انجام یک برنامه‌ریزی راهبردی را ضروری می‌سازد.

تعاونی‌هایی که فاقد آینده‌نگری و دیدگاه بلندمدت نسبت به مسائل می‌باشند، به محض مواجهه با تغییرات محیطی غافلگیر شده و نه تنها امکان استفاده از فرصت‌های احتمالی را از دست خواهند داد، بلکه فرصت مقابله با تهدیدهای احتمالی را نیز نخواهند داشت (حیدری، ۱۳۷۸: ۱۸)، زیرا عدم توجه به یک مسأله یا فرصت می‌تواند شرکت تعاونی را با هزینه‌های آتی غیرقابل تحمل مواجه کند. آن دسته از شرکت‌های تعاونی که دارای نگرش استراتژیک هستند دارای ویژگی‌هایی چون توجه به عوامل بیرونی و درونی سازمان، نگرش بلندمدت نسبت به مسائل، ارج نهادن به مشتری، وجود اطلاعات پردازش شده، تعاون‌گرا، حمایت از افکار و ایده‌های نو، استمرار آموزش و توجه به تحقیق و پژوهش می‌باشند (حیدری، ۱۳۷۸: ۱۷).

با وجود دارا بودن رتبه‌های برتر شهرستان‌های رستم و ممسنی در زمینه‌هایی مانند پرورش دام، تولید گوشت مرغ، شیر، گوشت قرمز، گاو و گوساله، تعداد بهره‌برداری زراعی، زمین زیر کشت گندم، جو، شلتوک و تعداد بهره‌برداری‌های محصولات باغی در بین شهرستانهای استان فارس (سالنامه آماری استان

آمارهای مستخرج از سالنامه ی آماری استان فارس در سال ۱۳۸۷، سطح بهره برداری شهرستان‌های مختلف استان فارس تعیین گردیده‌است. در گزینش شاخص‌ها شرایط و ویژگی‌های استان در نظر گرفته شده است. برای مثال نرخ اشتغال و عملکرد گندم در هکتار، در مورد شاخص اقتصادی؛ نرخ با سواد جمعیت ۶ ساله به بالا برای شاخص آموزشی؛ تعداد بانک به ازای ۱۰۰۰ نفر جمعیت برای شاخص خدماتی و امید به زندگی مردان و زنان برای شاخص بهداشتی به عنوان نمونه‌هایی از متغیرهای مورد استفاده در هر شاخص بوده اند. نتایج این پژوهش را می‌توان در جدول ۱ ملاحظه کرد.

فارس، ۱۳۸۶)، این دو شهرستان از لحاظ دستیابی به توسعه در ابعاد مختلف در جایگاه قابل قبولی قرار ندارند و توسعه نیافته محسوب می‌شوند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵).

رضایی و همکاران در پژوهشی به بررسی وضعیت شاخص‌های توسعه دو شهرستان رستم و ممسنی در مقایسه با دیگر شهرستان‌های استان فارس پرداخته است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲ - ۶). در مطالعه مذکور با استناد از ۲۲ شاخص و متغیر در زمینه های اقتصادی، آموزشی، بهداشتی و خدماتی و با بهره گیری از شاخص توسعه انسانی (HDI)، که یکی از روش‌های تعیین سطح توسعه یافتگی می‌باشد و با توجه به

جدول ۱: شاخص‌های توسعه در شهرستان‌های رستم و ممسنی و رتبه آن‌ها در استان

| شهرستان            | درصد توسعه | رتبه در استان | وضعیت            |
|--------------------|------------|---------------|------------------|
| شاخص توسعه اقتصادی | رستم       | ۲۶            | توسعه نیافته     |
|                    | ممسنی      | ۲۵            | توسعه نیافته     |
| شاخص توسعه خدماتی  | رستم       | ۲۶            | توسعه نیافته     |
|                    | ممسنی      | ۲۱            | توسعه نیافته     |
| شاخص توسعه بهداشتی | رستم       | ۱۹            | توسعه نیافته     |
|                    | ممسنی      | ۷             | نیمه توسعه یافته |
| شاخص توسعه آموزشی  | رستم       | ۱             | توسعه یافته      |
|                    | ممسنی      | ۹             | نیمه توسعه یافته |
| مجموع شاخص‌ها      | رستم       | -             | توسعه نیافته     |
|                    | ممسنی      | ۴۷            | توسعه نیافته     |

مآخذ: (رضایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲ - ۶)

بنابراین، هدف کلی این تحقیق ارائه مدلی بر مبنای سناریو و با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای سناریو جهت بررسی و شناخت قابلیت‌ها و تنگناهای بخش تعاون روستایی شهرستان‌های ممسنی و رستم از طریق این مدل می‌باشد.

#### ارائه تصویری از منطقه مورد مطالعه

ناحیه ممسنی که شامل دو شهرستان رستم و ممسنی می‌شود با بیش از ۶۸۰۰ کیلومتر مربع در شمال غربی استان فارس بین مدارهای ۵۰ درجه و ۴۵

مجموعه این عوامل و آمارهای مستند نشان دهنده توسعه نیافتگی شهرستان‌ها ممسنی و رستم، با وجود استعدادهای فراوان است که ضرورت یک برنامه‌ریزی جدی و جامع را در بخش تعاون روستایی که درصد بسیار زیادی از جمعیت ناحیه را تشکیل می‌دهد و نقش عمده‌ای در توسعه ناحیه دارد، بیش از پیش آشکار می‌سازد. به نظر می‌رسد با توجه به توانایی‌های بخش تعاون در ناحیه ممسنی می‌توان با شناخت فضاهای مؤثر آینده، بازتعریفی از نقش این بخش در فرایند توسعه ارائه داد.

۲. تعاونی‌ها به ثبات در اقتصادهای محلی و منطقه‌ای کمک می‌کنند و فضای مناسبی را برای سرمایه‌گذاری‌های آینده فراهم می‌آورند.

۳. تعاونی‌ها فرصتی عملی برای همکاری و فعالیت‌های جمعی در جهت توسعه پایدار می‌باشند.

۴. چون جوامع کوچک مشکلات بسیاری دارند شرکت‌های خصوصی به خاطر سود کم و کوتاه مدت در آنها سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، اما تعاونی‌ها ظرفیت رویارویی بلند مدت با این مسائل را دارند.

۵. تعاونی‌ها نابرابری را کاهش می‌دهند و سهم‌برابری را در هزینه‌ها و منافع، برای توسعه پایدار ایجاد می‌کنند.

۶. تعاونی‌ها دموکراسی اقتصادی را تأمین کرده و گروه‌های حاشیه‌ای را توانمندتر می‌کنند که این به نوبه خود نشان دهنده توسعه پایدار و زمینه‌ساز مسئولیت مشترک است.

۷. تعاونی‌ها شرکای تسهیل‌کننده‌ای برای اتحادهای محلی، ملی، عمومی و خصوصی هستند.

۸. توسعه پایدار یک بحث مدیریتی و دانا پایه است، پس تعاونی‌ها ظرفیت عالی برای ارتباطات، آموزش و تحصیلات را فراهم می‌آورند.

۹. تعاونی‌ها بخشی ناگسستنی از جنبش جهانی هستند که بر روی مباحثی چون محیط زیست، آزادی زنان، دموکراسی، بدیل‌های توسعه، فقر و مقابله با جهانی سازی نولیبرال متمرکز شده‌اند (سرمست، ۱۳۹۰: ۱۴۲).

تعاون را می‌توان نوعی کار و زندگی مشترک در سطح گوناگون فعالیت‌های اجتماعی دانست و در این میان تعاونی روستایی جایگاه ویژه‌ای دارد. از آنجا که نقش تعاون و تعاونی‌های روستایی در فرآیند توسعه و در نهایت توسعه روستایی مهم است و با توجه به اینکه در اکثر مناطق جهان، روستاها از جمله مناطق فقیر و در حال فرسایش محسوب می‌شود، اندیشمندان و سیاستگذاران تمام دنیا، توجه خاصی را به امر توسعه روستایی معطوف نموده‌اند و در این میان مقوله تعاون

دقیقه تا ۵۲ درجه و ۱۰ دقیقه طول شرعی و ۲۹ درجه و ۳۷ دقیقه تا ۳۰ درجه و ۴۱ دقیقه عرض شمالی واقع شده است. این ناحیه از شمال به شهرستان‌های سپیدان و یاسوج، از غرب به شهرستان‌های گچساران و گناوه، از جنوب به شهرستان کازرون و از شرق به شهرستان شیراز محدود می‌شود و از خوش آب و هواترین و تاریخی‌ترین شهرستان‌های استان فارس محسوب می‌شوند. جمعیت این دو شهرستان ممسنی برابر با ۱۶۶,۳۰۸ نفر است که بیش از ۶۰ درصد جمعیت شهرستان ممسنی در روستا زندگی می‌کند.

ادارات تعاون ناحیه ممسنی به عنوان متولی اصلی تأسیس شرکت‌های تعاونی توانسته است ضمن جذب ۲۰ درصدی مشارکت‌های مردمی در سرمایه‌گذاری و راه اندازی ۱۲۱ شرکت تعاونی فعال تولیدی و خدماتی در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات، موجبات اشتغال زایی ۱۰۵۶ نفر را به طور مستقیم فراهم کند (شمس الدینی، ۱۳۸۸: ۹۰)

## مبانی نظری

### تعاونی‌ها و توسعه پایدار

با توجه به ساختار، منطق و اصول تعاونی‌ها می‌توان گفت که توسعه پایدار عرصه‌ای است که آنها از شرکت‌های خصوصی و دولتی پیشی گرفته‌اند. همچنین با توجه به خصوصیات سازمانی، تعاونی‌ها می‌توانند در زمینه توسعه پایدار برتری‌های تجاری نیز داشته باشند (سرمست، ۱۳۹۰: ۱۴۲).

چرا تعاونی‌ها زمینه سازمانی مناسب تری برای توسعه پایدار بوجود می‌آورند؟

۱. تعاونی‌ها، خود به خود اهداف اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیک را به هم پیوند می‌دهند و یک عنصر یکپارچه به وجود می‌آورند.

نهایت توسعه پایدار روستایی می‌شود. از آنجا که بنگاه‌های تعاونی ابزارهای سازمانی فراهم می‌آورند که به کمک آنها افراد بیشتری می‌توانند کارهای ایجاد اشتغال مولد، غلبه بر فقر و نیل به یکپارچگی اجتماعی را بدست آورند (شمس‌الدینی، ۱۳۸۸: ۸۹)، سازماندهی فعالیت‌های این بخش در قالب برنامه‌ریزی راهبردی ضروری به نظر می‌رسد.

### سناریو

برای شناختن آینده، روش‌های گوناگونی از جمله سناریونویسی وجود دارد که در فرآیند مدیریت راهبردی از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. سناریوها از مدت‌ها قبل به عنوان یکی از فنون اصلی، برای مطالعه در زمینه مدیریت استراتژیک و ابزاری نیرومند برای کمک به روند تصمیم‌گیری در قبال عدم قطعیت آینده، مورد استفاده برنامه‌ریزان دولتی، مدیران شرکت‌ها و تحلیل‌گران بوده است. طراحی سناریو، فعالیتی است که بیشتر با برنامه‌ریزی راهبردی ارتباط دارد.

طراحی سناریو، برنامه‌ریزی برای آینده در دوره‌ای است که برنامه‌ریزی راهبردی سنتی منسوخ شده است (میتزبرگ، ۱۹۹۴). یک سناریو ابزاری برای تحلیل سیاست و شناخت شرایط، تهدیدات، فرصت‌ها، نیازها، و ارزش‌های برتر آینده است. یک سناریو، تنها پیش‌بینی یک آینده خاص نیست، بلکه توصیف همه احتمالات است. در واقع سناریو تصویری از آینده ممکن و محتمل است (لیندگرن و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۰). گوده و روبلات<sup>۱</sup> 1996 سناریو را به عنوان توصیفی از وضعیت آینده و سلسله‌ای از رویدادها می‌دانستند که به فرد اجازه می‌دهد از موقعیت مبدأ و اصلی خود به سمت آینده حرکت کند. نیلسون و واگنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) خاطرنشان ساختند که سناریوها با حذف موانع تفکر خلاق، موجب ترغیب تفکر راهبردی

و توسعه و کارآفرینی روستایی جایگاه ویژه‌ای دارد. ایجاد اشتغال می‌تواند به کاهش انواع نابرابری‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی منجر شود. عدم وجود فرصت‌های شغلی در مناطق روستایی از عوامل تشدید نابرابری‌های شهری و روستایی کشور، محسوب می‌شود که عواقب مهاجرت از روستا به شهر را در بر دارد (طاهر خانی، ۱۳۷۹: ۴۴). زمانی که سازمان‌های روستایی برای استانداردهای زندگی مردمان روستایی تلاش می‌کنند ضروری است سوابق و شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، بوم‌شناختی و سیاسی در نظر گرفته شود و تا زمانی که این تلاشها بدون توجه به نظرات کشاورزی و منابع آن انجام گیرد سرمایه‌گذاری و برنامه‌های توسعه به نتیجه نخواهد رسید (فاضل بیگی و همکاران، ۱۳۸۴: ۴۲).

نقش تولیدی روستا جهت حصول به امنیت غذایی، مساعدت به نقش صنعت و نیز صادرات غیر نفتی روستا و نقش آن در ایجاد فرصت‌های شغلی، از جمله آثار مناطق روستایی در توسعه ملی محسوب می‌شود. با صرفه جویی و افزایش بازده آبیاری، در فرآیند تولیدات محصولات نهایی، صنایع تبدیلی و تکمیلی مواد غذایی، می‌توان در تأمین امنیت غذایی موفق عمل کرد. از طرفی بسیاری از معضلات اجتماعی و اقتصادی موجود، بی‌نظمی‌های اجتماعی در اشکال مختلف، ناهنجاری‌های رفتاری و اجتماعی، رشد بی‌رویه مهاجرت، افزایش حاشیه شهرنشینی، و بسیاری مشکلات دیگر به نحوی به توسعه نیافتگی روستایی برمی‌گردد (فاضل بیگی و همکاران، ۱۳۸۴: ۵۳).

هدایت و مدیریت راهبردی بر مبنای چشم‌اندازی است که بر اساس ارزش‌های مشترک جامعه و طرف‌های ذینفع شکل گرفته باشد (گلکار، ۱۳۸۴: ۲۹). برای عملکرد بهتر تعاونی‌ها دولت باید با نقش برنامه‌ریزی، شرایط و امکانات لازم را برای گسترش و توسعه تعاونی‌ها فراهم کند. برنامه‌ریزی راهبردی برای بخش تعاون موجب ایجاد اشتغال و افزایش درآمد و توزیع متعادل‌تر درآمد، بهبود سطح زندگی روستاییان و در

<sup>1</sup> - Godet & Roubelat

<sup>2</sup> - Neilson & Wagner

جغرافیا و آمایش شهری - منطقه‌ای، سال چهارم، شماره ۱۱، تابستان ۱۳۹۳

انداز مشترک از آینده، جهت تأثیرگذاری بر رفتار فردی و سازمانی (منزوی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱). در جدول ۲ رویکرد طراحی سناریو با روشهای برنامه‌ریزی سنتی مقایسه گردیده است.

می‌شوند و کاربردهایی به شرح زیر دارند: پیش‌نگری فرصتها و تهدیدهای آینده، تقویت تفکر و یادگیری راهبردی، تسهیل هنر ارتباط راهبردی، چشم اندازسازی وضعیت آینده، خلق گزینه‌هایی برای تصمیم‌گیری، خلق چارچوب‌هایی برای یک چشم

جدول ۲: ویژگی‌های برنامه‌ریزی سنتی در مقایسه با رویکرد طراحی سناریو

| رویکرد طراحی سناریو                          | برنامه ریزی سنتی                        |                    |
|--|---|--------------------|
| کلی هیچ چیز برابر نیست                       | نسبی - همه چیز برابر است                | دورنما             |
| کیفی نه لزوماً کمی، ذهن، شناخته شده یا پنهان | کمی - عینی، شناخته شده                  | متغیرها            |
| پویا، ساختارهای نوظهور                       | آماری - ساختارهای ثابت                  | روابط              |
| آینده علت وجودی حال است                      | گذشته حال را شرح می‌دهد                 | توضیح              |
| چندگانه و غیرقطعی                            | ساده و قطعی                             | تصویر روش آینده    |
| فعال و خلاق (آینده خلق می‌شود)               | منفعل و تطبیقی (آینده اینگونه خواهد شد) | نگرش در مورد آینده |

منبع: (لیندگرن و همکاران، ۲۰۰۳: ۴۰)

عوامل SWOT مشخص شده است و بر اساس آنها سناریوها انتخاب شدند و در نهایت برای تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار تصمیم‌گیری چند معیاره Expert Choice، بهترین سناریو مشخص گردید. نمونه آماری پژوهش، ۳۵ نفر از متخصصان آشنا به وضعیت تعاون در سطح شهرستان‌های مورد مطالعه بوده اند.

#### فرآیند تدوین سناریو

هدف اصلی در برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو، اتخاذ تصمیماتی استراتژیک است که برای همه آینده‌های ممکن به اندازه کافی خردمندانه باشد (زالی، ۱۳۹۰). در برنامه‌ریزی بر پایه سناریو، تلاش می‌شود بر اساس فهم انتخاب‌های امروز، راه‌های اثرگذاری بر پیامدهای آتی این انتخاب‌ها در آینده کشف شوند (علیزاده ۱۳۸۳). از نظر میشل گوده و فابریس روبات (۱۹۹۶) رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو شامل سه گام می‌باشد (منزوی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۰):

#### روش تحقیق

رویکرد پژوهش، توسعه‌ای و روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی است که اطلاعات آن به کمک کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی و نوشته‌های موجود در زمینه موضوع مورد بحث جمع - آوری شده و به کمک روش SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش از روش SWOT که یک روش مطرح در شناسایی مسائل استراتژیک می‌باشد بهره گرفته شده است. فلسفه اصلی این روش، تطابق سازمان با محیط اطراف خود می‌باشد. از این رو عوامل درونی و بیرونی سازمان را در قالب دو مفهوم پیش‌برندگی (فرصت‌های بیرونی و نقاط قوت درونی) و تهدید کنندگی (تهدیدهای بیرونی و نقاط ضعف داخلی) تفسیر می‌کند. سپس از تقابل فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، موضوعات استراتژیک بدست می‌آیند. در این پژوهش، شاخص‌های مورد نظر در سطح منطقه مورد مطالعه مشخص گردیده و سپس با استفاده از روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، اوزان مربوط به متغیرها و

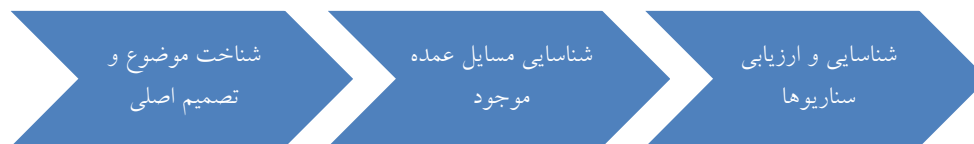
دیگر جستجوی نیروهای پیشران کلیدی که عوامل کلیدی موفقیت کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند در این مرحله انجام می‌گیرد. از این رو این نیروها باید به صورت صریح یا ضمنی در هر یک از طرح‌های سناریو منعکس شوند.

**گام سوم: شناسایی و ارزیابی سناریوها؛** در این مرحله سناریوهای اکتشافی شرح و بسط داده می‌شوند. براساس فرض‌های مربوط به مسایل عمده موجود و چگونگی رفتار نیروهای پیشران کلیدی، می‌توان سناریوهای مختلفی را تبیین و تدوین کرد. این مرحله شامل ترسیم نمودارها و انتخاب‌های مختلف برای تصمیم اصلی است. پس از آن باید به ارزیابی سناریوها با توجه به گام اول و میزان تأثیری که در حل مسأله اصلی خواهند داشت، پرداخت. باید دید که عملکرد هر یک از تصمیم‌ها در هر یک از سناریوها چطور به نظر می‌رسند.

سه گام فرآیند تدوین سناریو در شکل ۱ نشان داده شده است.

**گام اول: مطرح نمودن پرسش‌های صحیح و شناخت موضوع و تصمیم اصلی؛** در این گام پایه و اساس پژوهش شکل می‌گیرد. مدیر سازمان باید درک درستی از انتخاب‌های خود داشته و بداند که در آینده نزدیک و در حال تکوین، چه موضوعات مهمی را در دستور کار خود قرار دهد. واکنش مدیران به این مسائل بسیاری از عملکردهای آینده سازمان آنها را مشخص می‌کند. بنابراین در گام نخست باید ماهیت تصمیم‌های استراتژیک آشکار شود. این گام با طرح پرسش‌های مناسب با توجه به ارزش‌ها، چشم انداز، اهداف و ماموریت سازمان انجام می‌شود.

**گام دوم: شناسایی مسایل عمده موجود و متغیرهای کلیدی؛** هدف اصلی در این مرحله، بررسی و توضیح تغییرات محیط پیرامونی است که می‌تواند بر سازمان تأثیر داشته باشند. این گام شامل متغیرها و روندهایی می‌گردد که تأثیر زیادی در سرنوشت بنگاه خواهند داشت و فاقد احتمال و میل به تغییر زیاد در هر یک از انواع سناریوهای مدنظر هستند. به عبارت



شکل ۱: فرآیند طراحی سناریو. گوده و رولات (۱۹۹۶)

مختلف است را اتخاذ کرد (صابری و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۴).

روش‌های گوناگونی از قبیل روش دلفی، تکنیک اسمی و توفان مغزی جهت تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد. در این میان تکنیک AHP تا حد زیادی مشکلات مربوط به محدودیت زمانی و هزینه‌ای را که در این روش‌ها وجود دارد حل نموده است. این روش قادر است مشکلات پدیده تک فکری را در مواقعی که یک گروه می‌خواهد انسجام و هماهنگی افراد را به نوعی به اثبات رساند، تا حدود زیادی حل نماید.

### فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)<sup>۱</sup>

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP از پرکاربردترین مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است که توسط فردی به نام توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۸۰ پیشنهاد شد. در این مدل مسایل پیچیده از طریق تجزیه آن به عناصر جزیی و سلسله مراتبی در ارتباط با هدف، به شکل ساده‌تری درمی‌آید. در حقیقت عملکرد این مدل همانند مغز انسان در تجزیه و تحلیل مسایل است که توسط آن می‌توان تصمیم‌هایی که وابسته به معیارهای

1) Analytical herarchical process

ب - اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها (مقایسه زوجی بین معیارهای مختلف و ارجحیت یک معیار بر معیار دیگر)

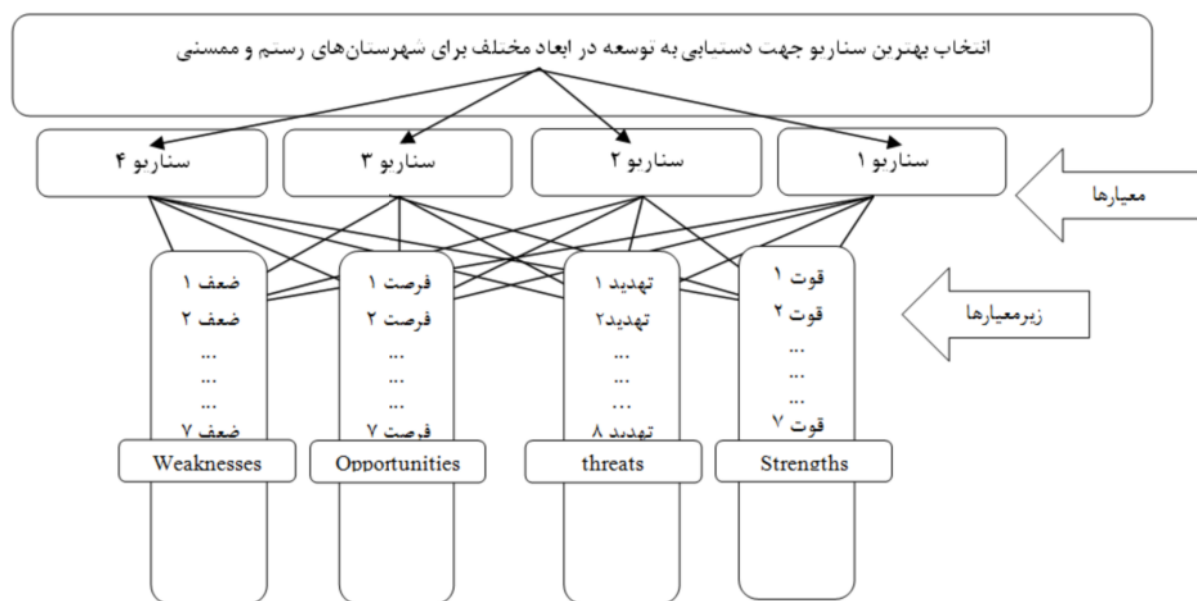
ج - نرخ سازگاری (CR): یعنی میزان اعتماد به اولویت‌های حاصل شده از جدول ترکیبی. اگر نرخ سازگاری کمتر از ۱۰ درصد باشد، می‌توان سازگاری مقایسه‌ها را پذیرفت و در غیر این صورت مقایسه‌ها باید مجدداً انجام گیرد.

مهم‌ترین بخش در مرحله اول، انتخاب معیارها و عوامل مؤثر بر هدف تصمیم‌گیری است. درخت سلسله مراتب از سه سطح تشکیل شده است (نمودار یک). با توجه به اینکه هدف اصلی، انتخاب بهترین سناریو می‌باشد (سطح اول)، از میان چهار گروه از سناریوهای طراحی شده (سطح دوم)، بر مبنای عوامل ماتریس SWOT (سطح سوم)، سناریوی بهینه انتخاب می‌گردد.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به ما امکان می‌دهد تا شاخص‌ها را به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه کرده و امتیاز آن‌ها را نسبت به تنها یک شاخص بسنجیم تا نهایتاً به یک امتیاز مجموع برای هر شاخص دست یابیم. بدیهی است که وزن دادن به شاخص‌ها در مقایسه‌های زوجی راحت‌تر و مطمئن‌تر از حالات دیگر می‌باشد. همچنین استفاده از این مدل در جریان وزن دهی باعث می‌شود در ضمن ارزیابی، تعصبات دخیل نباشد (Mahmoodzadeh et al, 2007: 337).

در فرآیند تحلیلی سلسله مراتب سه اصل اساسی وجود دارد (صابری و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۴):

الف - اصل ترسیم درخت سلسله مراتب (تقسیم مسأله به بخش‌های کوچکتر)



نمودار ۱: سلسله مراتب درختی معیارها و زیر معیارهای سناریوی توسعه منطقه ای

طراحی شده بر مبنای زیرمعیارهای عوامل SWOT با یکدیگر مقایسه می‌شوند. با توجه به اینکه کارشناسان دربارهٔ زیر معیارها و معیارها نظرات متفاوتی دارند، از میانگین حسابی نظرات آنها در امتیازدهی استفاده می‌شود. امتیازدهی متخصصان بر مبنای جدول ۶ می‌باشد.

در مرحله دوم هدف تعیین امتیاز معیارها، زیر معیارها، گزینه‌ها و مقایسه دو دویی آنها می‌باشد. ابتدا سناریوها با یکدیگر بصورت دودویی مقایسه می‌شود و اهمیت، وزن و ضریب ناسازگاری آنها مشخص می‌گردد. زیرمعیارهای عوامل SWOT هرکدام بصورت جداگانه با یکدیگر مقایسه و سپس چهار سناریوی



جدول ۶: مقیاس ۹ کمیتی ساعتی برای مقایسه دودویی معیارها

| ۲-۴-۶-۸             | ۹               | ۷                   | ۵               | ۳            | ۱              | امتیاز (شدت ارجحیت) |
|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------|----------------|---------------------|
| ترجیحات<br>بینابینی | کاملاً<br>ترجیح | ترجیح<br>خیلی بیشتر | ترجیح ب<br>یشتر | کمی<br>ترجیح | ترجیح<br>یکسان | تعریف               |

رستم با توجه به قابلیت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود جهت حصول به توسعه منطقه‌ای می‌باشد.

### گام دوم: شناسایی مسایل عمده موجود و متغیرهای کلیدی

در راستای اجرای گام دوم، در وهله اول وضعیت شاخص‌های فعالیت بخش تعاون در محدوده مورد مطالعه با توجه به آمارهای ارائه گردیده، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در دومین مرحله با استفاده از دیدگاه صاحب نظران قابلیت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود شناسایی می‌شوند و در نهایت با استفاده از شیوه تحلیل سلسله مراتبی وزن نسبی هر کدام از شاخص‌های SWOT تعیین می‌گردند.

برای انجام این کار، با استخراج آمارهای مربوط به شاخص‌های عمده فعالیت در بخش تعاون از سالنامه آماری استان فارس در سال ۱۳۸۶، مسایل عمده و متغیرهای کلیدی فعالیت در بخش مورد مطالعه، تحلیل و شناسایی گردیده است.

در جدول شماره ۳ شاخص‌های فعالیت بخش تعاون منطقه مورد مطالعه در زمینه فعالیت‌های دامی، به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی در این بخش، از لحاظ میزان تولید و رتبه در بین شهرستانهای استان فارس بررسی گردیده است.

برای مشخص نمودن اولویت سناریوها، از طریق نرم افزار Expert Choice، همه سناریوها (معیارها) و عوامل SWOT (زیرمعیارها) با توجه به هدف با یکدیگر تلفیق و ارجحیت وزنی هر کدام از معیارها و زیرمعیارها همراه با ضریب ناسازگاری مشخص می‌گردد (جدول ۲ تا ۶).

### فرآیند طراحی سناریو در این تحقیق

مدل مورد استفاده در این پژوهش، ترکیبی از سه گام شرح داده شده، تدوین سناریو و روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی می‌باشد که از طریق آن سناریوهای آینده توسعه منطقه‌ای برای بخش تعاون شهرستان‌های رستم و ممسنی ترسیم و ارزیابی گردیده است.

### گام اول: مطرح نمودن پرسش‌های صحیح و شناخت موضوع و تصمیم اصلی

با وجود دارا بودن توانمندی‌های فراوان در سطح شهرستان‌های رستم و ممسنی، با استناد به آمار و ارقام این دو شهرستان، توسعه نیافته محسوب می‌شوند. در این میان با توجه به اهمیت بخش تعاون در توسعه پایدار، برنامه‌ریزی مربوط به آینده در این بخش می‌تواند نقش تاثیرگذاری در دستیابی به توسعه داشته باشد. در رابطه با پژوهش حاضر با توجه به توسعه نیافتگی ناحیه ممسنی، موضوع اصلی پی بردن به اولویت‌های برنامه‌ریزی در بخش تعاون شهرستان‌های ممسنی و

جدول ۳: وضعیت برخی شاخص‌ها در زمینه فعالیت‌های دامی در شهرستان‌های رستم و ممسنی

| رتبه در بین شهرستانهای استان فارس | میزان         | فعالیت             |    |
|-----------------------------------|---------------|--------------------|----|
| ۳                                 | ۷۵۷۴ مورد     | پرورش دام کوچک     | ۱  |
| ۲                                 | ۵۶۴۰ مورد     | پرورش دام بزرگ     | ۲  |
| ۸                                 | ۱۹۹۵ تن       | تولید گوشت مرغ     | ۳  |
| ۵                                 | ۲۷۸۹۲ تن      | تولید شیر          | ۴  |
| ۲                                 | ۵۹۵۴ تن       | تولید گوشت قرمز    | ۵  |
| ۷                                 | ۲۰۰۵۷ کیلوگرم | تولید مو و کرک     | ۶  |
| ۵                                 | ۹۸۶۹۵ کیلوگرم | تولید پشم گوسفند   | ۷  |
| ۵                                 | ۱۶۳۳۸ راس     | تعداد گاو و گوساله | ۸  |
| ۳                                 | ۲۷۰۸۹۴ راس    | تعداد بز و بزغاله  | ۹  |
| ۳                                 | ۲۰۹۷۴۰ راس    | تعداد گوسفند و بره | ۱۰ |

مآخذ: سالنامه آماری استان فارس (۱۳۸۶)

در جدول شماره ۴ شاخص فعالیت در زمینه فعالیت‌های زراعی، با توجه میزان تولید در منطقه مورد مطالعه و رتبه در بین شهرستان‌های استان فارس بررسی گردیده‌است.

جدول ۴: وضعیت برخی شاخص‌های زراعی در شهرستان‌های رستم و ممسنی

| رتبه در بین شهرستانهای استان فارس | میزان        | فعالیت                  |   |
|-----------------------------------|--------------|-------------------------|---|
| ۳                                 | ۱۸۱۸۷ مورد   | تعداد بهره برداری زراعی | ۱ |
| ۴                                 | ۳۰۷۱۷ هکتار  | زمین زیر کشت گندم       | ۲ |
| ۸                                 | ۱۴۸۸۲ هکتار  | زمین زیر کشت جو         | ۳ |
| ۱۸                                | ۲۱۷۶ کیلوگرم | عملکرد در هکتار گندم    | ۴ |
| ۱۷                                | ۹۳۶ کیلوگرم  | عملکرد در هکتار جو      | ۵ |
| ۳                                 | ۶۶۷۵ هکتار   | زمین زیر کشت شلتوک      | ۶ |

مآخذ: سالنامه آماری استان فارس (۱۳۸۶)

در جدول شماره ۵، شاخص فعالیت در زمینه فعالیت‌های باغی، با توجه به میزان بهره‌برداری در انواع مختلف محصولات باغی در منطقه مورد مطالعه و رتبه در بین شهرستان‌های استان فارس بررسی گردیده‌است.

جدول ۵: وضعیت برخی شاخص‌ها در زمینه فعالیت باغی در شهرستان‌های رستم و ممسنی

| رتبه در بین شهرستانهای استان فارس | میزان     | فعالیت                         |   |
|-----------------------------------|-----------|--------------------------------|---|
| ۳                                 | ۸۹۲۴ مورد | تعداد بهره برداری محصولات باغی | ۱ |
| ۴                                 | ۱۹۴۹ مورد | تعداد بهره برداری انگور        | ۲ |
| ۱۰                                | ۳۵۵ مورد  | تعداد بهره برداری سیب          | ۳ |
| ۲                                 | ۲۹۰۱ مورد | تعداد بهره برداری پرتقال       | ۴ |
| ۴                                 | ۲۷۴۶ مورد | تعداد بهره برداری انار         | ۵ |
| ۳                                 | ۱۸۹۸ مورد | تعداد بهره برداری لیموترش      | ۶ |

مآخذ: سالنامه آماری استان فارس (۱۳۸۶)

برنامه‌ریزی منطقه‌ای بر مبنای سناریو با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ... ۷۷

**قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها**  
 با توجه به موارد ذکر گردیده در بالا، شاخص‌هایی که برای فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت بخش مذکور شناسایی شده‌اند، در قالب جداول ۷ الی ۱۰ کرد.

**نقاط قوت:**

**جدول ۷: نقاط قوت موجود در بخش تعاون روستایی شهرستان‌های رستم و ممسنی**

| ردیف | نقاط قوت (Strengths)   | وزن   |
|------|--|-------|
| S 1  | تعداد زیاد شرکت‌های تعاونی روستایی   | ۰.۶۵  |
| S 2  | جایگاه قابل قبول در سطح استان از لحاظ دام و تولید فرآورده های دامی                   | ۰.۱۹۶ |
| S 3  | محصولات باغی انگور و پرتقال و محصولات ذرت دانه ای گندم برنج کنگد به عنوان مزیتی نسبی | ۰.۲۰۲ |
| S 4  | سطح قابل قبول زمین زیر کشت تخصیصی و محصولات زراعی تولید شده مانند گندم و برنج        | ۰.۱۹۶ |
| S 5  | موفقیت نسبی در جذب و پس انداز سرمایه های اندک کشاورزان به عنوان پشتوانه مالی شرکت    | ۰.۱۳۰ |
| S 6  | چشم اندازهای طبیعی و گردشگری و تاریخی که هموار کننده فعالیت تعاونی است               | ۰.۰۲۲ |
| S 7  | وجود خاک حاصلخیز فراوان و منابع آبی غنی مانند رودخانه فهلیان                         | ۰.۲۱۵ |

CR: .02

**جدول ۸: نقاط ضعف موجود در بخش تعاون روستایی شهرستان‌های رستم و ممسنی**

| ردیف | نقاط ضعف (Weaknesses)  | وزن   |
|------|--|-------|
| w 1  | کمبود وگرانی مواد اولیه مورد نیاز برای فعالیت‌های تعاونی   | ۰.۱۱۶ |
| w ۲  | پرهزینه بودن حمل مواد خام تولید شده توسط اعضای تعاونی جهت عرضه   | ۰.۱۳۶ |
| w ۳  | فسادپذیری محصولات و فراهم نبودن شرایط جهت نگهداری محصولات تولید شده اعضای تعاونی                       | ۰.۲۳۲ |
| w ۴  | اطلاع ناکافی مدیران از قابلیت‌ها و تحلیل موقعیت‌های شرکت و عدم مطالعه بازارهای هدف                     | ۰.۱۷۴ |
| w ۵  | عدم اطلاع مدیران شرکت از اصول بازاریابی و و عدم اطلاع رسانی مناسب در زمینه تجارت و بازاریابی در تعاون  | ۰.۱۶۸ |
| w ۶  | دسترسی مشکل تعاونی‌ها به منابع مالی و فیزیکی ، اطلاعات و بازارها و مشکلات مربوط به عرضه کالاها و خدمات | ۰.۱۱۶ |
| w ۷  | گسترش روزافزون تغییر کاربری اراضی زارعی به دلیل خشکسالی  | ۰.۰۵۸ |

CR: .09

**جدول ۹: فرصت‌های موثر بخش تعاون روستایی شهرستان‌های رستم و ممسنی**

| ردیف | فرصت‌ها (Opportunities)  | وزن   |
|------|--|-------|
| 0۱   | نیروهای تحصیلکرده و متخصص در سطح شهرستان   | ۰.۱۷۶ |
| 0۲   | فاصله نزدیک به سه مرکز استان شامل شیراز، یاسوج، بوشهر و سواحل خلیج فارس                    | ۰.۰۸۸ |
| 0۳   | وجود جنگل‌های فراوان بلوط در سطح شهرستان که تعداد آن یکصد میلیون درخت تخمین زده شده است.   | ۰.۳۵۳ |
| 0۴   | اعتماد به تعاونی در بین مردم   | ۰.۰۸۸ |
| 0۵   | قرار گرفتن در شاهراه‌های ارتباطی استان‌های فارس بوشهر کهکلوپه و بویراحمد، خوزستان و اصفهان | ۰.۱۱۸ |
| 0۶   | سوابق درخشان تاریخی و وجود تصور مثبت از مهمان نوازی مردم منطقه                             | ۰.۰۵۹ |
| 0۷   | قابلیت بالای زیست محیطی منطقه  | ۰.۱۱۸ |

CR: 00

جدول ۱۰: تهدیدهای موثر بخش تعاون روستایی شهرستان‌های رستم و ممسنی

| ردیف | تهدیدها (Threats)  | وزن   |
|------|--|-------|
| ۱۱   | پایین بودن فرهنگ کارآفرینی و ایجاد کسب و کارهای مستقل در بین مردم                  | ۰.۵۹  |
| ۱۲   | توسعه نیافتگی منطقه با توجه به شاخص‌ها   | ۰.۲۱۵ |
| ۱۳   | اشباع بازار و پایین بودن تقاضا به علت عرضه فراوان کالای مشابه                      | ۰.۱۷۵ |
| ۱۴   | رکود اقتصادی در سطح کشور   | ۰.۲۰۲ |
| ۱۵   | نارسایی در سیاستهای حمایتی دولت در اعطای منابع و امکانات عمومی به تعاونی‌ها        | ۰.۰۷۱ |
| ۱۶   | بالا بودن کارمزد تسهیلات بانکی   | ۰.۰۲۷ |
| ۱۷   | بیکاری مردم سطح منطقه به دلیل خشکسالی‌های اخیر، تعدد فرزندان و مشکلاتی مربوط به آن | ۰.۱۶۱ |
| ۱۸   | مهاجرت نیروهای تحصیلکرده منطقه   | ۰.۰۹۵ |

CR: 02

با اجرای این سناریوی بخش تعاون، منطقه مورد مطالعه شاهد سازماندهی تولیدات شیر و سرمایه‌گذاری در زمینه فرآورده‌های دامی، لبنی و گوشتی، دامپروری‌های شیری و گوشت، کارخانه لبنیاتی، کشتارگاه صنعتی، ایجاد کارگاه‌های تبدیلی مرتبط با توجه به قابلیت تولید مو، کرک و پشم، افزایش درآمد کشاورزان و دامداران، افزایش تولید و بهره‌وری، قطب شدن در سطح استان و حتی کشور در زمینه تولیدات فرآورده‌های دامی و لبنی، تأکید بر صنایع چندقطبی، کاهش تأثیر کمبود سازمان‌های حمایت‌کننده از بخش تعاون، کاهش بیکاری و مهاجرت خواهد بود. در مورد چگونگی اشتغال‌زایی صنایع روستایی باید اشاره کرد که غالباً صنایعی که در ارتباط با مسائل جغرافیایی و اجتماعی محصولات کشاورزی و دامداری روستا هستند، در مقایسه با صنایعی که کمتر با این موارد در ارتباطند، به نسبت با سرمایه کمتر، اشتغال-زایی بیشتری را ایجاد می‌کنند. از این رو صنایعی می‌توانند در روستا با صرفه اقتصادی فعالیت کنند که با وضعیت جغرافیایی، اقتصادی و اجتماعی محل استقرار صنعت هماهنگ باشند. به دلیل ساختار عشیره‌ای در سطح شهرستان‌های رستم و ممسنی و منابع طبیعی پهنوار و دارا بودن رتبه‌های برتر در سطح استان مطابق جدول در مورد دام و فرآورده‌ها و محصولات دامی،

### گام سوم: شناسایی و ارزیابی سناریوها

در این گام سناریوها شناسایی و ارزیابی می‌گردند. در رابطه با پژوهش حاضر ابتدا یافته‌های پژوهش، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و پس از اینکه سناریوهای مختلف فعالیت بخش تعاون انتخاب گردیدند، با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) اولویت آنها برای اجرا نیز مشخص می‌شوند.

### سناریوهای آینده برای شرکت تعاونی روستایی رستم و ممسنی

در این پژوهش پس از بررسی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف شرکت تعاونی روستایی ناحیه مورد مطالعه، سناریوهای زیر طراحی گردید:

### سناریوی اول: (قطب تولید دام و فرآورده‌های دامی، لبنی و گوشتی)

با توجه به جایگاه قابل قبول در سطح استان از لحاظ دام و تولید فرآورده‌های دامی و دارا بودن برترین شاخص‌ها در میان تعاونی‌های استان از لحاظ تولید فرآورده‌های دامی، قابلیت بالای زیست محیطی منطقه، بیکاری مردم سطح منطقه به دلیل خشکسالی‌های اخیر، رکود اقتصادی در سطح کشور، پایین بودن فرهنگ کارآفرینی و ... سناریوی قطب تولید دام و فرآورده‌های دامی، لبنی و گوشتی؛ طراحی گردیده است.

### سناریوی سوم: قطب تولید محصولات کشاورزی و باغی، صنایع تبدیلی، سردخانه و فروشگاه بزرگ از تولید به مصرف محصولات

با توجه به وجود شرایطی از قبیل جایگاه قابل قبول در سطح استان از لحاظ تولید محصولات باغی مختلف، وجود خاک حاصل خیز فراوان، کمبود و گرانی مواد اولیه مورد نیاز، فاصله نزدیک به سه مرکز استان، قرار گرفتن در شاهراه‌های ارتباطی، چشم‌اندازهای طبیعی و گردشگری و تاریخی، فسادپذیری محصولات، پرهزینه بودن حمل مواد خام تولید شده توسط اعضای تعاونی جهت عرضه، اشباع بازار و ... سناریوی سوم طراحی گردیده‌است.

صنایع تبدیلی و تکمیلی وابسته به بخش کشاورزی با توجه به توانمندی‌های هر منطقه جغرافیایی به خصوص در مراکز روستایی می‌تواند راهبردی مناسب در راستای رفع معضلات ناشی از عقب ماندگی جامعه روستایی کشور و آبادانی این کانونهای جمعیتی باشد (فال سلیمان: ۱۳۹۲: ۱۵۵). با توجه به اینکه کشاورزان عضو، از لحاظ میزان دسترسی به امکانات نگهداری محصول در سطح پایین قرار داشته‌اند، امکان نگهداری محصول برای اکثر محصولات فسادپذیر وجود نداشته و کشاورزان در هنگام برداشت، اقدام به فروش محصول نموده‌اند. این عامل می‌تواند حجم محصول ارائه شده به بازار را افزایش دهد و در صورت کمبود تقاضا و یا عدم دسترسی به خریداران مناسب، باعث کاهش قیمت گردد. نگهداری و فروش بعد از برداشت از سوی کشاورزان در مورد محصولات بادوام تر صورت پذیرفته است که این موضوع نشان دهنده نبود بازار مناسب فروش در زمان برداشت برای بیشتر محصولات تولیدی می‌باشد. برخی از کشاورزان نیز به دلایل گوناگون اقدام به پیش فروش محصول نموده‌اند و دلالت و واسطه‌ها، میدان داران و عمده‌فروشان، بیشترین حضور را در بازاریابی و خرید و فروش دارند. با توجه به اینکه دلالت و واسطه‌ها خریداران اصلی

جهت بهره‌برداری از نقاط قوت و فرصتها و کاهش تأثیر نقاط ضعف و تهدیدها، این سناریو طراحی شده است.

### سناریوی دوم: قطب تولید برنج، گندم، سیلو، کارخانه برنج‌کوبی و آموزش کشاورزان

با توجه به سطح قابل قبول زمین زیر کشت تخصیصی و محصولات زراعی تولید شده مانند گندم و برنج و دارا بودن رتبه‌های برتر در این زمینه، بیکاری و مهاجرت نیروهای تحصیل کرده، نارسایی‌ها در عرضه خدمات دولتی، عملکرد ضعیف کشاورزان نسبت به مقیاس و ... این سناریو طراحی گردیده‌است. حضور گسترده عوامل بازاریابی همانند واسطه‌ها و میدان‌داران که به طور فعال اقدام به خرید محصولات اعضا می‌کنند نیز حاکی از عدم حضور مؤثر شرکت تعاونی روستایی می‌باشد. تعاونی‌های کشاورزی در بازار نقش مؤثر و منحصر به فردی ایفا می‌کنند از جمله: توزیع منافع حاصل از رشد بخش کشاورزی، ایجاد اشتغال پویا و مولد، توسعه مشارکت مردمی در بخش کشاورزی، پایین آوردن ریسک سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی، کاهش هزینه‌های دولتی در تولید و ...

با اجرای این سناریو، بخش تعاون منطقه مورد مطالعه، شاهد گسترش سرمایه‌گذاری در خصوص احداث سیلو، افزایش سرمایه‌گذاری در خصوص احداث کارخانه برنج‌کوبی، کشاورزان آموزش دیده و توانمند، رشد اقتصادی، کاهش مهاجرت به شهرها، ارتقای سطوح توسعه اجتماعی و رفاه، تشویق به ایجاد کسب و کارهای جدید، افزایش درآمد اعضا، حرکت به سوی ایجاد تعاونی چند منظوره، قطع دست واسطه‌ها، جلوگیری از تغییر اراضی زمین‌های کشاورزی و افزایش انگیزه اعضا می‌باشد.

طراحی گردیده است. با انتخاب و در پیش گرفتن این سناریو نه تنها مسئولان نباید نسبت به قبل بهبود محسوسی در وضعیت منطقه را انتظار داشته باشند، بلکه با سازماندهی نشدن موارد مذکور و تقویت نقاط ضعف و تهدیدها می‌توان وضعیت بدتری مانند کاهش تولید محصولات باغی، کشاورزی و دامی، انفعال بیشتر بخش تعاون روستایی برخلاف پتانسیل‌های فراوان طبیعی، افزایش مهاجرت روستاییان به شهرهای اطراف، تبدیل اراضی زمین‌های کشاورزی، کاهش تولید و افزایش وابستگی را در آینده نسبت به حال متصور شد.

#### اولویت‌بندی سناریوها

پس از طراحی سناریوهای آینده برای بخش مورد مطالعه، اقدام نهایی مشخص نمودن اولویت سناریوهای تدوین گردیده‌است. همان‌طور که در جدول مشخص است سناریوی سوم (قطب تولید محصولات کشاورزی و باغی، صنایع تبدیلی، سردخانه و فروشگاه بزرگ محصولات) با وزن ۳۶۸. اولویت اول، سناریوی دوم (قطب تولید برنج، گندم، سیلو، کارخانه برنج‌کوبی و آموزش کشاورزان) با وزن ۲۶۳. اولویت دوم، سناریوی اول (قطب تولید دام و فرآورده‌های دامی، لبنی و گوشتی) با وزن ۲۴۰. اولویت سوم و سناریوی چهارم (ادامه وضع موجود) با وزن ۱۳۰. اولویت آخر را دارد که بدبینانه‌ترین حالت محسوب می‌شود.

محصولات کشاورزان می‌باشند، تعاونی‌ها می‌توانند در سال‌های نخست فعالیت بازاریابی، ضمن همکاری با عمده‌فروشان و صنایع تبدیلی به عنوان واسط فروش محصولات وارد عمل شوند. در این صورت از قدرت دلالت در بازاریابی محصولات کشاورزی کاسته شده و سود بیشتری عاید تولیدکنندگان می‌گردد. (نجفی، ۱۳۸۹: ۱۵).

با اجرای این سناریو، بخش تعاون منطقه مورد مطالعه می‌تواند ایجاد صنایع تبدیلی برای محصولات ماند بلوط، انگور، انار، گوجه فرنگی، لیموترش؛ فروشگاه بزرگ فروش محصولات کشاورزی و باغی، سردخانه محصولات کشاورزی و باغی، مدیریت و سازماندهی محصولات تولید شده جهت جلوگیری از فروش ارزان، تعدیل تقاضا در ایام مختلف سال، بهبود کمی کیفی محصولات ارائه شده به بازار، ایجاد اشتغال، کاهش اثر کمبود و گرانی مواد اولیه، قطع دست واسطه‌ها، افزایش انگیزه کشاورزان، حل مشکل فسادپذیری و فراهم نبودن شرایط، جهت نگهداری محصولات، کاهش اثر معضل تورم رکودی و کاهش تأثیر گرانی حامل‌های انرژی را انتظار داشته‌باشد.

#### سناریوی چهارم: حفظ وضع موجود

بر اساس وجود شرایطی مانند توسعه نیافتگی منطقه، رکود اقتصادی در سطح کشور، بیکاری مردم سطح منطقه، مهاجرت نیروهای تحصیل‌کرده، گسترش روزافزون تغییر کاربری اراضی زارعی به دلیل خشکسالی و برخی عوامل دیگر سناریوی چهارم

جدول ۱۱: سناریوها، اوزان، اولویت و اقدامات مربوط به آنها

| سناریو                                | وزن   | اولویت | فضای مورد انتظار   |
|---------------------------------------|-------|--------|--|
| قطب دام و فرآورده‌های دامی            | ۰.۲۴۰ | سوم    | سازماندهی تولیدات شیر و سرمایه‌گذاری در زمینه فرآورده های دامی، لبنی، گوشتی دامپروری‌های شیری و گوشت کارخانه لبنیاتی کشتارگاه صنعتی ایجاد کارگاه‌های تبدیلی مرتبط با توجه به قابلیت تولید مو و کرک و پشم             |
| قطب محصولات راهبردی گندم و برنج       | ۰.۲۶۳ | دوم    | آموزش کشاورزان سرمایه‌گذاری در خصوص احداث کارخانه برنج‌کوبی سرمایه‌گذاری در خصوص احداث سیلو  |
| قطب تولیدات باغی و صنایع تبدیلی مرتبط | ۰.۳۶۸ |        | سردخانه محصولات کشاورزی و باغی فروشگاه بزرگ فروش محصولات کشاورزی و باغی مدیریت و سازماندهی محصولات تولید شده جهت جلوگیری از فروش ارزان ایجاد صنایع تبدیلی برای محصولاتی مانند بلوط، انگور، انار، گوجه فرنگی، لیموترش |
| حفظ وضع موجود                         | ۰.۱۳۰ |        | ادامه و بدتر شدن وضعیت موجود   |

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به توسعه نیافتگی شهرستان‌های رستم و ممسنی بر مبنای مستندات موجود، بخش تعاون می‌تواند نقش مهمی در راستای دستیابی به توسعه در منطقه مورد مطالعه ایفا کند. هدف اصلی مطالعه حاضر شناسایی سناریوهای مختلف توسعه در بخش تعاون شهرستان‌های رستم و ممسنی، ارزیابی و انتخاب بهترین آنها می‌باشد. بر این مبنای نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص گردیده و سپس چهار سناریو شامل: قطب تولید دام و فرآورده‌های دامی، لبنی و گوشتی، قطب تولید برنج، گندم، سیلو، کارخانه برنج‌کوبی و آموزش کشاورزان، قطب تولید محصولات کشاورزی و باغی، صنایع تبدیلی، سردخانه و فروشگاه بزرگ محصولات و در نهایت ادامه وضعیت موجود طراحی گردیده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل Expert Choice نشان می‌دهد که در بین

سناریوهای مطرح شده، سناریوی قطب تولیدات باغی و صنایع تبدیلی مرتبط در اولویت اول قرار دارد. سناریوی برتر با توجه به وجود شرایطی مانند جایگاه قابل قبول در سطح استان از لحاظ تولید محصولات باغی، وجود خاک حاصلخیز، کمبود و گرانی مواد اولیه مورد نیاز، فاصله نزدیک به سه مرکز استان، قرار گرفتن در شاهراه‌های ارتباطی، چشم‌اندازهای طبیعی و گردشگری و تاریخی، فسادپذیری محصولات، پرهزینه بودن حمل مواد خام تولید شده توسط اعضای تعاونی جهت عرضه و اشباع بازار سناریوی سوم طراحی گردیده است. با اجرای این سناریو بخش تعاون منطقه مورد مطالعه می‌تواند تبدیل به یک قطب صنعتی، عرضه‌کننده بزرگ فروشگاه‌های از تولید به مصرف، قطب سردخانه محصولات کشاورزی و باغی و ... را انتظار داشته‌باشد.

نگهداری محصولات تولید شده و همچنین میزان بهره‌برداری بالا در زمینه محصولات باغی فسادپذیر.

• توانمندسازی اعضا و مدیران تعاونی‌ها با توجه به عملکرد ضعیف آنان در زمینه بازاریابی برای شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های درون شرکت تعاونی و بازاریابی محصولات فراوان تولید شده با هدف کسب سود مناسب برای کشاورز

بهره‌گیری شرکت‌های تعاونی از کارشناسان علوم بازاریابی و بازرسانی به منظور افزایش توانمندی آنها برای حضور در بازارهای رقابتی با توجه به عدم اطلاع مدیران شرکت از اصول بازاریابی و عدم اطلاع رسانی مناسب در زمینه تجارت و بازاریابی در تعاون و همچنین اشباع بازار و پایین بودن تقاضا به علت عرضه فراوان کالای مشابه

#### منابع و مآخذ

- اختر محقق، مهدی (۱۳۸۵). جامعه‌شناسی تعاون، نشر مؤلف، تهران.
- ازکیا، مصطفی و جلال محمدی (۱۳۸۳): "دانش عمومی استفاده از بلوط در شهرستان ممسنی"، نامه انسان‌شناسی، شماره ۶، تهران
- ایریلوزاده، رضا و ایرج صالح (۱۳۸۸). ارزیابی اقتصادی طرح‌های دامپروری صنعتی، مطالعه موردی: گاوداری شیری، فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه، شماره ۱۷، وزارت کشاورزی
- بستانی، منصور و رضا و علیقلی حیدری، و حسن صدیقی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر ترویج و توسعه فرهنگ تعاون در استان سیستان و بلوچستان، ماهنامه تعاون، سال بیستم، شماره ۲۱۱ و ۲۱۰، تهران
- پویش، احمد (۱۳۸۴). تعاونی‌ها محور توسعه کشورهای جهان سوم (نقش تعاونی‌ها در توسعه سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشورهای در

به‌طور کلی نتایج نشان می‌دهد که تعاونی‌ها توانایی اثرگذاری در دستیابی مناطق به توسعه را دارند ولی به علت ضعف برنامه‌ریزی راهبردی قادر به مدیریت مناسب نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای خود نمی‌باشند. در راستای اجرای سناریوهای تدوین گردیده و برای رفع موانع در زمینه عملکرد تعاونی‌ها در محدوده مورد مطالعه می‌توان پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه داد:

- اتخاذ سیاست‌ها راهبردها و راهکارهایی مانند حمایت و تشویق سرمایه‌گذاران جهت سرمایه‌گذاری در راه اندازی صنایع تولیدی محصولات کشاورزی، باغی و دامی با توجه به وجود موانعی مانند واسطه‌های توزیع محصولات که سود عظیمی از محصولات تولیدی کشاورزان را از آن خود می‌سازند و فراوانی عرضه محصولات در فصل تولید و عدم امکان نگهداری آن که منجر به متضرر شدن و کاهش انگیزه کشاورز می‌شود.
- برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی عرضه محصولات و فروشگاه‌های بزرگ از تولید به مصرف با توجه به فسادپذیری محصولات و فراهم نبودن شرایط جهت نگهداری محصولات تولید شده اعضای تعاونی، پرهزینه بودن حمل مواد خام تولید شده توسط اعضای تعاونی جهت عرضه، اشباع بازار و پایین بودن تقاضا به علت عرضه فراوان کالای مشابه.
- با توجه به ضعف آموزش در کشاورزان منطقه مورد مطالعه با استناد به آمار، کشاورزان باید در ارتباط مستمر با مراکز آموزشی قرار گرفته و آموزش‌های لازم به خصوص آموزش‌های تخصصی به آنها ارائه گردد.

• حمایت از سرمایه‌گذاران جهت ساخت سردخانه برای نگهداری محصولات کشاورزی و باغی با توجه به فسادپذیری محصولات و فراهم نبودن شرایط جهت



- فاضل بیگی، محمد مهدی و یاوری غلامرضا (۱۳۸۴).  
تعاون روستایی سرآغازی بر توسعه کارآفرینی،  
فصلنامه تعاون، ۲۰۴ و ۲۰۵ (۲۰)، تهران
- فروزنده دهکردی، لطف الله و علی اصغر شیره پزآرانی  
و سعید رضا جندقیان بیدگلی (۱۳۹۰). برنامه ریزی  
ناحیه ای با استفاده از برنامه ریزی بر مبنای سناریو:  
تبیین الگوی چشم انداز ناحیه ی کاشان، فصلنامه  
برنامه ریزی منطقه ای، ۱۳ (۱)، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد مرودشت
- قدسی پور، سید حسن (۱۳۸۴): فرآیند تحلیل سلسله  
مراتبی (AHP)، چاپ چهارم، انتشارات دانشگاه  
صنعتی امیر کبیر، تهران
- گلکار، کورش (۱۳۸۴). چشم انداز شهر و محله:  
پیشنهاد یک چهارچوب مفهومی برای صورت بندی  
بیانیه چشم انداز، نشریه هنرهای زیبا، شماره ۲۴،  
تهران
- لیند گرن، ماتس و هانس باند، هولد (۲۰۰۳). طراحی  
سناریو پیوند بین آینده و راهبرد تاتاری، عزیز.  
انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی،  
تهران
- مدرس، محمد تقی و حمید گل محمدی (۱۳۸۳).  
برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت‌های تعاونی،  
فصلنامه تعاون، شماره ۱۵۹، تهران
- منزوی، مسعود و علی فتح الله زاده و علی رضا عمارلو  
(۱۳۸۸). سناریونویسی و رویکردهای متفاوت آن،  
انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی،  
چاپ اول، تهران.
- نجفی، بهاء الدین و زکریا فرج زاده (۱۳۸۹). نقش  
تعاونی‌های روستایی در بازاریابی محصولات کشاورزی  
مطالعه موردی استان فارس، فصلنامه تعاون، ۱ (۲۱)،  
تهران
- طاهر خوانی، م (۱۳۷۹). تحلیل بر عوامل مؤثر  
مهاجرت روستا - شهری جهت گیری‌ها و مباحث  
جدید، فصلنامه روستا و توسعه، ۳ و ۴.
- حال توسعه، مجموعه مقالات منتخب کنفرانس  
تعاون و اشتغال و توسعه، ۱۳۸۴، صفحه ۸۱ و ۸۲،  
تهران
- حیدری، شکر خدا (۱۳۷۸). ضرورت تفکر استراتژیک  
در اداره شرکت‌های تعاونی، فصلنامه تعاون، شماره  
۹۸، تهران
- رضایی، محمد رضا و محمد امین عطار (۱۳۹۰).  
سطح بندی میزان برخورداری شهرستان‌های استان  
فارس به لحاظ شاخص‌های توسعه با استفاده از مدل  
HDI، فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، ۴، دانشگاه  
آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- زالی، نادر (۱۳۹۰). آینده‌نگاری راهبردی و  
سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی،  
فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴، تهران.
- سالنامه آماری استان فارس، (۱۳۸۶)
- سرمست، کاوه (۱۳۹۰). بررسی ظرفیت‌های اقتصادی  
اجتماعی تعاونی‌ها در برقراری توسعه پایدار، فصلنامه  
برنامه‌ریزی، رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۸، تهران،  
دانشگاه علامه طباطبایی
- سیف الدینی، ف، پناهنده خواه، م. (۱۳۸۹). چالش‌ها  
و موانع برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران، فصلنامه  
پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۴۲ (۷۳): ۹۸ - ۸۳
- شمس الدینی، علی (۱۳۸۸). نقش شرکت‌های  
تعاونی در توسعه پایدار شهرستان ممسنی، فصلنامه  
تعاون، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵، تهران
- صابری، حمید و اصغر ضرابی و جمال محمدی  
(۱۳۹۱). اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه شهر با  
استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی: مطالعه  
موردی کلان شهر اصفهان، فصلنامه فضای  
جغرافیایی، شماره ۳۹، اصفهان
- فال سلیمان، محمود و حجت الله صادقی (۱۳۹۲).  
تحلیل توانمندی بخش کشاورزی استان خراسان  
جنوبی در راستای توسعه پایدار با استفاده از مدل  
SWOT، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۳۰،  
زاهدان

- 
- علیزاده، عزیز (۱۳۸۳). برنامه ریزی برپایه سناریو: مفاهیم، مبانی، و کاربردها، اندیشکده وحید، تهران
  - هودر، روپرت (۱۳۸۱). جغرافیای توسعه، ترجمه ناصر اقبالی و آنیتا هایراپتیان، نشر کلمه، تهران.
  - Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*, 69, 349-35
  - Mahmoodzadeh, J and Shahrabi, M and Pariazar, M and S. Zaeri (2007): Project Selection by Using Fuzzy AHP and TOPSIS Technique. *World Academy of Science*, pp 333-338.
  - Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free
  - Myers, D .2000. constructing the future in planning university of southern California. paper forthcoming in the *Journal of planning Education and researeh*.
  - Mietzner, D and Reger, G Scenario Approaches History, Differences, Advantages and Disadvantages. EU-US Sememar: New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods-Seville, pp: 47-66
  - Saaty, T. L. Takizawa, (1986): Dependence and independence: From linear hierarchies to nonlinear networks. *European Journal of Operational Research*, 26, pp: 229-237.
  - Wen Yau L, (2003): The analytic hierarchy process in project evaluation: An R&D case study in Taiwan", Benchmarking. *An International Journal*, Vol 10, pp: 445 - 456.