

تاریخ دریافت: ۱۹ آذر ۱۳۹۶
تاریخ پذیرش: ۸ خرداد ۱۳۹۷

مدیریت پیچیدگی‌ها، تضادها و عدم قطعیت‌ها در توسعه شهرستان مرزی قصر شیرین با به کارگیری رهیافت اختیار راهبردی^۱

مهشید نجاتی^۲

شیدا بگ‌رضائی^۳

۱. این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد نگارندگان است: در مبحث روش‌شناسی از پایان‌نامه نگارنده نخست با عنوان به‌کارگیری رهیافت اختیار راهبردی در سطح محلی با تأکید بر فنون تصمیم‌سازی، موردپژوهی: محدوده شمالی دریاچه شهدای خلیج فارس (دفاع: اسفند ۱۳۹۴)، و در مبحث شناخت مقدماتی شهرستان قصر شیرین از پایان‌نامه نگارنده دوم با عنوان آمایش مناطق مرزی، موردپژوهی: محور مرزی سومار-نفت‌شهر (از تخلیه تا حیات دوباره) (دفاع: آبان ۱۳۹۴) استفاده شده است؛ در هر دو مورد استاد راهنما دکتر رضا خیرالدین بودند.

۲. کارشناس ارشد شهرسازی گرایش برنامه‌ریزی شهری، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران. نویسنده مسئول؛ nejati.msh@gmail.com

۳. کارشناس ارشد شهرسازی گرایش برنامه‌ریزی منطقه‌ای، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران؛ sheyda_bagrezaie@yahoo.com

کلیدواژگان: شهرستان قصر شیرین، رهیافت اختیار راهبردی، پیچیدگی، تضاد، عدم قطعیت.

چکیده

در سال‌های اخیر دولت سیاست جذب جمعیت به مناطق مرزی و تقویت امنیت این مناطق با کمک ساکنان بومی را در پیش گرفته است. شهرستان قصر شیرین یکی از شهرستان‌های مرزی غرب کشور واقع در استان کرمانشاه است که، در اجرای این سیاست، توسعه آن مد نظر بوده است. برنامه‌ریزی توسعه این شهرستان با پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌هایی روبه‌رو است که توجه به آن‌ها برای انطباق با واقعیت و تحقق‌پذیری بیشتر برنامه ضروری است. رهیافت اختیار راهبردی در برنامه‌ریزی راهبردی، امکان مدیریت پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها را در موضعی تعادلی در فرایند تصمیم‌سازی و فرآورده آن فراهم می‌کند. این امر از طریق به‌کارگیری فنون شفاف و ساده در چهار وضعیت صورت‌بندی، طراحی، مقایسه، و اختیار در فرایندی چرخه‌ای انجام می‌پذیرد. با توجه به جهت‌گیری نظام برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای ایران به سوی برنامه‌ریزی راهبردی در سال‌های اخیر و لحاظ نکردن پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها در برنامه‌های متداول، در این

نوشتار رهیافت اختیار راهبردی، به منزله روش، به منظور برنامه‌ریزی برای توسعه شهرستان مرزی قصر شیرین به کار گرفته می‌شود و با روش علمی استدلال منطقی، فنون عمدتاً کیفی آن استفاده می‌شود. در این پژوهش نشان داده می‌شود که در برنامه‌ریزی برای توسعه شهرستان قصر شیرین چگونه پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها در فرایند تصمیم‌سازی و فرآورده حاصل از آن مدیریت می‌شوند. در فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان قصر شیرین عرصه‌های مربوط به هریک از این موضوعات در مراحل مشخص شناسایی و در طول فرایند و نیز در طراحی بسته پیشرفت، با عنوان فرآورده، بنا بر موقعیت مسئله، موضعی تعادلی در برابر آن‌ها اتخاذ گردیده است. در رویارویی با پیچیدگی‌ها در فرایند تصمیم‌سازی عمدتاً برخوردی پرجزئیات در گستره محدودی از مسئله در برابر برخوردی ساده‌گیرانه در گستره‌ای وسیع اختیار شده و در فرآورده آن ترتیبی از گام‌های تدریجی پیوسته، با توجه به پیوندهای تصمیم‌گیری، تدوین گردیده است. به منظور مدیریت تضادها در فرایند و فرآورده، برخورد تعاملی بر برخورد انفعالی ترجیح داده شده و مدیریت عدم قطعیت‌ها از طریق پذیرش یا کاهش آن‌ها بر مبنای انعطاف‌پذیری فرایند تصمیم‌سازی انجام گرفته است.

پرسش‌های تحقیق

۱. چگونه می‌توان پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها را در فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان مرزی قصر شیرین مدیریت کرد؟

۲. چگونه می‌توان در بسته پیشنهادی به منزله فرآورده تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان مرزی قصر شیرین پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها را مدیریت کرد؟

۱. مقدمه

شهرستان قصر شیرین یکی از شهرستان‌های مرزی غرب کشور و در استان کرمانشاه است که پیش از جنگ تحمیلی رونق قابل ملاحظه‌ای داشته است. در دوران جنگ این شهرستان خالی از سکنه می‌شود و پس از جنگ با گذشت سال‌ها تا حدی رونق به بخشی از آن بازمی‌گردد و بخشی دیگر همچنان تقریباً خالی از سکنه است. با توجه به در پیش گرفتن سیاست جذب جمعیت به مناطق مرزی کشور از سوی دولت در سال‌های اخیر و تقویت امنیت این مناطق از سوی ساکنان بومی، برنامه‌ریزی برای توسعه این شهرستان مورد توجه قرار گرفته است. از آنجا که توسعه شهرستان قصر شیرین با پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌هایی روبه‌رو است که فرایند برنامه‌ریزی و اجرا را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در صورت بی‌توجهی به آن‌ها، از انطباق‌پذیری برنامه با واقعیت و تحقق‌پذیری آن کاسته می‌شود، باید این عوامل در فرایند تصمیم‌سازی و فرآورده (محصول) حاصل از آن مدیریت شوند و در نحوه برخورد با آن‌ها موضع تعادل اتخاذ گردد.

رهیافت اختیار راهبردی در برنامه‌ریزی راهبردی، به منظور انطباق با واقعیت، امکان مدیریت پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها را در موضعی تعادلی در فرایند تصمیم‌سازی و نیز فرآورده آن فراهم می‌کند. این امر از طریق به کارگیری فنون عمدتاً کیفی شفاف و ساده در چهار وضعیت صورت‌بندی^۴، طراحی^۵، مقایسه^۶، و اختیار^۷ در گام‌های پیوسته انجام می‌گیرد.

با توجه به جهت‌گیری نظام برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای ایران به سوی برنامه‌ریزی راهبردی در سال‌های اخیر و وجود پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها در توسعه شهرستان مرزی قصر شیرین و عدم ملحوظ داشتن این موضوعات در برنامه‌های متداول، در این نوشتار به منظور برنامه‌ریزی توسعه این شهرستان، رهیافت اختیار راهبردی، که این موضوعات در فرایند تصمیم‌سازی و فرآورده آن مورد توجه است، روش کار می‌گردد و با روش علمی استدلال منطقی، فنون عمدتاً کیفی آن استفاده می‌شود. از این رو نخست، شهرستان قصر شیرین معرفی می‌گردد تا شناختی مقدماتی از آن به دست آید. سپس رهیافت اختیار راهبردی با تأکید بر چارچوب نظری آن شرح داده می‌شود. پس از آن فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه این شهرستان با به کارگیری فنون رهیافت اختیار راهبردی تشریح می‌گردد. در این فرایند، عرصه‌های مرتبط با

4. shaping
5. designing
6. comparing
7. choosing

آزادسازی آن و پایان جنگ، با وجود بازگشت نسبی جمعیت به برخی قسمت‌های آن، با گذشت سال‌ها، توسعه آن همانند محدوده‌های شرقی و مرکزی استان از حیث جمعیتی و اقتصادی میسر نشده است.

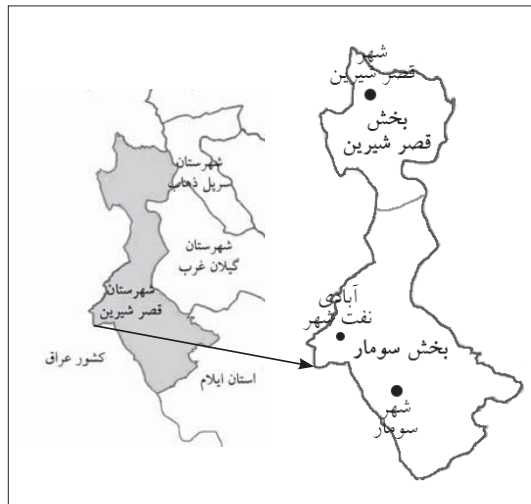
شهرستان قصر شیرین ۱۸۶ کیلومتر مرز رسمی با کشور عراق و سه دروازهٔ مرزی به نام‌های «خسروی»، «پرویزخان» و «سومار» با کشور عراق دارد. دروازه‌های مرزی خسروی و سومار هم‌جوار با مناطق تحت ادارهٔ دولت مرکزی عراق و دروازهٔ مرزی پرویزخان هم‌جوار با اقلیم کردستان عراق است. تجارت از طریق دروازه‌های مرزی خسروی و پرویزخان به صورت تقریباً شکل‌یافته است، به طوری که این دروازه‌های مرزی با نام «پایانه» و «گمرک» شناخته می‌شوند؛ اما دروازهٔ مرزی سومار به سبب تازه‌احداث بودن آن از سال ۱۳۹۴ هنوز چندان استفادهٔ این‌چنینی ندارد. همچنین از سال‌های دور دروازهٔ مرزی خسروی به عبور زائران عتبات عالیات عراق اختصاص داشته و این شهرستان از این رو نیز شناخته می‌شده است. یکی از اهداف ایجاد دروازهٔ مرزی سومار در سال‌های اخیر نیز تسهیل

پیچیدگی، تضاد، و عدم قطعیت در توسعهٔ شهرستان قصر شیرین شناسایی می‌گردند و نحوهٔ برخورد با آن‌ها به منظور اتخاذ موضعی تعادلی اختیار می‌شود. با به‌کارگیری رهیافت اختیار راهبردی در این پژوهش، چگونگی مدیریت پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها در فرایند تصمیم‌سازی برای توسعهٔ شهرستان مرزی قصر شیرین و نیز در فرآوردهٔ حاصل از آن پاسخ داده می‌شود و در نتیجه‌گیری، با جمع‌بندی نحوهٔ مدیریت این موضوعات در فرایند تصمیم‌سازی طی شده و فرآوردهٔ آن، ضعف‌های این رهیافت و پیشنهادهای بهبود آن بیان می‌گردد.

۲. شناخت مقدماتی شهرستان قصر شیرین

شهرستان قصر شیرین یکی از شهرستان‌های مرزی غرب کشور واقع در استان کرمانشاه است. این شهرستان با ۲۳۲۵۹ نفر جمعیت ساکن و ۶۹۰۳ خانوار^۸ از شمال و غرب به کشور عراق، از شرق به شهرستان‌های سرپل ذهاب و گیلان غرب و از جنوب به استان ایلام و کشور عراق محدود است. شهرستان قصر شیرین از دو بخش مرکزی و سومار تشکیل شده است که بخش مرکزی شامل شهر قصر شیرین و سه دهستان الوند، نصرآباد، و فتح‌آباد می‌شود و بخش سومار شهر سومار و دهستان سومار را در بر می‌گیرد. شهر قصر شیرین مرکز شهرستان قصر شیرین است. دیگر نقطهٔ مهم سکونتگاهی شهرستان آبادی نفت‌شهر واقع در بخش سومار است که به سبب هم‌جواری با میادین نفتی مشترک با کشور عراق و وجود صنایع نفتی در آن دارای اهمیت است (ت ۱).

این شهرستان، که در منطقه‌ای با سابقهٔ کهن تمدن قرار گرفته و از این رو جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیاری دارد، تا پیش از جنگ تحمیلی رونق قابل ملاحظه‌ای داشته است. با وقوع جنگ تحمیلی این شهرستان به تصرف نیروهای عراقی درمی‌آید و سپس خالی از جمعیت می‌شود و پس از



۸. سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵.

ت ۱. موقعیت شهرستان قصر شیرین؛ بازرسم بر اساس نقشه‌های دیگر؛ نگارندگان

عبور زائران و جلب عواید حاصل از این نوع گردشگری در بخش سومار بوده است؛ زیرا شهر سومار، با فاصله ۸ کیلومتری تا نقطه صفر مرزی و دروازه مرزی هم‌جوار آن کمترین فاصله را تا شهرهای زیارتی کشور عراق، و نیز بغداد، نسبت به سایر شهرها و دروازه‌های مرزی کشور دارد.^۹ اردوهای راهیان نور یکی دیگر از انواع گردشگری رایج در این شهرستان است که هرساله گروه‌هایی از مناطق مختلف کشور را برای بازدید از نواحی جنگی جذب می‌کند.

از حیث توزیع جمعیتی، بخش قصر شیرین ۹۷/۶٪ از جمعیت شهرستان را با نسبت تقریباً متعادلی از تعداد زنان و مردان و به تبع آن خانوارها به خود اختصاص داده است، حال آنکه بخش سومار با دارا بودن تنها ۲/۴٪ از جمعیت شهرستان با نسبت نامتعادلی از جمعیت زنان و مردان روبه‌رو است، به طوری که ۹۷/۷٪ از جمعیت آن را مردان تشکیل می‌دهند که عمدتاً نیروی کار هستند و تنها ۴۵ خانوار در این بخش سکونت دارند. این وضعیت در تنها شهر بخش سومار، یعنی شهر سومار و معدود آبادی‌های دارای سکنه آن نیز مشهود است. شهر سومار با ۱۸۰ نفر جمعیت، ۹۸/۳٪ از جمعیت آن را مردان، یعنی نیروی کار، و ۱/۱۷٪ را زنان تشکیل می‌دهند و فقط ۹ خانوار در این شهر سکونت دارند.^{۱۰}

بر اساس نمونه‌گیری انجام‌شده در بررسی‌های میدانی، علاوه بر جمعیت ساکن بخش سومار، جمعیت سیار قابل ملاحظه‌ای، حدود سه‌برابر جمعیت ساکن آن، در این بخش حضور دارند که شامل نیروهای نظامی و انتظامی و نیز کشاورزان و عشایر دامداری می‌گردد که به طور فصلی برای فعالیت کشاورزی و دامپروری به باغ‌ها، زمین‌های کشاورزی آبی و دیم، و مراتع دشت سومار مراجعه می‌کنند. غرفه‌داران غیر بومی بازارچه مرزی سومار و خریداران اجناس آنان نیز بخشی از جمعیت سیار این بخش را تشکیل می‌دهند. این بازارچه هم‌زمان با ایجاد دروازه مرزی سومار احداث گردید و در عمل عمده غرفه‌های آن

به افراد غیربومی، اغلب از شهرستان گیلان غرب، واگذار شد. بررسی تحولات جمعیتی دو شهر شهرستان قصر شیرین نشان می‌دهد که هم‌زمان با جنگ تحمیلی، شهر قصر شیرین خالی از جمعیت گردیده است و پس از پایان جنگ، با حمایت‌های انجام‌شده از بازسازی مساکن، تأمین زیرساخت‌ها، و تا حدی خدمات و ایجاد امکانات اشتغال، تقریباً نیمی از ساکنان پیشین به شهر خود بازگشته‌اند و از آن پس جمعیت آن رو به افزایش بوده است. بر اساس سرشماری‌های سال‌های گذشته، شهر سومار همواره جمعیت کمی داشته است، با این حال در راستای سیاست جذب جمعیت به مناطق مرزی، در سال ۱۳۷۵ جمعیت این شهر به ۳۲۶ نفر رسیده است که عمده آنان مردان به منزله نیروی کار بوده‌اند. به سبب تأمین نشدن زیرساخت‌ها، خدمات و نبود شغل پایدار، و نیز برخی اقدامات تروریستی در منطقه، حفظ جمعیت و به دنبال آن شکل‌گیری مهاجرت تبعی و افزایش جمعیت شهر به وقوع نپیوسته و کاهش قابل ملاحظه جمعیت به ۲۰ نفر در سال ۱۳۸۵ رخ نموده است. با ادامه این روند جمعیت شهر در سال ۱۳۹۰ ۹ نفر سرشماری گردیده است. پس از این دوره با توجه مجدد به مناطق مرزی و ازسرگیری سیاست جذب جمعیت به این مناطق، جمعیت شهر با نرخ رشد سالیانه ۸۲/۱٪ به ۱۸۰ نفر در سال ۱۳۹۵ رسیده است.^{۱۱} در صورت تداوم سیاست جذب جمعیت به مناطق مرزی غرب کشور، این جمعیت می‌تواند فرصتی برای جذب بیشتر جمعیت از طریق مهاجرت تبعی خانواده و نزدیکان آنان به این شهر و روستاهای پیرامون آن باشد.

آبادی نفت‌شهر نیز در فاصله ۲/۵ کیلومتری مرز ایران و عراق است. جمعیت‌پذیری این آبادی تاکنون وابسته به صنایع نفتی آن بوده است. پیش از وقوع انقلاب اسلامی به سبب حضور انگلیسی‌ها در این صنایع جمعیت این آبادی در سال ۱۳۴۵، ۳۵۴۳ نفر بوده است. این جمعیت به سبب تنش‌های پیش از انقلاب اسلامی رو به کاهش گذاشت و این آبادی با

۹. مرتضی اکبری، سومار در مسیر تاریخ، ص ۱۱.
 ۱۰. برگرفته از «سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵».
 ۱۱. برگرفته از سرشماری‌های عمومی نفوس و مسکن سال‌های ۱۳۴۵ تا ۱۳۹۵.

وقوع انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی خالی از سکنه گردید. پس از جنگ با بازسازی صنایع نفتی این آبادی، جمعیت آن به میزان قبلی بازنگشت و طی این سال‌ها با اوج و فرودهایی همراه بوده است. پس از جنگ تحمیلی، عمده جمعیت این آبادی نیروی کار غیر بومی بوده‌اند.^{۱۳} همچنین موقعیت قرارگیری این آبادی در برآمدگی مرزی کشور به گونه‌ای است که می‌توان از بلندی‌های آن با چشم غیر مسلح کشور همسایه را دید. این ویژگی علاوه بر دیگر جاذبه‌های طبیعی شهرستان فرصتی برای جذب گردشگر به آن است.

برای سنجش وضعیت تمرکز امکانات در شهرستان قصر شیرین نسبت به سطح فرادست آن یعنی استان کرمانشاه، جمعیت شهرهای شهرستان با جمعیت شهر کرمانشاه، که پرجمعیت‌ترین شهر و نیز مرکز استان است، با شاخص دو شهر بر مبنای قانون رتبه-اندازه از حیث موضوع نخست شهری بررسی می‌شود.^{۱۴} بر این اساس، با محاسبه نسبت جمعیت شهر کرمانشاه به شهر سومار، با رتبه سی و یکمین شهر استان از حیث جمعیت، عدد ۵۲۵۹ حاصل می‌شود که نشان‌دهنده غلبه کامل شهر کرمانشاه از نظر عوامل جذب جمعیت، همچون زیرساخت‌ها، خدمات، و فرصت‌های اشتغال است و این ضعف مطلق شهر سومار از این جهات به‌شمار می‌آید. این نسبت در خصوص شهر قصر شیرین، با رتبه جمعیتی دوازدهم در استان، ۵۱ است که نشان از برقراری نخست شهری نسبت به این شهر نیز، هر چند در وضعیتی بهتر، دارد.^{۱۴} این اعداد نشان‌دهنده تأثیر شرایط ناپایدار در سطح شهر و شهرستان بر نبود تعادل در سطح منطقه‌ای در نظام شهری استان و بالعکس است. بهبود این نسبت در خصوص شهر سومار و به طور کلی بخش سومار، با توجه به مشابهت این وضعیت در آبادی‌ها، نیازمند توجه ویژه به جذب جمعیت به آن در برنامه‌ریزی توسعه شهرستان است. اجرای سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای در شهرستان این نسبت را در خصوص شهر قصر شیرین نیز بهبود خواهد داد.

برای سنجش وضعیت اقتصادی شهرستان قصر شیرین، نرخ بیکاری و اشتغال در بخش‌های سه‌گانه کشاورزی، صنعت، و خدمات در شهرستان با همین نسبت‌ها در سطح استان مورد مقایسه قرار می‌گیرد. بر اساس آخرین آمار منتشرشده، نرخ بیکاری در شهرستان قصر شیرین ۱۰/۰٪ و در استان کرمانشاه ۲۴/۶٪ است. مقایسه این دو عدد وضعیت نسبتاً مطلوب شهرستان قصر شیرین را از این حیث نشان می‌دهد. درصد شاغلان بخش‌های کشاورزی، صنعت، و خدمات در این شهرستان به ترتیب ۱۵/۴۸٪، ۲/۵۳٪ و ۷۳/۱۶٪ است و فعالیت ۸/۸۳٪ از شاغلان نیز در گروه فعالیت‌های نامشخص دسته‌بندی شده است. مقایسه این اعداد با درصد شاغلان بخش‌های سه‌گانه کشاورزی، صنعت، و خدمات و فعالیت‌های نامشخص در استان کرمانشاه، که به ترتیب ۲۷/۲٪، ۷/۱٪، ۵۹/۰٪ و ۶/۷٪ است، نشان می‌دهد که میزان رونق بخش‌های تولیدی کشاورزی و صنعت در شهرستان به‌ترتیب تقریباً یک‌دوم و یک‌سوم رونق همین بخش‌ها در استان است و این شاغلان به بخش خدمات جذب شده‌اند.^{۱۵} توجه به پتانسیل‌های شهرستان و افزایش درصد شاغلان بخش‌های تولیدی و توسعه خدمات مخصوص آن‌ها در برنامه‌ریزی برای توسعه شهرستان، به منظور جذب جمعیت، دارای اهمیت است.

۳. معرفی رهیافت اختیار راهبردی^{۱۶}

در میان نظریه‌های برنامه‌ریزی مطرح در جهان که اغلب چارچوب‌های مفهومی را بدون راهنماهای عملیاتی اجرای آن‌ها عرضه کرده‌اند، آن‌ها که به نظریه و عمل به طور هم‌زمان توجه کرده‌اند، جایگاه ویژه‌ای دارند.^{۱۷} رهیافت اختیار راهبردی یکی از روش‌های ساختاربندی مسئله^{۱۸} برای برخورد با مسائل پیچیده و به‌درستی ساختاربندی‌نشده^{۱۹} است که، در تجربه مشاهده و حمایت از گروه‌های درگیر در فرایندهای در حال توسعه تصمیم‌گیری^{۲۰} ریشه دارد^{۲۱} و توسعه آن نیز با فلسفه پژوهش عملی^{۲۲} در ارتباط بوده است.^{۲۳} در این رهیافت به جای تمرکز بر مسائل ماهیتی که

۱۲. برگرفته از همان.

۱۳. اسفندیار زبردست، «بررسی تحولات

نخست شهری در ایران»، ص ۳۴.

۱۴. برگرفته از «سرشماری عمومی

نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵».

۱۵. برگرفته از سالنامه آماری سال

۱۳۹۰ استان کرمانشاه.

16. strategic choice

approach

۱۷. زهره عبدی دانشپور، «درآمدی

بر پایه‌های نظری و گونه‌بندی

نظریه‌های برنامه‌ریزی با تأکید ویژه

بر برنامه‌ریزی شهری»، ص ۵۱-۵۲.

18. problem structuring

methods

19. ill-structured problems;

J. Mingers & J. Rosenhead,

"Problem Structuring

Methods in Action", p. 531.

20. developmental decision

processes

21. J. Friend, "Supporting

Developmental Decision

Processes: The Evolution of

an OR Approach", p. 232.

22. action research

philosophy

23. Idem, "Connective

Planning: From Practice

to Theory and Back", pp.

465-466.

24. Idem, "Response from

John Friend: A Future

for the Non-Academic

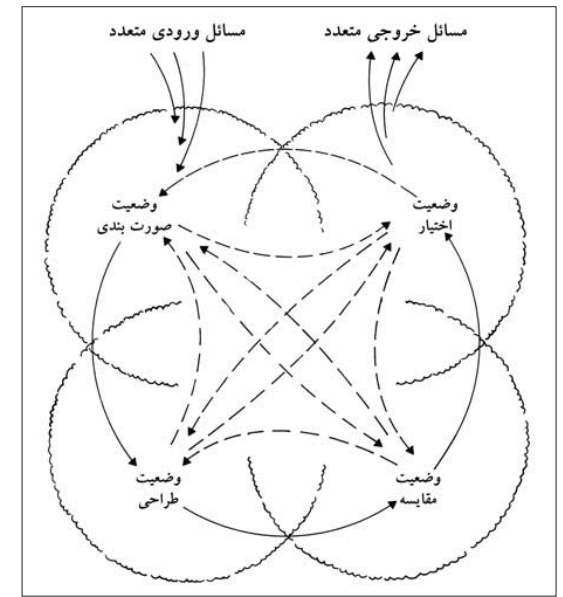
Planning Theorist?", p. 254.

25. decision

26. act

نیازمند تغییرات ساختاری در پیکربندی روابط سیستمی هستند، به مسائل در خصوص اختیار، که در موقعیت کنونی مشاهده می‌شوند، توجه می‌شود.^{۳۴} در رهیافت اختیار راهبردی، به منظور ارتقای ظرفیت اجراء بر تصمیم^{۳۵} که از جنس عمل^{۳۶} است^{۳۷}، تأکید می‌شود.^{۳۸} این رهیافت در گروه رهیافت‌های دارای رویکرد نرم^{۳۹} به معنای انطباق‌یافته با مسائل زندگی واقعی قرار می‌گیرد.^{۴۰}

در رهیافت اختیار راهبردی هنجارهای مرسوم خطی بودن^{۳۱}، عینیت^{۳۲}، قطعیت^{۳۳}، و جامع بودن^{۳۴} به‌ترتیب جای خود را به چرخه‌ای بودن^{۳۵}، ذهنیت^{۳۶}، عدم قطعیت^{۳۷}، و انتخابگری^{۳۸} می‌دهند.^{۳۹} در این رهیافت در برخورد با مسائل پیچیده بر تغییر جهت از اختیار ساده^{۴۰} به اختیار راهبردی^{۴۱} تأکید می‌شود^{۴۲} و مسائل در چارچوب گسترده‌تر و چندبعدی راهبردی قرار می‌گیرد.^{۴۳} مراد از واژه «راهبردی» در این رهیافت، اختیار به شیوه راهبردی، و نه در سطح راهبردی، است^{۴۴} که به آگاهی انتخابی از روابط میان تصمیمات، در هر سطحی از اختیار، اشاره دارد.^{۴۵}



فرایند تصمیم‌سازی در رهیافت اختیار راهبردی در مواجهه با پیچیدگی^{۴۶}، به برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد تا تعادل را در گستره‌ای از برخورد ساده‌گیرانه^{۴۷} تا پرجزئیات^{۴۸} قضاوت کنند. در روبه‌رو شدن با تضاد^{۴۹} تعادل می‌تواند در گستره‌ای از برخورد انفعالی^{۵۰} تا تعاملی^{۵۱} اختیار شود و در مواجهه با عدم قطعیت تعادل در گستره‌ای از برخورد کاهش‌دهنده^{۵۲} تا پذیرا^{۵۳} قضاوت گردد. تعادل در هر گام از فرایند تصمیم‌سازی توسط شرکت‌کنندگان در فرایند بنا بر موقعیت مسئله قضاوت می‌شود.^{۵۴}

در رهیافت اختیار راهبردی برای مدیریت پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها، فرایند تصمیم‌سازی در چهار وضعیت مکمل «صورت‌بندی»، «طراحی»، «مقایسه»، و «اختیار» تعریف شده است که به شیوه‌ای پویا با یکدیگر در ارتباط هستند (ت ۲). ورودی‌های این فرایند مسائل متعدد و خروجی‌های آن تصمیمات متعدد هستند. در وضعیت صورت‌بندی، ساختار بندی عرصه‌های اختیار و روابط میان آن‌ها انجام می‌گیرد و در وضعیت طراحی، راهکارهای ممکن با توجه به انطباق‌پذیری میان گزینه‌های عرصه‌های مختلف اختیار طراحی می‌گردند. در وضعیت مقایسه این راهکارها از حیث تبعات قابل پیش‌بینی آن‌ها با در نظرگیری گستره عدم قطعیت مربوطه مقایسه می‌شوند و در وضعیت اختیار با توجه به مدیریت آگاهانه عدم قطعیت در طول زمان، نحوه پیش رفتن از طریق ایجاد تعادل میان انعطاف‌پذیری در برابر تعهد در قالب «بسته پیشرفت»^{۵۵} تعیین می‌گردد.^{۵۶} در دو وضعیت نخست عرصه اختیار پیش روی تصمیم‌سازان گشوده می‌شود و در دو وضعیت پایانی این عرصه به منظور دستیابی به توافق در خصوص اقدام محدود می‌گردد. وضعیت‌های صورت‌بندی و اختیار سیاسی و وضعیت‌های طراحی و مقایسه فنی محسوب می‌شوند. طی فرایند تصمیم‌سازی، تصمیم‌سازان از طریق گردش^{۵۷} یا تغییر وضعیت^{۵۸} می‌توانند از وضعیتی به وضعیت دیگر حرکت کنند.^{۵۹}

27. Idem, "The Dynamics of Policy Change", p. 40.

۲۸. نک:

Abdul Khakee & Knut Stromberg, "Applying Future Studies and the Strategic Choice Approach in Urban Planning".
29. soft approaches
30. A. Faludi, "The Impact of Planning Philosophy", p. 226.

31. linearity
32. objectivity
33. certainty
34. comprehensiveness
35. cyclicity
36. subjectivity
37. uncertainty
38. selectivity
39. John Friend & Allen Hickling, *Planning under Pressure: The Strategic Choice Approach*, pp. 17-19.
40. simple choice
41. strategic choice
42. Ibid, p. 86.

۴۳. زهره عبدی دانشپور، «برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیار راهبردی: ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش‌شرط‌ها»، ص ۲۰.

ت ۲. فرایند تصمیم‌سازی در رهیافت اختیار راهبردی؛ مأخذ:

Friend & Hickling, *Planning under Pressure: The Strategic Choice Approach*, p. 18.

44. Friend and Hickling,
*Planning under Pressure: The
Strategic Choice Approach,*

p. 1.

45. *ibid*, p. 283.

46. complexity

47. simplifying

48. elaborating

49. conflict

ت ۳. فرایند تصمیم‌سازی
طی‌شده در رهیافت اختیار
راهبردی؛ تدوین: نگارندگان، بر
اساس «ت ۲».

وضعیت صورت‌بندی، طراحی، مقایسه، و اختیار انجام می‌گیرد. در
هریک از این وضعیت‌ها، بنا بر موقعیت مسئله، گردش‌ها یا تغییر
وضعیت‌هایی به سایر وضعیت‌ها انجام می‌شود (ت ۳).

۴.۱. صورت‌بندی مسئله

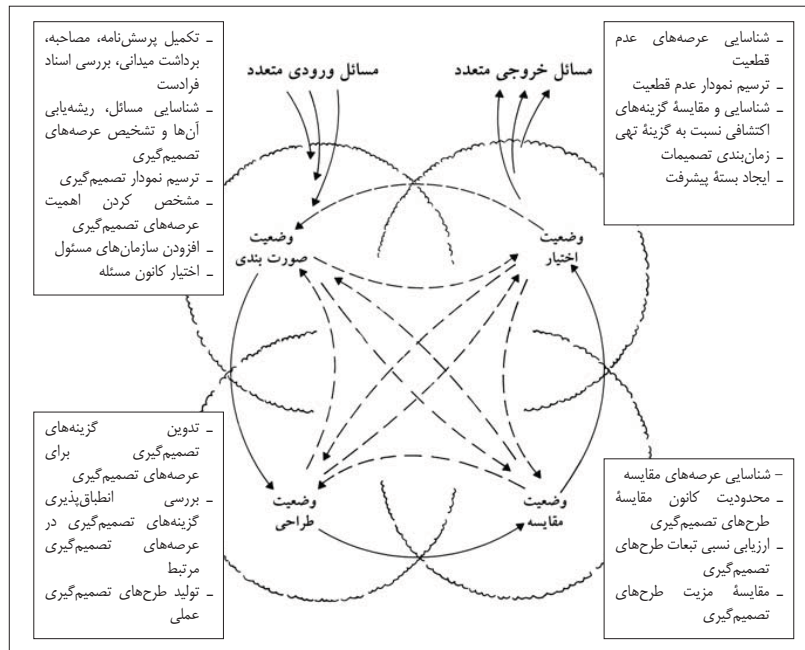
در مرحله صورت‌بندی ساختار مسئله ترسیم می‌شود. نخستین
گام در این روند، شناخت مسائل و ریشه‌یابی آن‌ها به منظور
تشخیص عرصه‌های تصمیم‌گیری^{۶۸} است. از این رو با توجه به
اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌ها، مصاحبه‌ها، برداشت‌های
میدانی، و سیاست‌های فرادست، مسائل و ریشه‌های مسئله و
بر مبنای آن‌ها عرصه‌های تصمیم‌گیری در خصوص توسعه
شهرستان قصر شیرین تشخیص داده می‌شوند (ت ۴). به
منظور متمایز کردن عرصه‌های تصمیم‌گیری از سایر مفاهیم در

در رهیافت اختیار راهبردی، به منظور کمک به قضاوت
انسان، و نه جایگزینی آن فونونی معرفی شده است تا از
قضاوت‌های صرفاً شهودی اجتناب گردد.^{۶۰} شکل گرافیکی این
فنون امکان استفاده از آن‌ها را نه تنها برای متخصصان، بلکه
برای افراد با مهارت‌ها و علایق مختلف فراهم می‌کند.^{۶۱} اهمیت
فنون در رهیافت اختیار راهبردی در نقشی است که آن‌ها در ابزار
شدن برای دستیابی به هدف غایی ارتقای تصمیم‌سازی دارند.
چگونگی به‌کارگیری این فنون به موقعیت مسئله‌ای بستگی
دارد که تصمیم‌سازان با آن مواجه می‌شوند.^{۶۲}

شکل‌گیری و توسعه رهیافت اختیار راهبردی و همچنین
در نظر داشتن به‌کارگیری فنون در آن، این رهیافت را به منزله
رهیافتی مطرح کرده است که دنیای نظریه برنامه‌ریزی را به
دنیای کاربرد برنامه‌ریزی پیوند می‌دهد.^{۶۳} در این رهیافت
بیش از آنکه بر تقویت تخصص، کشف سیستم‌ها، جمع‌آوری
اطلاعات، تولید برنامه‌ها، و کنترل کردن تأکید شود، به ترتیب
ساختاربندی ارتباطات، تسهیل تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت
عدم قطعیت، حفظ پیشرفت، و شکل‌دهی روابط توجه می‌شود.^{۶۴}
در رهیافت اختیار راهبردی در عین حال که عقلانیت بر فرایند
تصمیم‌سازی غلبه نمی‌یابد، از آن نیز دور نمی‌شود و قضاوت
در هر شرایطی نقش تعیین‌کننده دارد.^{۶۵} دو مفهوم انتخابگری و
سازش‌پذیری^{۶۶} هنگام اختیار در سراسر فرایند تصمیم‌سازی مورد
توجه قرار می‌گیرند. اختیار بر اساس این دو مفهوم کارایی را در
برابر صرف تلاش، زمان، پول، و دیگر منابع به حداکثر می‌رساند.^{۶۷}

۴.۲. فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان قصر شیرین با به‌کارگیری رهیافت اختیار راهبردی

به منظور مدیریت پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها در فرایند
تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان قصر شیرین و نیز حین اجرا،
فرایند تصمیم‌سازی با به‌کارگیری رهیافت اختیار راهبردی در چهار





ت ۴. مسائل، ریشه‌های مسئله، و عرصه‌های تصمیم‌گیری؛ تدوین: نگارندگان.

ادامه فرایند تصمیم‌سازی، در پایان آن‌ها علامت «؟» قرار داده شده است و برای سهولت ذکر آن‌ها در ادامه فرایند، از عنوان کوتاه‌شده آن‌ها استفاده می‌گردد. در گام بعد، تصویری دو بعدی از ساختار مسئله با ترسیم عرصه‌های تصمیم‌گیری و روابط میان آن‌ها، که با عنوان «پیوندهای تصمیم‌گیری»^{۶۹} شناخته می‌شوند، در قالب «نمودار تصمیم‌گیری»^{۷۰} ترسیم می‌گردد (ت ۵). با مشاهده این نمودار مشخص می‌شود که برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری

عنوان عرصه تصمیم‌گیری	عرصه تصمیم‌گیری	ریشه‌های مسئله	مسئله
خدمات در قصر شیرین؟	تأمین خدمات شهری و منطقه‌ای در شهر قصر شیرین برای حوزه نفوذ آن؟	- تخریب عمده زیرساخت‌ها و اماکن خدماتی در جنگ تحمیلی - اختصاص بودجه در سال‌های گذشته به تأمین زیرساخت‌ها و کم‌توجهی به تأمین خدمات در مناطق مرزی غرب کشور - استفاده نکردن از ظرفیت‌های بخش سومار و بارگذاری بیش از حد جمعیت بر خدمات بخش قصر شیرین - مهاجرت بخشی از ساکنان پیشین بخش سومار به بخش قصر شیرین به سبب تأمین خدمات بیشتر در این بخش	عدم تناسب خدمات بخش قصر شیرین با جمعیت آن
-	جذب جمعیت توسط بخش سومار؟ (مربوط به مسئله جمعیت پایین بخش سومار)	- ایمنی پایین راه‌ها در بخش سومار - کیفیت پایین راه‌های مرزی - کمبود خدمات گردشگری	کیفیت و کمیت پایین گردشگری
راه‌های سومار؟	بهبود کیفیت راه‌ها در بخش سومار؟	- تخریب کامل زیرساخت‌ها و اماکن خدماتی در جنگ تحمیلی - بازسازی کامل نشدن شهر سومار و روستاها - پاک‌سازی نشدن روستاهای مرزی، زمین‌های کشاورزی، و مراتع از مین نبود شغل ثابت - رونق فعالیت‌های اقتصادی و امکان اشتغال در محیط‌های غیر روستایی - شهرهای دیگر پس از جنگ - بازده پایین کشاورزی برای کشاورزان - بازده پایین دامداری برای دامداران - توسعه زیرساخت‌های ارتباطی از قبیل جاده و مخابرات با امکان زندگی در دیگر شهرهای با فاصله نسبتاً کم و انجام فعالیت‌های کشاورزی فصلی در روستاهای بخش	جمعیت پایین بخش سومار
راه‌های مرزی؟	بهبود کیفیت راه‌های مرزی؟	- بی‌ثباتی ضوابط گمرکی در گمرک‌های دولت عراق - محدودیت نوع تجارت به تجارت مرزی مرزنشینان و فعالیت اندک بازرگانان عمده - عدم شکل‌گیری صادرات سازمان‌یافته از دروازه مرزی پرویزخان با توجه به همسایگی با اقلیم کردستان عراق و ثبات ضوابط صادرات در آن اقلیم	عدم توسعه صادرات از طریق دروازه‌های مرزی شهرستان
خدمات گردشگری؟	تأمین خدمات گردشگری؟	- وقوع بیابان‌زایی در کشور عراق - بی‌توجهی به مالچ‌پاشی در پهنه کویری کشور عراق در سال‌های اخیر به سبب معطوف شدن توجه به جنگ - نبود پوشش گیاهی در نوار مرزی ایران	وقوع پدیده گردوغبار در فصل تابستان
پاک‌سازی از مین؟	پاک‌سازی محدوده‌های مین‌گذاری شده؟	- تخصیص غرفه‌های بازارچه مرزی سومار به ساکنان بومی - اشتغال ساکنان بومی در صنایع معدنی و نفتی شهرستان؟ - ایجاد صنایع وابسته به کشاورزی و دامداری؟ - افزایش بازده کشاورزی برای کشاورزان؟ - افزایش بازده دامداری برای دامداران روستانشین و عشایر؟	جمعیت پایین بخش سومار
مسکن در سومار؟	ساخت مسکن در بخش سومار؟	- رونق صادرات از طریق دروازه‌های مرزی شهرستان؟	رونق صادرات؟
روزانه و هفتگی در سومار؟	تأمین خدمات روزانه و هفتگی در بخش سومار؟	رفع پدیده گردوغبار؟	گردوغبار؟
بومیان در بازارچه سومار؟	تخصیص غرفه‌های بازارچه مرزی سومار به ساکنان بومی بخش؟		
بومیان در صنایع معدنی و نفتی؟	اشتغال ساکنان بومی در صنایع معدنی و نفتی شهرستان؟		
صنایع کشاورزی و دامداری؟	ایجاد صنایع وابسته به کشاورزی و دامداری؟		
افزایش بازده کشاورزی؟	افزایش بازده کشاورزی برای کشاورزان؟		
افزایش بازده دامداری؟	افزایش بازده دامداری برای دامداران روستانشین و عشایر؟		



ایجاد تضادهای شدید میان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ در طول فرایند تصمیم‌سازی و پس از آن در اجرای برنامه است. از آنجا که طراحی راهکارهای عملی و ادامه فرایند تصمیم‌سازی با توجه به تعداد عرصه‌های تصمیم‌گیری موجود در نمودار تصمیم‌گیری و روابط پیچیده میان آن‌ها دشوار به نظر می‌رسد، در این گام زیرمجموعه‌ای از این عرصه‌های تصمیم‌گیری بر اساس اهمیت آن‌ها از حیث چندپیوندی بودن، تبعات مهم، ضرورت بالا، و دارا بودن گزینه‌های روشن به منزله کانون مسئله اختیار می‌شوند. این عرصه‌های تصمیم‌گیری در نمودار تصمیم‌گیری با رنگی متمایز مشخص شده‌اند. این مرحله نقطه‌گذار مهمی از وضعیت صورت‌بندی به وضعیت طراحی در فرایند تصمیم‌سازی است که در آن برخوردی پرجزئیات در گستره محدودی از مسئله به جای برخوردی ساده‌گیرانه در گستره‌ای وسیع اختیار می‌شود. این تصمیم که به مثابه نقطه تعادل در برابر پیچیدگی مسئله اتخاذ می‌گردد، در خصوص عرصه‌های تصمیم‌گیری کنار گذاشته شده دارای ضرورت بالا به معنای عدم اقدام در خصوص آن‌ها نیست؛ بلکه بدین معنا است که تصمیم‌گیری در خصوص این عرصه‌های تصمیم‌گیری می‌تواند به صورت تقریباً مستقل انجام گیرد و نیاز به صرف منابع بیشتر در فرایند تصمیم‌سازی با توجه به پیچیده‌تر شدن این فرایند در صورت اختیار این عرصه‌های تصمیم‌گیری در کانون مسئله نیست.

۲.۴. طراحی راهکارهای عملی

پس از صورت‌بندی مسئله، طراحی راهکارها از طریق فن «تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط»^{۷۵} انجام می‌گیرد.^{۷۶} بدین منظور، نخست گزینه‌های تصمیم‌گیری^{۷۷} برای هر یک از عرصه‌های تصمیم‌گیری واقع در کانون مسئله شناسایی می‌گردد و برای هر یک عنوان کوتاه شده‌ای برای سهولت استفاده در مراحل آتی در نظر گرفته می‌شود (ت ۶). گزینه‌های تصمیم‌گیری راهکارهای متقابلاً مانع^{۷۸} هستند که می‌توان در

تصمیم‌گیری در نمودار دارای پیوندهای تصمیم‌گیری محدودی با دیگر عرصه‌های تصمیم‌گیری هستند که در نمودار با عنوان عرصه‌های تصمیم‌گیری «منزوی» مشخص می‌گردند. علاوه بر چندپیوندی یا گره‌ای بودن، عرصه‌های تصمیم‌گیری از جنبه‌های دیگری نیز نسبت به یکدیگر دارای اهمیت هستند. انجام دادن یا ندادن اقدام مناسب در خصوص برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری، «تبعات مهمی» در پی خواهد داشت. برخی دیگر به سبب «ضرورت بالا» نیازمند اقدام فوری در جهت رفع آن‌ها هستند. برخی نیز دارای «گزینه‌های تصمیم‌گیری روشن» در پاسخ به آن‌ها هستند؛ یعنی با توجه به آنکه برنامه‌ریزی در فشار برای تصمیم‌گیری انجام می‌گیرد و شناسایی گزینه‌های تصمیم‌گیری در خصوص برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری نیازمند صرف زمان برای انجام مطالعات است، گزینه‌های تصمیم‌گیری این عرصه‌های تصمیم‌گیری در این مرحله از فرایند تصمیم‌سازی برای نگارندگان تصمیم‌ساز روشن هستند و نیاز به صرف زمان برای شناسایی آن‌ها نیست. این ویژگی‌ها در خصوص عرصه‌های تصمیم‌گیری واجد آن‌ها در نمودار تصمیم‌گیری نشان داده می‌شود. این نمودار تصویری از پیچیدگی مسئله ارائه می‌دهد. از آنجا که درجه تأثیر^{۷۹} یا کنترل شرکت‌کنندگان در فرایند تصمیم‌سازی بر همه عرصه‌های تصمیم‌گیری یکسان نیست و بر برخی از آن‌ها سازمان‌های خاصی کنترل بیشتری دارند، در این گام سازمان‌های مسئول^{۸۰} در خصوص هر یک از عرصه‌های تصمیم‌گیری در نمودار تصمیم‌گیری مشخص می‌شوند. افزودن سازمان‌های مسئول به نمودار تصمیم‌گیری، تعیین‌کننده شرکت‌کنندگان در کار در مراحل آتی یا لزوم اخذ نظرات و در نظرگیری منافع آنان از سوی تصمیم‌سازان و نیز نشانگر ضرورت توجه به روابط میان‌سازمانی و هماهنگی میان آن‌ها در صورت اختیار عرصه‌های تصمیم‌گیری خاص به منزله «کانون مسئله»^{۸۱} در گام بعد است. مشخص کردن سازمان‌های مسئول در این مرحله در جهت مدیریت تضادها و جلوگیری از

- Approach, pp. 19-21; Friend, "Planning in the Presence of Uncertainty: Principles and Practice", p. 4.
62. Fred Dekker & Hans Mastop, "Strategic Choice: An Application in Dutch Planning Practice", p. 88.
63. Friend, "Labels, Methodologies and Strategic Decision Support", p. 774.
64. Rosenhead & Mingers, *ibid*, p. 145.
65. Tom Burns, "A Practical Theory of Public Planning: The Tavistock Tradition and John Friend's Strategic Choice Approach, pp. 219-220.
66. adaptiveness
67. Friend & Hickling, *Planning under Pressure: The Strategic Choice Approach*, pp. 214-216.
68. decision areas
69. decision links
70. decision graph
71. significance
72. degree of influence
73. responsible organizations
74. problem focus
75. Analysis of Interconnected Decision Areas (AIDA)

Hickling, "AIDA and the Levels of Choice in Structure Plans".

77. decision options

78. mutually exclusive

79. compatibility matrix

80. option bars

81. option tree

ت ۶ گزینه‌های تصمیم‌گیری
 عرصه‌های تصمیم‌گیری واقع در
 کانون مسئله؛ تدوین: نگارندگان.

انطباق‌پذیری، راهکارهای عملی با عنوان «طرح‌های تصمیم‌گیری»^{۸۲} تولید می‌شوند. در «ت ۸» بخشی از روند کار تولید طرح‌های تصمیم‌گیری که در آن ۱۳۲ طرح تصمیم‌گیری عملی تولید می‌شود، نمایش داده شده است.

۳.۴. مقایسه راهکارهای عملی

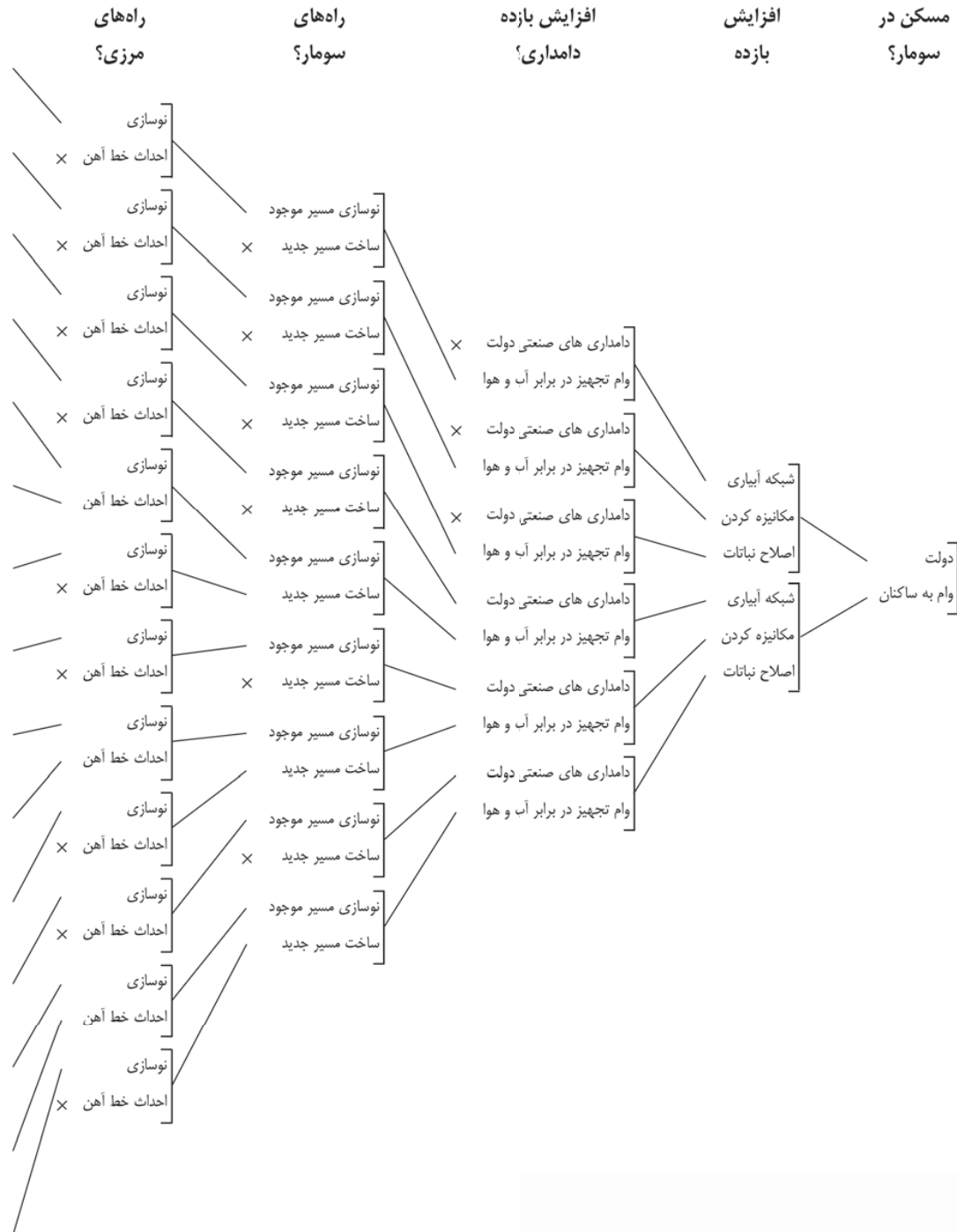
در وضعیت مقایسه، طرح‌های تصمیم‌گیری تولیدشده در مرحله قبل با رویکردی چندمعیاری مقایسه می‌گردند. بدین منظور، نخست عرصه‌های مقایسه^{۸۳} شناسایی می‌شوند (ت ۹). عرصه‌های مقایسه کمی و کیفی هستند و بازتاب دغدغه‌های اصلی گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ هستند. عرصه‌های مقایسه با علامت «:» در پایان آن‌ها از دیگر مفاهیم این رهیافت متمایز گردیده‌اند و عنوان کوتاه‌شده آن‌ها در ادامه فرایند تصمیم‌سازی استفاده می‌شود.

خصوص هر یک از عرصه‌های تصمیم‌گیری در نظر گرفت؛ بدین معنا که اختیار هر یک از گزینه‌های تصمیم‌گیری متقابلاً مانع از اختیار گزینه تصمیم‌گیری دیگر در آن عرصه تصمیم‌گیری می‌گردد.

به منظور تولید راهکارهای عملی، امکان ترکیب گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری واقع در کانون مسئله به صورت دوجه‌دو در ماتریس انطباق‌پذیری^{۸۴} «ت ۷» بررسی می‌شود. نقاط درون ماتریس نشان‌دهنده انطباق‌پذیری گزینه‌های تصمیم‌گیری و ضربدرها نشان‌دهنده موانع گزینش^{۸۵} هستند که دلیل آن‌ها محدودیت منابع مالی دولت برای سرمایه‌گذاری در شهرستان است.

در ادامه با ترکیب گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری مختلف به وسیله «درخت گزینش»^{۸۱}، بر اساس ماتریس

عنوان عرصه تصمیم‌گیری	گزینه‌های تصمیم‌گیری	عنوان گزینه‌های تصمیم‌گیری
راه‌های سومار؟	- نوسازی (تعریض، کاهش پیچ‌ها، و تعمیر) مسیر اصلی موجود - ساخت مسیری کوتاه و باکیفیت منشعب از بزرگراه کربلا منتهی به دروازه مرزی سومار	- نوسازی مسیر موجود - ساخت مسیر جدید
راه‌های مرزی؟	- نوسازی (تعریض، کاهش پیچ‌ها، و تعمیر) راه‌های موجود - احداث خط آهن اتصال‌دهنده راه‌آهن کرمانشاه- خسروی به شبکه راه‌آهن عراق	- نوسازی - احداث خط آهن
خدمات گردشگری؟	- اعطای یارانه از سوی دولت برای فعالیت‌های تقویت‌کننده گردشگری - اجرای پروژه‌های محرک توسعه از سوی دولت - مشارکت بخش خصوصی و دولت در پروژه‌های تقویت‌کننده گردشگری	- یارانه دولت - پروژه‌های محرک توسعه دولت - مشارکت بخش خصوصی و دولت
مسکن در سومار؟	- ساخت مسکن از سوی دولت و فروش اقساطی به ساکنان - اعطای وام ساخت مسکن به ساکنان و ساخت توسط ساکنان	- دولت - وام به ساکنان
افزایش بازده کشاورزی؟	- اصلاح شبکه آبیاری - مکانیزه کردن کشاورزی - اصلاح نباتات متناسب با اقلیم	- شبکه آبیاری - مکانیزه کردن - اصلاح نباتات
افزایش بازده دامداری؟	- ایجاد دامداری‌های صنعتی از سوی دولت با نگهداری دام‌های دامداران و اشتغال آن‌ها - اعطای وام برای تجهیز مکان‌های نگهداری دام‌ها توسط دامداران در شرایط آب‌وهوایی نامطلوب	- دامداری‌های صنعتی دولت - وام تجهیز در برابر آب‌وهوا
رونق صادرات؟	- کاهش تعرفه‌های صادرات از سوی دولت ایران در دروازه‌های مرزی شهرستان - رایزنی با شوراها، استانی و مسئولان دولت عراق - تخصصی شدن گمرک‌ها - ایجاد صنایع تولیدکننده مواد و محصولات مورد استفاده در مناطق هم‌جوار با شهرستان در کشور عراق	- کاهش تعرفه‌های صادرات - رایزنی با عراق - تخصصی شدن گمرک‌ها - ایجاد صنایع مورد استفاده



ت ۸. تولید طرح‌های تصمیم‌گیری
عملی به وسیله درخت‌گزینش؛
تدوین: نگارندگان.

فهرست کوتاه کار از حیث پنج عرصه مقایسه شناسایی شده به صورت دوجه دو، نسبت به یکدیگر، ارزیابی می شود. «ت ۱۱» نمونه ای از ارزیابی های نسبی^{۸۵} انجام شده را نشان می دهد. در این مقایسه ها، عددی خاص عرضه نمی شود؛ بلکه بر اساس تفاوت گزینه های تصمیم گیری در دو طرح تصمیم گیری مورد

نظر و تأثیر ترکیب گزینه های تصمیم گیری بر کلیت طرح تصمیم گیری، بازه ای تخمین زده می شود. ارزیابی نسبی هر دو طرح تصمیم گیری در خصوص هر عرصه مقایسه، حسّ ارزشی مثبت یا منفی را در آن موقعیت تصمیم گیری منتقل می کند که وضعیت تعادل مزیت را میان دو طرح تصمیم گیری مورد نظر مشخص می کند. مقیاس غیر عددی مقایسه مزیت^{۸۶} چارچوبی عمومی را برای کنار هم نهادن ارزیابی های نسبی در عرصه های مقایسه مختلف از طریق ترجمه هریک از گزاره های ارزیابی نسبی به صفت های «ناچیز»، «محدود»، «عمده»، «قابل ملاحظه» و «شدید» به نفع هریک از طرح های تصمیم گیری و تعیین گستره عدم قطعیت آن فراهم می کند. این چارچوب مشترک این امکان را می دهد که تأثیرات منابع بسیار متفاوت عدم قطعیت

عنوان عرصه مقایسه	عرصه مقایسه
شغل:	فرصت های شغلی ایجاد شده برای ساکنان بومی:
هزینه دولت:	هزینه دولت:
سرمایه گذاری خصوصی:	جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی:
جذب جمعیت:	جذب جمعیت بومی برای سکونت:
ارتقای گردشگری:	ارتقای کیفی و کمی گردشگری:

85. relative assessments
86. advantage comparison

ت ۹ (بالا). عرصه های مقایسه؛
تدوین: نگارندگان.
ت ۱۰ (پایین). فهرست کوتاه کار؛
تدوین: نگارندگان.

طرح تصمیم گیری	رونق صادرات؟	خدمات گردشگری؟	راه های مرزی؟	راه های سومار؟	افزایش بازده دامداری؟	افزایش بازده کشاورزی؟	مسکن در سومار؟
۱	رایزنی با عراق	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	شبکه آبیاری	وام به ساکنان دولت
۲	ایجاد صنایع مورد استفاده	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	مکانیزه کردن	وام به ساکنان
۳	ایجاد صنایع مورد استفاده	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	شبکه آبیاری	وام به ساکنان
۴	ایجاد صنایع مورد استفاده	یارانه دولت	نوسازی	ساخت مسیر جدید	وام تجهیز در برابر آبوهوا	مکانیزه کردن	وام به ساکنان
۵	رایزنی با عراق	یارانه دولت	نوسازی	ساخت مسیر جدید	وام تجهیز در برابر آبوهوا	شبکه آبیاری	وام به ساکنان
۶	رایزنی با عراق	پروژه های محرک توسعه	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	شبکه آبیاری	وام به ساکنان
۷	رایزنی با عراق	پروژه های محرک توسعه	نوسازی	ساخت مسیر جدید	وام تجهیز در برابر آبوهوا	شبکه آبیاری	وام به ساکنان
۸	رایزنی با عراق	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	شبکه آبیاری	دولت
۹	رایزنی با عراق	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	دامداری های صنعتی	شبکه آبیاری	وام به ساکنان
۱۰	رایزنی با عراق	یارانه دولت	احداث خط آهن	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	شبکه آبیاری	وام به ساکنان
۱۱	ایجاد صنایع مورد استفاده	پروژه های محرک توسعه	احداث خط آهن	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	مکانیزه کردن	وام به ساکنان
۱۲	رایزنی با عراق	پروژه های محرک توسعه	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	دامداری های صنعتی	شبکه آبیاری	وام به ساکنان
۱۳	رایزنی با عراق	مشارکت بخش خصوصی و دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	مکانیزه کردن	وام به ساکنان
۱۴	ایجاد صنایع مورد استفاده	پروژه های محرک توسعه	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	مکانیزه کردن	وام به ساکنان
۱۵	ایجاد صنایع مورد استفاده	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آبوهوا	مکانیزه کردن	وام به ساکنان

87. Friend & Hickling, *Planning under Pressure: The Strategic Choice Approach*, pp. 160-162.
88. uncertainty area
89. uncertainties about the working environment (UE)
90. uncertainties about guiding values (UV)
91. uncertainties about related decisions (UR)
92. Ibid, pp. 7-9.

ت ۱۱. ارزیابی نسبی طرح‌های تصمیم‌گیری؛ تدوین: نگارندگان.

فشار برای اقدام فوری و دغدغه‌های تصمیم‌گیری پیش از انجام اقدامات اکتشافی در نظر گرفته می‌شود.

به منظور مدیریت آگاهانه عدم قطعیت‌ها، در این مرحله عدم قطعیت‌های پیش روی برنامه‌ریزان و گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفع، که در درک مسئله و تصمیم‌گیری در خصوص عرصه‌های تصمیم‌گیری ایجاد مشکل می‌کنند، با عنوان «عرصه عدم قطعیت»^{۸۸} شناسایی می‌شوند (ت ۱۳). این عرصه‌های عدم قطعیت در طول فرایند تصمیم‌سازی، به‌ویژه مرحله مقایسه مزیت، مشاهده شده‌اند. عرصه‌های عدم قطعیت در سه نوع «عدم قطعیت‌های درباره محیط کار»^{۸۹}، «عدم قطعیت‌های درباره ارزش‌های راهنما»^{۹۰} و «عدم قطعیت‌های درباره تصمیمات مربوط»^{۹۱} که به ترتیب مستلزم اطلاعات بیشتر، اهداف شفاف‌تر، و هماهنگی بیشتر هستند، دسته‌بندی می‌گردند.^{۹۲} عرصه‌های عدم قطعیت با علامت «؟» از مفاهیم پیشین متمایز می‌شوند و از عنوان کوتاه‌شده آن‌ها در گام‌های بعد استفاده می‌شود.

هنگام شناسایی عرصه‌های عدم قطعیت مشخص

در کنار هم در قالب گستره‌های عدم قطعیت مشاهده شوند. در «ت ۱۲» نمونه‌ای از مقایسه‌های مزیت طرح‌های تصمیم‌گیری بر اساس ارزیابی نسبی آن‌ها نمایش داده شده است. به منظور دستیابی به مبنایی محکم‌تر برای قضاوت طرح‌های تصمیم‌گیری نسبت به یکدیگر، با مدرج‌سازی مقیاس غیر عددی نمودار مقایسه، مقایسه‌های مزیت در همه عرصه‌های مقایسه با یکدیگر ترکیب شده‌اند و بر اساس روشی تجربی، میزان عدم قطعیت گستره ترکیبی کمی بیش از غیر قطعی‌ترین مقایسه مزیت در یکی از عرصه‌های مقایسه در نظر گرفته شده است.^{۸۷} آخرین ردیف در «ت ۱۲» ترکیب مقایسه‌های مزیت را نشان می‌دهد. شناسایی و نحوه برخورد با عدم قطعیت‌ها در وضعیت اختیار بررسی می‌شود.

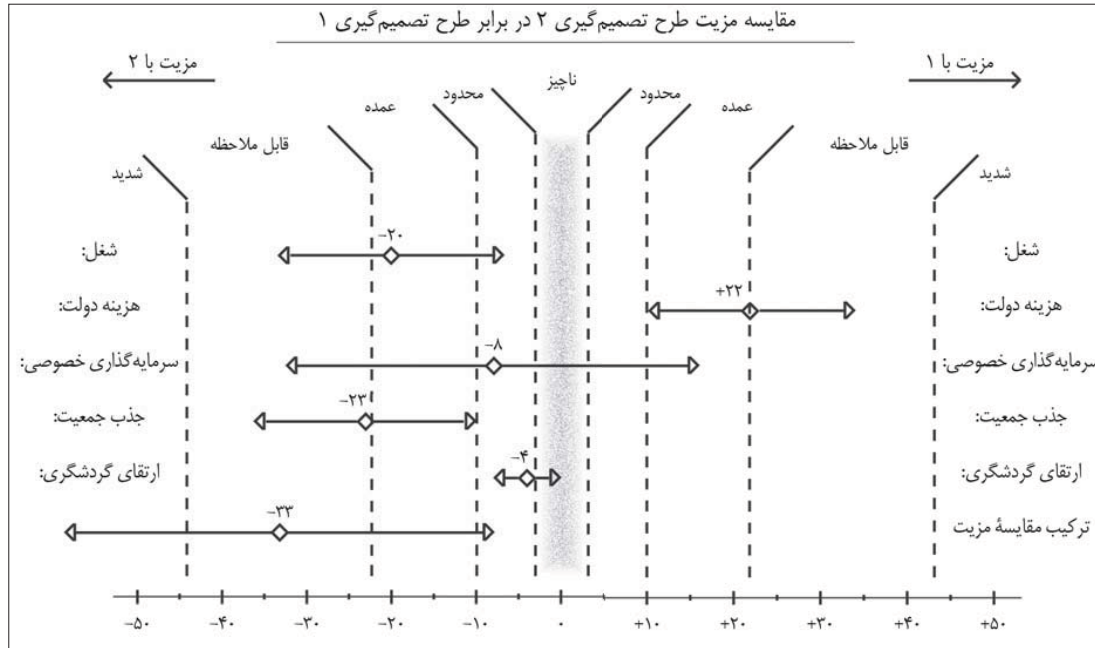
۴.۴. اختیار چگونگی پیشرفت در طول زمان

در وضعیت اختیار، به مدیریت عدم قطعیت‌ها و چگونگی پیشرفت در طول زمان توجه می‌شود. در قضاوت‌های این وضعیت، بعد زمان پررنگ‌تر از قبل به منظور ایجاد تعادل میان

مقایسه‌ها		طرح تصمیم‌گیری	عرصه‌های تصمیم‌گیری						
ارزیابی نسبی	عرصه مقایسه		رونق صادرات؟	خدمات گردشگری؟	راه‌های مرزی؟	راه‌های سومار؟	افزایش بازده دامداری؟	افزایش بازده کشاورزی؟	مسکن در سومار؟
مبنای مقایسه		طرح تصمیم‌گیری ۱	رایزنی با عراق	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آب و هوا	شبكة آبیاری	وام به ساکنان
ارزیابی طرح تصمیم‌گیری ۲ نسبت به طرح تصمیم‌گیری ۱									
شغل: ۱۰۰ تا ۲۰۰۰ شغل دیگر هزینه دولت: ۳۰۰ تا ۵۰۰ میلیارد ریال بیشتر سرمایه‌گذاری خصوصی: ۳۰۰ میلیارد ریال کمتر تا ۵۰۰ میلیارد ریال بیشتر جذب جمعیت: ۱۵۰۰ تا ۵۰۰۰ نفر بیشتر ارتقای گردشگری: احتمالاً کمی بیشتر		طرح تصمیم‌گیری ۲	ایجاد صنایع مورد استفاده	یارانه دولت	نوسازی	نوسازی مسیر موجود	وام تجهیز در برابر آب و هوا	مکانیزه کردن	دولت
↓ نشان‌دهنده تفاوت گزینه تصمیم‌گیری نسبت به طرح تصمیم‌گیری مبنا									

می‌شود که برخی از آن‌ها به کانون مقایسه مربوطتر هستند. این عرصه‌های عدم قطعیت معمولاً تأثیر بیشتری در مقایسه طرح‌های تصمیم‌گیری دارند و گستره وسیع‌تری از تردید را در مقایسه مزیت ایجاد می‌کنند. به منظور نمایش رابطه^{۹۳} و نوع عرصه‌های عدم قطعیت در چارچوبی مشترک، نمودار عدم قطعیت^{۹۴} در قالب دوایر متحدالمرکز مطابق «ت ۱۴» ترسیم می‌شود. عرصه‌های عدم قطعیت مربوطتر به کانون مقایسه در موقعیتی نزدیک‌تر به مرکز با توجه به نوع آن‌ها قرار گرفته‌اند. با مشاهده «ت ۱۴» مشخص می‌گردد که بیشتر عرصه‌های عدم قطعیت در توسعه شهرستان قصر شیرین از نوع عدم قطعیت‌های درباره تصمیمات مربوط هستند که نشان‌دهنده تأثیر بسزای شرایط خارج از محیط برنامه‌ریزی بر توسعه شهرستان است. در پاسخ به هر عرصه عدم قطعیت، دو امکان پذیرش حالت

کانونی تردید یا آغاز اقدامی اکتشافی برای کاهش عدم قطعیت وجود دارد. در این مرحله عرصه‌های عدم قطعیت مهم‌تر، که در نمودار عدم قطعیت به کانون مقایسه نزدیک‌تر هستند، اختیار می‌شوند و برای هر یک گزینه‌ای اکتشافی^{۹۵} شناسایی می‌گردد. سپس هر گزینه اکتشافی نسبت به گزینه تهی^{۹۶}، به معنای انجام هیچ اقدام اکتشافی، از حیث سه عرصه مقایسه «اعتماد»، «منابع»، و «تأخیر» ارزیابی می‌شود. منابع شامل پول، زمان، مهارت‌های فردی، و... می‌گردد. «ت ۱۵» گزینه‌های اکتشافی شناسایی شده و ارزیابی نسبی آن‌ها را نسبت به گزینه تهی در خصوص عرصه‌های عدم قطعیت کلیدی «؟ حمایت دولت از جذب»، «؟ استخدام بومی»، «؟ ضوابط گمرک‌های عراق»، «؟ درآمد و بازپرداخت وام‌ها در سومار»، «؟ همکاری عراق در راه‌های مرزی»، «؟ روش مناسب کشاورزی»، و «؟ شرایط گمرکی مطلوب» نشان می‌دهد.



- 93. relevance
- 94. uncertainty graph
- 95. an exploratory option
- 96. null option

ت ۱۲. مقایسه مزیت طرح‌های تصمیم‌گیری؛ تدوین: نگارندگان.

را که سایر عرصه‌های تصمیم‌گیری در آن‌ها باز است، تشکیل می‌دهند (ت ۱۶).

طرح‌های اقدام از حیث انعطاف‌پذیری برای اختیار در آینده متفاوت هستند و این ابزاری برای روبه‌رو شدن با عدم قطعیت‌ها در زمان کنونی است که با «شاخص نیرومندی»^{۹۸} به معنای تعداد طرح‌های تصمیم‌گیری قابل دسترس در آینده مشخص می‌گردد. این شاخص به همراه تعداد طرح‌های تصمیم‌گیری دارای امتیازهای الف و ب «جذب جمعیت»: به منزله مهم‌ترین عرصه مقایسه، در خصوص هر طرح اقدام تعیین می‌شود و بر اساس آن‌ها، طرح‌های اقدام مقایسه می‌گردند. طرح اقدام بهینه با توجه به این دو شاخص برای طراحی «بسته پیشرفت»، به

از آنجا که اختیار گزینه تصمیم‌گیری بهینه در خصوص برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری در طرح‌های تصمیم‌گیری تا حد اندکی تحت تأثیر عرصه‌های عدم قطعیت است و همچنین فشارهای خارجی برای تعهد فوری در برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری بسیار شدیدتر از دیگر عرصه‌های تصمیم‌گیری است، زمان‌بندی تصمیمات در فرایند مداوم اختیار راهبردی انجام می‌گیرد. از طریق زمان‌بندی تصمیمات، عدم قطعیت‌ها در گستره‌ای از برخورد کاهش‌دهنده‌تر تا پذیرا‌تر مدیریت می‌شوند. از این رو عرصه‌های تصمیم‌گیری تحت تأثیر اندک عرصه‌های عدم قطعیت و نیز عرصه‌های تصمیم‌گیری ضروری‌تر از دیگر عرصه‌های تصمیم‌گیری متمایز می‌گردند و «طرح‌های اقدام»^{۹۷}

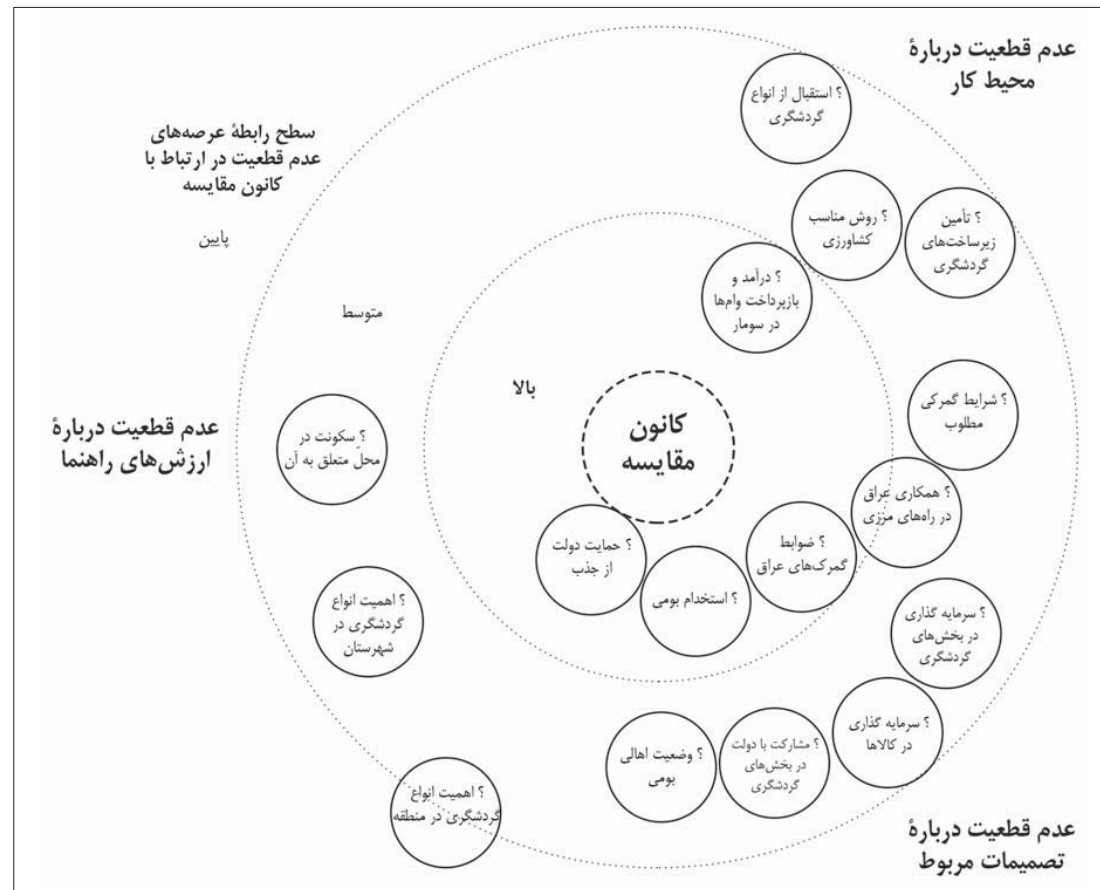
97. action schemes
98. robustness index

ت ۱۳. عرصه‌های عدم قطعیت و نوع آن‌ها؛ تدوین: نگارندگان.

عنوان عرصه عدم قطعیت	نوع	عرصه عدم قطعیت
؟ استخدام بومی	عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط	؟ میزان استخدام اهالی بومی در شغل‌های ایجادشده با مشارکت دولت در مناطق مرزی
؟ ضوابط گمرک‌های عراق	عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط	؟ ضوابط واردات کالا در گمرک‌های دولت عراق
؟ سرمایه‌گذاری در کالاها	عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط	؟ جذابیت سرمایه‌گذاری در صادرات کالاها یا مختلف برای بازرگانان ایرانی
؟ شرایط گمرکی مطلوب	عدم قطعیت درباره محیط کار و تصمیمات مربوط	؟ شرایط مطلوب گمرکی در ایران و عراق برای بازرگانان ایرانی و شرکت‌های تولیدکننده کالاها یا دارای بازار مصرف در عراق
؟ سرمایه‌گذاری در بخش‌های گردشگری	عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط	؟ جذابیت سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف گردشگری برای بخش خصوصی
؟ مشارکت با دولت در بخش‌های گردشگری	عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط	؟ تمایل بخش خصوصی به مشارکت با دولت در بخش‌های مختلف گردشگری
؟ همکاری عراق در راه‌های مرزی	عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط	؟ میزان و نوع همکاری دولت عراق در بهبود کیفیت راه‌های مرزی
؟ وضعیت اهالی بومی	عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط	؟ وضعیت اهالی بومی پیشین شهرستان در مکان‌های سکونت کنونی
؟ سکونت در محل متعلق به آن	عدم قطعیت درباره ارزش‌های راهنما	؟ ارزش سکونت در شهر یا روستای متعلق به آن
؟ استقبال از انواع گردشگری	عدم قطعیت درباره محیط کار	؟ میزان استقبال مردم از انواع دیگر گردشگری جز گردشگری زیارتی در شهرستان
؟ تأمین زیرساخت‌های گردشگری	عدم قطعیت درباره محیط کار	؟ تأمین زیرساخت‌های تأثیرگذار بر گردشگری و تحت مسئولیت دولت توسط دولت
؟ درآمد و بازپرداخت وام‌ها در سومار	عدم قطعیت درباره محیط کار	؟ تناسب درآمد ساکنان بخش سومار از مشاغل ایجادشده یا ارتقایافته با مبلغ بازپرداخت وام‌ها
؟ اهمیت انواع گردشگری در شهرستان	عدم قطعیت درباره ارزش‌های راهنما	؟ اهمیت توسعه انواع گردشگری در شهرستان نزد تصمیم‌گیران
؟ اهمیت انواع گردشگری در منطقه	عدم قطعیت درباره ارزش‌های راهنما و تصمیمات مربوط	؟ اهمیت توسعه انواع گردشگری در منطقه کردستان به منزله یک منطقه گردشگری
؟ حمایت دولت از جذب	عدم قطعیت درباره ارزش‌های راهنما و تصمیمات مربوط	؟ میزان حمایت مالی و سیاستی دولت از جذب جمعیت به مناطق مرزی غرب کشور
؟ روش مناسب کشاورزی	عدم قطعیت درباره محیط کار	؟ روش مناسب افزایش بازده کشاورزی با توجه به بودجه لازم

منزلهٔ مجموعه پیشنهادهاى تجویزی اختیار می‌گردد. با توجه به «ت ۱۶» طرح اقدام اختیارشده به این منظور، طرح اقدام ۱ است.

بستهٔ پیشرفت مجموعه‌ای متعادل از پیشنهادها برای پیشرفت در طول زمان به سوی تعهدها است. این بسته در قالب جدولی است که به دو دستهٔ تصمیمات فوری و فضای تصمیم‌گیری آینده تقسیم می‌شود. تصمیمات فوری شامل اقدامات تعهدشده است که عرصه‌های تصمیم‌گیری مربوط به آن‌ها ضروری‌تر از سایر عرصه‌های تصمیم‌گیری هستند یا به میزان کمتری تحت تأثیر عرصه‌های عدم قطعیت قرار دارند، و نیز اکتشافات در خصوص عرصه‌های عدم قطعیتی است که بر دیگر عرصه‌های تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. فضای تصمیم‌گیری آینده، اختیارهای معوق است که باید در موعدهای مقرر پس از انجام اکتشافات و هماهنگی‌ها انجام گیرد و برنامه‌ریزی پیشامد^{۹۹} را در بر می‌گیرد. برنامه‌ریزی پیشامد نحوهٔ برخورد با پیشامدهای قابل پیش‌بینی را عمدتاً در زمینهٔ سازمانی



99. contingency planning

ت ۱۴. نمودار عدم قطعیت؛ تدوین: نگارندگان. ت ۱۵ (صفحهٔ روبه‌رو). گزینه‌های اکتشافی عرصه‌های عدم قطعیت کلیدی و ارزیابی آن‌ها نسبت به گزینهٔ تهی؛ تدوین: نگارندگان.

آن‌ها، که بر تصمیمات تأثیر می‌گذارند، مشخص می‌کند. در توجه به پیوندهای تصمیم‌گیری و نیز مسئولیت‌های سازمانی طراحی بسته پیشرفت هماهنگی‌های لازم برای تصمیم‌گیری مشخص شده در نمودار تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرد.

مقایسه گزینه‌های اکتشافی		گزینه اکتشافی	عرصه عدم قطعیت
ارزیابی نسبی (نسبت به گزینه تهی)	عرصه مقایسه		
اعتماد بسیار بیشتر در اختیار گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری واقع در کانون مسئله چندین جلسه مذاکره با مسئولان، تسلط تیم برنامه ریزی بر موضوعات، توانایی پیگیری و مذاکره، مبلغ حدود ۵۰ میلیون ریال	اعتماد: منابع: تأخیر:	مذاکره با مسئولان فرمانداری و استانداری برای آگاهی دقیق برنامه ریزان و جلب حمایت‌های مالی و سیاسی دولت از طریق تدوین ضوابط لازم و اختصاص بودجه به شهرستان برای جذب جمعیت به بخش سومار	؟ حمایت دولت از جذب عدم قطعیت درباره ارزش‌های راهنما و تصمیمات مربوط
اعتماد بسیار بیشتر به مقایسه‌های مزیت، اختیار طرح‌های تصمیم‌گیری در فهرست کوتاه کار و اختیار گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری واقع در کانون مسئله چندین جلسه مذاکره با مسئولان، توانایی پیگیری مذاکره، مبلغ حدود ۲۰ میلیون ریال حدود ۳ ماه تا ابلاغ دستورالعمل‌های استخدام به مراکز دولتی یا نیمه‌دولتی	اعتماد: منابع: تأخیر:	مذاکره با مسئولان فرمانداری به عنوان نمایندگان دولت در شهرستان جهت اجرای قوانین اولویت استخدام کارکنان بخش‌های دولتی از ساکنان بومی	؟ استخدام بومی عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط
اعتماد بیشتر در اختیار گزینه عرصه تصمیم‌گیری رونق صادرات؟ در آینده چندین جلسه مذاکره با مسئولان اتاق مشترک بازرگانی ایران و عراق، قوه تحلیل بالای تیم برنامه‌ریز جهت انطباق ضوابط گمرک‌های عراق با ملزومات توسعه شهرستان، مبلغ حدود ۲۰ میلیون ریال	اعتماد: منابع: تأخیر:	مذاکره با مسئولان اتاق مشترک بازرگانی ایران و عراق جهت انجام گفتگو با افراد ذی نفوذ در دولت عراق و مذاکره با شوراها استانی عراق به عنوان مسئول تعیین ضوابط گمرکی با هماهنگی با وزارت امور خارجه ایران	؟ ضوابط گمرک‌های عراق عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط
اعتماد بسیار بیشتر در اختیار گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری واقع در کانون مسئله حضور کارشناسان اقتصادی در کنار تیم برنامه ریزی، توانایی کار تعاملی در برنامه‌ریزان، کارشناسان اقتصادی و مسئولان فرمانداری، حدود ۳۰ روز کاری، مبلغ حدود ۱۰۰ میلیون ریال حدود ۲ ماه تا حصول نتیجه	اعتماد: منابع: تأخیر:	برآورد درآمد ساکنان بخش سومار از مشاغل ایجاد شده یا ارتقا یافته در آینده محاسبه سود، مبالغ اقساط و فاصله زمانی بازپرداخت وام‌ها با در نظر گرفتن درآمد آتی ساکنان بخش سومار تعامل با مسئولان فرمانداری به عنوان نمایندگان دولت در شهرستان	؟ درآمد و بازپرداخت وام‌ها در سومار عدم قطعیت درباره محیط کار
اعتماد بسیار بیشتر در اختیار گزینه عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟» در آینده چندین جلسه مذاکره با مسئولان، توانایی اقناع در تیم برنامه‌ریز، فعالیت کارشناسان فنی و اقتصادی جهت برآورد هزینه و فایده در وزارت راه و شهرسازی، توانایی تعامل با کارشناسان و مسئولان وزارت راه و شهرسازی در خصوص اختیار گزینه تصمیم‌گیری مناسب در عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟»، مبلغ ۲۰۰-۵۰۰ میلیون ریال حدود ۳ ماه تا اختیار گزینه تصمیم‌گیری مناسب	اعتماد: منابع: تأخیر:	مذاکره با مسئولان فرمانداری و وزارت راه و شهرسازی به عنوان نمایندگان دولت در این حوزه جهت بیان اهمیت بهبود کیفیت راه‌های مرزی در توسعه شهرستان و به طور کلی مناطق مرزی غرب کشور و مذاکره با دولت عراق برآورد هزینه و فایده دو گزینه نوسازی و احداث خط آهن در عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟» توسط کارشناسان وزارت راه و شهرسازی با توجه به میزان و نوع همکاری دولت عراق	؟ همکاری عراق در راه‌های مرزی عدم قطعیت درباره تصمیمات مربوط
اعتماد بسیار بیشتر در اختیار گزینه عرصه تصمیم‌گیری «افزایش بازده کشاورزی؟» در آینده فعالیت کارشناسان کشاورزی و عمران - آب سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه، مبلغ حدود ۱۲۰ میلیون ریال حدود ۲ ماه تا اختیار گزینه تصمیم‌گیری مناسب	اعتماد: منابع: تأخیر:	بررسی کارشناسی در خصوص روش مناسب افزایش بازده کشاورزی با ملاحظه شرایط طبیعی شهرستان و با توجه به بودجه لازم توسط کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه	؟ روش مناسب کشاورزی عدم قطعیت درباره محیط کار
اعتماد بیشتر به اختیار طرح‌های تصمیم‌گیری در فهرست کوتاه کار و اختیار گزینه عرصه تصمیم‌گیری «رونق صادرات؟» در آینده چندین ساعت گفتگو با مسئولان مربوطه، توانایی جمع‌بندی تیم برنامه‌ریز جهت تشخیص بهترین شرایط، حدود ۲۰ روز کاری، مبلغ حدود ۴۰ میلیون ریال حداکثر ۱،۵ ماه تا جمع‌بندی	اعتماد: منابع: تأخیر:	گفتگو با مسئولان اتاق مشترک بازرگانی ایران و عراق جهت اخذ نظرات آنان گفتگو با انجمن‌های صنفی شرکت‌های تولیدکننده کالاها دارای بازار مصرف در عراق جهت اخذ نظرات آن‌ها	؟ شرایط گمرکی مطلوب عدم قطعیت درباره محیط کار و تصمیمات مربوط

از آنجا که برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری با ضرورت بالا هنگام اختیار کانون مسئله کنار گذاشته شده بودند، باید به سبب ضرورت بالای آن‌ها در خصوص آن‌ها تصمیم‌گیری شود و این عرصه‌های تصمیم‌گیری نیز در بسته پیشرفت گنجانده شوند. از این رو در این مرحله با تغییر وضعیت به وضعیت طراحی، گزینه‌های تصمیم‌گیری برای این عرصه‌های

تصمیم‌گیری شناسایی می‌گردند (ت ۱۷). لازم به ذکر است که در شناسایی گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری «بومیان در بازارچه سومار؟» و «بومیان در صنایع معدنی و نفتی؟» آزاد شدن نیروی کار غیر بومی و مسائل ناشی از آن نیز در صورت جانشین شدن آن‌ها با نیروی کار بومی مد نظر قرار گرفته است. در ادامه، بر اساس دو عرصه مقایسه مهم‌تر که «جذب

ت ۱۶. زمان‌بندی تصمیمات با طرح‌های اقدام؛ تدوین: نگارندگان.

مقایسه طرح‌های اقدام		مقیاس: جذب جمعیت	اختیارهای باز در سایر عرصه‌های تصمیم‌گیری				مجموعه طرح‌های اقدام ممکن در عرصه‌های تصمیم‌گیری ضروری تر یا دارای عدم قطعیت کمتر							
تعداد طرح‌های تصمیم‌گیری با مقیاس جذب جمعیت: الف و ب	شاخص نیرومندی تعداد طرح‌های تصمیم‌گیری قابل دسترس		طرح تصمیم‌گیری	رونق صادرات؟	خدمات گردشگری؟	راه‌های مرزی؟	افزایش بازده کشاورزی؟	راه‌های سومار؟	افزایش بازده دامداری؟	مسکن در سومار؟				
۲	۷	ب	طرح تصمیم‌گیری ۱	رایزنی با عراق	پارانه دولت	نوسازی	افزایش بازده کشاورزی؟	راه‌های سومار؟	افزایش بازده دامداری؟	مسکن در سومار؟				
		الف	طرح تصمیم‌گیری ۳	ایجاد صنایع مورد استفاده										
		ت	طرح تصمیم‌گیری ۶	رایزنی با عراق	پروژه‌های محرک توسعه دولت						نوسازی	شبکه آبیاری	وام تجهیز در برابر نوسازی مسیر آب و هوا	وام به ساکنان
		ب	طرح تصمیم‌گیری ۱۰	رایزنی با عراق	پارانه دولت						احداث خط آهن			
		ب	طرح تصمیم‌گیری ۱۵	ایجاد صنایع مورد استفاده	پارانه دولت						نوسازی			
		ب	طرح تصمیم‌گیری ۱۴	ایجاد صنایع مورد استفاده	پروژه‌های محرک توسعه دولت						مشارکت بخش خصوصی و دولت			
ت	طرح تصمیم‌گیری ۱۳	رایزنی با عراق	پارانه دولت	احداث خط آهن	پروژه‌های محرک توسعه دولت	ایجاد صنایع مورد استفاده	طرح تصمیم‌گیری ۱۱							
۲	۲	ب	طرح تصمیم‌گیری ۸	رایزنی با عراق	پارانه دولت	نوسازی	شبکه آبیاری	وام تجهیز در برابر نوسازی مسیر	دولت					
		الف	طرح تصمیم‌گیری ۲	ایجاد صنایع مورد استفاده	پارانه دولت	نوسازی	مکانیزه کردن	موجود						
۲	۳	ب	طرح تصمیم‌گیری ۵	رایزنی با عراق	پارانه دولت	نوسازی	شبکه آبیاری	وام تجهیز در برابر ساخت مسیر جدید	وام به ساکنان					
		ب	طرح تصمیم‌گیری ۷	رایزنی با عراق	پروژه‌های محرک توسعه دولت					نوسازی				
۰	۲	ب	طرح تصمیم‌گیری ۹	رایزنی با عراق	پارانه دولت	نوسازی	شبکه آبیاری	دامداری‌های صنعتی	وام به ساکنان					
		ت	طرح تصمیم‌گیری ۱۲	رایزنی با عراق	پروژه‌های محرک توسعه دولت					نوسازی				

100. <http://iiees.ac.ir>

4/9/1396

101. <http://www.bonyadmaskan.ir>

4/9/1396

ت ۱۷. گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری با ضرورت بالای کنار گذاشته شده از کانون مسئله؛ تدوین: نگارندگان.

در وضعیت پیش از وقوع زلزله است. با وقوع این حادثه به سبب ضرورت بالای عرصه‌های تصمیم‌گیری در این خصوص، دولت در اقدامی فوری برای بازسازی واحدهای مسکونی شهری، وام تا سقف ۳۵۰ میلیون ریال با سود ۵٪ و دوره بازپرداخت ۱۵ ساله و برای بازسازی مسکن روستایی وام تا سقف ۲۵۰ میلیون ریال با سود ۴٪ و دوره بازپرداخت ۱۵ ساله را اختصاص داد. همچنین به منظور مرمت واحدهای مسکونی آسیب‌دیده، پرداخت وام ۱۵۰ میلیون ریالی با سود ۴٪ و دوره بازپرداخت ۷ ساله مقرر گردید.^{۱۰۱} در بسته پیشرفت عرصه‌های تصمیم‌گیری ایجادشده در اثر وقوع زمین‌لرزه نیز افزوده شده‌اند و در صورت لزوم برای آن‌ها برنامه‌ریزی پیشامد انجام گرفته است. «ت ۱۸» بسته پیشرفت توسعه شهرستان مرزی قصر شیرین را نشان می‌دهد. این بسته می‌تواند با تغییر مسائل مورد پاسخ‌گویی و افراد درگیر، نقطه آغازی برای چرخه‌های فراتر تصمیم‌سازی باشد.

جمعیت:» و «هزینه دولت:» تشخیص داده شده‌اند، و پیش‌تر در مقایسه خام طرح‌های تصمیم‌گیری به منظور محدودیت کانون مقایسه نیز به کار گرفته شده بودند، و همچنین با توجه به ترجیح درگیر نشدن با عدم قطعیت‌ها تا حد امکان و نیز با در نظرگیری انطباق‌پذیری گزینه‌های تصمیم‌گیری، با عنایت به پیوندهای تصمیم‌گیری، گزینه‌های تصمیم‌گیری بهینه اختیار می‌گردند و در بسته پیشرفت در زیرمجموعه اقدامات از گروه تصمیمات فوری قرار می‌گیرند.

وقوع زمین‌لرزه در استان کرمانشاه به مرکزیت شهر ازگله در ۳۹ کیلومتری شهرستان قصر شیرین و با بزرگای ۷/۳ ریشتر در آبان‌ماه ۱۳۹۶^{۱۰۱}، بر اساس مشاهدات نگارندگان، موجب تخریب و صدمه به برخی مساکن و اماکن خدماتی خصوصی و دولتی در شهرها و روستاهای شهرستان گردیده است. این در حالی است که به راه‌ها و زیرساخت‌های شهرستان آسیب جدی وارد نشده و پس از چند روز از وقوع زلزله کیفیت آن‌ها تقریباً

عنوان عرصه تصمیم‌گیری	گزینه‌های تصمیم‌گیری	عنوان گزینه‌های تصمیم‌گیری
خدمات در قصر شیرین؟	- اعطای یارانه از سوی دولت برای ساخت پروژه‌های تأمین‌کننده خدمات شهری و منطقه‌ای - اجرای پروژه‌های محرک توسعه از سوی دولت - مشارکت بخش خصوصی و دولت در پروژه‌های تأمین‌کننده خدمات شهری و منطقه‌ای	- یارانه دولت - پروژه‌های محرک توسعه دولت - مشارکت بخش خصوصی و دولت
گردوغبار؟	- رایزنی با مسئولان کشور عراق برای ریگ‌پاشی و نهال‌کاری در پهنه کویری تولیدکننده گردوغبار در آن کشور - درختکاری در نوار مرزی ایران	- ریگ‌پاشی و نهال‌کاری در عراق - درختکاری در ایران
پاک‌سازی از مین؟	- پاک‌سازی - عدم پاک‌سازی	- بله - خیر
بومیان در بازارچه سومار؟	- جانشینی غرفه‌داران کنونی بازارچه با ساکنان بومی - جانشینی نیمی از غرفه‌داران کنونی بازارچه با ساکنان بومی - عدم جانشینی غرفه‌داران کنونی بازارچه با ساکنان بومی	- بله - تا حدی - خیر
بومیان در صنایع معدنی و نفتی؟	- جانشینی اغلب کارکنان کنونی با نیروهای بومی - جانشینی نیمی از کارکنان کنونی با نیروهای بومی - عدم استخدام ساکنان بومی	- بله - تا حدی - خیر

۵. نتیجه گیری

مبانی نظری و فنون ساده و شفاف رهیافت اختیار راهبردی با توجه کردن به پیچیدگی‌ها، تضادها، و عدم قطعیت‌ها در فرایند تصمیم‌سازی و نیز حین اجرا با رویکرد شناسایی و مدیریت آن‌ها، و نه نادیده گرفتن یا حذف آن‌ها، امکان اتخاذ موضعی تعادلی را در برخورد با این موضوعات در فرایند تصمیم‌سازی

برای توسعه شهرستان مرزی قصر شیرین در چهار وضعیت صورت‌بندی، طراحی، مقایسه، و اختیار و نیز در فرآورده حاصل از این فرایند، بسته پیشرفت، فراهم کردند. در فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان قصر شیرین بر اساس رهیافت اختیار راهبردی، به منظور مدیریت پیچیدگی‌ها، ارتباط میان عرصه‌های تصمیم‌گیری با شناسایی پیوندهای

ت ۱۸. بسته پیشرفت؛
مأخذ: نگارندگان.

عرصه‌های تصمیم‌گیری	تصمیمات فوری		فضای تصمیم‌گیری آینده	
	اقدامات	اکتشافات	اختیارهای معوق	برنامه‌ریزی پیشامد
مسکن در سومار؟	وام به ساکنان	-	-	-
افزایش بازده دامداری؟	وام تجهیز در برابر آب‌وهوا	-	-	-
راه‌های سومار؟	نوسازی مسیر موجود	-	-	-
افزایش بازده کشاورزی؟	-	- مذاکره با مسئولان فرمانداری و استانداری برای آگاهی دقیق برنامه‌ریزان و جلب حمایت‌های مالی و سیاسی دولت از طریق تدوین ضوابط لازم و اختصاص بودجه به شهرستان برای جذب جمعیت به بخش سومار. - بررسی کارشناسی در خصوص روش مناسب افزایش بازده کشاورزی با ملاحظه شرایط طبیعی شهرستان و با توجه به بودجه لازم توسط کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه.	به لحاظ ضرورت بالا تا ۴/۵ ماه برای جمع‌بندی: تصمیم‌گیری شبکه آبیاری یا مکانیزه کردن	- در صورت تفاوت نتیجه نهایی عرصه عدم قطعیت «؟ حمایت دولت از جذب» نسبت به نتیجه اولیه، گزینه اختیار شده برای عرصه تصمیم‌گیری «افزایش بازده کشاورزی؟» با توجه به عدم تمایز چندان آن با گزینه دیگر اجرا می‌گردد و سایر تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای آن انجام می‌گیرد.
راه‌های مرزی؟	-	- مذاکره با مسئولان فرمانداری و استانداری برای آگاهی دقیق برنامه‌ریزان و جلب حمایت‌های مالی و سیاسی دولت از طریق تدوین ضوابط لازم و اختصاص بودجه به شهرستان برای جذب جمعیت به بخش سومار. - مذاکره با مسئولان فرمانداری و وزارت راه و شهرسازی به نمایندگی دولت در این حوزه برای بیان اهمیت بهبود کیفیت راه‌های مرزی در توسعه شهرستان و به طور کلی مناطق مرزی غرب کشور و مذاکره با دولت عراق. - برآورد هزینه و فایده دو گزینه نوسازی و احداث خط آهن در عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟» توسط کارشناسان وزارت راه و شهرسازی با توجه به میزان و نوع همکاری دولت عراق.	تا ۵ ماه برای جمع‌بندی: تصمیم‌گیری نوسازی یا احداث خط آهن	- در صورت تدوین ضوابط و دستورالعمل‌های لازم به منظور کاهش قابل ملاحظه عدم قطعیت در عرصه عدم قطعیت «؟ حمایت دولت از جذب» در کمتر از ۴ ماه، یک ماه پس از آن، اختیار در خصوص عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟» انجام شود.
خدمات گردشگری؟	-	- مذاکره با مسئولان فرمانداری و استانداری برای آگاهی دقیق برنامه‌ریزان و جلب حمایت‌های مالی و سیاسی دولت از طریق تدوین ضوابط لازم و اختصاص بودجه به شهرستان برای جذب جمعیت به بخش سومار. - برآورد درآمد ساکنان بخش سومار از مشاغل ایجاد شده یا ارتقایافته در آینده. - محاسبه سود، مبالغ اقساط، و فاصله زمانی بازپرداخت وام‌ها با در نظر گرفتن درآمد آتی ساکنان بخش سومار. - مذاکره با مسئولان فرمانداری به نمایندگی دولت در شهرستان در خصوص تناسب درآمد ساکنان بخش سومار از مشاغل با مبلغ بازپرداخت وام‌ها و اجرای قوانین اولویت استخدام کارکنان بخش‌های دولتی از ساکنان بومی.	تا ۶ ماه برای جمع‌بندی و نیز به سبب ارتباط با عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟»: تصمیم‌گیری یارانه دولت یا پروژه‌های محرک توسعه دولت یا مشارکت بخش خصوصی و دولت	- در صورت تدوین ضوابط و دستورالعمل‌های لازم به منظور کاهش قابل ملاحظه عدم قطعیت در عرصه عدم قطعیت «؟ حمایت دولت از جذب» در کمتر از ۴ ماه، دو ماه پس از آن، اختیار در خصوص عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟» انجام شود.

اقدام بهینه بر اساس شاخص‌های مختلف جهت طراحی بسته پیشرفت در وضعیت اختیار مورد ملاحظه قرار گرفت. اختیار کانون مسئله و محدودیت کانون مقایسه اتخاذ موضعی تعادلی در برابر پیچیدگی مسئله با اختیار برخوردی پر جزئیات در گستره محدودی از مسئله به جای برخوردی ساده‌گیرانه در گستره‌ای وسیع محسوب می‌شود. گردش‌ها و تغییر وضعیت‌ها در فرایند تصمیم‌سازی امکان دادن پاسخ مقتضی را با توجه به موقعیت مسئله و پیچیدگی‌های آن در فرایندی چرخه‌ای فراهم کردند. به منظور مدیریت تضادها در فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان قصر شیرین، سازمان‌های مسئول در خصوص عرصه‌های تصمیم‌گیری در نمودار تصمیم‌گیری مشخص ادامه ت ۱۸. بسته پیشرفت.

تصمیم‌گیری در نمودار تصمیم‌گیری مشخص گردید. همچنین در این راستا، انطباق میان گزینه‌های عرصه‌های تصمیم‌گیری مختلف با ماتریس انطباق‌پذیری شناسایی شد. فنون به‌کاررفته در فرایند تصمیم‌سازی در این رهیافت امکان اتخاذ رویکردی چندمعیاری را برای مقایسه و اختیار فراهم کردند. این موضوع در افزودن اهمیت عرصه‌های تصمیم‌گیری از حیث‌های گوناگون و نیز سازمان‌های مسئول به نمودار تصمیم‌گیری در وضعیت صورت‌بندی برای اختیار کانون مسئله، محدودیت کانون مقایسه طرح‌های تصمیم‌گیری برای تدوین فهرست کوتاه کار و مقایسه مزیت طرح‌های تصمیم‌گیری بر اساس عرصه‌های مقایسه مختلف در وضعیت مقایسه و همچنین اختیار طرح

فضای تصمیم‌گیری آینده		تصمیمات فوری		عرصه‌های تصمیم‌گیری
برنامه‌ریزی پیشامد	اختیارهای معوق	اکتشافات	اقدامات	
- در صورت تدوین ضوابط و دستورالعمل‌های لازم به منظور کاهش قابل ملاحظه عدم قطعیت در عرصه عدم قطعیت «؟ حمایت دولت از جذب» در کمتر از ۴ ماه، سه ماه پس از آن، اختیار در خصوص عرصه تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟» انجام شود.	تا ۷ ماه برای جمع‌بندی با در نظر گرفتن ضرورت نسبتاً بالا و نیز به سبب ارتباط با عرصه‌های تصمیم‌گیری «راه‌های مرزی؟»، «خدمات گردشگری؟»، و «افزایش بازده کشاورزی؟» ریزنی با عراق یا ایجاد صنایع مورد استفاده	- مذاکره با مسئولان فرمانداری و استانداری برای آگاهی دقیق برنامه‌ریزان و جلب حمایت‌های مالی و سیاسی دولت از طریق تدوین ضوابط لازم و اختصاص بودجه به شهرستان برای جذب جمعیت به بخش سومار. - مذاکره با مسئولان اتاق مشترک بازرگانی ایران و عراق برای اخذ نظرات آنان در خصوص شرایط گمرکی مطلوب و انجام گفتگو با افراد ذی‌نفع در دولت عراق و مذاکره با شوراها استانی عراق در مقام مسئول تعیین ضوابط گمرکی با هماهنگی با وزارت امور خارجه ایران. - گفتگو با انجمن‌های صنفی شرکت‌های تولیدکننده کالاهای دارای بازار مصرف در عراق برای اخذ نظرات آنها. - مذاکره با مسئولان فرمانداری به نمایندگی دولت در شهرستان در خصوص اجرای قوانین اولویت استخدام کارکنان بخش‌های دولتی از ساکنان بومی و تناسب درآمد ساکنان بخش سومار از مشاغل با مبلغ بازپرداخت وام‌ها. - برآورد درآمد ساکنان بخش سومار از مشاغل ایجادشده یا ارتقا یافته در آینده. - محاسبه سود، مبالغ اقساط، و فاصله زمانی بازپرداخت وام‌ها با در نظر گرفتن درآمد آتی ساکنان بخش سومار.	-	رونق صادرات؟
-	-	-	یارانه دولت	خدمات در قصر شیرین؟
-	-	-	درختکاری در ایران	گردوغبار؟
-	-	-	بله	پاک‌سازی از مین؟
-	-	-	بله	بومیان در بازارچه سومار؟
-	-	-	بله	بومیان در صنایع معدنی و نفتی؟

گردیدند. نگارندگان با پرسش از کارشناسان سازمان‌های مسئول و گروه‌های ذی‌نفع، با لحاظ کردن مسئولیت‌ها، دغدغه‌ها، و منافع آن‌ها، نقش نمایندگان آن‌ها را در فرایند تصمیم‌سازی به‌ویژه شناسایی عرصه‌های مقایسه و عرصه‌های عدم قطعیت ایفا کردند. به علاوه، انجام اقدامات اکتشافی، امکان مذاکره، گفتگو، و انجام کارهای کارشناسی را با این سازمان‌ها و گروه‌ها فراهم خواهد کرد. این فعالیت‌های تعاملی موجب نزدیکی بدنه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری می‌گردد. لازم به ذکر است که گروه‌های ذی‌نفع در فرایند تصمیم‌سازی در تشخیص مسائل نیز شرکت کردند. اهداف در فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه شهرستان قصر شیرین بر مبنای رهیافت اختیار راهبردی در قالب عرصه‌های مقایسه شناسایی و مطرح گردیدند.

برخورد با عدم قطعیت‌ها در فرایند تصمیم‌سازی برای توسعه این شهرستان بر اساس رهیافت اختیار راهبردی به دو شیوه کاهش آن‌ها از طریق انجام اقدامات اکتشافی و پذیرش آن‌ها از

طریق باز گذاشتن برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری و اختیار طرح اقدام نیرومندتر به سبب انعطاف‌پذیری و سازش‌پذیری بیشتر آن با شرایط آینده انجام گرفت. اختیار آگاهانه انجام اقدام اکتشافی یا تعهد در عرصه‌های تصمیم‌گیری با ضرورت بالا نمودی دیگر از مدیریت عدم قطعیت‌ها، در فرایند تصمیم‌سازی انجام شده، است. به علاوه، به‌کارگیری فنون ساده، شفاف، و پیوسته در فرایند تصمیم‌سازی امکان بازبینی، نظارت، و اصلاح را در طول فرایند و جرح و تعدیل و تغییر را در اجرا، با مشاهده تغییرات در اجرا حین پایش یا تغییر شرایط، فراهم می‌کند.

در بسته پیشرفت به منزله فرآورده فرایند تصمیم‌سازی در رهیافت اختیار راهبردی، در راستای مدیریت پیچیدگی‌ها، اختیارهای معوق با توجه به پیوندهای تصمیم‌گیری میان عرصه‌های تصمیم‌گیری زمان‌بندی شدند. در واقع تصمیمات در فرآورده عرضه‌شده، با توجه به پیچیدگی‌ها، منفک از یکدیگر نیستند و با قرارگیری در مجموعه‌ای واحد تحت عنوان «بسته

ادامه ت ۱۸. بسته پیشرفت.

فضای تصمیم‌گیری آینده		تصمیمات فوری		عرصه‌های تصمیم‌گیری
برنامه‌ریزی پیشامد	اختیارهای معوق	اکتشافات	اقدامات	
- در صورت عدم کفایت وام اختصاص‌یافته بر اساس کارشناسی‌های موردی کارشناسان سازمان راه و شهرسازی استان کرمانشاه و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، تا ۲۰٪ بر مبلغ و دوره بازپرداخت وام به طور موردی افزوده شود.	-	-	وام بازسازی ۳۵۰ میلیون ریالی	بازسازی واحدهای مسکونی شهری تخریب‌شده بر اثر زلزله؟
	-	-	وام بازسازی ۲۵۰ میلیون ریالی	بازسازی مساکن روستایی تخریب‌شده بر اثر زلزله؟
	-	-	وام مرمت ۱۵۰ میلیون ریالی	مرمت واحدهای مسکونی زلزله‌زده؟
-	تا ۲ ماه: تصمیم‌گیری پرداخت ۹۰٪ یا ۷۰٪ یا ۵۰٪ هزینه بازسازی یا مرمت از سوی دولت	-	-	بازسازی و مرمت اماکن خدماتی خصوصی زلزله‌زده؟
-	-	-	برآورد هزینه بازسازی و مرمت، اختصاص بودجه، تهیه طرح و اجرای آن	بازسازی و مرمت اماکن خدماتی دولتی؟

این رهیافت وجود ندارد و در صورت لزوم ترکیب آن‌ها، باید گزینه‌ی تصمیم‌گیری دیگری، که محتوای آن ترکیبی است، به دیگر گزینه‌های عرصه‌ی تصمیم‌گیری مورد نظر افزوده شود. افزودن این گزینه‌های تصمیم‌گیری ترکیبی با نسبت‌های متفاوت ترکیب، در عمل فرایند تصمیم‌سازی را بسیار پیچیده‌تر می‌کند. به نظر می‌رسد در صورت استفاده از رایانه در فرایند تصمیم‌سازی با به‌کارگیری رهیافت اختیار راهبردی، می‌توان نه‌تنها گزینه‌های ترکیبی متنوع را به این فرایند وارد کرد، بلکه بسیاری دیگر از اموری را که به صورت شهودی از سوی برنامه‌ریزان در طول فرایند انجام می‌گیرد، از جمله درک تأثیر هر یک از عرصه‌های عدم قطعیت بر گزینه‌های تصمیم‌گیری هر یک از عرصه‌های تصمیم‌گیری و نیز بر پیوندهای تصمیم‌گیری را به صورت ساختاریندی شده و با گرافیک مناسب مشاهده کرد و با تغییر هر یک از عوامل، تأثیر آن را بر تمام فرایند تصمیم‌سازی ملاحظه کرد. استفاده از رایانه، اتلاف زمان به سبب پیچیدگی مسئله را در فرایند تصمیم‌سازی به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش خواهد داد و منابع مالی و توانایی‌های شخصی را بیش از گذشته صرف محتوای فرایند و افزایش قابلیت اجرای آن از طریق مذاکره‌ها و گفتگوهای بیشتر به منظور مدیریت تضادها و نیز انجام اقدامات اکتشافی بیشتر و دقیق‌تر در برابر عدم قطعیت‌ها خواهد کرد. درواقع با کمک رایانه، برخوردی پرجزئیات‌تر در برابر پیچیدگی‌ها انجام می‌گیرد و زمان فرایند تصمیم‌سازی به برخورد تعاملی‌تر در برابر تضادها و برخورد کاهش‌دهنده‌تر در برابر عدم قطعیت‌ها اختصاص می‌یابد.

پیشرفت» به ترتیبی از گام‌های تدریجی پیوسته منجر شده‌اند. در بسته پیشرفت، به منظور مدیریت تضادها، سازمان‌های مربوط به تصمیمات و اقدامات اکتشافی مورد نظر، که در طول فرایند شناسایی شده بودند، مشخص گردیدند و از آنجا که این بسته حاصل فرایندی تعاملی است و نقش سازمان‌های مسئول، گروه‌های ذی‌نفع، و برنامه‌ریزان در آن مشخص است، به نظر می‌رسد که از قابلیت اجرای بالایی برخوردار باشد.

در این بسته به منظور مدیریت عدم قطعیت‌ها برای کاهش آن‌ها اقداماتی اکتشافی پیشنهاد گردید و با پذیرش این عدم قطعیت‌ها، عرصه‌های تصمیم‌گیری مربوط به آن‌ها باز نگه داشته شد. در خصوص عرصه‌های تصمیم‌گیری با ضرورت بالا، با وجود عدم قطعیت، تصمیم‌گیری انجام گرفت و درواقع عدم قطعیت‌های مربوط به آن‌ها در همان سطح پذیرش شدند و اقدامات تجویزی فوراً به اجرا درخواهند آمد. باز نگه داشتن برخی عرصه‌های تصمیم‌گیری، برای انعطاف‌پذیر کردن سیستم هدایت و مهار شهری، امکان پایش اجرا و در صورت لزوم اصلاح و تغییر و بر مبنای آن‌ها تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند. علاوه بر این‌ها در بسته پیشرفت به منظور مقابله با پیشامدهای محتمل، برنامه‌ریزی پیشامد انجام گرفت که در صورت وقوع پیشامدی خاص، اقدام بایسته انجام شود.

با به‌کارگیری رهیافت اختیار راهبردی در برنامه‌ریزی توسعه شهرستان قصر شیرین مشخص گردید که فرایند تصمیم‌سازی در این رهیافت واجد ضعف‌هایی نیز هست. در طراحی طرح‌های تصمیم‌گیری، امکان ترکیب گزینه‌های تصمیم‌گیری بر اساس

منابع و مأخذ

بگ‌رضائی، شیدا. آمایش مناطق مرزی، موردپژوهی: محور مرزی سومار- نفت‌شهر (از تخلیه تا حیات دوباره)، پایان‌نامه

اکبری، مرتضی. سومار در مسیر تاریخ، ایلام: دانشگاه ایلام، ۱۳۹۳.

- کارشناسی ارشد، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران، استاد راهنما: رضا خیرالدین، ۱۳۹۴.
- زبردست، اسفندیار. «بررسی تحولات نخست شهری در ایران»، در هنرهای زیبا، ش ۲۹ (بهار ۱۳۸۶)، ص ۲۹-۳۸.
- عبدی دانشپور، زهره. «برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیار راهبردی: ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش‌شرط‌ها»، در مدیریت شهری، ش ۱۴ (تابستان ۱۳۸۲)، ص ۱۴-۲۳.
- _____ . «درآمدی بر پایه‌های نظری و گونه‌بندی نظریه‌های برنامه‌ریزی با تأکید ویژه بر برنامه‌ریزی شهری». در هنرهای
- کارشناسی ارشد، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران، استاد راهنما: رضا خیرالدین، ۱۳۹۴.
- مرکز آمار ایران. *سالنامه آماری استان کرمانشاه*، ۱۳۹۰.
- _____ . *سرشماری‌های عمومی نفوس و مسکن*، ۱۳۴۵ تا ۱۳۹۵.
- نجاتی، مهشید. *به‌کارگیری رهیافت اختیار راهبردی در سطح محلی با تأکید بر فنون تصمیم‌سازی، موردپژوهی: محدوده شمالی دریاچه شهدای خلیج فارس*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران، استاد راهنما: رضا خیرالدین، ۱۳۹۴.

- Burns, Tom. "A Practical Theory of Public Planning: The Tavistock Tradition and John Friend's Strategic Choice Approach". in *Journal of Planning Theory*, No. 3 (2004), pp. 211-223.
- Dekker, Fred & Hans Mastop. "Strategic Choice: An Application in Dutch Planning Practice". in *Journal of Planning Outlook*, No. 22 (1979), pp. 87-96.
- Faludi, Andreas. "The Impact of Planning Philosophy". in *Journal of Planning Theory*, no. 3 (2004), pp. 225-236.
- Friend, John. "Connective Planning: From Practice to Theory and Back". in Eric Trist & Fred Emery & Hugh Murray (eds.), *The Social Engagement of Social Science, Volume III: The Socio-Ecological Perspective*, Philadelphia: The University of Pennsylvania Press, 1997, pp. 439-469.
- _____ . "Labels, Methodologies and Strategic Decision Support", in *Journal of the Operational Research Society*, No. 57 (2006), pp. 772-775.
- _____ . "Planning in the Presence of Uncertainty: Principles and Practice", in *Journal of Infrastructure Planning and Management*, No. 476 (1993), pp. 1-9.
- _____ . "Response from John Friend: A Future for the Non-Academic Planning Theorist?". in *Journal of Planning Theory*, No. 3 (2004), pp. 249-262.
- _____ . "Supporting Developmental Decision Processes: The Evolution of an OR Approach", in *Journal of International Transactions in Operational Research*, No. 2 (1995), pp. 225-232.
- _____ . "The Dynamics of Policy Change", in *Journal of Long Range Planning*, No. 10 (February 1977), pp. 40-47.
- _____ . "The Strategic Choice Approach", in James Cochran (ed.), *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, John Wiley & Sons, 2011, pp. 1-12.
- Friend, John & Allen Hickling. *Planning under Pressure: The Strategic Choice Approach (3rd ed.)*, Oxford: Routledge, 2012 (Original work published 2005).
- Friend, John & Neil Jessop. *Local Government and Strategic Choice: An Operational Research Approach to the Process of Public Planning (2nd ed.)*, Oxford: Routledge, 2013 (Original work published 1976).
- Hickling, Allen. "AIDA and the Levels of Choice in Structure Plans", in *Journal of the Town Planning Review*, No. 49 (October 1978), pp. 459-475.
- Khakee, Abdul & Knut Stromberg. "Applying Future Studies and the Strategic Choice Approach in Urban Planning", in *Journal of the Operational Research Society (JORS)*, No. 44 (March 1993), pp. 213-224.
- Mingers, John & Jonathan Rosenhead. "Problem Structuring Methods in Action", in *European Journal of Operational Research*, No. 152 (2004), pp. 530-554.
- Rosenhead, Jonathan & John Mingers. *Rational Analysis for a Problematic World Revisited (2nd ed.)*, London: John Wiley & Sons, 2009 (Original work published 2001).
- <http://www.bonyadmaskan.ir/4/9/1396>.
- <http://iiees.ac.ir/4/9/1396>.