

# آینده پژوهی حکمرانی خوب در ایران با رویکرد سناریونویسی

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۱/۱۵

منا آهنی\*

مرتضی موسی خانی\*\*

محمدعلی افشار کاظمی\*\*\*

## چکیده

مطالعه حکمرانی خوب در دو دهه اخیر مورد توجه محافل علمی جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه قرار گرفته است. چرا که بدون شک مسیر دستیابی به توسعه، از حکمرانی با کیفیت در کشورها سرچشمه می‌گیرد. این مطالعه تلاش می‌کند با استفاده از سناریونویسی به عنوان یکی از شیوه‌های آینده پژوهی، به طرح برخی سناریوهای مطرح درباره آینده حکمرانی خوب در کشور پرداخته و تحلیلی از آینده ارائه دهد. این پژوهش با طرح و نقد سه سناریو، به بررسی سناریو «گذشته در آینده» با استفاده از روش تحلیل سری زمانی؛ سناریو «محتمل» با استفاده از روش تحلیل تأثیر متقابل؛ و سناریو «خوش‌بینانه» بر مبنای سند چشم‌انداز بیست ساله، می‌پردازد. یافته‌های پژوهش در سناریو اول و دوم، میزان توجه و اهمیت به شاخص‌ها و اولویت‌بندی آنها را به منظور ارتقای سطح حکمرانی خوب در کشور توصیف می‌کند. در سناریوی سوم، میزان فاصله هر شاخص تا برترین کشور، در سطح کشورهای منطقه بر اساس سند چشم‌انداز را نشان می‌دهد. در پایان بر مبنای یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: آینده پژوهی، سناریونویسی، حکمرانی خوب

---

\* دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (مسئول مکاتبات)

mona.ahani@srbiau.ac.ir

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران.

## مقدمه

هیچ‌کس نمی‌تواند از آینده چشم پوشی کند (Ringland, 2006). بدون شک امروزه جهان معاصر در آستانه تحولات و دگرگونی‌های شگرفی است و تغییراتی پرشتاب‌تر، متنوع‌تر، اغواکننده‌تر و پیچیده‌تر از هر زمانی، در تاریخ بشری رخ می‌دهند. حرکت و طی طریق در این محیط آکنده از ابهام و دودلی به جز با رازگشایی از رویدادهای در حال شکل‌گیری امکان‌پذیر نخواهد بود (Slaughter, 1998). آینده پژوهی<sup>۱</sup> رشته‌ای مستقل است که به شکلی روش‌مند به مطالعه آینده می‌پردازد. این رشته تصاویری از آینده در اختیار ما قرار می‌دهد تا در زمان حال، بر اساس این تصاویر بتوانیم به شکل کارآمدتری تصمیم‌گیری نماییم (WFSF<sup>2</sup>, 2015).

در فعالیت برنامه‌های آینده پژوهی معمولاً تنها از یک روش بهره گرفته نمی‌شود، و تلاش می‌شود تا ترکیب مناسبی از روش‌ها در نظر گرفته شود. ترکیب مناسب و انتخاب روش‌های مناسب، موضوعی مهم است. سناریونویسی روشی منظم و منضبط است که از آن برای کشف نیروهای پیشران کلیدی<sup>۳</sup> در بافت تغییرات شتابان، پیچیدگی‌های فوق‌العاده و عدم قطعیت‌های<sup>۴</sup> متعدد استفاده می‌شود. سناریوها کمک می‌کنند که هم چالش‌ها و هم فرصت‌های بالقوه ولی غیرمنتظره شناسایی شوند (Schoemaker, 2002). از طریق این روش، رهبران و مدیران با نگاه به رویدادهای غیرمنتظره در آینده و درک عمیق پیامدهای احتمالی آن‌ها، چندین داستان یا روایت متمایز درباره آینده‌های ممکن را کشف و تعریف می‌کنند. این سناریوها ابزاری برای نظم بخشیدن به بینش‌ها و استنباط‌های رهبران و مدیران هستند. اگر هنگام تدوین سناریو تفکر جدی صورت بگیرد، آنگاه اصلاً مهم نیست که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد، زیرا دولت، شرکت یا سازمان در مقابل هر اتفاقی آماده است و می‌تواند بر مسیر اتفاقات آینده تأثیرگذار باشد. همچنین در سناریونویسی تلاش می‌شود بر اساس فهم دلالت‌ها انتخاب امروز، راه‌های اثرگذاری بر پیامدهای آتی این انتخاب‌ها در آینده کشف شوند. سناریونویسی در واقع روشی است برای کمک به رهبران و مدیران، هنگام تفکر درباره آینده یا بهتر بگوییم آینده‌های بدیل. به کمک سناریو عدم قطعیت‌های بحرانی، یعنی رویدادهایی که شاید در آینده باعث دگرگونی و تحول اساسی دولت، سازمان و کسب و کار شوند، در کانون توجه رهبران و مدیران قرار می‌گیرد. این روش برای شناخت و آگاهی از محدودیت‌های

ادراکی - شناختی رهبران و مدیران هنگام شناخت محیط پیرامونی، تفکر درباره آینده - های بدیل و نهایتاً تصمیم‌گیری استراتژیک مفید واقع می‌شود. سناریونویسی به طور مشخص به منظور پرداختن به چندگانگی و غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده طراحی شده است. مزیت این روش، توانایی شناخت آینده‌های دراز مدت بسیار متفاوت با امروز، و هم‌چنین سناریو سازی برای انتخاب استراتژی‌هایی بر پایه‌ی این شناخت است (علیزاده، وحیدی مطلق و ناظمی، ۱۳۸۷). امروزه سناریوها به عنوان جزیی از فرآیند آینده پژوهی شناخته می‌شوند، که بوسیله آن‌ها افراد به تبادل بینش‌هایشان پرداخته و در نتیجه، ارتباطات در درون شبکه‌ها تعمیق می‌یابد و یا به عنوان خروجی و محصول فرآیند آینده پژوهی به مخاطبان عرضه می‌گردد. داشتن درک و تصویری از آینده‌های باورکردنی در دنیای پر از پیچیدگی و متغیر امروز، مقدمه‌ی برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری برای حوزه‌های مختلف است. بنا به نظر بسیاری از صاحب‌نظران آینده پژوهی یکی از کارآمدترین روش‌های موجود برای پیش‌بینی آینده‌های دور و در شرایطی که عدم قطعیت‌های زیادی در سیستم وجود دارد، می‌باشد (Inayatullah, 2018; Hilbert, et al., 2009; Ringland, 2006; Slaughter, 2004; Cornish, 2004). از آن‌جا که، درک وضعیت آینده حکمرانی خوب در کشور می‌تواند در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران بسیار موثر باشد، و به دلیل وجود عدم قطعیت و نیاز به پیش‌بینی آینده‌های محتمل، رویکرد این پژوهش در مطالعه حکمرانی خوب، بر مبنای سناریونویسی در نظر گرفته شده است. هدف پژوهش حاضر نگارش سناریوهای حکمرانی خوب به منظور ارائه تصویری از آینده حکمرانی خوب در کشور می‌باشد، تا برنامه‌ریزان، خط‌مشی‌گذاران و تحلیل‌گران، توجه بیشتری به وضعیت حکمرانی خوب در کشور لحاظ نمایند. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال است که؛ سناریوهای آتی در حوزه حکمرانی خوب کدامند؟

### مبانی نظری پژوهش

#### مفهوم حکمرانی و حکمرانی خوب

چالش مشترک همه جوامع، ایجاد یک نظام حکمرانی است که حمایت و پشتیبانی انسانی را به ویژه در جوامع فقیر حفظ کند. در حال حاضر جستجو برای یک مفهوم

روشن از حکمرانی آغاز شده است. حکمرانی خوب، مشارکتی، شفاف و پاسخگو، همچنین موثر و عادلانه است و حاکمیت قانون را ترویج می‌دهد. حکمرانی خوب تضمین می‌کند که اولویتهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مبتنی بر توافق گسترده در جامعه است و صدای فقیرترین و آسیب پذیرترین افراد در تصمیم‌گیری در خصوص تخصیص منابع توسعه شنیده می‌شود. حکمرانی سه پایه دارد: اقتصادی، سیاسی و اداری. حکمرانی اقتصادی، شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری است که بر فعالیت‌های اقتصادی کشور و روابط آن با اقتصادهای دیگر تاثیر می‌گذارد. از این رو، به وضوح پیامدهای عمده‌ای برای عدالت، فقر و کیفیت زندگی دارد. حکمرانی سیاسی، فرآیندهای تصمیم‌گیری است که سیاست را شکل می‌دهد. حکمرانی اداری، سیستم پیاده‌سازی سیاست است (UNDP, 2013). هم پوشانی این سه حکمرانی، فرآیندها و ساختارهایی را تعریف می‌کند که راهنمای روابط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است.

حکمرانی به معنای استفاده از قدرت در محدوده‌ای خاص برای حفظ و تأمین نیازهای عمومی است. و هدف آن راهنمایی، هدایت و تنظیم کننده فعالیت شهروندان و روابط میان آن‌ها از طریق قدرت نظام‌های مختلف در راستای به حداکثر رساندن منافع عمومی است. از لحاظ علوم سیاسی، حکمرانی به فرآیند مدیریت سیاسی اشاره دارد، این فرآیند شامل مبانی هنجاری قدرت سیاسی، رویکرد برخورد با امور سیاسی و مدیریت منابع عمومی است. و به طور خاص بر نقش اقتدار سیاسی در حفظ نظم اجتماعی و قدرت اداری تمرکز دارد (Keping, 2017). از بسیاری جهات، مفهوم حکمرانی و حکمرانی خوب به طور همزمان، ظهور کرده است. مفهوم حکمرانی خوب تنها زمانی بهتر درک می‌شود که زمینه ظهور آن به اندازه کافی مورد توجه و فهم قرار گرفته باشد. اغلب بحث درباره حاکمیت دولتی بسیار دشوار است چرا که پذیرش هر گونه خطا در سیستم سیاسی و دولتی به خاطر ضعف عملکرد و شکست در اهداف پیش‌بینی شده جامعه در جهت دستیابی به توسعه، ساده نیست. از این رو، منشأ مفهوم حکمرانی خوب نه از سیستم حاکمیت دولتی بلکه از نفوذ سیاست‌های نهادهای بین‌المللی غیردولتی می‌باشد. امروزه مسئله حکمرانی خوب به عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات مطرح شده در گفتمان حوزه اقتصاد سیاسی در سراسر جهان می‌باشد (Rhodes, 1996: 660; Shankar Nag, 2018). حکمرانی نتیجه شکل‌دهی تعامل سیاسی - اجتماعی دولت است.

تمرکز بر حکمرانی می‌تواند تفاوت بین دولت و جامعه مدنی را تمیز دهد (Rosenau, 1992: 4). اصطلاح حکمرانی تا اواخر دهه ۱۹۸۰ اغلب در توسعه جوامع نادیده گرفته می‌شد هر چند ایده حکمرانی به قدمت تمدن بشری است. محبوبیت اصطلاح «حکمرانی» با تعریف مجدد نقش دولت، شرکت‌ها و مدیریت اقتصادی یک کشور به صورت موثر و کارآمد، در جهت توسعه افزایش یافت. با این وجود، این اصطلاح در اواخر قرن بیستم، محبوبیت گسترده‌ای یافته که به لطف سازمان‌های مالی و اقتصادی بین-المللی مانند: بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول، برنامه توسعه سازمان ملل متحد و کمک‌های توسعه بین‌المللی می‌باشد (Shankar Nag, 2018; Mathur, 2008: 2). حکمرانی، مرز میان مسئولیت‌ها را برای مقابله با مسائل اجتماعی و اقتصادی مشخص می‌کند. این نشان می‌دهد که در جامعه مدرن، دولت مسئولیت خود را به بخش خصوصی و جامعه مدنی منتقل می‌کند (سازمان‌های بخش خصوصی و گروه‌های داوطلبانه، از مسئولیت و فعالیت بیشتری نسبت به زمانی که در دست دولت هستند برخوردارند). در نتیجه، مرز بین دولت و جامعه، و بین بخش عمومی و خصوصی در زمینه مسئولیت‌ها به وضوح بیشتری نیاز دارند (UNDP, 2013).

### شاخص‌های حکمرانی خوب از دیدگاه بانک جهانی

شاخص‌های حکمرانی خوب از دیدگاه بانک جهانی، حاصل تلاش سه تن از محققان بانک جهانی دانیل کافمن، آرت کرای و پابلو زوییدو لوباتون<sup>۵</sup> است که یافته‌های موسسات مختلف بین‌المللی همچون EIU<sup>۶</sup>، ICRG<sup>۷</sup>، بنیاد هریتیج<sup>۸</sup> و خانه آزادی<sup>۹</sup> پیرامون وضعیت اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها را با یکدیگر ادغام کرده و شاخص‌های کلی و جدیدی تحت عنوان شاخص‌های حکمرانی معرفی نموده است. این پژوهش مبتنی بر شش اصل حکمرانی خوب از دیدگاه بانک جهانی (World Bank, 2015) است، که در زیر شرح داده شده است:

- کنترل فساد؛ استفاده از قدرت و امکانات عمومی در جهت منافع شخصی. این شاخص مفهوم‌هایی مانند فساد در میان مقامات رسمی، اثربخشی تدبیرهای ضد فساد، تأثیر آن بر جذب سرمایه‌های خارجی، پرداخت اضافی یا رشوه برای گرفتن مجوزهای اقتصادی و ... را اندازه‌گیری می‌کند (رزمی و صدیقی، ۱۳۹۱). فساد، رفتاری را شامل می‌شود که در پی آن افراد صاحب قدرت از نفوذ خود در

بخش دولتی به عنوان مزیتی در راستای منافع شخصی خود بهره می‌برند. این شاخص، هم فسادهای جزئی و کوچک و هم فسادهای بزرگ و کلان را در بر می‌گیرد (Avram, 2014). هر چند اندیشمندان در زمینه جنبه‌های مختلف فساد و آثار آن‌ها توافق چندانی ندارند، لیکن همه آن‌ها بر این نکته تأکید دارند که فساد ناشی از حکمرانی ضعیف است. بانک جهانی فساد را به عنوان سوء استفاده از اختیارات عمومی، برای منافع شخصی یا گروهی، تعریف کرده است (World Bank, 1997).

- اثربخشی دولت؛ کیفیت خدمات عمومی، کیفیت بوروکراسی، صلاحیت حکمرانان شهری و میزان استقلال خدمات شهری از فشارهای سیاسی مدنظر است. همچنین کیفیت تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی و دولتی، و میزان اعتبار تعهدی که دولت در برابر این سیاست‌ها دارد در این شاخص در کانون ارزیابی قرار می‌گیرد (Kaufmann, Kraay & Lob, 2002).
- ثبات سیاسی (فقدان خشونت)؛ ثبات سیاسی بدین معنا است که چه میزان احتمال دارد یک حکومت و نظام سیاسی از طرق غیرقانونی یا ابزارهای خشونت‌آمیز در معرض سرنگونی باشد. عمده بحث این شاخص مربوط به تروریسم و خشونت است. بر اساس این شاخص، هر چه احتمال نبودن ثبات سیاسی در یک کشور بیشتر باشد نشان‌دهنده حکمرانی ضعیف است و هرچه کشوری از ثبات سیاسی بیشتری برخوردار باشد، در زمینه حکمرانی خوب امتیاز بالاتری را کسب می‌کند (Ernst & Hart, 2007).
- کیفیت قوانین و مقررات؛ منظور از این شاخص، قابلیت دولت در تدوین و اجرای سیاست‌ها و مقرراتی است که سبب گسترش حضور و فعالیت‌های بخش خصوصی می‌شود. حضور هر چه بیشتر بخش خصوصی در اثر اجرای سیاست‌های تدوین‌شده از سوی دولت نشان از حکمرانی بهتر دارد (ADA, 2011).
- حاکمیت قانون؛ اصل حاکمیت قانون به عنوان یکی از اصول مهم حقوقی و سیاسی و به عنوان یکی از ارکان «حکمرانی خوب» مفاهیم متعددی نظیر حقوق طبیعی، عدالت و برابری را در بر می‌گیرد. و مهمترین هدف آن تضمین حقوق افراد است. و شامل همه ارزش‌ها، تکنیک‌ها و پیامدهایی است که در

اغلب نظریات یافت می‌شوند (کاتوزیان، ۱۳۸۷: ۴۵۹).

- پاسخگویی؛ پاسخگویی مبنای هر جامعه‌ای است که ادعا می‌کند دموکراتیک است. سازمان‌های دولتی، به وسیله مردم و برای مردم ایجاد می‌شوند و می‌بایست در برابر آن‌ها پاسخگو باشند (هیوز، ۱۳۸۹: ۲۸۲). میزان مشارکت شهروندان در انتخاب دولت و نظام سیاسی بیانگر میزان آزادی بیان، آزادی احزاب، تشکل‌ها و اجتماعات، و آزادی رسانه‌های جمعی است. بر اساس این شاخص هر چه مردم در یک جامعه نقش بیشتری در تعیین زمامداران و هیئت حاکمه داشته باشند، حضور و نقش احزاب و تشکل‌ها و انجمن‌ها و نظایر آن‌ها در جامعه بیشتر باشد، و رسانه‌های جمعی و افراد مختلف بتوانند آزادانه فعالیت و نظر خود را بیان کنند، نشان‌دهنده وضعیت بهتری از حکمرانی خوب است (پاداش‌زیوه و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۸).

### سناریونویسی

سناریو چهره آینده است و پیش‌گویی نیست، هدف سناریو سازی، گسترش تفکر در مورد آینده و گسترش دادن طیف گزینه‌هایی است که می‌تواند مورد نظر محقق در پیش‌بینی‌های محتمل آینده باشد، بنابراین سناریو مجموعه امکاناتی است که به آینده نامعلوم مرتبط می‌شود و روش اندیشیدن در مورد این نامعلومی‌ها را به ما می‌آموزد. سناریوها به ما می‌آموزند که درباره نامعلومی‌ها بیندیشیم و فرض‌های دست و پا گیر امروزی را از دست و پای ذهن باز کنیم و بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است جهان ما را دگرگون سازند، شناسایی کنیم. پر واضح است که اقدامات ما در فردا باید بر پایه شناخت امکاناتی باشد که برای تغییر وجود دارد و امروز آن‌ها را می‌توان شناسایی نمود. نامعلومی در تفسیر، بدین معنا نیست که نمی‌توان دانست که فردا چگونه است، بلکه نامعلومی آن است که نمی‌دانیم مسائل، روندها، تصمیمات و حوادث چگونه فردا را شکل می‌بخشند (Porter, 1985). داتور<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) معتقد است: مغز ما به طور مداوم به پیش‌بینی آن‌چه اتفاق می‌افتد می‌پردازد و انتظارات خود را با واقعیت‌ها مقایسه می‌کند تا پیش‌بینی‌های بعدی را بهبود بخشد. قطعاً استفاده دقیق از روش‌ها و ابزارها می‌تواند در مطالعات آینده تفاوت ایجاد کند. تحقیقات تجربی نشان از بهینه‌سازی نتایج دارند. در مطالعه‌ای اخیر توسط روبک و کوم<sup>۱۱</sup>

(۲۰۱۸) نشان داده شده شرکت‌هایی که بر روی آینده تمرکز داشتند موفق شدند سود و سهام بازار خود را افزایش دهند، چرا که درگیر افق افسانه‌ای بودند و همان را در تحقیقات-شان عمل کردند (Inayatullah, 2018). مقصود از طراحی سناریوها انتخاب فقط یک آینده مطلوب و آرزوی به حقیقت پیوستن آن و یا پیدا کردن محتمل‌ترین آینده و سعی در تطبیق با آن نیست، بلکه قصد اصلی سناریونویسی اتخاذ تصمیم‌هایی استراتژیک است که برای «همه آینده‌های باور کردنی» به اندازه کافی خردمندانه و پابرجا باشند. با آن‌که آینده قطعی و از پیش تعیین شده نیست، انسان می‌تواند با دخالت خود در راستای تحقق یا عدم تحقق آینده‌ای خاص بکوشد (Anderson, 2001). برخی از صاحب‌نظران همچون رینگلند، واک و ... معتقدند سناریو برنامه راهبردی است که به مدیریت عدم قطعیت‌ها در آینده کمک می‌کند (Wack, 1985; Ringland, 1998). و تعدادی دیگر از افراد صاحب نظر همچون شومیکر، گوده و روبلا معتقدند سناریوها روشی علمی برای توصیف موقعیت‌های آینده و رویدادهای ممکن در آن موقعیت‌ها است (Godet & Roubelat, 1996; Schoemaker, 1995). از این تعاریف، آشکارا بر می‌آید که سناریو، به معنای پیش‌بینی توصیفی از تصاویر نسبتاً عادی از زمان حال در آینده نیست. همچنین به معنی چشم‌انداز، یعنی آینده‌ای مطلوب نیز نمی‌باشد. سناریو، پاسخی مناسب به این سوال است که: چه اتفاقی ممکن است بیافتد؟ یا چه اتفاقی می‌افتد اگر ...؟ بنابراین سناریو، پیش‌بینی و چشم‌انداز نیست، چه این دو تمایل دارند خطرات را پنهان سازند. برعکس، سناریو مدیریت ریسک و مخاطره را ممکن می‌سازد (لیندگرن و باندهولد، ۲۰۰۳: ۳۵). سناریوها را می‌توان به روش‌های مختلف تدوین کرد و برای گستره‌ی وسیعی از مقاصد مورد استفاده قرار داد. در این پژوهش به منظور طراحی سناریو، از روش تحلیل سری زمانی برای سناریوی «امتداد گذشته در آینده» روش تحلیل تأثیر متقابل به منظور طراحی سناریوی «محتمل» و روش مبتنی بر سند چشم‌انداز بیست ساله برای طراحی سناریوی «خوش‌بینانه»، در کشور خواهیم پرداخت.

### مروری بر پژوهش‌های صورت گرفته

آینده را نمی‌توان از پیش دید، اما با اکتشاف آینده می‌توان اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری هوشمندانه در زمان حال فراهم کرد (Berkhout & Hertin, 2002). بسیاری از پژوهش‌هایی که با رویکرد سناریونویسی به تحلیل وضعیت آینده می‌پردازند با هدف شناخت عدم



قطعیت‌ها و اکتشاف مسیرهایی برای تصمیم‌گیری هوشمندانه است. از این میان می‌توان به مطالعات گوهری‌فر و همکاران (۱۳۹۴)، مومنی و نایب (۱۳۹۳)، هراتی و معینی‌پور (۱۳۹۰)، اشاره کرد که با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو به عنوان یک ابزار آینده پژوهی به ارائه تصویری از آینده ایران پرداختند. به عنوان مثال، آینده مرکز آمار ایران، آینده اقتصاد ایران، آینده حیات سیاسی انقلاب اسلامی مسائلی بود که مورد پژوهش قرار گرفت. گروهی دیگر از مطالعات به طرح این موضوع پرداختند که انتقادهای زیادی به مدیریت استراتژیک به خاطر عدم ارائه تجربیات قابل یادگیری وارد است، و این که هنوز چارچوب منسوخ شده‌ای را آموزش می‌دهد و نیاز محیط پیچیده امروز را برطرف نمی‌کند. از این رو، یک راه مقابله با این محدودیت را چارچوب استراتژیک آینده‌نگر معرفی کردند. از پژوهش‌گرانی که در این حیطه به مطالعه پرداختند می‌توان به (Hillmann, Duchek, Meyr & Guenther, 2018; Yetis, et al., 2015) اشاره کرد. نتایج پژوهش هیلمان و همکاران (۲۰۱۸)، نشان می‌دهد از نظر فرآیند استراتژی (ساختار و نتیجه)، نتایج عملکرد برتر (دقت، قابلیت اطمینان، خلاقیت و قابلیت انتقال) و نتایج یادگیری، تأثیر مثبت بر قابلیت‌های انعطاف‌پذیری مانند پیش‌بینی و حس‌گرایی با روش برنامه‌ریزی سناریو افزایش می‌یابد. و همچنین یه‌تیس و همکاران (۲۰۱۵)، از طریق برنامه‌ریزی سناریو به طراحی استراتژی برای جداسازی منابع و جمع‌آوری ضایعات با هدف رسیدن به بازیافت زباله ۵۰٪ در اتحادیه اروپا در سال ۲۰۲۳ پرداختند. از مطالعاتی که در زمینه حکمرانی با استفاده از سناریونویسی مطرح شده است می‌توان به پژوهش (Ison, Grant, Bawden, 2014; Chakraborty, 2010)، اشاره کرد. در پژوهش آیزن و همکاران (۲۰۱۴)، طراحی سناریو به عنوان یک روش برای نهادینه کردن چارچوب نظام حکمرانی در سیستم، پیشنهاد شده است. که با توجه به تعهدات نظری و معرفت‌شناختی، ادبیات پژوهش، تجربه پژوهش‌گر و انتخاب چارچوب پژوهش، یک وسیله اکتشافی برای انتقاد از توسعه سناریوی گذشته یا پیش‌زمینه برای تولید سناریوهای جدید توصیف گردید. روش اکتشافی و فرآیند تولید آن برای استفاده در شیوه‌های حساس به متن طراحی شده‌اند که می‌تواند برای حکمرانی سیستماتیک و میزان سازگاری تغییرات و موقعیت‌های مشابهی که به عنوان وضعیت بدبینانه یا عدم قطعیت می‌باشند، طراحی گردد. پژوهش دیگری در زمینه حکمرانی توسط چاکرaborty (۲۰۱۰)، صورت گرفت. که معتقد است برنامه‌ریزی سناریو فرآیندی مشارکتی می‌باشد، که به طور سیستماتیک در مورد آینده

فکر می‌کند و به طور بالقوه در پیشرفت حکمرانی منطقه‌ای، مورد آزمایش قرار گرفته است. حکمرانی منطقه‌ای باعث بهبود کارایی شده است. در این پژوهش پس از ارزیابی روند ساخت سناریو به مقایسه چهار سناریو می‌پردازد، نتایج نشان می‌دهد که تأثیرات محلی و منطقه‌ای مختلف، ممکن است با توجه به آینده متفاوت باشند. این تجزیه و تحلیل‌ها به شناسایی راهبردهای دولت‌های محلی کمک می‌کند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد، برنامه‌ریزی سناریو تصمیم‌گیری منطقی را در سطح منطقه‌ای تشویق می‌کند و می‌تواند یک ابزار سیاست مهم برای دولت‌های محلی و ایالتی باشد. مطالعاتی که مطرح گردید چند مورد از پژوهش‌های داخلی و خارجی با رویکرد سناریونویسی بود. پژوهش‌های فوق را می‌توان در جدول زیر جمع‌بندی کرد تا بتوان اشتراک و افتراق آن‌ها را مشخص نمود:

جدول ۱: خلاصه پژوهش‌های پیشین

| عنوان پژوهش  | سال انجام | پژوهش‌گر                   | حوزه تمرکز                           |
|--|-----------|----------------------------|--------------------------------------|
| آینده پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو        | ۱۳۹۴      | گوهری فر، آذر، مشبکی       | آینده مرکز آمار ایران                |
| تبیین آینده اقتصاد ایران: تطبیق چهارچوب نظری نهادگرایی جدید با الگوی مبتنی بر سناریو | ۱۳۹۳      | مومنی و نایب               | سناریو و آینده ایران                 |
| سناریونویسی و آینده حیات سیاسی انقلاب اسلامی ایران                                   | ۱۳۹۰      | هراتی و معینی-پور          | آینده حیات سیاسی انقلاب اسلامی ایران |
| آموزش مدیران آینده برای ایجاد سازمان‌های مقاومتی: نقش برنامه‌ریزی سناریو             | ۲۰۱۸      | هیلمان، دچک، میر، و گوانته | سناریو و آینده-نگری استراتژیک        |
| سناریوهای مدیریت پسماند جامد برای ستنیه در مونته‌نگرو                                | ۲۰۱۵      | یه‌تیس و همکاران           | مدیریت پسماند در آینده               |
| سناریو برای حکمرانی سیستماتیک: چهارچوبی انتقادی                                      | ۲۰۱۴      | آیزن، گرنه و بادن          | سناریو و حکمرانی                     |
| برنامه‌ریزی سناریو برای حکمرانی موثر منطقه‌ای: وعده‌ها و محدودیت‌ها                  | ۲۰۱۰      | چاکرورتی                   | حکمرانی منطقه‌ای                     |

با توجه به مرور پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان گفت که وجه اشتراک آن‌ها استفاده از سناریونویسی در پیش‌بینی وضعیت آینده است و وجه افتراق آن گستردگی مباحثی است که به شیوه آینده پژوهی قابلیت بحث دارند، و گستردگی مباحث در این زمینه نشان از اهمیت و متمرثر بودن این شیوه پژوهش دارد و تمایز این پژوهش این است که تا به حال برای وضعیت آینده حکمرانی خوب در ایران، پژوهشی صورت نگرفته است.

### روش پژوهش

در این پژوهش جامعه آماری وجود ندارد، بلکه جامعه هدف داریم. در ابتدا با استفاده از مطالعات آرشیوی به جمع‌آوری اطلاعات و سوابق مربوط به ادبیات حکمرانی خوب و شاخص‌های آن، می‌پردازد. در این پژوهش به منظور طراحی سناریو از سه روش بهره گرفته شده است، که عبارتند از:

در سناریو اول به عنوان سناریو «امتداد گذشته در آینده» از روش تحلیل سری زمانی استفاده شد. به روند مقادیر یک متغیر در طول زمان که به صورت دوره‌های زمانی با فواصل معین و یکسان تنظیم شده‌اند «سری زمانی» گفته می‌شود. در تحلیل سری زمانی وضعیت تغییرات یک متغیر در گذشته مورد بررسی قرار گرفته و به آینده تعمیم داده می‌شود. از بین چهار روش تحلیل سری زمانی (یعنی: روش خطی، تابع S، میانگین متحرک و هموار سازی نمایی به شیوه ARIMA) که در این پژوهش مورد تحلیل قرار گرفت، روش هموار سازی نمایی به شیوه ARIMA از دقت بالاتری برخوردار بود. و از آن‌جا که داده‌های سال ۲۰۱۶ در دسترس می‌باشند به منظور پیش‌بینی شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب و چگونگی وضعیت کشور در پنج سال آینده، افق زمانی ۲۰۲۱، مورد تحلیل قرار گرفت.

### توصیف داده‌های مورد استفاده در تحلیل سری زمانی

گزارش شاخص‌های حکمرانی در سراسر جهان<sup>۱۲</sup> (WGI) در ابعاد شش‌گانه حکمرانی، برای بیش از ۲۰۰ کشور و منطقه طی دوره ۱۹۹۶-۲۰۱۶ تخمین زده شده است. این شاخص‌ها بر اساس اطلاعات بیش از ۳۰ منبع اطلاعاتی موجود، تدوین و خلاصه

گردیده، که گزارش دیدگاه‌ها و تجارب شهروندان، کارآفرینان، و خبرگان بخش دولتی، خصوصی و سازمان‌های غیردولتی از سراسر جهان، در کیفیت جنبه‌های مختلف حکمرانی نقش داشته است. اندازه‌گیری هر یک از این شش شاخص در سراسر جهان، از میانگین داده‌هایی بدست آمده که برگرفته از منابع واقعی متناظر با مفهوم حکمرانی بوده است (The World Bank Group, 2017). گزارش بانک جهانی در زمینه شاخص‌های حکمرانی، به صورت سالانه توسط دانیل کافمن<sup>۱۳</sup>، مسئول موسسه حکمرانی منابع طبیعی<sup>۱۴</sup> و موسسه بروکینگز<sup>۱۵</sup>؛ و آرت کرای<sup>۱۶</sup>، مسئول گروه تحقیقات توسعه بانک جهانی<sup>۱۷</sup> تهیه و ارائه می‌گردد. داده‌های سناریو اول، برگرفته از شش شاخص حکمرانی خوب از منظر بانک جهانی در بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۶ است. داده‌های موجود به صورت نرمال‌سازی شده و در بازه (۲,۵+ تا ۲,۵-) قرار داشتند که این داده‌ها در یک پایگاه داده در نرم افزار اکسل ذخیره گردید.

در سناریو دوم به عنوان سناریو «محتمل» از روش تحلیل تأثیر متقابل<sup>۱۸</sup> استفاده شد. با بررسی شاخص‌های حوزه حکمرانی خوب و شناسایی عدم قطعیت‌های این حوزه طی مصاحبه با کارشناسان و ارائه پرسشنامه، از روش تحلیل پرسشنامه با استفاده از ماتریس تأثیرات متقابل، مهم‌ترین عدم قطعیت‌ها و سناریوهای این حوزه بررسی گردید. به منظور انتخاب سناریو محتمل از خبرگان دانشگاهی درباره وضعیت آینده شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران، سوال گردید. و از آن جا که در سناریو سوم بر مبنای متن سند چشم‌انداز، سال ۱۴۰۴ مورد تحلیل قرار می‌گیرد، در این سناریو نیز به منظور یکسان سازی بازه زمانی سناریوها، در نظر سنجی از خبرگان سال ۱۴۰۴، مد نظر قرار گرفت. که اعضای نمونه خبرگان، به صورت غیراحتمالی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی (نیومن، ۲۰۰۶: ۴۴۹)، شناسایی شدند. تعیین خبرگی افراد پاسخگو بر مبنای حداقل ۱۰ سال فعالیت آکادمیک و اجرایی در حوزه مدیریت دولتی به ویژه حکمرانی، برآورد گردید. روش تحلیل تأثیرات متقابل بر پایه نظرات و بینش‌های نخبگان استوار است، و یکی از شیوه‌های تحلیل داده‌ها در حوزه‌های مرتبط با آینده محسوب می‌شود. پژوهش‌ها، مصاحبه‌ها، تکنیک دلفی و جلسات توفان فکری و غیره از این دسته از روش‌ها هستند. در این میان روش‌هایی که به طور سیستماتیک قادر به گردآوری اطلاعات باشند، توسعه کمتری یافته بودند. بعضی از آینده پژوهان بر این باور بودند که پیش‌بینی

یک اتفاق به صورت مجزا و بدون در نظر گرفتن سایر حوادث کلیدی و تأثیرگذار غیر واقع بینانه است. رویکرد تحلیل تأثیرات متقابل در پاسخ به این نیاز توسعه یافت (Huss & Honton, 1987). و از آن جا که روشی مشخص با دستورالعمل‌های معین می‌باشد، لذا کنترل فرآیند در آن آسان‌تر است. و به دلیل تحلیل تأثیرات عوامل از دیدگاه‌های مختلف، نوآوری و خلاقیت در آن بسیار مشاهده می‌شود، و در حالت نهایی تغییرات سیستم به وضوح نمایان می‌شود (Popper, 2002). که در سناریو دوم از این روش برای تحلیل داده‌ها استفاده خواهد شد.

سناریو سوم به عنوان سناریو «خوش‌بینانه» مبتنی بر سند چشم‌انداز بیست ساله طراحی شد. بر اساس آرمان‌های سند چشم‌انداز بیست ساله، سناریوی خوش‌بینانه جمهوری اسلامی ایران برای سال ۱۴۰۴، طراحی گردید. بر اساس این سند راهبردی، ایران کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل خواهد بود. در این سناریو به این مهم توجه خواهیم کرد که، دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ما را به لحاظ وضعیت حکمرانی در کشور به کجا خواهد رساند؟؛ برای شناخت وضعیت حکمرانی خوب در کشور و شاخص‌های کلیدی آن تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی، برای هر شاخص، رتبه ایران در بین ۱۸۶ کشور جهان ۱۹ و رتبه کشورهای هم منطقه با ایران و رتبه جهانی آن کشورها بر اساس دیتاهای سال ۲۰۱۶ از بانک جهانی استخراج گردید. روش گردآوری و تحلیل داده‌ها در این سناریو به صورت داده‌های کمی و از روش غیرتعاملی (نیومن، ۲۰۰۶: ۸۵-۸۷) می‌باشد؛ پژوهش‌گر به منظور طراحی این سناریو از بررسی اسناد و مدارک و منبع اطلاعاتی «آمارهای موجود»، بهره می‌گیرد.

روش‌های سناریونویسی به کارگرفته شده در پژوهش، به طور مختصر در (جدول ۲) قابل مشاهده است.

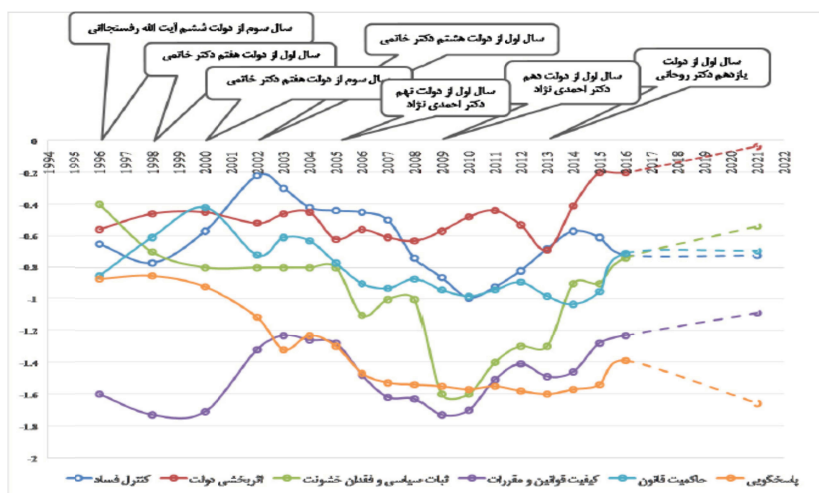
جدول ۲: مروری بر روش‌های پژوهش

| شماره سناریو | عنوان سناریو          | روش تحلیل سناریو        | روش پژوهش  | افق زمانی        |
|--------------|-----------------------|-------------------------|--|------------------|
| اول          | امتداد گذشته در آینده | تحلیل سری زمانی         | دیتاهای بانک جهانی طی دوره ۱۹۹۶-۲۰۱۶                         | افق زمانی ۲۰۲۱ م |
| دوم          | محتمل                 | تحلیل تأثیر متقابل      | مصاحبه و پرسشنامه  | افق زمانی ۱۴۰۴ ش |
| سوم          | خوش‌بینانه            | سند چشم‌انداز بیست ساله | بررسی اسناد و مدارک، آمارهای موجود و دیتاهای ۲۰۱۶ بانک جهانی | افق زمانی ۱۴۰۴ ش |

### تدوین سناریوها

#### سناریو شماره ۱: امتداد گذشته در آینده (تحلیل سری زمانی)

به منظور تدوین سناریو اول در ابتدا به تحلیل وضعیت ایران در شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب می‌پردازیم. بر اساس گزارش بانک جهانی، امتیاز هر کشور بر حسب این شش شاخص، سالانه اعلام می‌شود. این امتیازها در بازه (+۲,۵ تا -۲,۵) قرار دارند. نمودار تغییرات امتیاز ایران در این شش شاخص را می‌توانید در (نمودار ۱) مشاهده نمایید.



نمودار ۱: وضعیت ایران در شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب از ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۶

منبع: The World Bank Group (2017)

بر اساس دیتاهای بانک جهانی برای شش شاخص حکمرانی خوب، وضعیت ایران در بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۶ میلادی (۱۳۷۵ تا ۱۳۹۵ ه.ش) ترسیم گردیده، که دولت ششم تا دولت یازدهم در این طیف قرار می‌گیرند. یعنی دوره چهار ساله دوم از ریاست جمهوری آیت‌الله رفسنجانی، دو دوره ریاست جمهوری دکتر خاتمی، دو دوره ریاست جمهوری دکتر احمدی نژاد و دوره اول ریاست جمهوری دکتر روحانی را شامل می‌شود. البته وضعیت حکمرانی در ایران صرفاً به دولت وابسته نیست و نهادهای دیگر هم در آن تأثیرگذار هستند. در ذیل تحلیل تغییرات ایران در شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب بر اساس (نمودار ۱) ارائه شده است:

کنترل فساد؛ شاخص کنترل فساد در طیف بیست ساله مورد بررسی، در سال ۲۰۰۲ میلادی معادل ۱۳۸۱ ه.ش در زمان دولت هفتم در بهترین وضعیت قرار داشته است. بعد از آن سیر نزولی پیدا می‌کند و در سال ۱۳۸۹ یعنی پس از گذشت یک سال از دولت دهم نمودار در پایین‌ترین وضعیت خود قرار می‌گیرد. بعد از آن به مرور تا سال ۱۳۹۳ با شیب کم، رشد صعودی می‌یابد. همان‌طور که مشخص است مجدداً در دو سال اخیر یعنی سال‌های ۱۳۹۴ و ۹۵ با شیبی به میزان (۰,۲) در حالت نزولی قرار گرفته است. اثربخشی دولت؛ شاخص اثر بخشی دولت از سال ۱۳۷۵ تا ۱۳۹۲ تغییر محسوسی نداشته است و در بازه بین (۰,۴- تا ۰,۷-) با افت و خیزهای مختصری، همراه بوده است. از سال ۱۳۹۲ به بعد یعنی با شروع دولت یازدهم این شاخص سیر صعودی را طی می‌کند، که وضعیت بهتری را گزارش می‌دهد.

ثبات سیاسی و فقدان خشونت؛ در ابتدای طیف یعنی سال ۱۳۷۵ این شاخص بهترین وضعیت را نسبت به بیست سال بعد داشته است. با شروع دولت هفتم اگرچه به اندازه (۰,۲) سیر نزولی در این شاخص داشتیم، ولی در دوره دولت هفتم و هشتم کاملاً این شاخص ثابت بوده و با شروع دولت نهم در سال ۱۳۸۴ سیر نزولی با شیب تند به اندازه (۰,۸) دیده می‌شود و در انتهای دولت دهم در وضعیت نسبتاً بهتری قرار می‌گیرد و این روند مختصر صعودی در دوران دولت یازدهم و پس گذشت یک سال در وضعیت با ثباتی قرار می‌گیرد. مجدداً از سال ۱۳۹۴ وضعیت ثبات سیاسی در کشور در حالت صعودی قرار گرفته است.

کیفیت قوانین و مقررات؛ این مورد ضعیف‌ترین وضعیت را در بین شش شاخص

دارد. در طی بیست سال گذشته همیشه در بین بازه (۱,۲- تا ۱,۸-) قرار داشته است، و بهترین وضعیت آن در سال ۱۳۸۲ یعنی سال دوم از دولت هشتم بوده است که بعد از آن با شیب کم در وضعیت نزولی قرار می‌گیرد. با شروع دولت یازدهم با شیب بسیار مختصر در حد (۰,۲) سیر صعودی را نشان می‌دهد.

حاکمیت قانون؛ وضعیت حاکمیت قانون در کشور جای نگرانی دارد. طی بیست سال گذشته روند نزولی هر چند با شیب کم همیشه در این شاخص دیده می‌شود. که بهترین وضعیت آن مربوط به سال ۱۳۷۹ یعنی سال سوم از دولت هفتم به مقدار (۰,۴-) بوده است که البته نمی‌توان به عنوان یک وضعیت قابل قبول از آن نام برد، و بعد از آن دوره، شیب با سیر نزولی برقرار بوده است.

پاسخگویی؛ بعد از شاخص کیفیت قوانین و مقررات ضعیف‌ترین شاخص حکمرانی خوب در کشور، مربوط به پاسخگویی است. پاسخگویی در مدیریت دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و این در حالی است که این شاخص در کشور از وضعیت خوبی برخوردار نیست. این شاخص از سال ۱۳۸۴ به بعد یعنی در حدود ۱۱ سال اخیر با در نظر گرفتن بازه (۲,۵+ تا ۲,۵-) مورد بررسی بانک جهانی، همواره در حدود (۱,۶-) بوده است. البته این شاخص در بهترین حالت در سال ۱۳۷۷ نیز در حدود (۰,۹-) بوده است. سپس با استفاده از روش تحلیل سری زمانی و نگرش گذشته محور، مقادیر هر یک از شاخص‌های حکمرانی خوب در بازه زمانی ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۶ با استفاده از چهار روش تحلیل سری زمانی یعنی روش خطی، تابع S، میانگین متحرک و هموارسازی نمایی به شیوه ARIMA مورد تحلیل قرار گرفت، و بر مبنای آن وضعیت ۵ سال آینده (افق زمانی ۲۰۲۱) ایران از منظر شاخص‌های حکمرانی خوب در هر یک از شاخص‌های شش‌گانه به تفکیک ارزیابی شد (جدول ۳). در میان روش‌های مورد بررسی دقت پیش‌بینی روش ARIMA از دیگر روش‌ها بالاتر بوده است.



## جدول ۳: پیش‌بینی شاخص‌های حکمرانی خوب به چهار روش تحلیل سری زمانی در افق زمانی ۲۰۲۱

| حکمرانی خوب امتداد گذشته در آینده (افق زمانی ۲۰۲۱) - تحلیل سری زمانی |           |           |               |                 |           |
|--|-----------|-----------|---------------|-----------------|-----------|
| شاخص   | مدل خطی   | تابع S    | میانگین متحرک | هموارسازی نمایی |           |
|  |           |           |               | ۲۰۲۱            | ۲۰۱۶      |
| کنترل فساد   | -۰,۷۶۱۵۱۰ | -۰,۹۱۶۰۰۴ | -۰,۶۴۴        | -۰,۷۲           | -۰,۷۲۳۶۲۷ |
| اثر بخشی دولت  | -۰,۴۰۰۸۲۰ | -۰,۰۶۶۴۸۹ | -۰,۳۷۶        | -۰,۲۰           | -۰,۰۳۷۶۹۰ |
|  | -۰,۷۶۱۵۱۰ | -۱,۱۱۶۸۰  | -۱,۰۳         | -۰,۷۴           | -۰,۵۳۹۵۰۳ |
| ثبات سیاسی   | -۰,۷۶۱۵۱۰ | -۱,۱۱۶۸۰  | -۱,۰۳         | -۰,۷۴           | -۰,۵۳۹۵۰۳ |
| کیفیت قوانین و مقررات  | -۱,۳۳۲۲۱  | -۱,۴۲۴۷۵  | -۱,۳۸         | -۱,۲۳           | -۱,۰۸۳۸۳  |
| حاکمیت قانون   | -۱,۰۵۵۳۰  | -۰,۹۹۵۵۱۸ | -۰,۹۴         | -۰,۷۱           | -۰,۶۹۲۹۱۶ |
| پاسخگویی   | -۱,۹۲۸۵۶  | -۱,۵۶۲۵۷  | -۱,۵۴         | -۱,۳۹           | -۱,۶۵۷۵۶  |

یافته‌های روش تحلیل سری زمانی نشان می‌دهد که وضعیت شاخص‌های حکمرانی خوب در افق زمانی ۲۰۲۱ برای هر یک از شاخص‌های شش‌گانه در بازه (۲,۵+ تا ۲,۵-) بدین صورت است: شاخص ثبات سیاسی به میزان (۰,۲۱)؛ اثربخشی دولت به میزان (۰,۱۷)؛ کیفیت قوانین و مقررات به میزان (۰,۱۵)؛ «بهبود» خواهند یافت. شاخص پاسخگویی به میزان (۰,۲۶)، «افت» خواهد داشت؛ و شاخص حاکمیت قانون و کنترل فساد تقریباً «بدون تغییر»، باقی خواهند ماند.

تحلیل روند تغییرات شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب در طی بیست سال گذشته نشان می‌دهد که این شاخص‌ها از روند خاصی برخوردار نبوده و تنها نوسانات زیادی در بین بازه منفی (۱,۸- تا ۰,۲-) داشته است. سپس برای پیش‌بینی وضعیت حکمرانی خوب در کشور برای افق زمانی ۲۰۲۱ از تحلیل سری زمانی استفاده شد. که نتایج نشان می‌دهد در آینده شاخص‌های پاسخگویی، حاکمیت قانون و کنترل فساد در کشور مسئله‌مند خواهند بود، و روند بقیه شاخص‌ها بهبود مختصری خواهد داشت. از طرفی، در طیف بیست ساله مورد بررسی نشان داده شد که شاخص پاسخگویی و حاکمیت قانون از وضعیت مناسبی برخوردار نبوده و در بین دیگر شاخص‌ها همواره در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است از این رو نتایج تحقیق برای سال ۲۰۲۱ دور از انتظار نمی‌باشد.

## سناریو شماره ۲: محتمل (تحلیل تأثیر متقابل)

در این پژوهش برای شناسایی سناریوهای محتمل در خصوص حکمرانی خوب در کشور از تحلیل تأثیر متقابل کیفی متوازن<sup>۲</sup> و نظرات گروه خبرگی استفاده می‌شود. تحلیل تأثیرات متقابل به عنوان یکی از ابزارهای آینده پژوهی، خصوصیات رفتار یک شاخص را درباره‌ی سایر شاخص‌ها در یک سیستم آشکار می‌کند (Asan & Asan, 2006: 185). در این روش، ابتدا ماتریسی که وابستگی‌های متقابل پدیده‌های مختلف را نشان می‌دهد ساخته می‌شود. در سطرهای ماتریس، مجموعه‌ای از حوادث یا روندهایی فهرست می‌شود که ممکن است رخ دهد و در ستون‌های آن، حوادث یا روندهایی ذکر می‌شوند که تحت تأثیر حوادث درج شده در سطرها احتمال وقوع دارند (محمدی‌لرد، ۱۳۹۵: ۱۱۲؛ مردوخ، ۱۳۹۱: ۱۱۶). به طور معمول، مجموعه متغیرهای سطر و ستون ماتریس یکسان هستند. آنگاه در خصوص چگونگی تأثیر هر متغیری که در سطر وجود دارد بر متغیرهایی که در ستون قرار دارند، قضاوت می‌شود. در حقیقت هدف روش تحلیل تأثیر متقابل متوازن، تحلیل کیفی سیستم برای ایجاد سناریوهای معتبر است. یک ماتریس تأثیر متقابل طی سه مرحله (Weimer-Jehle, 2006: 336)، ایجاد می‌شود، که در پژوهش حاضر بدین شرح است:

۱. گردآوری شاخص‌های کلیدی حکمرانی خوب.
۲. تعریف مجموعه‌ای از حالات کیفی برای هر شاخص که تمام حالات ممکن برای شاخص را توصیف کند. تعداد حالات کیفی از یک شاخص به شاخص دیگر می‌تواند متفاوت باشد.
۳. قضاوت در مورد تأثیر حالات کیفی هر شاخص بر حالات کیفی شاخص‌های دیگر. در انجام قضاوت‌ها فقط تأثیرات مستقیم در نظر گرفته شده و نتایج تأثیرات غیرمستقیم، به صورت خودکار توسط الگوریتم تحلیل تأثیر متقابل ایجاد می‌شود. قضاوت‌ها بر اساس مقیاس‌های کیفی ذیل بیان می‌شود.

جدول ۴: مقیاس‌های کیفی

| تأثیر<br>کاهنده<br>قوی | تأثیر<br>کاهنده<br>متوسط | تأثیر<br>کاهنده<br>ضعیف | بدون<br>تأثیر | تأثیر<br>فزاینده<br>ضعیف | تأثیر<br>فزاینده<br>متوسط | تأثیر<br>فزاینده<br>قوی | نوع و میزان<br>تأثیر |
|------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|
| -۳                     | -۲                       | -۱                      | ۰             | +۱                       | +۲                        | +۳                      | نمرات                |

در نتیجه‌ی فرآیند سه مرحله‌ای مذکور، ماتریس تأثیر متقابل ایجاد می‌شود. در این ماتریس شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب به عنوان عوامل موثر در سیستم انتخاب شده و برای هر کدام از آن‌ها سه حالت کیفی به صورت «بهبود»، «بدون تغییر» و «تنزل» تعریف می‌شود، آنگاه ماتریس مورد نظر و قضاوت در مورد تأثیر هر یک از حالات کیفی بر حالات کیفی سایر متغیرها به صورت ماتریسی که در (پیوست ۱) آمده قابل ترسیم است. در ماتریس ترسیم شده، هر یک از خانه‌ها، نوع و میزان تأثیرگذاری حالت کیفی متغیر موجود در سطر ماتریس بر یکی از حالات کیفی متغیر موجود در ستون ماتریس را نشان می‌دهد. در عبارت ریاضی  $C_{ij}(Z_i, Z_j)$ ، میزان تأثیرگذاری  $(C)$ ، حالت کیفی  $(Z)$ ، متغیر مستقل  $(i)$ ، بر متغیر وابسته  $(j)$  نشان داده شده است که می‌توان آن را به صورت ذیل ترجمه کرد.

تأثیر کاهنده قوی = (کنترل فساد بهبود، اثربخشی دولت بدون تغییر) کنترل فساد -> اثربخشی دولت میزان اثرگذاری همان‌گونه که ذکر شد ماتریس تأثیرات متقابل، ارتباطات میان متغیرها و شبکه‌ای از تأثیرات متقابل میان متغیرها را نشان می‌دهد (Weimer-Jehle, 2011: 8). از این رو، بر اساس این ماتریس، مجموعه کاملی از سناریوها در خصوص وضعیت سیستم که به صورت منطقی ممکن هستند به دست می‌آید. البته برخی از سناریوها دارای تناقضات درونی در خصوص قواعد بازی و شبکه و سیستم هستند. در این روش، تناقضات درونی به وسیله محاسبه موازنه‌ی تأثیرات یک سناریو بدست می‌آید. اگر  $n$  رخداد مورد مطالعه باشند، تعداد  $n^2 - n$  بر هم کنش مورد مطالعه قرار می‌گیرد. با رشد تعداد رخدادها، تعداد بر هم کنش‌ها با سرعت خیلی بیشتری رشد می‌کند. در این مطالعه در مجموع ۶-۶ رخداد مورد بررسی قرار گرفت که ۱۱ سناریویی که به صورت منطقی ممکن هستند، فهرست گردید. که در این میان سناریوهای منتخب باید دارای سازگاری درونی باشند. سناریو سازگار با استفاده از تابع ریاضی ذیل بدست می‌آید که در آن  $(C)$  دلالت

دارد بر میزان تأثیرگذاری، ( $Z$ ) حالت کیفی متغیر مستقل و وابسته را نشان می‌دهد، ( $i$ ) بیانگر متغیر مستقل و ( $j$ ) بیانگر متغیر وابسته است. ( $I$ ) نیز سایر حالات کیفی متغیر وابسته را نشان می‌دهد.

$$\sum_i C_{ij}(z_i, z_j) \geq \sum_i C_{ij}(z_i, I)$$

در مجموع یازده سناریوی ممکن برای ایران تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی فهرست گردید، که در (جدول ۵) قابل مشاهده است.

جدول ۵: سناریوهای ممکن برای ایران تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی

| شماره سناریو | کنترل فساد | اثربخشی دولت | ثبات سیاسی | کیفیت قوانین و مقررات | حاکمیت قانون | پاسخگویی   |
|--------------|------------|--------------|------------|-----------------------|--------------|------------|
| ۱            | تنزل       | تنزل         | تنزل       | تنزل                  | تنزل         | تنزل       |
| ۲            | تنزل       | بدون تغییر   | بدون تغییر | تنزل                  | تنزل         | تنزل       |
| ۳            | بدون تغییر | تنزل         | تنزل       | تنزل                  | تنزل         | بهبود      |
| ۴            | تنزل       | تنزل         | بدون تغییر | تنزل                  | تنزل         | بدون تغییر |
| ۵            | تنزل       | تنزل         | بدون تغییر | بدون تغییر            | بدون تغییر   | بدون تغییر |
| ۶            | بدون تغییر | بدون تغییر   | بدون تغییر | تنزل                  | بدون تغییر   | تنزل       |
| ۷            | بدون تغییر | بدون تغییر   | بدون تغییر | بدون تغییر            | بدون تغییر   | بدون تغییر |
| ۸            | بدون تغییر | بهبود        | بدون تغییر | بهبود                 | بهبود        | بدون تغییر |
| ۹            | بهبود      | بدون تغییر   | بهبود      | بهبود                 | بدون تغییر   | بدون تغییر |
| ۱۰           | بهبود      | بهبود        | بهبود      | بدون تغییر            | بدون تغییر   | بهبود      |
| ۱۱           | بهبود      | بهبود        | بهبود      | بهبود                 | بهبود        | بهبود      |

برآورد هشت خبره دانشگاهی در خصوص آینده ایران بر روی شاخص‌های شش‌گانه مذکور، اخذ شد. سوالی که مطرح گردید، بدین شرح می‌باشد: «هر یک از شاخص‌های حکمرانی خوب، در ایران سال ۱۴۰۴ از چه وضعیتی برخوردار خواهد بود؟». که بر اساس میانگین نظرات خبرگان، از بین ۱۱ سناریو ممکن، ۲ سناریوی محتمل برای ایران تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی به دست آمد.

جدول ۶: پیش‌بینی وضعیت شاخص‌ها توسط خبرگان

| میانگین نمرات | پیش‌بینی وضعیت شاخص تا سال ۱۴۰۴ در ایران |   |   |   |   |   |   |   |   |   | نام شاخص              | رتبه |
|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------|------|
|               | ۱۰                                       | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |                       |      |
| ۵,۵           |  |   |   | ۱ | ۳ | ۳ | ۱ |   |   |   | کنترل فساد            | ۱    |
| ۳,۸۷          |  |   |   |   | ۱ | ۳ |   | ۲ | ۲ |   | اثربخشی دولت          | ۲    |
| ۴,۲۵          |  |   |   |   | ۱ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱ |   | ثبات سیاسی            | ۳    |
| ۴,۸۷          |  |   |   | ۱ | ۲ | ۲ | ۱ | ۲ |   |   | کیفیت قوانین و مقررات | ۴    |
| ۴,۶۲          |  |   |   | ۱ | ۲ | ۲ |   | ۲ | ۱ |   | حاکمیت قانون          | ۵    |
| ۶,۲۵          |  |   | ۲ | ۱ | ۳ | ۱ | ۱ |   |   |   | پاسخگویی              | ۶    |

بر اساس میانگین نمرات خبرگان منتخب در خصوص وضعیت شاخص‌های کلیدی تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی ایران (جدول ۶)، پیش‌بینی خبرگان با توجه به مقدار میانگین بدست آمده معادل «سناریو شماره ۳» در (جدول ۵) می‌باشد که برای شاخص‌های اثربخشی دولت، ثبات سیاسی، کیفیت قوانین و مقررات و حاکمیت قانون در وضعیت «تنزل»، شاخص کنترل فساد «بدون تغییر»، و شاخص پاسخگویی در وضعیت «بهبود» قرار دارد؛ و سناریو محتمل دیگر «سناریو شماره ۷» می‌باشد که همه شاخص‌ها در سطح «بدون تغییر» قرار دارد، چرا که از بین هشت نفر خبره، اکثر پاسخگوها سطح بدون تغییر را بر روی طیف، انتخاب کردند از این رو، این سناریو محتمل در نظر گرفته شد. بنابراین، از میان سناریوهای ممکن، سناریو شماره ۳ و ۷ محتمل‌ترین سناریو برای ایران تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی از منظر خبرگان دانشگاهی است. با توجه به این که، فرآیند نمره‌دهی توسط خبرگان دانشگاهی، در حقیقت نوعی بیان احساس است، و از سوی دیگر، سناریوهای مطرح در خصوص

حکمرانی خوب به صورت کیفی طراحی شده است؛ لذا در این مرحله نیازی به اجماع بین خبرگان منتخب احساس نشد و میانگین نظرات آن‌ها به عنوان سناریوی محتمل در نظر گرفته شد.

### سناریو شماره ۳: خوش‌بینانه (مبتنی بر سند چشم‌انداز بیست ساله)

سناریوی مطلوب یا خوش‌بینانه در این پژوهش، توسط سند چشم‌انداز بیست ساله تدوین شده است. بر اساس این سند راهبردی، ایران کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل خواهد بود.

طبق آرمان‌های سند چشم‌انداز بیست ساله، جمهوری اسلامی ایران بایستی در سال ۱۴۰۴ رتبه اول منطقه‌ای را بدست آورد. بنابراین کسب رتبه اول منطقه در هر شاخص، سناریوی مطلوب یا خوش‌بینانه ایران است. براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، کشورهای منطقه‌ی آسیای جنوب‌غربی (شامل: آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه)، رقبای ما در منطقه محسوب می‌گردند. این کشورها عبارتند از: آذربایجان، اردن، ارمستان، عربستان سعودی، قطر، ایران، ترکمنستان، عمان، کویت، بحرین، ترکیه، گرجستان، مصر، افغانستان، پاکستان، سوریه، قرقیزستان، لبنان، امارات متحده عربی، تاجیکستان، عراق، قزاقستان، یمن<sup>۲۱</sup>. کشورهای مذکور، بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ به‌عنوان کشورهای منطقه‌ی می‌بایستی مورد توجه و پایش قرار گرفته و در برنامه‌ریزی‌های سالیانه و دوره‌ای وضعیت آن‌ها مد نظر قرار گیرند. تحلیل‌گران و تدوین‌گران سند چشم‌انداز تأکید ویژه‌ای بر این امر داشتند و می‌توان به مقاله‌ای تحت عنوان «شناسایی رقبا و استاندارد سازی پایش آن‌ها» که در سال ۱۳۸۶ منتشر گردید، اشاره کرد که به عنوان یکی از اسناد پشتیبان، در اختیار فعالان در کار گروه‌های مختلف تدوین نقشه جامع علمی کشور قرار گرفته است. خلاصه آن مباحث این‌گونه است که پایش کلیه رقبا کاملاً الزامی است و اهم دلایلی که در این خصوص ذکر گردیده به شرح ذیل است:

- مدیریت صحیح منابع بر اساس نقاط قوت و ضعف رقبا.
- سنجش اثر بخشی فعالیت‌های صورت گرفته با توجه به پایش مرتب پارامترها

و سنجش آن‌ها در رقیب.

- برقراری امکان تغییر سریع در اهداف کیفی و برنامه‌های تدوین شده با توجه به روش‌های جدید متخذه توسط رقبا.
  - برقراری امکان الگو برداری از رقبا<sup>۲۲</sup>.
  - پیش‌گیری از احتمال غافلگیری توسط رقبا به ظاهر کوچک.
- از این رو، لازم است برنامه دیده‌بانی از رقبا همواره به عنوان یک برنامه سیستماتیک و استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.
- رتبه اول کشورهای منطقه و رتبه جهانی آن کشورها در هر شاخص در سال ۲۰۱۶ بر اساس دیتاهای بانک جهانی<sup>۲۳</sup> استخراج گردید، به صورت جدول ذیل است.

جدول ۷: رتبه اول کشورهای منطقه، امتیاز کشور در هر شاخص و رتبه جهانی آن کشور در هر شاخص در سال ۲۰۱۶

| نام شاخص              | رتبه اول منطقه | امتیاز در شاخص | رتبه در جهان | امتیاز ایران | رتبه ایران | سناریو خوش‌بینانه |
|-----------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|------------|-------------------|
| کنترل فساد            | امارات         | ۱,۲۸           | ۲۴           | -۰,۷۲        | ۱۳۶        | رتبه اول          |
| اثربخشی دولت          | امارات         | ۱,۴۱           | ۲۰           | -۰,۲۰        | ۱۰۰        | رتبه اول          |
| ثبات سیاسی            | قطر            | ۰,۸۷           | ۳۷           | -۰,۷۴        | ۱۴۵        | رتبه اول          |
| کیفیت قوانین و مقررات | امارات         | ۰,۹۷           | ۳۶           | -۱,۲۳        | ۱۷۰        | رتبه اول          |
| حاکمیت قانون          | امارات         | ۰,۸۹           | ۳۷           | -۰,۷۱        | ۱۳۶        | رتبه اول          |
| پاسخگویی              | مصر            | ۰,۶۵           | ۵۵           | -۱,۳۹        | ۱۶۵        | رتبه اول          |

با توجه به جدول مذکور، بر اساس آرمان‌های سند چشم‌انداز بیست ساله، سناریوی خوش‌بینانه جمهوری اسلامی ایران برای سال ۱۴۰۴، کسب رتبه اول منطقه در هر شش شاخص کلیدی بر اساس داده‌های سال ۲۰۱۶ است. برای شناخت وضعیت حکمرانی خوب در کشور و شاخص‌های کلیدی تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی، لازم است برای هر شاخص، رتبه ایران در بین ۱۸۶ کشور جهان مشخص گردد (جدول ۷). بر اساس داده‌های جدول، رقیب اصلی ایران در چشم‌انداز ۱۴۰۴ در شاخص‌های «کنترل فساد»، «اثربخشی دولت»، «کیفیت قوانین و مقررات» و «حاکمیت قانون» کشور

امارات؛ در شاخص «ثبات سیاسی» کشور قطر؛ و در شاخص «پاسخگویی» کشور مصر است. رتبه ایران در هر شاخص، میزان فاصله با کشور رقیب را نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش کردیم تا با استفاده از روش سناریونویسی به عنوان یکی از روش‌های آینده پژوهی، به تحلیلی از وضعیت حکمرانی خوب در کشور بپردازیم. به طور کلی سه سناریو درباره آینده وضعیت کشور در حوزه حکمرانی خوب مطرح گردید که به تحلیل هر یک پرداختیم.

نتایج حاصل از سناریو اول که مبتنی بر روند گذشته در آینده بود نشان می‌دهد ایران در آینده (افق زمانی ۲۰۲۱) با مشکل «پاسخگویی» در کشور مواجه خواهد بود و بعد از آن نیاز به تمرکز بر روی دو شاخص حکمرانی خوب به نام حاکمیت قانون و کنترل فساد دارد. از طرفی، در طیف بیست سال گذشته که مورد بررسی قرار گرفت، نشان داده شد که شاخص پاسخگویی و حاکمیت قانون در کشور هیچ گاه از روند مناسبی برخوردار نبوده و در بین دیگر شاخص‌ها همواره در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است. از این رو انتظار می‌رود، برنامه‌ریزان، خط‌مشی‌گذاران و تحلیل‌گران وضعیت حکمرانی خوب در کشور تأکید بیشتری به منظور بهبود شرایط پاسخگویی و حاکمیت قانون لحاظ نمایند. و پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌گران چگونگی روند بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب به ویژه پاسخگویی، حاکمیت قانون و کنترل فساد در کشور، را مورد توجه قرار دهند تا دلایل افت این شاخص‌ها در آینده، از هم اکنون مورد بررسی قرار گیرد و مسائل پیش‌روی روند حکمرانی خوب در کشور مرتفع گردد.

نتایج حاصل از سناریو دوم که به عنوان سناریو محتمل از روش تحلیل تأثیر متقابل و با استفاده از نظر سنجی خبرگان دانشگاهی طراحی گردید، نشان می‌دهد از بین ۱۱ سناریو طراحی شده بر مبنای شاخص‌های شش‌گانه حکمرانی خوب، دو سناریو در افق زمانی ۱۴۰۴ محتمل است، سناریو‌ها در سه حالت کیفی «بهبود»، «بدون تغییر» و «تنزل» تعریف شده است. سناریو محتمل اول، وضعیت شاخص‌های اثربخشی دولت، ثبات سیاسی، کیفیت قوانین و مقررات و حاکمیت قانون را در وضعیت «تنزل»، شاخص کنترل فساد «بدون تغییر»، و شاخص پاسخگویی را در وضعیت «بهبود»، برآورد کرد؛ و



سناریو محتمل دوم، شاخص‌های شش‌گانه را در افق زمانی ۱۴۰۴ در سطح «بدون تغییر» برآورد کرد.

نتایج حاصل از سناریو سوم که بر اساس آرمان‌های سند چشم‌انداز بیست ساله، به عنوان سناریو خوش‌بینانه مطرح گردید، نشان می‌دهد رقیب اصلی ایران در چشم‌انداز ۱۴۰۴ در شاخص‌های «کنترل فساد»، «اثربخشی دولت»، «کیفیت قوانین و مقررات» و «حاکمیت قانون» کشور امارات؛ در شاخص «ثبات سیاسی» کشور قطر؛ و در شاخص «پاسخگویی» کشور مصر است. از این رو، برای دست یافتن به آرمان‌های سند چشم‌انداز لازم است در شاخص کنترل فساد ۱۱۲ رتبه ارتقا؛ در شاخص اثربخشی دولت ۸۰ رتبه ارتقا؛ در شاخص ثبات سیاسی ۱۰۸ رتبه ارتقا؛ در شاخص کیفیت قوانین و مقررات ۱۳۴ رتبه ارتقا؛ در شاخص حاکمیت قانون ۹۹ رتبه ارتقا؛ در شاخص پاسخگویی ۱۱۰ رتبه ارتقا؛ داشته باشیم. همان‌گونه که نتایج تحلیل نشان می‌دهد برنامه‌های توسعه مبتنی بر سند چشم‌انداز در کشور، بیش از حد آرمانی و غیرقابل دستیابی هستند. نکته‌ای که در این جا برای برنامه‌ریزان سند چشم‌انداز می‌توان ارائه داد اینست که، در هر یک از شاخص‌های حکمرانی خوب ایران چه تمهیدات و خط‌مشی‌هایی را باید لحاظ کند که از کشورهای مذکور فراتر برود، تا بتواند به هدف سند چشم‌انداز که دستیابی به جایگاه اول در بین کشورهای منطقه است، دست یابد. بدین منظور می‌توان به پژوهشی پرداخت که به صورت تطبیقی ایران با هر یک از کشورهای مذکور مورد بررسی قرار گیرد و نقاط ضعف و قوت وضعیت کشور مشخص گردد.

### پی‌نوشت‌ها

1. Futures studies
2. World Futures Studies Federation
3. Driving force
4. Uncertainty
5. Daniel Kufmann, Aart Kraay, Pablo. Zoido. Lobaton
6. Economist Intelligence Unit
7. International Country Risk Group
8. The Heritage Foundation
9. Freedom House
10. Jim Dator
11. Rohrbeck & Kum
12. The Worldwide Governance Indicators
13. Daniel Kaufmann
14. Natural Resource Governance Institute (NRGI)
15. Brookings Institution
16. Aart Kraay
17. World Bank Development Research Group

#### 18. Cross-Impact Analysis

۱۹. در جهان ۲۱۵ کشور داریم، که اطلاعات ۱۸۶ کشور، بر اساس میزان توسعه یافتگی در دسترس است. سازمان برنامه-ریزی توسعه سازمان ملل (UNDP) اطلاعات کشورها را بر مبنای شاخص توسعه یافتگی (HDI)، منتشر می‌کند (Human Development Report, 2015).

#### 20. Cross Impact Qualitative Balance Analysis

۲۱. در میان کشورهای هم‌منطقه دو کشور ازبکستان و فلسطین هم حضور دارند، از آن‌جا که اطلاعات و دیتاهای بانک جهانی برای این دو کشور در دسترس نمی‌باشد، حذف گردیدند.

#### 22. Benchmarking

23. Source: Worldwide Governance Indicators 2016

### منابع

- پاداش‌زیوه، حمید؛ خداپناه، بهمن. (۱۳۹۴). برآورد تاثیر شاخص‌های حکمرانی خوب بر توسعه اقتصاد دانش بنیان در کشورهای منتخب. *فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه*، سال بیستم، شماره ۳، صص ۱۶۵-۱۸۷.
- رزمی، محمدجواد؛ صدیقی، سمیه. (۱۳۹۱). الزامات تحقق حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی. *چهارمین همایش ملی اقتصاد ایران*، دانشگاه آزاد واحد خمینی شهر، صص ۱-۲۲.
- علیزاده، عزیز؛ وحیدی‌مطلق، وحید؛ ناظمی، امیر. (۱۳۸۷). *سناریونویسی یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها*، انتشارات موسسه بین‌المللی مطالعات انرژی. چاپ اول.
- کاتوزیان، ناصر. (۱۳۸۷). *گامی به سوی عدالت*، تهران، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، نشر میزان، جلد اول، چاپ اول.
- گوهری‌فر، مصطفی؛ آذر، عادل؛ مشبکی، اصغر. (۱۳۹۴). آینده پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)، *فصلنامه علوم و مدیریت ایران*، سال دهم، شماره ۳۸.
- لیندگرن، ماتس؛ باندهودل، هانس. (۲۰۰۳). *طراحی سناریو: پیوند بین آینده و راهبرد*، ترجمه: عزیز تاتاری، انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری، چاپ اول.
- محمدی‌لرد، عبدالمحمود. (۱۳۹۵). *آینده پژوهی ثبات سیاسی ایران*، انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی، چاپ دوم.
- مردوخی، بایزید. (۱۳۹۱). *روش شناسی آینده نگری*. تهران، نشر نی، چاپ سوم.
- نیومن، ویلیام لاورنس (۲۰۰۶). *روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کمی و کیفی*، ترجمه: ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز، تهران، نشر ترمه، جلد اول، چاپ اول ۱۳۹۰.
- هراتی، محمد جواد؛ معینی پور، مسعود. (۱۳۹۱). *سناریونویسی و آینده حیات سیاسی انقلاب اسلامی ایران*، *فصلنامه سیاست*، دوره ۴۲، شماره ۳، صص ۷۸-۵۹.
- هیوز، آون. (۱۳۸۹). *مدیریت دولتی نوین*، ترجمه: سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده طهران، تهران، انتشارات مروارید، چاپ یازدهم.

- American Diabetes Association. (2011). Standards of medical care in diabetes—2011. *Diabetes care*, 34(Suppl 1), S11.
- Anderson, Walter (2001). *All connected now: Life in the first global civilization*, Boulder, west view press, pp. 18-23.
- Asan, S. S., & Asan, U. (2007). *Qualitative cross-impact analysis with time consideration*. Berlin: Technical University berlin.
- Avram, M. G. (2014). Advantages and challenges of adopting cloud computing from an enterprise perspective. *Procedia Technology*, 12, 529-534.
- Berkhout, F., & Hertin, J. (2002). Foresight futures scenarios: developing and applying a participative strategic planning tool. *Greener Management International*, 37-53.
- Chakraborty, A. (2010). Scenario planning for effective regional governance: Promises and limitations. *State and Local Government Review*, 42(2), 156-167.
- Cornish, Edward (2004). *Futuring: The Exploration of future*, Bethesda, Mary land, world future society.
- Dator, J. (2009). Government Foresight: of course! <http://www.futures.hawaii.edu/publications/governance/GovernmentForesight2009.pdf>. Accessed 1 March 2018.
- Ernst, Dieter, & Hart, David. (2007). Governing the Global Knowledge Economy: Mind the Gap. *Atlanta Conference on Science, Technology and Innovation Policy*. Georgia Tech
- Godet, M., & Roubelat, F. (1996). Creating the future: the use and misuse of scenarios. *Long range planning*, 29(2), 164-171.
- Hilbert, Martin, Ian miles and Julia othmer (2009). Fore sight tools for participative Policy-making in inter-governmental processes in developing countries, *technological fore casting and social change*, vol. 15, no.2, available on: martin Hilbert. Net/Hilbert-etal. Elacdelphi.pdf.
- Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J., & Guenther, E. (2018). Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning. *Journal of Management Education*, 1052562918766350.
- Huss, W. R., & Honton, E. J. (1987). Scenario planning—what style should you use?. *Long range planning*, 20(4), 21-29.
- Human Development Report, (2015). *Work for Human Development. Empowered lives. Resilient nations*. Published for the United Nations. Development.
- Inayatullah, S. (2018). Foresight in Challenging Environments. *Journal of Futures Studies*, 22(4), 15-24.
- Ison, R., Grant, A., & Bawden, R. (2014). Scenario praxis for systemic governance: a critical framework. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(4), 623-640.

- Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart & Lob, Pablo. (2002). Governance Matters II: Updated Indicators for 2000-01. World Bank Policy Research Working Paper, (2772).
- Keping, Yu. (2017). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis, *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, Springer, March 2018, Volume 11, Issue 1, pp. 1-8.
- Mathur, K. (2008). *From government to governance: A brief survey of Indian experience* (pp. 2–10). New Delhi: National Book Trust.
- Popper, R. (2002, October). Cross-impact method for detecting key drivers in Peru. In *Report of the foresight workshop organised by the Consortium Prospective Peru (CPP)* (pp. 17-18).
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage*, free press, USA, pp. 17-18.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(1), 652–667.
- Ringland, G., & Schwartz, P. P. (1998). *Scenario planning: managing for the future*. John Wiley & Sons.
- Ringland, Gill (2006). *Scenario planning: managing for the future*, John Wiley, 2nd ed., England, pp. 39-120 .
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Rosenau, J. N. (1992). Governance, order and change in world politics. In J. N. Rosenau & E.-O. Czempiel (Eds), *Governance without government: Order and change in world politics* (pp. 3-6). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schoemaker, P. J. H., (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, (2), 25-40.
- Schoemaker, Paul (2002). *Profiting from uncertainty*, Free press, USA, pp. 90-145.
- Shankar Nag, Ninad. (2018). Government, Governance and Good Governance, *Indian Journal of Public Administration*, vol. 61, 2: pp. 197-216. , First Published October 5, 2017.
- Slaughter, Richard (1998). Futures Beyond Dystopia, *futures*, vol. 30, no. 10.
- Slaughter, Richard (2004). *Futures Beyond Dystopia: creating social foresight*, London, Routledge flamer, 9-26.
- The World Bank Group. (2017). World Bank: The Worldwide Governance Indicators (WGI) Project, 1996-2016. <http://info.worldbank.org>.
- UNDP, (2013). A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economics Through Sustainable Development, United Nations Publications. web: [un.org/publications](http://un.org/publications).
- Wack, P. (1985). scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review* September-October.

- Weimer-Jehle, W. (2006). Cross-impact balances: a system-theoretical approach to cross-impact analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 334-361.
- Weimer-Jehle, W., Wassermann, S., & Kosow, H. (2011). *Konsistente Rahmendaten für Modellierungen und Szenariobildung im Umweltbundesamt. UBA-Texte*, 20, 2011.
- World Future Study Federation (2015). Available on <http://www.wfsf.org>.
- Yetis, U., Jakobsen, J. B., Dilek, F. B., Kıyık, E., Mugoša, S., Novović, J., & Kerestecioglu, M. (2015). Solid waste management scenarios for Cetinje in Montenegro. *Waste Management & Research*, 33(5), 477-485.

**پیوست**

**پیوست ۱: ماتریس تأثیرات متقابل**

|                              | کنترل فساد |            |       | اثربخشی دولت |            |       | ثبات سیاسی |            |       | کیفیت قوانین و مقررات |            |       | حاکمیت قانون |            |       | پاسخگویی |            |       |
|------------------------------|------------|------------|-------|--------------|------------|-------|------------|------------|-------|-----------------------|------------|-------|--------------|------------|-------|----------|------------|-------|
|                              | تنزل       | بدون تغییر | بهبود | تنزل         | بدون تغییر | بهبود | تنزل       | بدون تغییر | بهبود | تنزل                  | بدون تغییر | بهبود | تنزل         | بدون تغییر | بهبود | تنزل     | بدون تغییر | بهبود |
| <b>کنترل فساد</b>            |            |            |       |              |            |       |            |            |       |                       |            |       |              |            |       |          |            |       |
| تنزل                         |            |            |       | 1            | 0          | -3    | 1          | 0          | 0     | 0                     | 0          | -1    | 2            | 0          | -1    | -2       | 0          | 2     |
| بدون تغییر                   |            |            |       | -2           | 0          | -3    | -1         | 0          | -1    | 0                     | 0          | 0     | 2            | 0          | -1    | -1       | 0          | -3    |
| بهبود                        |            |            |       | -3           | -3         | 0     | -2         | -1         | 0     | 0                     | 0          | 0     | -3           | -2         | 0     | 0        | -3         | -3    |
| <b>اثربخشی دولت</b>          |            |            |       |              |            |       |            |            |       |                       |            |       |              |            |       |          |            |       |
| تنزل                         | 1          | 0          | -3    |              |            |       | 1          | 0          | 0     | 0                     | 0          | -3    | 2            | 0          | -3    | -3       | 0          | 2     |
| بدون تغییر                   | -2         | 0          | -3    |              |            |       | -3         | 0          | -1    | -2                    | 0          | 1     | -3           | 0          | -1    | 0        | 0          | -3    |
| بهبود                        | -3         | -3         | 0     |              |            |       | -2         | -1         | 0     | -3                    | 0          | 0     | -3           | -2         | 0     | 0        | -3         | -3    |
| <b>ثبات سیاسی</b>            |            |            |       |              |            |       |            |            |       |                       |            |       |              |            |       |          |            |       |
| تنزل                         | 0          | -1         | -2    | 0            | -3         | -2    |            |            |       | 0                     | 0          | -1    | 0            | 0          | -1    | -2       | -1         | 0     |
| بدون تغییر                   | 0          | 0          | 0     | 0            | 0          | 0     |            |            |       | 0                     | 0          | 0     | 0            | 0          | 0     | 0        | 0          | 0     |
| بهبود                        | 0          | 0          | 0     | 0            | 0          | 0     |            |            |       | -1                    | 0          | 0     | 0            | 0          | 0     | 0        | 0          | 0     |
| <b>کیفیت قوانین و مقررات</b> |            |            |       |              |            |       |            |            |       |                       |            |       |              |            |       |          |            |       |
| تنزل                         | -2         | 0          | -3    | 0            | -1         | -3    | 0          | 0          | 0     |                       |            |       | 0            | 0          | -1    | -2       | -1         | 0     |
| بدون تغییر                   | 0          | 0          | -1    | 0            | 0          | 0     | 0          | 0          | 0     |                       |            |       | 0            | 0          | 1     | 0        | 0          | 0     |
| بهبود                        | -2         | 0          | 0     | -2           | 0          | 0     | -2         | 0          | 0     |                       |            |       | -1           | 0          | 0     | 0        | 0          | -2    |
| <b>حاکمیت قانون</b>          |            |            |       |              |            |       |            |            |       |                       |            |       |              |            |       |          |            |       |
| تنزل                         | 0          | -1         | -3    | 0            | -3         | -3    | 0          | -3         | 0     | 1                     | 0          | -3    |              |            |       | 0        | 0          | 0     |
| بدون تغییر                   | 0          | 0          | -2    | 0            | 0          | -2    | 0          | 0          | 0     | -1                    | 0          | -2    |              |            |       | -2       | 0          | 0     |
| بهبود                        | -2         | 0          | 1     | -3           | 0          | 1     | -1         | 0          | 0     | -2                    | 0          | 0     |              |            |       | -3       | 0          | -3    |

|            | کنترل فساد |            |       | اثر بخشی دولت |            |       | ثبات سیاسی |            |       | کیفیت قوانین و مقررات |            |       | حاکمیت قانون |            |       | پاسخگویی |            |       |
|------------|------------|------------|-------|---------------|------------|-------|------------|------------|-------|-----------------------|------------|-------|--------------|------------|-------|----------|------------|-------|
|            | تنزل       | بدون تغییر | بهبود | تنزل          | بدون تغییر | بهبود | تنزل       | بدون تغییر | بهبود | تنزل                  | بدون تغییر | بهبود | تنزل         | بدون تغییر | بهبود | تنزل     | بدون تغییر | بهبود |
| پاسخگویی   |            |            |       |               |            |       |            |            |       |                       |            |       |              |            |       |          |            |       |
| تنزل       | 0          | -3         | -3    | 0             | -3         | -3    | 0          | 0          | 0     | 0                     | 0          | -2    | 0            | 0          | -3    |          |            |       |
| بدون تغییر | -1         | 0          | -3    | -1            | 0          | -3    | -1         | 0          | -1    | 0                     | 0          | -1    | -1           | 0          | -1    |          |            |       |
| بهبود      | -2         | 0          | 1     | -3            | 0          | 1     | -2         | 0          | 0     | -1                    | 0          | 0     | -3           | -2         | 0     |          |            |       |

## **Future studies of good governance in Iran: A scenario writing approach**

**Mona Ahani**

**Morteza Moosa Khani**

**Mohammad Ali Afshar Kazemi**

### **Abstract**

Over the past two decades, the study of good governance has been at the forefront of the world's scientific and international circles, especially in developing countries. It is argued that the path to development is due to the provision of quality governance in many countries. This study aims to write three scenarios about the future of good governance in Iran and to provide an analysis of the future by using scenario-writing as one of the methods of future studies. In this paper, by designing and criticizing three scenarios in the discussion, we examine the "past in the future" scenario using the time series analysis method; "Probability" scenario using a cross-impact analysis method; and The "optimistic" scenario based on the Iran's twenty-year vision plan. The findings of the research in the first and second scenarios indicate that how much attention and importance should be paid to the indicators and their prioritization in order to promote the level of good governance in the country. The third scenario shows the distance and the rank of each country in the region based on the prospectus. At the end, suggestions are made for future research.

**Keywords:** Future Studies, Scenario Writing, Good Governance