

## پالت خط‌مشی‌گذاری عمومی: مطالعه تلفیقی فراترکیب با فن دلفی

نیما اسکندری نیا<sup>۱</sup> - کرم اله دانش فرد<sup>۲\*</sup> - ابوالحسن فقیهی<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه: دانش خط‌مشی‌گذاری عمومی در حال حاضر با انبوه رویکردهای جدید مرحله شامل رویکردهای انطباقی، شبکه خط‌مشی، اشاعه نوآوری بسته و اشاعه نوآوری باز مواجه شده است. در چنین شرایطی توانایی انتخاب رویکرد مناسب برای خط‌مشی‌گذاری از بین مجموعه‌ای از رویکردهای متنوع، بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

هدف: ارائه چارچوبی اقتضائی به منظور انتخاب رویکرد خط‌مشی‌گذاری مناسب از بین رویکردهای مرحله‌ای، انطباقی، شبکه‌ای و اشاعه نوآوری تحت شرایط مختلف

روش: به لحاظ ابعاد پژوهش، این تحقیق دارای مخاطب بنیادی می‌باشد و نتایج آن برای جامعه علمی قابل کاربرد است. هدف پژوهش توصیف شرایط بکارگیری هر یک از رویکردهای مرحله‌ای، انطباقی، شبکه‌ای و اشاعه نوآوری است. داده‌های گردآوری شده از نوع داده‌های کیفی هستند و به کمک روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) تلفیق شده با تکنیک دلفی بدست آمده اند. پس از انجام فراترکیب و استخراج کدهای عملیاتی، مفاهیم سازنده و مقوله‌های فراگیر، مدل اولیه بدست آمده در اختیار ۱۵ نفر خبره دانشگاهی قرار داده شد و پس از اتفاق نظر در دور چهارم روش دلفی، مدل تحقیق نهایی شد.

یافته‌ها: به کمک سه متغیر محیطی قدرت پیش‌بینی، مشارکت‌گرایی و نوآوری‌گرایی، می‌توان شرایط استفاده و بکارگیری هر یک از رویکردهای مرحله‌ای، انطباقی، شبکه‌ای و اشاعه نوآوری را تبیین نمود.

نتیجه‌گیری: هیچ‌یک از رویکردهای مرحله‌ای، انطباقی، شبکه‌ای و اشاعه نوآوری برای استفاده در تمامی محیط‌های خط‌مشی‌گذاری، مناسب نیستند. بلکه کاربردپذیری هر یک از این رویکردها، وابسته به شرایط اقتضائی خاص می‌باشد. واژگان کلیدی: رویکرد مرحله‌ای، رویکرد انطباقی، رویکرد اشاعه نوآوری، شبکه خط‌مشی‌گذاری عمومی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد

اسلامی، تهران، ایران [nimaeskandarinia@yahoo.com](mailto:nimaeskandarinia@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استاد، عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران [cdaneshfard@yahoo.com](mailto:cdaneshfard@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

<sup>۳</sup> استاد، عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران [a.faghghi@srbiau.ac.ir](mailto:a.faghghi@srbiau.ac.ir)

## مقدمه

پس از ارائه رویکرد مرحله‌ای خط‌مشی‌گذاری یا همان چرخه خط‌مشی‌گذاری عمومی توسط لاسول، جونز، اندرسون، بروئر و جمعی از افراد صاحب‌نظر دیگر، انتقادات بسیار شدیدی بر این رویکرد وارد شد (ساباتیر ۱۳۹۳، ۲۵)، به گونه‌ای که ساباتیر در دهه ۹۰ میلادی اعلام کرد دوره عمر مفید چرخه خط‌مشی‌گذاری عمومی به پایان رسیده است و لازم است رویکردهای نوین تری، جای این رویکرد را بگیرند (ساباتیر ۱۹۹۱، ۱۴۹). انتقادات وارد بر رویکرد مرحله‌ای را می‌توان به چهار دسته کلی به شرح زیر تقسیم نمود:

انتقادات فرآیندی و مرحله‌ای که متمرکز بر فرآیند به دقت مرزبندی شده در رویکرد مرحله‌ای می‌باشد که جداسازی دقیق مراحل شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی از یکدیگر و همچنین در نظر گرفتن توالی منظم برای مراحل شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی را مورد انتقاد قرار داده‌اند. بعلاوه اینکه رویکرد مرحله‌ای، امکان ادغام مراحل، امکان حذف یک مرحله و یا تغییر ترتیب منظم مراحل خط‌مشی‌گذاری را نادیده می‌گیرد (ناکامورا و اسمال وود ۱۹۸۰، ۴۱؛ ناکامورا ۱۹۸۷، ۱۴۴، ۷؛ هاولت و راینز ۲۰۰۶، ۶)

انتقادات دستوری-غیرتعاملی که در ارتباط با رویکرد بالا به پایین است و شامل سوگیری بالا به پایین در رویکرد مرحله‌ای، نادیده گرفتن تعاملات و ارتباط پایین به بالا و افقی، دستورمحوری، اقتدارگرایی، سلسله‌مراتبی، غیرتعاملی و تک‌کانونی بودن رویکرد مرحله‌ای است. در رویکرد مرحله‌ای، نقش مشارکت شهروندان و سایر ذینفعان در خلق ارزش عمومی نادیده گرفته شده است (ساباتیر ۱۹۸۶، ۳؛ جنکینز-اسمیت و ساباتیر ۱۹۹۴، ۱۷۷؛ ویبل و دیگران ۲۰۱۱، ۳۵۳)

انتقادات عقلانیت‌گرایی که مبتنی بر رویکرد پیش‌بینی و اقدام است و نقش عدم قطعیت در محیط

خط‌مشی‌گذاری را نادیده می‌گیرد (تیسن و واکر ۲۰۱۳، ۴۴۱)

انتقادات تدریج‌گرایی در رویکرد مرحله‌ای که ماهیت خطی و گذشته‌نگر رویکرد مرحله‌ای را مورد انتقاد قرار داده و مدعی است رویکرد مرحله‌ای نسبت به نوآوری در خط‌مشی‌گذاری، غفلت می‌کند. (واکر ۱۹۶۹، ۸۹۰؛ بری ۱۹۹۴، ۳۲۵؛ ساباتیر ۲۰۰۷، ۲۷۰)

بر اساس چهار دسته انتقاد وارد بر رویکرد مرحله‌ای، افراد صاحب‌نظر، چارچوب‌های نظری نوین تری را ارائه دادند که سعی در پوشش ضعف‌های رویکرد مرحله‌ای دارد. این رویکردهای نوین را می‌توان در قالب‌های کلی رویکرد انطباقی، شبکه خط‌مشی عمومی و اشاعه نوآوری تقسیم بندی نمود. رویکرد انطباقی، با در نظر گرفتن نقش عدم قطعیت محیط، مراحل اجرا و ارزیابی را به صورت همزمان لحاظ کرده و در حین اجرا از طریق گردآوری اطلاعات لازم، تدوین خط‌مشی بهبود پیدا می‌کند. شبکه خط‌مشی‌گذاری عمومی به پوشش انتقاد دستوری-غیرتعاملی بودن رویکرد مرحله‌ای پرداخته است و رویکرد اشاعه نوآوری نیز ماهیت غیرتدریجی و نوآور بودن خط‌مشی‌ها را مدنظر قرار داده است.

همانطور که ملاحظه می‌شود، هیچ کدام از سه رویکرد انطباقی، شبکه خط‌مشی عمومی و اشاعه نوآوری، قادر نیستند تمامی انتقادات وارد بر رویکرد مرحله‌ای را به طور کامل پوشش دهند، به عبارت دیگر در پوشش ضعف‌های رویکرد مرحله‌ای، به صورت بخشی عمل می‌کنند لذا توجه به شرایط اقتضائی کاربردپذیری هر یک از رویکردهای نوین، کاملاً ضرورت و اهمیت پیدا می‌کند.

بنابراین هدف این مقاله ارائه یک رویکرد جدید دیگر برای خط‌مشی‌گذاری عمومی نمی‌باشد بلکه تلاش شده است جعبه ابزاری تحت عنوان پالت خط‌مشی‌گذاری به منظور ایجاد توانایی در انتخاب یک رویکرد از بین سایر رویکردها و همچنین قدرت

هر چند که فرآیند مرحله‌ای خط مشی دارای حامیان زیادی از جمله پارسونز است که اشاره کرده مزیت چارچوب فرآیندی و مرحله‌ای، نظامند بودن و مشخص بودن مراحل و توالی کارها است (الوانی و شلویری ۱۳۹۴، ۲۱) اما ناکامورا (۱۹۸۷)، این رویکرد را غیرواقعی و نادرست خوانده است. نقد وارد بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری، مرتبط با رویکرد عقلایی آن است زیرا در دنیای واقعی، مراحل فرآیند، قابل تمیز و جداسازی نیستند و عدم قطعیت‌های موجود باعث می‌شود که مراحل و توالی آن‌ها در هم تنیده و متداخل باشد و ترتیب مراحل در عمل تغییر کند (هیل و هوپ ۲۰۱۴، ۴۱)

نقد دیگر وارد بر فرآیند مرحله‌ای خط مشی عمومی، در مورد موضوع توالی مراحل تدوین و اجرای خط مشی می‌باشد. تدوین و اجرا در عمل می‌توانند متوالی نباشند بلکه بر روی یکدیگر اثر می‌گذارند و امکان دارد خط مشی همچنان که اجرا می‌شود، تنظیم و تدوین گردد (الوانی و شلویری ۱۳۹۴، ۲۱). همچنین وارن واکر در پژوهش‌های خود فرآیند مرحله‌ای چرخه خط مشی را نقد کرده و اشاره می‌کند که عدم قطعیت‌های دنیای واقعی باعث می‌شود که فرآیند مرحله‌ای خط‌مشی‌گذاری، جای خود را به رویکردهای چابک تر انطباق پذیری پویا بدهد (تیسن و واکر ۱۳۹۴، ۴۲۰). ساباتیر نیز اشاره می‌کند که فرآیند مرحله‌ای خط مشی باید در اجرا توسط تعدادی از افراد خبره به عنوان شیوه پایدار تصور گردد و با توجه به اینکه شواهد کافی دال بر این موضوع یافت نشده است لذا فرآیند مرحله‌ای مورد انتقاد شدید قرار گرفته است (ساباتیر ۱۳۹۳، ۲۶).

#### فرآیند اشاعه نوآوری در خط مشی عمومی

رویکردهای مبتنی بر اشاعه خط مشی‌های نوآورانه شامل رویکرد دولت نوآور (بکرز و تامرز ۲۰۱۸، ۲۱۰)، رویکرد نوآوری باز در خط‌مشی‌گذاری (بوگرز، چسبرو و موداس ۲۰۱۸، ۵) و نوآوری در ارزش

تشخیص عدم انتخاب یک رویکرد تحت شرایط محیطی خاص ارادته گردد. با توجه به ازدیاد رویکردهای نوین خط‌مشی‌گذاری، ارائه یک جعبه ابزار که انتخاب رویکرد مناسب را بهبود ببخشد لازم و ضروری می‌باشد.

موضوع فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی با مطالعات اولیه لاسول آغاز شد و مدل مرحله‌ای فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی یا همان چرخه خط مشی عمومی شروع به شکل‌گیری نمود. با نگاهی به فرآیند مرحله‌ای چرخه خط مشی عمومی، می‌توان رویکرد گام به گام، متوالی و منظمی را شناسایی کرد که دارای مرزبندی مشخصی می‌باشد و به صورت کلی دارای مراحل متوالی تدوین خط مشی، اجرای خط مشی و ارزیابی آن می‌باشد. از جمله افراد صاحب‌نظری که در شکل‌گیری فرآیند مرحله‌ای خط مشی نقش داشتند می‌توان به سایمون (۱۹۴۵)، لاسول (۱۹۵۶)، مک (۱۹۷۱)، جنکینز (۱۹۷۸)، هاگ وود و گان (۱۹۸۴) و درور (۱۹۸۹) اشاره نمود (الوانی و شلویری ۱۳۹۴، ۱۸).

لاسول به عنوان آغازکننده مفهوم فرآیند مرحله‌ای خط مشی در سال ۱۹۵۱، اولین گام این فرآیند را شناسایی مساله عمومی نام‌گذاری کرد. رویکرد لاسول کاملاً تجویزی است و شامل ۷ مرحله کسب شناخت از مساله، اعلام و ترویج، تجویز، گزینه‌های معرفی شده، اجرا، خاتمه و ارزیابی می‌باشد (بورینز ۲۰۰۱، ۱۱). پس از مطالعه لاسول، افراد صاحب‌نظری از جمله جونز (۱۹۷۰)، بروور (۱۹۷۴) و اندرسون (۱۹۷۵) تعداد مراحل فرآیند را از ۷ مرحله به ۶ و نهایت ۵ مرحله کاهش دادند. در حال حاضر مدل فرآیند مرحله‌ای که دارای ۵ قدم می‌باشد شامل مراحل تنظیم دستور کار، فرموله کردن خط مشی، مشروعیت بخشی یا قانونی کردن خط مشی، اجرا و ارزیابی است ارائه شده است (کولک و اوزگور<sup>۱</sup> ۲۰۱۷، ۱۴۶).

عدم استقبال از آن وابسته به چهار عنصر ماهیت نوآوری، کانال‌های مخابره و اشاعه نوآوری، سیستم‌های اجتماعی اقتباس‌کننده نوآوری و گذر زمان می‌باشد. همچنین می‌توان اقتباس‌کنندگان نوآوری را بر اساس چابکی در پذیرش نوآوری به ۵ گروه نوآوران، پذیرندگان اولیه، اکثریت اولیه، اکثریت موخر و عقب‌ماندگان یا موخرین تقسیم بندی کرد (هایدر و کرپس ۲۰۰۴، ۵).

با شکل‌گیری ادبیات نوآوری در سلامت عمومی و سپس در خط‌مشی‌گذاری عمومی و اداره دولت‌ها، موضوع دولت الکترونیک به عنوان عنصر اصلی نوآوری دولت‌ها مطرح شد. در سطح آسیا، اروپا و آمریکا، موضوعات دولت الکترونیک، اتوماسیون، ساده‌سازی فرآیندها و ساختاربندی مجدد دولت مطرح شد. بنابراین شاهد تغییر رویکرد در مدیریت دولتی از روش سنتی به مدیریت دولتی نوین بودیم که شامل تمرکز زدایی دولت، افزایش رقابت با بخش خصوصی، برون‌سپاری، مهندسی مجدد فرآیندها، بکارگیری مدیران حرفه‌ای، تمرکز بر نیازهای جامعه و شهروندان و مدیریت عملکرد دولت است (ناوارا و کورن‌فورد ۲۰۰۵، ۱۵). همچنین مطالعاتی نیز در مورد عوامل تقویت‌کننده رویکرد اشاعه نوآوری در خط‌مشی‌گذاری انجام شده است. فرانک استوکس بری و ویلیام دی بری در مورد اشاعه نوآوری مطالعات متعددی انجام داده‌اند. میزان نوآور بودن یک دولت یا ایالت به میزان زیادی وابسته به سطح پذیرش عمومی یا میزان استقبال عمومی از نوآوری می‌باشد. سطح پذیرش عمومی و میزان استقبال از نوآوری وابسته به سطح تحصیلات جامعه و دولت مردان، میزان درآمد و ثروت دولت، وسعت و بزرگی ایالت، اخلاق، مذهب، هنجارهای عمومی جامعه، نخبه‌گرایی دولت، حساسیت و شدت مساله عمومی، زمان بروز مساله عمومی، بازی‌های سیاسی، رقابت بین دولتمردان، میزان توسعه یافتگی اقتصادی (درآمد سرانه، تولید ناخالص و

عمومی از طریق جنبش اقیانوس آبی (ذاکاریا، ایدریس و اسماعیل ۲۰۱۷، ۸۵) هستند و قصد دارند انتقادات مربوط به خطی بودن و تدریج‌گرایی در رویکرد مرحله‌ای را پوشش دهد.

منظور از مدل اشاعه نوآوری در خط‌مشی‌گذاری عمومی، همان اختیار کردن یا اقتباس کردن یک برنامه جدید توسط دولت است. در ادبیات خط‌مشی‌گذاری، نوآوری به عنوان برنامه‌ای تعریف می‌شود که برای دولت اقتباس‌کننده ی نوآوری، جدید باشد. برخی از مطالعات نوآوری در خط‌مشی عمومی، حالت میان‌کشوری دارند، برخی در سطح تحلیل محلی هستند، برخی دیگر نیز منطقه‌ای هستند (ساباتیر ۱۳۹۴، ۴۱۳).

نظریه اشاعه یا انتشار نوآوری برای اولین بار در سال ۱۹۹۵ توسط راجرز مطرح شد. راجرز، پدیده نشر یا انتشار نوآوری در بین کاربران یک تکنولوژی جدید را بکار برد. از نظر راجرز، اشاعه نوآوری یعنی فرآیندی که از طریق آن، نوآوری در بین اعضای یک سیستم اجتماعی در طی گذر زمان، پخش می‌شود. پس از ارائه این تعریف توسط راجرز، در همان سال‌ها پریسکات و کنگر این تعریف را در مورد سازمان‌های فناوری اطلاعات بکار بردند (لیتینز و دمسگارد ۲۰۰۱، ۱۷۹).

در طی سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ میلادی، ادبیات اشاعه نوآوری که توسط راجرز در سطح تحلیل شرکت‌های فناوری اطلاعات و کسب و کارها مطرح شده بود، وارد فضای علوم سیاسی، خط‌مشی‌گذاری عمومی، حوزه سلامت عمومی، آموزش و اقتصاد شد (ساهین ۲۰۰۶، ۱۷). از سال ۲۰۰۲، حجم مطالعات بر روی موضوع اشاعه نوآوری در حوزه سلامت عمومی افزایش یافت. افزایش کاربردهای مدل اشاعه نوآوری در حوزه سلامت عمومی، می‌تواند منجر به ارتقاء سطح سلامت جوامع، جلوگیری از بیماری‌ها در سطح جهانی و کمک به بهبود خط‌مشی‌گذاری در حوزه سلامت عمومی شود. اشاعه نوآوری، پذیرش آن و یا

دولت و شهروندان در شکل دهی به خدمات عمومی صحبت کردند. در طی سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲ نیز مفهوم حکمرانی مشترک با شهروندان توسط افرادی مانند بوچل و پستوف مطرح شد (بووایرد و دیگران ۲۰۱۴، ۶).

آزبورن و همکارانش (۲۰۱۶)، مفاهیم مرتبط با خلق مشترک با مشتری را در حوزه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی مورد استفاده قرار دادند. به اعتقاد آزبورن و همکارانش، اگر دولت بخواهد به صورت اثربخش، خدمات خود را ارتقاء دهد، عملکرد کلی خود را بهبود دهد و ارزش عمومی بیشتری برای شهروندان خلق کند، نیازمند مشارکت فعال شهروندان و جوامع در خط‌مشی‌گذاری می‌باشد. آزبورن و همکارانش از عبارت تولید مشترک خدمات عمومی<sup>۲</sup>، به معنی هر گونه مشارکت داوطلبانه و یا غیرداوطلبانه کاربران خدمات عمومی (شهروندان) در هر یک از مراحل طراحی خدمات، مدیریت خدمات، تحویل خدمات و ارزیابی آن، استفاده کردند. این رویکرد تحت عنوان مشارکت با مصرف کنندگان خدمات عمومی و یا حمایت مشارکتی از حقوق مصرف کنندگان خدمات عمومی<sup>۳</sup> نیز نام گذاری شده است. در چنین رویکردی دیگر از رویکرد متعارف بالا به پایین خط‌مشی‌گذاری توسط دولت و ارائه خدمات عمومی توسط سازمان‌های دولتی و سپس استفاده از خدمات توسط شهروندان، خبری نیست. ظهور و پیشرفت تکنولوژی باعث شده است که برخی از کنترل‌ها از پایین به بالا شکل بگیرند. تعامل و مشارکت بین سازمان ارائه دهنده خدمات عمومی و کاربران تحویل گیرنده این خدمات در نقطه تحویل خدمت تحت عنوان لحظه حقیقت<sup>۴</sup> شناخته می‌شود (آزبورن و دیگران ۲۰۱۶، ۶۴۲).

برایسون و همکارانش (۲۰۱۷) تئوری چند بازیگری خلق مشترک ارزش عمومی را مطرح کردند. به اعتقاد آن‌ها، مثلث استراتژیک خلق ارزش عمومی

شهرگرایی)، کارآفرینان خط مشی و ترجیحات و اولویت‌های دولت مردان می‌باشد (ساباتیر ۱۳۹۳، ۴۲۵).

### شبکه خط مشی عمومی

رویکردهای مبتنی بر شبکه خط مشی عمومی شامل خلق مشترک ارزش عمومی با شهروندان از مرحله شکل‌گیری خط مشی تا اجرا و ارزیابی (ووربرگ، بکرز و تامرز ۲۰۱۵، ۱۳۳۵؛ آزبورن، رادنور و استراکوش ۲۰۱۶، ۶۴۲؛ آزبورن ۲۰۱۸، ۲۲۹ و اریکسن ۲۰۱۹، ۲۹۳)، خلق مشترک ارزش عمومی با مشارکت سطوح چندگانه دولت، خلق ارزش عمومی چندبازیگری، حکمرانی مشترک، شبکه‌های فرادولتی و فراشبکه‌ها (اوتوله ۲۰۱۵، ۳۶۶؛ سیلیسیا و دیگران ۲۰۱۶، ۱۱؛ برایسون و دیگران ۲۰۱۷، ۶۴۸؛ کلاستر، ویلدروم و مانستلگ ۲۰۱۸، ۵)، هستند که قصد دارند انتقاد مربوط به بالا به پایین بودن، تک‌کانونه بودن و اقتدارگرایانه بودن رویکرد مرحله‌ای را پوشش دهند. در رویکردهای مبتنی بر شبکه سازی، تعاملات افقی و پایین به بالا بازیگران، شهروندان و سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و وسعت شبکه می‌تواند از مرزهای یک دولت نیز عبور کند (ساباتیر ۲۰۰۷، ۳۵۰).

تاریخچه موضوع خلق مشترک خط مشی و خدمات عمومی با مشارکت شهروندان و جامعه در مدیریت دولتی به دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد که استروم در سال ۱۹۷۷ آن را مطرح کرد. اما ایده خلق مشترک خدمات عمومی با مشارکت شهروندان در آن زمان در حد یک تئوری باقی ماند. در سال ۲۰۰۸، همراه با شروع بحران‌های مالی و اقتصادی، دولت‌ها بیشتر به این تئوری توجه کردند. در دهه ۱۹۸۰ و در سال ۱۹۸۴ نیز، ریچارد نورمان اشاره کرد که خدمات دولتی تنها زمانی می‌تواند اثربخش باشند که در مشارکت فعال با شهروندان و جامعه شکل بگیرند. در طی سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۴ نیز، افراد صاحب‌نظری از جمله استروم و مور در مورد رابطه دو طرفه بلند مدت بین

خط مشی بر مبنای تعریف سطوح مختلف عدم قطعیت (کواکل، واکر و مارچو ۲۰۱۰، ۳۰۴)، مسیر انطباقی پویا (کواکل و دیگران ۲۰۱۳؛ کواکل، هسنوت و واکر ۲۰۱۶)، رویکرد یادگیری انطباقی (هاولت و نایر ۲۰۱۶، ۷) و ترسیم نقشه ارزش نشانه‌های انطباق پذیری-نیاز به انطباق (راسو، کواکل و تیمرمانز ۲۰۱۹، ۶)، هستند و پیام کلی آن‌ها لزوم انطباق پذیری خط مشی در شرایط عدم قطعیت شدید و تغییرات سریع محیط می‌باشد که منجر به از بین رفتن توالی فرآیندی در رویکرد مرحله‌ای می‌شود.

در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی، لیندبلوم در دهه ۱۹۵۰ میلادی، رویکردی تحت عنوان تدریج‌گرایی در تصمیم‌گیری‌ها را مطرح کرد که اشاره به این موضوع دارد که خط مشی گذاران و تصمیم‌گیرندگان با توجه به عدم قطعیت‌ها، غیرقابل پیش بینی بودن روندها، دردسترس نبودن اطلاعات و فقدان دانش نسبت به موضوعات، برای تصمیم‌گیری از رویکرد تدریج‌گرایی بهره می‌برند. تدریج‌گرایی بر این اصل استوار است که تصمیم‌گیرنده به جای جستجوی اطلاعات تفصیلی و تحلیل گزینه‌های جدید، یک گزینه نزدیک به گزینه موجود را انتخاب می‌کند و سپس در گذر زمان با توجه به اطلاعات جدید و دانش جدیدی که به دست آورده می‌شود و کاسته شدن از عدم قطعیت‌ها، تصمیم خود را با توجه به شرایط، انطباق می‌دهد (اتزیونی ۱۹۶۷، ۳۸۶). از دیگر افراد صاحب‌نظری که در دهه ۱۹۶۰ بر روی خط‌مشی‌گذاری انطباقی تحقیق کرده‌اند می‌توان به سائیرت و مارچ اشاره کرد (مارچ ۱۹۶۲، ۶۶۸). اساتید دانشگاه کارنگی ملون شامل سائیرت، سایمون، مارچ و اولسن، غیرساختارمند بودن، تدریجی و انطباقی بودن تصمیمات را بررسی کردند (میتزبرگ، رایزینگانی و تئورت ۱۹۷۶، ۲۵۱).

در حوزه خط‌مشی‌گذاری، رویکرد انطباقی در ارتباط با خط‌مشی‌گذاری یادگیرنده است. به این صورت که خط مشی گذار و بازیگران مختلف در طی

که متشکل از سه وجهه خط مشی گذاران، مدیران بخش دولتی و خصوصی و جوامع می‌باشد باید جای خود را به مدل چند وجهی خلق ارزش عمومی بدهد. لازم است که به منظور ایجاد ارزش عمومی اثربخش برای شهروندان از شیوه مدیریت رو به پایین<sup>۵</sup>، استفاده شود تا تمامی بازیگران، ذینفعان و بوروکراسی‌های مجری در مورد نحوه خلق ارزش بهینه مشارکت کنند. بنابراین مدل خلق مشترک ارزش عمومی باید چند بخشی، چند سطحی، چند بازیگری، چند رسانه‌ای، بین سازمانی و برخوردار از مشارکت فعال شهروندان باشد (برایسون و دیگران ۲۰۱۷، ۶۴۵).

در سال ۲۰۱۸ دولت هلند به منظور مدیریت اثربخش خلق ارزش عمومی و ارائه خدمات عمومی بهتر به شهروندان، مدل فراشبکه<sup>۶</sup> خط‌مشی‌گذاری عمومی را طرح ریزی کرد. در مدل فراشبکه خط‌مشی‌گذاری عمومی، دولت از طریق مشارکت فعال با تمامی بخش‌ها، وزارتخانه‌ها، نهادهای دولتی، جوامع، گروه‌های ذینفع، بخش خصوصی، بوروکرات‌ها و حتی شهروندان که خط مشی بر آن‌ها تاثیرگذار است، پروژه‌هایی را در سطوح مختلف دولت، وزارتخانه هاف سازمان‌ها و غیره تعریف می‌کند و یک خط مشی کلان به مجموعه‌ای از سیاست‌ها و سپس مجموعه‌ای از برنامه‌ها خرد می‌شود. به کمک مدل فراشبکه خط‌مشی‌گذاری، مشارکت فعال تمامی گروه‌های ذینفع و شهروندان در خط‌مشی‌گذاری شکل می‌گیرد و علاوه بر آن، یک خط مشی کلی با همکاری تمامی ذینفعان آن و شهروندان، به سیاست‌ها و برنامه‌هایی تقسیم می‌شود که قابل اجرا باشند (کلاستر، ویلدروم و مانستلگ ۲۰۱۸، ۵).

### خط‌مشی‌گذاری انطباقی

رویکردهای مبتنی بر انطباق شامل رویکرد انطباقی (واکر، رحمان و کیو ۲۰۰۱، ۲۸۴)، طراحی استوار انطباقی (هامارات، کواکل و پروت ۲۰۱۲، ۳)، تحلیل

مارچو و همکاران (۲۰۱۰)، خط مشی گذاری انطباقی پویا را در حوزه حمل و نقل عمومی مورد استفاده قرار دادند. به اعتقاد این محققان، تصمیماتی که در حوزه خط مشی گذاری در حوزه حمل و نقل عمومی گرفته می شود بر اساس این مفروضات استوار است که دامنه آینده محتمل به خوبی شناخته شده است و تغییرات آن کاملاً قابل پیش بینی هستند، دانش کافی در مورد سیستم حمل و نقل صحیح وجود دارد، دانش کافی در مورد تمامی ذینفعان و اقدامات و بازخوردهای آنها وجود دارد. اما این در حالی است که تمامی این مفروضات، با عدم قطعیت رو به رو هستند. رویکرد رایج در خط مشی گذاری حوزه حمل و نقل عمومی، پیش بینی و اقدام است که لازم است رویکرد انطباقی جایگزین آن شود. مدل پیشنهادی این محققان شامل سه مرحله کلی به شرح زیر است:

مرحله یک: تعریف چارچوب خط مشی، اهداف، محدودیت ها و گزینه ها، مرحله دو: تنظیم خط مشی اولیه شامل اقدامات قطعی که با عدم قطعیت مواجه نیستند و اقداماتی که با توجه به روندها، احتمالات، عدم قطعیت ها و ضرورت ها باید تعریف شوند، مرحله سه: تعریف اقدامات از بین برنده اثرات منفی، اقدامات کاهنده ریسک ها، اقدامات اصلاحی و اقداماتی که شکل دهنده خط مشی اولیه به حالت جدیدی از خط مشی هستند (مارچو، واکر و ون وی ۲۰۱۰)

سه محقق به نام های هامارات، کواکل و پروت (۲۰۱۲)، در ادامه پژوهش های انجام شده بر روی طراحی خط مشی انطباقی پویا، الگوی جدیدی در رابطه با الگوی خط مشی انطباقی پویا ارائه دادند و این الگوی جدید را تحت عنوان طراحی انطباقی استوار تحت شرایط عدم قطعیت کامل<sup>۷</sup> نام گذاری کردند. این الگو از این جهت با الگوی پیشین خط مشی گذاری انطباقی پویا تفاوت دارد که دارای یک حلقه چهار مرحله ای تکرار شونده است تا بتواند خود را به صورت دائمی، استوار، پویا و به روز شده با عدم

زمان و همراه با کسب تجارب جدید، دریافت اطلاعات جدید و کم شدن از عدم قطعیت ها، بازخوردهای جدیدی از محیط پیرامون دریافت می کنند و خود را با شرایط جدید بهتر انطباق می دهند (مک لین و لی ۱۹۹۶، ۲۰۰۴).

وارن واکر و همکارانش (۲۰۰۱)، برای اولین بار، گام های اجرایی و فرآیند خط مشی گذاری انطباقی را توضیح دادند و اشاره کردند که رویکرد انطباقی در خط مشی گذاری به معنی بی نظمی و مجموعه ای از تصمیمات آشفته نیست بلکه خط مشی گذاری انطباقی دارای مراحل خط مشی گذاری اولیه، تعریف مفروضاتی که خط مشی اولیه بر مبنای آنها استوار است، تعریف اطلاعاتی که باید در طول زمان تعیین شوند، تعریف اقدامات کاهنده و حذف کننده اثرات مخرب خط مشی، اقدامات کاهنده ریسک ها، اقدامات اصلاحی و ارزیابی مجدد خط مشی (واکر و دیگران ۲۰۰۱).

وارن واکر در ادامه مطالعات خود در رابطه با عدم قطعیت و خط مشی گذاری انطباقی، در سال ۲۰۰۳، سطوح گوناگون عدم قطعیت را در ۵ سطح تحلیل نمود. اولین سطح عدم قطعیت، توصیف کننده حالتی است که خط مشی گذار تا حدی نسبت به روندها و آینده آگاه است و از طریق تخمین می تواند تصمیم گیری کند. سطح دوم عدم قطعیت، تبیین کننده میزانی از عدم قطعیت است که نیازمند احتمالات و درخت تصمیم است. سطح سوم عدم قطعیت، بیان کننده حالتی است که احتمالات و گزینه ها مشخص نیستند اما محتمل ترین حالت قابل تشخیص است و باید از برآوردهای نقطه ای و احتمالات ادراک شده استفاده کرد. سطح چهارم شامل سطحی از عدم قطعیت است که احتمال رخدادها مشخص نیست و محتمل ترین حالت نیز قابل برآورد نیست و سطح پنجم تحت عنوان حالتی که می دانیم که نمی دانم و یا آینده ناشناخته نام گذاری شده است (تیسن و واکر ۱۳۹۴، ۴۳۰).

قطعیت کاملی، از مسیرهای خطمشی‌گذاری انطباقی پویا استفاده می‌شود. بنابراین به منظور مواجهه با عدم قطعیت‌های شدید در حوزه‌های جوی و شرایط آب و هوایی از نقشه‌های نشانه‌های شروع (نشانه‌های بیدارکننده)-احتمال وقوع و همچنین نشانه‌های شروع (نشانه‌های بیدارکننده)-نتایج (عواقب)<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. این مهم از طریق شبیه سازی عدم قطعیت‌ها، سناریوها و عواقب احتمالی امکان پذیر است (راسو و دیگران ۲۰۱۹).

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر روش فراترکیب ۷ مرحله‌ای سندلوسکی، باروسو و وویلس است (سندلوسکی، باروسو و وویلس ۲۰۰۷، ۱۰۱) که با فن دلفی ادغام شده است. فراترکیب، یکی از انواع روش کیفی فرامطالعه است که از طریق بررسی یافته‌های پژوهش‌های مرتبط و ایجاد مفاهیم کلی تر از طریق یکپارچه سازی یافته‌های پژوهش‌های گذشته به ساخت نظریه‌های علمی کمک می‌کند (کمالی، ۱۳۹۵، ۷۲۳). فراترکیب، روشی مشابه فراتحلیل به منظور یکپارچه سازی چندین مطالعه با یکدیگر و دستیابی به یافته‌های تجمیعی و تفسیری از مجموع مطالعات می‌باشد. تفاوت فراترکیب با فراتحلیل در این است که فراتحلیل، رویکردی کمی است که بر استفاده از داده‌های کمی و تحلیل آماری تکیه دارد اما فراترکیب بر داده‌های کیفی و یکپارچه سازی نتایج مطالعات کیفی استوار است (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴، ۹۰۵).

در این پژوهش از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو دارای گام‌های: (۱) تنظیم سوال پژوهش؛ (۲) مرور نظام‌مند مبانی نظری پژوهش؛ (۳) جستجو و انتخاب متون مناسب؛ (۴) استخراج اطلاعات از متون؛ (۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛ (۶) کنترل کیفیت؛ (۷) ارائه یافته‌ها (رحمانی، پورکریمی، دیالمه و خنیفر، ۱۳۹۷، ۳۱). (جدول شماره ۱)

قطعیت‌ها، اطلاعات جدید و شرایط جدید انطباق دهد. در الگوی قبلی انطباقی پویا، مرحله‌ای تحت عنوان ارزیابی مجدد وجود داشت اما در این الگو، یک حلقه تکرار شونده پیشنهاد شده است (هامارات و دیگران ۲۰۱۲).

یکی از حوزه‌های خطمشی‌گذاری عمومی که می‌تواند به صورت طرحریزی انطباقی پویا اقدام نمود، حوزه خطمشی‌گذاری راه اندازی تاکسی‌های تمام اتومات است. وارن واکر و وینسنت مارچا (۲۰۱۷)، خطمشی‌گذاری عمومی در حوزه راه اندازی تاکسی‌های تمام اتوماتیک در اروپا را دارای فرآیند انطباقی پویا، توصیف نموده اند. در سال‌های اخیر در اروپا، امکان بررسی و راه اندازی تاکسی‌های تمام اتوماتیک بدون راننده در دست بررسی قرار گرفته است. اعمال این خط مشی، دارای عدم قطعیت‌های فراوان از جمله وضعیت شغلی رانندگان تاکسی، پذیرش و استقبال عمومی از این تکنولوژی جدید، تأثیرات احتمالی بر وضعیت تولیدکنندگان خودرو و تأثیر بر روی شرکت‌های بیمه خورد می‌باشد. بنابراین اگر دولتی قصد تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری در خصوص اتوماتیک سازی تاکسی‌ها را داشته باشد ابتدا باید یک خط مشی اولیه را اجرا نماید، پس از گذشت مدت زمانی، با توجه به اطلاعات گردآوری شده و تجربیات بدست آمده، خط مشی اولیه را تعدیل نماید، اجرای مجدد را در دستورکار قرار دهد و این موضوع را تا زمانی ادامه دهد که سطح عدم قطعیت کم شود و یا شرایط تغییر کند (واکر و مارچو ۲۰۱۷).

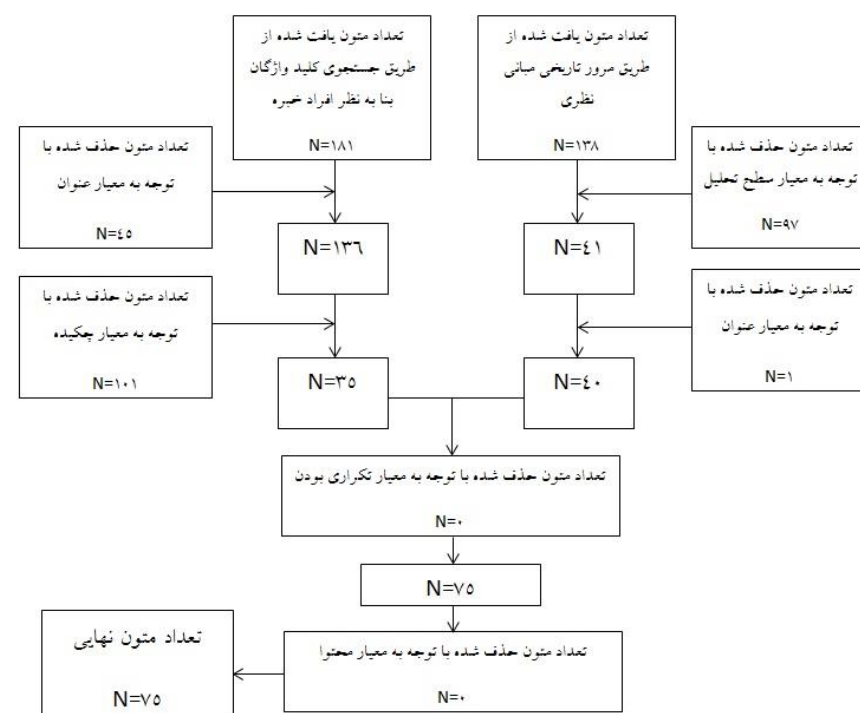
تغییرات ناگهانی آب و هوایی و شرایط جوی، نگرانی‌های زیادی را برای تصمیم گیرندگان و خط مشی گذاران ایجاد کرده است زیرا به وقوع پیوستن بحران‌هایی مثل سیل، قابل پیش بینی نمی باشد. بنابراین تصمیم گیرندگان در این حوزه‌ها نیازمند سازوکارهایی هستند تا بتوانند موفقیت بلندمدت خط مشی‌های خود را تضمین کنند. در چنین شرایط عدم



جدول ۱: مراحل اجرای فراترکیب در این پژوهش

نام مرحله	توضیحات و نحوه اجرا
تنظیم پرسش پژوهش	ابعاد محیطی تبیین کننده شرایط اقتضائی خطمشی گذاری عمومی که تعیین کننده نوع خط مشی (مرحله‌ای، انطباقی، نوآورانه و شبکه ای) هستند، کدامند؟
بررسی نظام مند متون مرتبط با پرسش پژوهش	مرور تاریخی مبانی نظری مرتبط با نظریه های اقتضائی مدیریت از سال ۱۹۶۰ که اولین نظریه اقتضائی مدیریت مطرح شد تا سال ۲۰۱۸ مرور نظام مند مبانی نظری پژوهش طرح ریزی شده به کمک سه کلید واژه Adaptive Policy Making، Network Policy Making و Innovative Policy Making
جستجو و انتخاب متون مناسب	محدودسازی مقالات استخراج شده از مرحله قبل به کمک سه معیار «سطح تحلیل کلان خطمشی گذاری عمومی»، «محدود نبودن عنوان مقاله به حوزه خاص خطمشی گذاری و کشور خاص» و «محدود نبودن چکیده مقاله به حوزه خاص و کشور خاص»
استخراج اطلاعات از متون	کد گذاری اولیه متغیرهای محیطی استخراج شده و شناسایی متغیرهای عملیاتی
ترکیب نتایج	ترکیب کدهای اولیه (عملیاتی)، تشکیل مفاهیم (سازنده) و ساختن مقولات (فراگیر)
کنترل کیفی	مصاحبه با افراد خبره دانشگاهی شامل اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها که در زمینه مدیریت دولتی و خطمشی گذاری خبره هستند. به این صورت که کدها، مفاهیم و مقوله در اختیار افراد خبره دانشگاهی قرار گرفت و به تایید آن‌ها رسید.
ارائه نتایج	سه مقوله قدرت پیش بینی، مشارکت گرایی و نوآوری گرایی به عنوان مهمترین عوامل محیطی شکل دهنده به شرایط اقتضائی استخراج شدند

فصلنامه خطمشی گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۱. مراحل فراترکیب و محدودسازی مبانی نظری

فن دلفی با مشارکت ۱۵ نفر خبره دانشگاهی با ویژگی‌هایی اشاره شده در جدول شماره ۲. و با هدف دستیابی به توافق نظر در مورد الگوی مفهومی استخراج

شکل شماره ۱ مکانیزم فراترکیب و نحوه محدودسازی دامنه مبانی نظری پژوهش را به کمک سه معیار ذکر شده در جدول شماره ۱. نشان می‌دهد.

## جدول ۲: معیارهای انتخاب افراد خبره برای اجرای دلفی

ردیف	معیارهای مدنظر برای انتخاب افراد خبره دانشگاهی
۱	عضو هیات علمی در یکی از دانشگاههای معتبر در رشته مدیریت دولتی
۲	دارای حداقل مرتبه علمی دانشیار
۳	دارای حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس دانشگاهی
۴	صاحب اثر علمی (مقاله و کتاب) در زمینه نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت، تصمیم‌گیری عمومی و خط‌مشی‌گذاری دولتی
۵	دارای سابقه اجرایی در دستگاه‌های دولتی

## جدول ۳ نحوه اجرای فن دلفی

روش انتخاب	نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند با توجه به بیشترین تناسب با معیارهای جدول ۲.
تعداد افراد خبره مشارکت کننده	۱۵ نفر خبره در مرحله اول فن دلفی
نحوه برقراری ارتباط	انجام هماهنگی قبلی و ارسال مدل اولیه بدست آمده از روش فراترکیب از طریق ایمیل
ابزار گردآوری داده‌ها	ارسال مدل بدست آمده از فراترکیب به افراد خبره، جمع‌آوری نظر افراد خبره و ارسال بی‌نام و نشان آن برای سایر افراد خبره جهت اظهار نظر
تعداد تکرارها تا دستیابی به توافق نظر	۴ مرحله تکرار

شده از روش فراترکیب، انجام شد و پس از چهار مرحله تکرار، توافق نظر در خصوص مدل مفهومی ایجاد شد. نحوه اجرای فن دلفی تا دستیابی به توافق در جدول شماره ۳ تلخیص شده است. نحوه دسترسی به افراد خبره برای تحقق فن دلفی، روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند است و شامل انتخاب ۱۵ نفر خبره دانشگاهی می‌باشد که بیشترین میزان سازگاری با معیارهای اشاره شده در جدول شماره ۳ را دارند.

## یافته‌های پژوهش

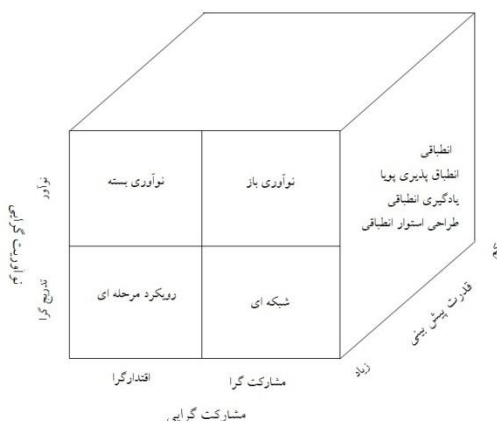
یافته‌های اولیه پژوهش که از طریق ساخت مقوله‌های فراگیر به کمک روش فراترکیب حاصل شده، نشان‌دهنده این است که سه مولفه قدرت پیش‌بینی، مشارکت‌گرایی و نوآوری‌گرایی به شرح جدول ۴، تبیین‌کننده محیط خط‌مشی‌گذاری عمومی هستند و از طریق تعیین میزان هر یک از این مولفه‌ها می‌توان به پالت انتخاب رویکرد خط‌مشی‌گذاری دست یافت.

## جدول ۴: کدها، مفاهیم و مقوله‌های بدست آمده از فراترکیب

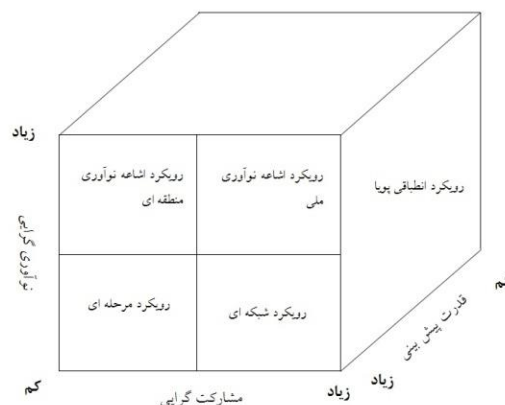
مقوله‌ها (فراگیر)	مفاهیم (سازنده)	کدها (عملیاتی)
قدرت پیش‌بینی	عدم قطعیت خارج از کنترل (دارای عامل بیرونی یا تحمیل شده)	پیچیدگی محیط، پویایی محیط، ابهام، عدم دسترسی به منابع، وجود سناریوهای مختلف امکان‌پذیر در مورد آینده
	عدم قطعیت‌های قابل کنترل (ناشی از ضعف و ناتوانی داخلی)	عقلانیت محدود، عدم یادگیرندگی خط‌مشی، عدم انعطاف‌پذیری خط‌مشی، کمبود اطلاعات و دانش، نزدیک بینی استراتژیک
مشارکت‌گرایی	وابستگی عمومی	پراکندگی قدرت و اختیارات در بین طیف گسترده‌ای از بازیگران و ذینفعان به منظور حل یک مساله عمومی مشترک، دسترسی به منابع و امکانات، گسترده شدن دانش و اطلاعات در بین مجموعه‌ای متنوع از بازیگران، شکل‌گیری ارزش‌ها و اهداف مشترک بین بازیگران، ماهیت مساله عمومی گسترده و پیچیده و مرتبط با طیف گسترده‌ای ذینفعان با نیازهای مختلف

مقوله ها (فراگیر)	مفاهیم (سازنده)	کدها (عملیاتی)
	رویکرد نئوبروکراسی (رویکرد شهروندگرایی)	خلق ارزش عمومی از طریق همزیستی دولت و بازار و جامعه، مشارکت عمومی در خلق ارزش عمومی، خلق مشترک خط مشی با شهروندان، خلق مشترک خدمات عمومی با شهروندان، حکمرانی مشترک و افقی، مدیریت افقی و پایین به بالا، تمایل دولت برای افزایش دموکراسی و توسعه شهروندان و جامعه
نوآوری گرای	عوامل تعیین کننده داخلی اشاعه نوآوری	اراده و تمایل دولت (حمایت دولت از نوآوری)، وجود کارآفرینان و نخبگان در بدنه دولت، تقویت و مشارکت بخش خصوصی، سطح تحصیلات جامعه و تصمیم گیرندگان، وسعت کشور، سرانه درآمد ملی، وضعیت مالی و اقتصادی دولت، حمایت افکار عمومی از نوآوری، همسویی نوآوری با هنجارها و اعتقادات اخلاقی و مذهبی، حقوق شهروندی (اشتغال و مسکن)، دانشی بودن شهروندان و بخش خصوصی، قوانین و مقررات داخلی جامعه، میزان یادگیرندگی دولت (اقدامات دولت در راستای گردآوری دانش، سرمایه گذاری بر روی کسب دانش و توانمندسازی دولتمردان و جامعه به لحاظ دانشی، تاثیر رسانه‌ها، رقابت‌های انتخاباتی و سیاسی، وقوع یک بحران خاص، ماهیت مساله عمومی، توسعه یافتگی اقتصادی، ظرفیت نوآوری
	عوامل تعیین کننده خارجی اشاعه نوآوری	دیجیتالی شدن اقتصاد جهانی، دانشی شدن اقتصاد جهانی، رقابت پذیری بین دولت‌ها برای بهبود عملکرد، اقتباس نوآوری از دولت‌های همسایه، تقلید از نوآوری‌های موفق سایر دولت‌ها، فراوانی و تکرار نوآوری‌ها در بین دولت‌ها

فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۳: مدل نهایی پژوهش



شکل ۲: مدل اولیه پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

دو متغیر محیطی مشارکت‌گرایی و نوآوری‌گرایی تحت شرایطی که آینده و روند خط‌مشی‌گذاری قابل پیش‌بینی باشد (سطح عدم قطعیت کم باشد)، تعیین کننده چهار رویکرد مختلف نسبت به خط‌مشی‌گذاری عمومی هستند. رویکرد مرحله‌ای یا همان فرآیند چرخه خط‌مشی عمومی، تحت شرایطی که دولت اقتدارگرا باشد یعنی با رویکرد سلسله‌مراتبی بالا به

با توجه به سه مولفه جدول شماره ۴، مدل اولیه پژوهش به صورت شکل شماره ۲ ساخته شد. پس از اینکه افراد خبره دانشگاهی به روش دلفی بر روی مدل ارائه شده در شکل شماره ۲ اظهار نظر نمودند، نهایتاً در تکرار مرحله چهارم، اتفاق نظر بین افراد خبره حاصل شد و مدل نهایی به صورت شکل شماره ۳ تشکیل شد

پیمانکاری و حتی خلق مشترک (با شهروندان) یا حکمرانی مشترک باشد.

### مناع و مآخذ

الوانی، سید مهدی و شلویری، میثاق (۱۳۹۴)، اجرای خط مشی عمومی: دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی

تیسن، ویل ای اچ و واکر، وارن ای (۱۳۹۴)، تحلیل خط مشی عمومی: پیشرفت‌های جدید، ترجمه حسن دانایی فرد و هانیه احمدی، تهران: صفار

رحمانی، نیره، پورکریمی، جواد، دیالمه، نیکو و خنیفر، حسین (۱۳۹۷)، مولفه‌های رهبری حکمت محور: یک مطالعه فراترکیب، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۷، شماره ۱

ساباتیر، پول ای (۱۳۹۳)، نظریه‌های فرآیند خط مشی عمومی، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: صفار

کمالی، یحیی (۱۳۹۵)، روش شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاستگذاری عمومی، فصلنامه سیاست دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۴۷، شماره ۳

مانیان، امیر و رونقی، محمدحسین (۱۳۹۴)، ارائه چارچوب جامع پیاده سازی بازاریابی اینترنتی با استفاده از روش فراترکیب، مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۷، شماره ۴

Bekkers, Victor & Tummers, Lars (2018), Innovation in the Public Sector: Towards an Open and Collaborative Approach, *International Review of Administrative Sciences*, 84 (2), 209-213

Berry, Frances Stokes (1994), Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning, *Public Administration Review*, 34 (4), 322-330

Bogers, Marcel, Chesbrough, Henry & Moedas, Carlos (2018), Open Innovation: Research, Practices and Policies, *California Management Review*, 60 (2), 5-16

Borins, Sandford (2001), Public Management Innovation: Toward a Global Perspective, *American Review of Public Administration*, 31 (1), 5-21

Bovaird, T., Van Ryzin, G.G., Loeffler, E., & Parrado, S., (2014), Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of

پایین دستوری عمل کند و میزان پذیرش نوآوری نیز کم باشد، یعنی استقبال عمومی از نوآوری کم باشد، مفید است. در حالتی که سطح مشارکت‌گرایی عمومی بالا باشد، به عبارت دیگر تصمیم‌گیری به شکل تک‌کانونه نباشد و حالت تعاملی داشته باشد و میزان پذیرش عمومی نوآوری نیز کم باشد، رویکرد شبکه‌ای مفید می‌باشد.

تحت شرایطی که سطح پذیرش عمومی نوآوری (استقبال عمومی از نوآوری) بالا باشد و نوآوری به صورت اقتدارگرایانه شکل بگیرد، یعنی بدون مشارکت کامل شهروندان، بوروکراسی‌ها، بخش خصوصی و سایر گروه‌های ذینفع، رویکرد اشاعه نوآوری بسته، مورد کاربرد است و تحت شرایطی که سطح پذیرش عمومی نوآوری بالا باشد و سطح مشارکت عمومی در فرآیند نوآوری نیز باشد، یعنی نوآوری از طریق مشارکت فعال شهروندان، جامعه مدنی، بوروکراسی‌ها، بخش خصوصی و سایر ذینفعان و بازیگران شکل بگیرد، رویکرد اشاعه نوآوری باز کارساز می‌باشد.

در شرایطی که محیط خط‌مشی‌گذاری عمومی، قابل پیش بینی نباشد، فارغ از اینکه دو متغیر مشارکت‌گرایی و نوآوری‌گرایی در چه سطحی قرار داشته باشند، لازم است به کمک تکنیک‌های انطباق‌پذیری شامل رویکردهای انطباقی پویا، یادگیری انطباقی و طراحی استوار انطباقی، که توسط افراد صاحب‌نظر تشریح شده اند اقدام شود و استفاده از رویکردهای مرحله‌ای، شبکه‌ای و اشاعه نوآوری، اثربخش نخواهد بود.

مرزبندی متغیرهای نوآوری‌گرایی و مشارکت‌گرایی، در عمل می‌تواند بیش از دو متغیر را شامل شود و مرزبندی ارائه شده در شکل شماره ۳، صرفاً جهت دستیابی به درک بهتر از شرایط اقتضائی شکل‌گیری هر یک از رویکردها می‌باشد. به عنوان مثال، متغیر نوآوری‌گرایی می‌تواند شامل یک پیوستار از اقتدارگرایی تا سطوح مختلف مشارکت مانند همکاری،

- Uncertain World, *Global Environment Change*, 23 (1), 485-498
- Kwakkel, Jan, Walker, Warren & Marchau, Vincent (2010), Classifying and Communicating Uncertainties in Model-Based Policy Analysis, *International Journal of Technology, Policy and Management*, 10 (4), 299-315
- Lyytinen, Kalle & Damsgaard, Jan (2007), What's Wrong With the Diffusion of Innovation Theory, *International Federation for Information Processing*, 22 (1), 173-190
- March, James G. (1962), The Business Firm as a Political Coalition, *The Journal of Politics*, 24 (4), 662-678
- Marchau, Vincent, Walker, Warren and Van Wee, G.P. (2010), Dynamic Adaptive Transport Policies for Handling Deep Uncertainty, *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (6), 940-950
- Mclain, Rebecca, and Lee, Robert G. (1996), *Environment Management*, 20 (4), 437-448
- Mintzberg, Henry, Raisinghani, Duru & Theoret, Andre (1976), The Structure of Unstructured Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-275
- Nakamura, Robert & Smallwood, Frank (1980), *The Politics of Policy Implementation*, New York: St. Martin's Press
- Nakamura, Robert (1987), the Textbook Policy Process and Implementation Research, *Review of Policy Research*, 7 (1), 142-154
- Navarra, Diego D., & Cornford, Tony (2005), ICT, Innovation and Public Management: Governance, Models and Alternatives for E-government Infrastructures, *European Conference on Information Systems (ECIS)*
- O' Toole, Jr, Laurence (2014), Networks and Networking: The Public Administrative Agendas, *Public Administration, Review*, 75 (3), 361-371
- Osborne, S.P., Radnor, Z. & Stokosch, K. (2016), Co-Production and The Co-Creation of Value in Public Service: A Suitable Case for Treatment?, *Public Management Review*, 18 (5), 639-653
- Osborne, Stephen P., (2018) From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?, *Public Management Review*, 20 (2), 225-231
- Raso, Luciano, Kwakkel, Jan and Timmermans, Jos (2019), Assessing the Capacity of Adaptive Policy Pathways to Adapt on Time by Mapping Trigger Values to Their Outcomes, *Sustainability Journal*, 17 (1716), 1-16
- Sabatier, Paul A. (1986), Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Public Services, *Cambridge University Press*, 44 (1), 1-23
- Bryson, John, Sancino, Alessandro, Benington, John and Sorensen, Eva (2017), Toward a Multi-Actor Theory of Public Value Co-Creation, *Public Management Review*, 19 (3), 640-654
- Eriksson, Erik M. (2019), Representative Co-Production: Broadening The Scope of The Public Service Logic, *Public Management Review*, 21 (2), 291-314
- Etzioni, Amitai (1967), Mixed-Scanning: A Third Approach to Decision-Making, *Public Administration Review*, 27 (5), 385-392
- Haider, Muhiuddin & Kreps, Gary L. (2004), Forty Years of Diffusion of Innovations: Utility and Value in Public Health, *Journal of Health Communication*, 9 (1), 3-11
- Hamarat, Caner, Kwakkel, Jan H., & Pruyt, Erik (2012), Adaptive Robust Design Under Deep Uncertainty, *Technological Forecasting & Social Change*, 80 (3), 1-11
- Hill, Michael & Hupe, Peter (2014), *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*, New York: SAGE Publication
- Howlett, Michael & Nair, Sreeja (2016), Policy Myopia as a source of Policy Failure: Adaptation and Policy Learning Under Deep Uncertainty, *Policy & Politics*, 45 (1), 1-16
- Howlett, Michael & Rayner, Jeremy (2006), Understanding The Historical Turn in The Policy Sciences: Critique of Stochastic, Narrative, Path Dependency and Process-Sequencing Models of Policy-Making Over Time, *Policy Sciences*, 39 (1), 1-18
- Jenkins-Smith, H., & Sabatier, P. (1994). Evaluating the Advocacy Coalition Framework. *Journal of Public Policy*, 14 (2), 175-203.
- Klaster, Esther, Wilderom, Celeste and Muntslag, Dennis (2018), Beyond the Network Border: The Emergence of Regional Meta-Networks and Their Effects on Dutch Public Policy Projects, *Project Management Journal*, 49 (2), 1-14
- Kulac, Onur & Ozgur, Huseyin (2017), An Overview of The Stages (Heuristics) Model as a Public Policy Analysis Framework, *European Scientific Journal*, 13 (12), 144-157
- Kwakkel, Jan, Haasnoot, Marjolijn, & Walker, Warren (2016), Coping With the Wickedness of Public Policy Problems: Approaches for Decision Making Under Deep Uncertainty, *Journal of Water Planning & Management*, 142 (3), 1-5
- Kwakkel, Jan, Haasnoot, Marjolijn, Walker, Warren & Ter Maat, Judith (2013), Dynamic Adaptive Policy Pathways: A method For Crafting Robust Decisions For a Deeply

- Synthesis, *Journal of Public Policy*, 6 (1), 21-48
- Sabatier, Paul A., (2007), *Theories of the Policy Process*, Boulder, CO: Westview Press
- Sabatier, Paul (1991), Toward Better Theories of The Policy Process, *Political Science and Politics*, 24 (2), 147-156
- Sahin, Ismail (2006), Detailed Review of Rogers Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology-Related Studies Based on Rogers Theory, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 5 (2), 14-23
- Sandelowski, Margarete, Barroso, Julie & Voils, Corrine (2007), Using Qualitative Metasummary to Synthesize Qualitative and Quantitative Descriptive Findings, *Research in Nursing & Health*, 30 (1), 99-111
- Voorberg, W.H., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L.G. (2014), A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on The Social Innovation Journey, *Public Management Review*, 17 (9), 1333-1357
- Walker, J.L. (1969), The Diffusion of Innovation among the American States, *American Political Science Review*, 63 (3), 880-899
- Walker, Warren and Marchau, Vincent (2017), Dynamic Adaptive Policymaking for the Sustainable City: The Case of Automated Taxis, *International Journal of Transportation Science and Technology*, 1 (6), 1-19
- Walker, Warren Rahman, S. Adnan and Cave, Jonathan (2001), Adaptive Policies, Policy Analysis and Policy Making, *European Journal of Operational Research*, 12 (2), 282-289
- Weible, Christopher M., Sabatier, Paul A. Jenkins-Smith, Hank C., Nohrstedt, Daniel, Douglas Henry, Adam & Deleon, Peter (2011), A Quarter Century of the Advocacy Coalition Framework: An Introduction to the Special Issue, *Policy Studies Journal*, 39 (3), 349-360
- Zakaria, Zaki, Idris, Khairudin & Ismail, Mohd Bakhari (2017), Blue Ocean Leadership Practices Towards Promoting Employee Engagement in Public Service, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (3), 85-98

سال یازدهم / شماره چهارم / زمستان ۱۳۹۹

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Kulac & Ozgur
- <sup>2</sup> Co-Production
- <sup>3</sup> Association with Consumerism
- <sup>4</sup> Moment of Truth
- <sup>5</sup> Manage Down
- <sup>6</sup> Meta-Networks
- <sup>7</sup> Adaptive Robust Design Under Deep Uncertainty
- <sup>8</sup> Trigger-Probability Mapping & Trigger-Consequences Mapping