

*Original Article*

## A Conceptual Review of Public Policy Robustness: Introducing the RIIDI Framework

Mohammad Taheryan<sup>1</sup>, Seyed Abbad Ebrahimi<sup>2\*</sup>, Hasan Danaeefard<sup>3</sup>, Mohsen Farhadinejad<sup>4</sup>

1. Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.  
m.taheryan@semnan.ac.ir

2. Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran (\*Corresponding Author).  
a.ebrahimi@semnan.ac.ir

3. Department of Public Administration, Faculty of Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.  
danaee@modares.ac.ir

4. Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Semnan University, Semnan, Iran.  
farhadi@semnan.ac.ir

Received: Aug. 28, 2025; Revised: Oct. 27, 2025; Accepted: Nov. 13, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.240734.1492](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.240734.1492)

### Abstract

**Purpose:** This research aims to provide a comprehensive conceptualization of robustness in public policymaking, identify and analyze the dimensions of robust public policies, examine the relationship between this concept and other similar characteristics of public policies, and present a theoretical framework for designing and evaluating robust policies. In today's world, where increasing complexity, deep uncertainty, and rapid environmental change have become permanent features of the policymaking environment, the need to design policies capable of maintaining their effectiveness in the face of unpredictable shocks and challenges is felt more than ever.

**Design/ methodology/ approach:** This research, conducted within an interpretive-critical paradigm framework and employing a social constructivist approach, provides an in-depth analysis of the concept of public policy robustness. The research method is a conceptual review, which, unlike systematic reviews, focuses on meaningful and deep analysis of concepts. The research process was carried out in five main stages, including defining the study framework, searching for sources, screening and evaluation, data extraction and analysis, and synthesis of findings. A comprehensive search was conducted in reputable databases, including Scopus, Web of Science, and Google Scholar, using relevant keywords. By employing the PRISMA tool and precise inclusion criteria, including theoretical value, ontological coherence, contextual appropriateness, operationalizability, and contribution to conceptual development, from a total of 3,837 documents found, 52 scientific documents that met the research criteria were selected. Data were analyzed at three levels: intra-textual (independent analysis of each source), inter-textual (comparative analysis of sources), and meta-textual (examination of practical applications) using semantic, structural, and contextual analysis.

**Research Findings:** Analysis of the evolutionary trajectory of studies shows that robustness in public policymaking is an emerging concept with deep theoretical roots. This concept originates from three main theoretical streams: Simon's bounded rationality studies (1960s), which revealed the inherent limitations of human decision-making; March and Olsen's institutional studies (1980s and 1990s), which highlighted the role of institutional structures in shaping policies; and research on uncertainty and complexity management in recent decades, which raised the necessity of designing adaptive policies. This research has identified four main dimensions of policy robustness: first, idea robustness which



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

refers to the ability of policy ideas to maintain conceptual coherence and discursive consistency under changing conditions; second, problem robustness which emphasizes precision in identifying, defining, and framing public problems in complex contexts; third, decision-making robustness which encompasses the capability to make efficient decisions under conditions of deep uncertainty; and fourth, implementation robustness which addresses the design of tools and mechanisms to maintain policy performance during the implementation phase. Based on these findings, the comprehensive “RIIDI” framework (acronym for Robustness of Idea, Issue definition, Decision-making, Implementation) was introduced. Additionally, a comparative analysis showed that robustness differs significantly from five similar characteristics of public policies: resilience, flexibility, stability, sustainability, and agility. While resilience focuses on returning to the previous state and flexibility in adapting to new conditions, robustness emphasizes maintaining the policy's performance and main function under changing conditions.

**Limitations & Consequences:** The main limitation of this research is its focus on reviewing existing theoretical literature and the lack of empirical examination of practical cases of robust policies. Despite this limitation, the presented theoretical framework can provide a foundation for future research on public policy robustness and pave the way for empirical studies in this emerging field.

**Practical Consequences:** The “RIIDI” framework provides policymakers with a useful tool for designing policies that maintain their intended functions under conditions of uncertainty, complexity, and environmental change. This framework has applications at three levels: at the design level as an ex-ante evaluation tool, at the implementation level for creating flexible patterns, and at the evaluation level for ex-post performance assessment. This is particularly important in sensitive areas such as environmental policies, crisis management, public health policies, and sustainable development planning that face high levels of uncertainty and complexity.

**Innovation or value of the Article:** This research presents, for the first time in Persian and international literature, a comprehensive and integrated “RIIDI” framework for studying, designing, and evaluating the robustness of public policy. Identifying and elucidating the four main dimensions of robustness, clarifying its conceptual distinctions from other policy characteristics, and presenting an operational model for applying this concept represent an important step in developing theoretical and practical knowledge in this emerging field. This framework can serve as a valuable guide for researchers conducting empirical studies and for policymakers designing efficient policies in today's turbulent world.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Robustness, Sustainability, Resilience, Robust Public Policy, Public Policy Design.

**How to Cite:** Taheryan, Mohammad; Ebrahimi, Seyed Abbas; Danaeefard, Hasan; Frahadinejad, Mohsen (2025). A Conceptual Review of Public Policy Robustness: Introducing the RIIDI Framework. *Public Adm Perspect.*, 15(3), 128-157 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## مروری بر مفهوم استحکام خطمشی عمومی و ارائه چارچوب RIIDI

محمد طاهریان<sup>۱</sup>، سید عباس ابراهیمی<sup>۲\*</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۳</sup>، محسن فرهادی نژاد<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

m.taheryan@semnan.ac.ir

۲. گروه مدیریت دولتی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (\*نویسنده مسئول).

a.ebrahimi@semnan.ac.ir

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

hdanaee@modares.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

farhadi@semnan.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۲

DOI: [10.48308/jpap.2025.240734.1492](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.240734.1492)

## چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف تبیین جامع مفهوم استحکام (Robustness) در خطمشی‌گذاری عمومی، شناسایی و تحلیل ابعاد خطمشی‌های عمومی مستحکم، بررسی نسبت این مفهوم با سایر ویژگی‌های مشابه خطمشی‌های عمومی و ارائه چارچوبی نظری برای طراحی و ارزیابی خطمشی‌های مستحکم انجام شده است. در دنیای امروز که پیچیدگی‌های فزاینده، عدم قطعیت‌های عمیق و تغییرات سریع محیطی به ویژگی‌های دائمی محیط خطمشی‌گذاری تبدیل شده‌اند، ضرورت طراحی خطمشی‌هایی که قادر به حفظ عملکرد مؤثر خود در مواجهه با شوک‌ها و چالش‌های پیش‌بینی‌نشده باشند، بیش از پیش احساس می‌شود.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری و با رویکردی تحلیلی، به تحلیل عمیق مفهوم استحکام خطمشی عمومی پرداخته است. روش پژوهش، مرور مفهومی نظام‌مند است که برخلاف مرورهای نظام‌مند، بر تحلیل معنادار و عمیق مفاهیم تمرکز دارد. فرآیند پژوهش در پنج مرحله اصلی شامل تعیین چارچوب مطالعه، جست‌وجوی منابع، غربال و ارزیابی، استخراج و تحلیل داده‌ها و ترکیب یافته‌ها انجام شد. جست‌وجوی جامع در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر اسکوپوس، وب آو ساینس و گوگل اسکالر با استفاده از واژگان کلیدی مرتبط صورت گرفت. با به‌کارگیری ابزار پریسما و معیارهای دقیق ورود شامل ارزش نظری، انسجام هستی‌شناختی، تناسب زمینه‌ای، قابلیت عملیاتی‌سازی و مشارکت در توسعه مفهومی، از مجموع ۳۸۳۷ سند یافت‌شده، ۵۲ سند علمی منطبق با معیارهای پژوهش انتخاب شد. داده‌ها در سه سطح درون‌متنی (تحلیل مستقل هر منبع)، بین‌متنی (مقایسه تطبیقی منابع) و فرامتنی (بررسی کاربردهای عملی) با استفاده از تحلیل معنایی، ساختاری و زمینه‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌های پژوهش:** تحلیل سیر تکاملی مطالعات نشان می‌دهد که استحکام در خطمشی‌گذاری عمومی مفهومی نوظهور با ریشه‌های نظری عمیق است. این مفهوم از سه جریان نظری اصلی نشأت گرفته: مطالعات عقلانیت محدود سایمون (دهه ۱۹۶۰) که محدودیت‌های ذاتی تصمیم‌گیری انسانی را آشکار ساخت؛ مطالعات نهادی مارچ و اولسن (دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰) که نقش ساختارهای نهادی در شکل‌دهی به خطمشی‌ها را برجسته کرد؛ و پژوهش‌های مدیریت عدم قطعیت و پیچیدگی در دهه‌های اخیر که ضرورت طراحی خطمشی‌های سازگار را مطرح نمود. پژوهش حاضر چهار بعد اصلی برای استحکام خطمشی شناسایی کرده است: اول، استحکام ایده که به توانایی ایده‌های خطمشی در حفظ انسجام مفهومی و قوام گفتمانی در شرایط متغیر اشاره دارد؛ دوم، استحکام مسئله که بر دقت در شناسایی، تعریف و چارچوب‌بندی مسائل عمومی در بسترهای پیچیده تأکید می‌کند؛ سوم، استحکام تصمیم‌گیری که قابلیت اتخاذ تصمیمات کارآمد در شرایط عدم قطعیت



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

عمیق را در بر می‌گیرد؛ و چهارم، استحکام اجرایی که به طراحی ابزارها و مکانیزم‌های حفظ عملکرد خطمشی در مرحله پیاده‌سازی می‌پردازد. بر اساس این یافته‌ها، چارچوب جامع «RIIDI» مخفف (Robustness of Idea, Issue definition, Decision-making, Implementation) معرفی شد. همچنین، تحلیل تطبیقی نشان داد که استحکام با پنج ویژگی مشابه خطمشی‌های عمومی شامل تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری، ثبات، پایداری و چابکی تفاوت‌های معناداری دارد. در حالی که تاب‌آوری بر بازگشت به وضعیت پیشین و انعطاف‌پذیری بر تطبیق با شرایط جدید تمرکز دارند، استحکام بر حفظ عملکرد و کارکرد اصلی خطمشی در شرایط متحول تأکید می‌کند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** محدودیت اصلی این پژوهش، تمرکز بر مرور ادبیات نظری موجود و عدم بررسی تجربی موارد عملی خطمشی‌های مستحکم است. با وجود این محدودیت، چارچوب نظری ارائه‌شده می‌تواند مبنایی برای تحقیقات آینده در حوزه استحکام خطمشی‌گذاری عمومی فراهم آورد و زمینه‌ساز مطالعات تجربی در این حوزه نوظهور باشد.

**پیامدهای عملی:** چارچوب «RIIDI» ابزاری کاربردی برای خطمشی‌گذاران فراهم می‌آورد تا خطمشی‌هایی طراحی کنند که در شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی و تغییرات محیطی، کارکرد مدنظر طراحان را حفظ کنند. این چارچوب در سه سطح کاربرد دارد: در سطح طراحی به‌عنوان ابزار ارزیابی پیشینی، در سطح اجرا برای ایجاد الگوهای انعطاف‌پذیر و در سطح ارزیابی برای سنجش پسینی عملکرد. این امر به‌ویژه در حوزه‌های حساس نظیر سیاست‌های محیط‌زیستی، مدیریت بحران، خطمشی‌های بهداشت عمومی و برنامه‌ریزی توسعه پایدار که با سطوح بالای عدم قطعیت و پیچیدگی مواجه هستند، اهمیت دوچندان دارد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش برای نخستین بار در ادبیات فارسی و بین‌المللی، چارچوب جامع و یکپارچه «RIIDI» را برای مطالعه، طراحی و ارزیابی استحکام خطمشی عمومی ارائه می‌کند. شناسایی و تبیین چهار بعد اصلی استحکام، روشن‌سازی تمایزات مفهومی آن با سایر ویژگی‌های خطمشی‌ها و ارائه مدلی عملیاتی برای به‌کارگیری این مفهوم، گام مهمی در توسعه دانش نظری و عملی این حوزه نوظهور محسوب می‌شود. این چارچوب می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای پژوهشگران جهت انجام مطالعات تجربی و برای سیاست‌گذاران در طراحی خطمشی‌های کارآمد در دنیای پرتلاطم کنونی باشد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** استحکام، پایداری، تاب‌آوری، خطمشی عمومی مستحکم، طراحی خطمشی عمومی.

**استناددهی:** طاهریان، محمد؛ ابراهیمی، سید عباس؛ دانایی‌فرد، حسن؛ فرهادی‌نژاد، محسن (۱۴۰۴). مروری بر مفهوم استحکام خطمشی عمومی و ارائه چارچوب RIIDI. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۱۲۸-۱۵۷.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

در دنیای امروز که با پیچیدگی‌های فزاینده، پویایی شدید و عدم قطعیت‌های عمیق مواجه است (Dewulf & Biesbroek, 2018)، تبدیل آرمان‌های خطمشی‌گذاری به عمل، به فرآیندی چالش‌برانگیز تبدیل شده است. طراحی خطمشی<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از مراحل کلیدی در فرآیند حل مسائل عمومی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست سیاست‌های دولتی ایفا می‌کند. این فرآیند نه تنها شامل تدوین چارچوب کلی خطمشی است، بلکه نیازمند انتخاب آگاهانه و هدفمند ابزارها و راهبردهایی است که برای حل مسائل اجتماعی و دستیابی به اهداف کلان طراحی می‌شوند (Siddiki, 2020: 29; Howlett, 2023: 11). به‌علاوه، پویایی مداوم و تغییرات غیرمنتظره در محیط‌های اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی، فرآیند طراحی خطمشی را پیچیده‌تر می‌کند، تا جایی که حتی خطمشی‌هایی که از طراحی مناسب برخوردارند، ممکن است در گذر زمان ناکام بمانند (Howlett, 2014; Nair et al., 2021; Mukherjee et al., 2016).

مروری بر مفهوم  
استحکام ....

۱۳۲ | صفحه

با افزایش این پیچیدگی‌ها و بروز چالش‌های نوظهور مانند تغییرات آب و هوایی، بحران‌های اقتصادی و همه‌گیری‌های جهانی، ضرورت طراحی خطمشی‌هایی که قادر به حفظ کارایی در برابر شرایط ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی باشند، بیشتر از همیشه احساس می‌شود (Capano et al., 2017). در این راستا، امروزه مفهوم استحکام خطمشی<sup>۲</sup> به‌عنوان یک ویژگی کلیدی، که محصول طراحی خطمشی برای محیط‌های پیچیده و سرشار از عدم قطعیت است، شناخته می‌شود (Van Der Steen et al., 2018). این ویژگی به قابلیت یک خطمشی برای حفظ کارکرد و ویژگی‌های اساسی آن در شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی اشاره دارد (Ansell et al., 2023; Castrejon-Campos et al., 2020; Howlett et al., 2018; Howlett & Ramesh, 2023; Migone, et al., 2013; Walker, et al., 2024). استحکام خطمشی، محصول یک فرآیند طراحی پیشینی<sup>۳</sup> هوشمندانه است که به منظور آماده شدن برای سناریوهای مختلف و تغییرات محیطی، تلاش می‌کند بر پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های زیرسیستم‌ها و محیط‌های خطمشی غلبه کند (Haasnoot et al., 2013; Denis et al., 2024).

تجربیات اخیر از جمله همه‌گیری کووید-۱۹، بحران‌های محیط زیستی و چالش‌های اقتصادی، نشان داده‌اند که خطمشی‌های فاقد استحکام کافی در مواجهه با بحران‌ها، کارآمدی خود را از دست می‌دهند و جوامع را با چالش‌های جدی روبرو می‌کنند (Lai et al., 2021; Ansell et al., 2018). استحکام خطمشی به آن‌ها این امکان را می‌دهد که در شرایط نامطلوب، مؤثر عمل کرده و با مداخلات پسینی، به حل مسائل عمومی پردازند (Steen et al., 2018).

با این وجود، مفهوم استحکام خطمشی با چالش‌هایی از لحاظ مفهومی و عملیاتی مواجه است. یکی از این چالش‌ها، تمایز بین استحکام و مفاهیم مشابهی چون تاب‌آوری<sup>۴</sup>، ثبات<sup>۵</sup> و پایداری<sup>۶</sup> است. علاوه بر این، رویکردهای مختلفی برای دستیابی به استحکام خطمشی وجود دارد که گاه متناقض به نظر می‌رسند. برخی از محققان بر رویکردهای سازگارپذیر<sup>۷</sup> تأکید دارند که امکان تعدیل خطمشی در پاسخ به تغییرات را فراهم می‌کند (Kwakkel, et al., 2016; Walker et al., 2013). در حالی که دیگران بر اهمیت ابزارهای رویه‌ای در طراحی خطمشی‌های منعطف تمرکز دارند (Béland & Cox, 2024; Howlett et al., 2018; Workman et al., 2021). گروهی دیگر دستیابی به خطمشی‌های مستحکم را در گروهی استحکام تصمیم‌گیری می‌دانند (Dewulf et al., 2022; Steen et al., 2018; Bonham et al., 2018). و برخی بر تأثیر ایده‌های خطمشی در شکل‌گیری خطمشی‌های مستحکم تأکید می‌کنند و معتقدند که قوام ایده‌ها می‌تواند نقش کلیدی در تقویت استحکام داشته باشد (Carstensen, et al., 2024; Carstensen & Schmidt, 2024; Migone et al., 2024).

<sup>1</sup> Policy Design

<sup>2</sup> Policy Robustness

<sup>3</sup> Preliminary Design

<sup>4</sup> Resilience

<sup>5</sup> Stability

<sup>6</sup> Sustainability

<sup>7</sup> Adaptable Approaches

با توجه به نبود چارچوبی جامع برای درک و ارزیابی استحکام خطامشی، خطامشی‌گذاران غالباً با سردرگمی در طراحی خطامشی‌های مستحکم روبرو هستند. این مشکل به‌ویژه در مواجهه با مسائل پیچیده و شرایط عدم قطعیت عمیق<sup>۱</sup> مشهود است (Head et al., 2013). همچنین نبود معیارهای مشخص برای ارزیابی استحکام خطامشی نیز، مانع بهبود فرآیندهای طراحی و یادگیری از تجربیات گذشته می‌شود (Sewerin et al., 2023; Andrea Migone et al., 2024).

پژوهش حاضر با هدف ارائه یک چارچوب مفهومی برای درک و تحلیل استحکام خطامشی عمومی، به تحلیل ادبیات و متون موجود پرداخته و می‌کوشد این مفهوم را تبیین کند و نسبت آن را با مفاهیم مشابه همچون تاب‌آوری، ثبات و پایداری خطامشی‌های عمومی مشخص نماید. بر این اساس سؤال اصلی پژوهش چپستی مفهوم استحکام خطامشی عمومی است و قصد دارد به شناسایی و مفهوم‌پردازی ابعاد و ویژگی‌های خطامشی‌های مستحکم بپردازد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم استحکام

مفهوم «استحکام»<sup>۲</sup> ریشه در واژه لاتین «روبوستوس»<sup>۳</sup> دارد که به معنای قوی و محکم است و در گذشته برای توصیف درختان بلوط استفاده می‌شده<sup>۴</sup> (Castrejon-Campos et al., 2020). این واژه به تدریج به عنوان مفهومی کاربردی در شاخه‌های مختلف علمی از زیست‌شناسی و مهندسی گرفته تا اقتصاد، علوم کامپیوتر و خطامشی‌گذاری گسترش یافته است (Ansell et al., 2023). در زیست‌شناسی تکاملی، استحکام به توانایی یک ارگانیسم برای حفظ عملکردهای خود در برابر تغییرات محیطی و جهش‌ها اشاره دارد؛ در حالی که در مهندسی، این مفهوم به قابلیت یک سیستم برای حفظ کارکرد اصلی خود در شرایط غیرعادی و تنش‌زا اطلاق می‌شود (Kwakkel et al., 2016). به‌طور کلی استحکام به عنوان یک مفهوم، در علوم طبیعی بیش از علوم اجتماعی رایج است (Capano et al., 2018). با این وجود، مفهوم استحکام در حوزه علوم اجتماعی، مکرر به کار رفته است. در حوزه جامعه‌شناسی شبکه‌های اجتماعی، استحکام به پایداری یک موقعیت اجتماعی در حفظ و نگهداری منابع و قابلیت‌ها در طول زمان اشاره دارد. موقعیت‌های دارای استحکام بالا، معمولاً از تنوع بیشتری در ارتباطات و حمایت‌های گسترده‌تری برخوردار هستند، که این امر به افراد اجازه می‌دهد تا در برابر تغییرات و تلاطم‌های شبکه‌ای مقاومت بیشتری از خود نشان دهند (Bothner et al., 2010). به عبارت دیگر، استحکام شبکه‌ای با فراهم کردن گزینه‌های متعدد و ارتباطات متنوع، به افراد امکان بهره‌مندی از ثبات و امنیت بیشتری نسبت به کسانی که دارای موقعیت‌های شبکه‌ای ضعیف‌تر هستند، می‌دهد (Boldi et al., 2011). در نظریه سازمانی نیز، استحکام با رویکردی مشابه تعریف می‌شود و به «ظرفیت یک سازمان برای حفظ الگوی بنیادی و ویژگی‌های اساسی خود در مواجهه با شرایط متغیر محیطی» اشاره دارد. در این رویکرد، استحکام به عنوان یک قابلیت سازمانی محسوب می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد تا با وجود عدم قطعیت‌ها و تغییرات محیطی، هویت اصلی و کارکردهای کلیدی خود را حفظ نماید (Oss & Hek, 2011). در علوم سیاسی، استحکام به عنوان چارچوبی تحلیلی برای ارزیابی ظرفیت نظام‌های سیاسی، در مواجهه با تنش‌ها، بحران‌های اجتماعی-سیاسی و چالش‌های ساختاری مطرح شده است. این مفهوم فراتر از صرف پایداری یا بقای نظام، بر توانایی انطباق، نوآوری و مدیریت مؤثر تضادها تأکید می‌کند، به گونه‌ای که اصول و ارزش‌های دموکراتیک حفظ شوند. نظام‌های سیاسی مستحکم نه تنها قادر به مقاومت در برابر شوک‌های خارجی هستند، بلکه می‌توانند از طریق یادگیری سازمانی و تطبیق نهادی، عملکرد بهتری در مواجهه با چالش‌های آتی از خود نشان دهند (Sorensen & Ansell, 2021).

<sup>1</sup> Deep Uncertainty

<sup>2</sup> Robustness

<sup>3</sup> Robustus به معنی قوی، مقاوم، عضلانی.

<sup>4</sup> در اصل Robur به چوب سخت و محکم گونه‌ای از درختان بلوط که به دلیل رنگ قرمز آن از لاتین واژه Red گرفته شده است، اطلاق می‌شود.

در مجموع فارغ از نگاه زمینه‌ای به این مفهوم، به‌طور کلی می‌توان گفت، اصطلاح استحکام به توانایی برای مقاومت یا بقا در برابر شوک‌های خارجی و پایداری در برابر عدم قطعیت اشاره دارد (Banks, 2016) تعریف دقیق‌تر، استحکام را به‌عنوان «ظرفیت یک سیستم برای تحمل اختلالات ساختاری بدون تغییر بنیادی در عملکرد اصلی» توصیف می‌کند (Capano et al., 2017; McGee et al., 2019) و این تأکید بر «مقاومت در برابر تکانها و حفظ کارکرد سیستم» در حوزه‌های مختلف علمی مشترک مرور بر مفهوم است (Capano et al., 2018).

### استحکام .... استحکام خطمشی عمومی

۱۳۴ | صفحه ظهور و گسترش به‌کارگیری مفهوم استحکام در حوزه‌های مختلف علمی، به‌ویژه در علوم مهندسی و طراحی سیستم‌ها، زمینه‌ساز انتقال این مفهوم به قلمروی خطمشی‌گذاری عمومی شده است. استحکام خطمشی امروزه به یکی از مفاهیم مهم در مطالعات خطمشی‌گذاری (به‌ویژه در مطالعات طراحی خطمشی) تبدیل شده است. در حوزه خطمشی‌گذاری عمومی، مفهوم استحکام به عنوان پاسخی به پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و تلاطم‌های<sup>۱</sup> محیط خطمشی‌ها مورد توجه قرار گرفته است (Capano et al., 2017; Dewulf et al., 2018).

در مسیر تکامل مفهومی استحکام خطمشی، اندیشمندان مختلف تلاش کرده‌اند تا از زوایای گوناگون به تعریف و تبیین این مفهوم بپردازند. والکر و همکاران (۲۰۱۳) در یکی از پذیرفته‌ترین تعاریف، استحکام را به عنوان توانایی یک خطمشی برای حفظ عملکرد مطلوب در مواجهه با شرایط متنوع و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کنند. این تعریف که از رویکرد سیستمی به خطمشی‌گذاری نشأت می‌گیرد، تأکید می‌کند که یک خطمشی مستحکم نه تنها باید به اهداف مرسوم اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی دست یابد، بلکه باید قابلیت سازگاری با شرایط آینده را نیز دارا باشد (Walker et al., 2013).

ون در استین و همکاران (۲۰۱۸) استحکام در خطمشی‌گذاری را فراتر از پاسخ‌دهی کوتاه‌مدت به بحران‌ها می‌دانند که در نقش چارچوبی جامع برای مدیریت عدم قطعیت‌های درازمدت عمل می‌کند. آنها با بررسی نمونه‌های موفق و ناموفق خطمشی‌های عمومی نشان دادند که چگونه استحکام می‌تواند به عنوان معیاری برای ارزیابی پیشینی و پسینی خطمشی‌ها مورد استفاده قرار گیرد (Van Der Steen et al., 2018).

با بررسی مطالعاتی که به این مفهوم پرداخته‌اند، به‌طور کلی استحکام خطمشی را می‌توان به عنوان یک ویژگی تلقی کرد که خطمشی را قادر می‌سازد در شرایط مختلف، به تحقق اهداف و ارائه عملکرد مطلوب ادامه دهد (Howlett et al., 2018). این دیدگاه که مورد اجماع بسیاری از پژوهشگران حوزه خطمشی‌گذاری قرار گرفته است، نه تنها به کارایی و اثربخشی خطمشی‌ها در شرایط عادی اشاره دارد، بلکه بر توانایی آنها برای انطباق و پاسخ‌دهی به شرایط غیرمنتظره نیز تأکید می‌کند (Howlett, 2019; Workman et al., 2021).

در سال‌های اخیر، مفهوم‌پردازی استحکام خطمشی دچار تحولات جدیدی شده است (Clift, 2024) که نشان‌دهنده پویایی و تکامل مستمر این مفهوم است. یکی از مهم‌ترین تحولات در این زمینه، ظهور رویکرد ایده‌محور<sup>۲</sup> به استحکام است. بلاند و کوکس (۲۰۲۴) با ارائه دیدگاهی نوآورانه، استحکام را نه صرفاً به عنوان یک ویژگی ذاتی خطمشی‌ها، بلکه به عنوان محصول پختگی و قوام ایده‌ها مطرح کرده‌اند. به باور آنها، استحکام از طریق استراتژی‌های موفقیت‌آمیز چارچوب‌بندی و تکرار استفاده از ایده‌ها به دست می‌آید. از این دیدگاه، استحکام نشان‌دهنده آن است که یک ایده به دلیل تکرار و تقویت تدریجی در طی زمان به قوام و پایداری می‌رسد (Béland & Cox, 2024).

در همین راستا، کارستنسن و اشمیدز (۲۰۲۴) با تمرکز بر استحکام ایده‌ها، مفهوم‌پردازی جدیدی را مطرح کرده‌اند که استحکام را به عنوان فرآیندی تدریجی یا گاهی رادیکال در بازتعریف و بازآرایی ایده‌ها معرفی می‌کند. این فرآیند موجب حفظ یا تقویت موقعیت

<sup>1</sup> Volatility

<sup>2</sup> Idea-Centric Approach

ایده‌ها به عنوان نقاط مرجع در ارتباطات سیاستی می‌شود. این رویکرد جدید به استحکام، افق‌های تازه‌ای را در مطالعه و تحلیل خط‌مشی‌های عمومی گشوده است و توجه پژوهشگران را به نقش ایده‌ها و گفت‌وگوها در شکل‌گیری و تداوم خط‌مشی‌ها جلب کرده است (Carstensen & Schmidt, 2024).

تجارب عملی در حوزه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری به درک عمیق‌تر مفهوم استحکام کمک شایانی کرده است. برای مثال، مطالعه میرنسل و همکاران (۲۰۲۲) درباره ارزیابی استحکام خط‌مشی در بحران کووید-۱۹ در سیستم خط‌مشی‌گذاری محیط‌زیست کانادا، نشان می‌دهد که چگونه سیستم‌های مستحکم باید قابلیت اعتماد عملکردی و مشروعیت خود را در دوران بحران حفظ کنند و حداقل حساسیت را نسبت به این رویدادها نشان دهند. این پژوهش با تمرکز بر دو حوزه کلیدی - فرآیندهای اداری و مشارکت عمومی - نشان داد که سیستم خط‌مشی‌گذاری محیط‌زیست انتاریو<sup>۱</sup> در طول دوره همه‌گیری توانست قابلیت اعتماد عملکردی خود را حفظ کند. یافته‌های این مطالعه حاکی از انحراف معنادار از فرآیند تصمیم‌گیری چندمرکزی - که برای حفظ استحکام ضروری است - و افزایش چشمگیر استفاده از دستورات منطقه‌بندی وزیر<sup>۲</sup> است که امکان توسعه بدون فرآیندهای معمول مشاوره عمومی را فراهم می‌کند. این تجربه نشان می‌دهد که اتکای سیستم خط‌مشی‌گذاری به روایت واحد - در این مورد بازیابی اقتصادی به قیمت حفاظت محیط‌زیست - می‌تواند استحکام سیستم را تضعیف کند و پیامدهای منفی بلندمدتی برای محیط طبیعی داشته باشد (Mirnasl et al., 2022).

همچنین، پژوهش‌های انجام شده در حوزه سیاست‌های مالی بین‌المللی توسط کلیفت، (۲۰۲۴) و مطالعات مربوط به سیاست‌های تغییرات اقلیمی توسط ورکمان و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که استحکام یک ویژگی قابل مشاهده و سنجش در سیستم‌های خط‌مشی است. این مطالعات تجربی که در زمینه‌های متنوعی از خط‌مشی‌گذاری عمومی انجام شده‌اند، تأیید می‌کنند که استحکام می‌تواند به عنوان معیاری برای ارزیابی موفقیت خط‌مشی‌های عمومی مورد استفاده قرار گیرد (Ansell et al., 2023). در نمونه‌ای دیگر از به‌کارگیری عملی مفهوم استحکام در مطالعات این حوزه؛ سورنسون و همکارانش (۲۰۲۴)، بوروکراسی را به عنوان یک ساختار مستحکم معرفی می‌کنند که با وجود انتقادات جدی و ظهور ایده‌های رقیب، کارکرد خود را حفظ کرده است. آنها در این پژوهش شش استراتژی قدرت ایده‌ای که بوروکراسی می‌تواند برای حفظ و تقویت موقعیت خود استفاده کند را شناسایی کردند و به تحلیل انتقادات و چالش‌های موجود در مورد انطباق نوآوری در بوروکراسی پرداخته و بر اهمیت ایده‌ها و معانی در شکل‌دهی به رفتارها و تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اداری تأکید کردند (Sørensen et al., 2024). علاوه بر این، پژوهشگران به بررسی رابطه میان استحکام و سایر مفاهیم کلیدی در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی نیز پرداخته‌اند. مفاهیمی همچون انعطاف‌پذیری، پایداری و تاب‌آوری که هر یک به نوعی با مفهوم استحکام مرتبط هستند، در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این مطالعات تطبیقی کمک کرده است تا مرزهای مفهومی استحکام با دقت بیشتری ترسیم شود و جایگاه این مفهوم در ادبیات خط‌مشی‌گذاری عمومی تا حدی مشخص گردد.

هاولت و رامش (۲۰۲۳) در این خصوص معتقدند که مفاهیمی مانند «تاب‌آوری» و «انطباق‌پذیری»<sup>۳</sup> به پیوند میان یک پدیده و محیطی که پدیده در آن قرار دارد، اشاره دارند و دارای ویژگی‌های متمایزی هستند. هنگامی که پدیده‌ای قادر به پاسخگویی به تغییرات در محیط خود باشد، می‌گوییم انطباق‌پذیر است. وقتی بتواند مسیر اصلی خود را در مواجهه با این تغییرات حفظ کند، گفته می‌شود که تاب‌آور است. هر دو این روابط ممکن است به عنوان استحکام توصیف شوند، به این معنا که پدیده در مواجهه با چنین تغییراتی از بین نمی‌رود یا فرو نمی‌پاشد (Howlett & Ramesh, 2023). کاپانو، که از اندیشمندان پیشگام در مطالعات استحکام خط‌مشی عمومی به شمار می‌رود، بر تفاوت‌های بین مفهوم استحکام و مفاهیم مشابه تأکید می‌کند. وی معتقد است که استحکام

<sup>1</sup> Ontario

<sup>۲</sup> دستورات منطقه‌بندی وزیر (MZOs - Minister's Zoning Orders) ابزاری قانونی است که به وزیر امور شهری و مسکن در انتاریو امکان کنترل کاربری زمین در سراسر استان و تعیین الزامات خاص برای توسعه‌های جدید بدون نیاز به فرآیندهای معمول مشاوره عمومی و بدون امکان تجدیدنظرخواهی را می‌دهد.

<sup>3</sup> Adaptability

با مفهوم ثبات تفاوت‌های واضحی دارد. در حالی که ثبات به ظرفیت نظام‌مند برای حفظ وضعیت فعلی یک سیستم - اعم از خطامشی، سیستم سیاسی، سازمان یا نهاد - اشاره دارد؛ استحکام به قابلیت حفظ عملکردها و ظرفیت تداوم ارائه مجموعه‌ای از خروجی‌های مورد انتظار خطامشی اشاره می‌کند. این ویژگی استحکام را به یک خصیصه پویا تبدیل می‌سازد (Capano et al., 2018). در مطالعه‌ای دیگر، کاپانو و وو (۲۰۱۷) به تفصیل به بررسی تفاوت بین تاب‌آوری و استحکام پرداخته و استدلال می‌کند که تاب‌آوری در زمینه خطامشی عمومی به عنوان توانایی بازگشت به تعادل قبلی تعریف می‌شود. با توجه به اینکه یک شوک خارجی ممکن است اثراتی غیرقابل بازگشت داشته باشد یا بهبود وضعیت یک خطامشی خاص را به زمان طولانی‌تری نیازمند کند، تاب‌آوری یک ویژگی همیشه مفید نخواهد بود. به عنوان نمونه، بحران مالی سال ۲۰۰۸ برخی از کشورهای اتحادیه اروپا را مجبور به کاهش شدید هزینه‌های عمومی کرد، این کاهش‌ها به بی‌ثباتی شدید میان ذی‌نفعان خطامشی منجر شد و کیفیت و کمیت ارائه آن را کاهش داد. بنابراین، مشخص است که بهبود و بازگشت به تعادل، نیاز به زمان دارد و تاب‌آوری خطامشی باید بر اساس پارامترهای متعدد و مختلف ارزیابی شود. اگر یک سیستم خطامشی به نقطه تعادل قبلی بازگردد، ممکن است این بدان معنا باشد که منابع بی‌ثباتی یا خطر همچنان باقی مانده یا به‌طور کامل برطرف نشده باشد. کاپانو این سؤال مهم را مطرح می‌کند که آیا یک خطامشی که با شوک مواجه شده است، باید به دنبال تاب‌آوری باشد و تلاش کند به نقطه تعادل بازگردد یا باید برای تطبیق یا تحول به سمت شرایط متفاوت تلاش کند. از این رو، مشخص نیست که آیا تاب‌آوری می‌تواند به‌طور واقعی در ادبیات خطامشی‌گذاری عمومی توسعه یابد. در مقابل، استحکام یک ویژگی منبعث از ترتیبات نهادی است که سیستم به واسطه آن می‌تواند با شرایط جدید سازگار شده یا پس از گذراندن دوره‌های عدم قطعیت و تغییر وضعیت مناسب خود را بازیابد. برخلاف تاب‌آوری وضعیتی که یک سیستم مستحکم پس از بهبودی از شوک و عدم قطعیت به‌دست می‌آورد ممکن است به حالت پیشین خود شباهت نداشته باشد. این ماهیت استحکام اجازه می‌دهد که به‌عنوان یک ویژگی که توسط عوامل انسانی قابل تغییر است در نظر گرفته شود و به طراحی و بازطراحی خطامشی‌ها وابسته باشد. به‌طور خلاصه، می‌توان گفت تاب‌آوری (یا تطبیق نظام‌مند) خطامشی نتیجه یک فرآیند است، در حالی که استحکام یک ویژگی طراحی شده در سیستم خطامشی است (Capano & Woo, 2017).

### چرا استحکام خطامشی؟

در عصر حاضر، خطامشی‌گذاران با چالش‌های چندوجهی و پیچیده‌ای مواجه هستند که چارچوب VUCA<sup>۱</sup> - شامل تلاطم، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام - به خوبی آن را توصیف می‌کند (Bennett & Lemoine, 2014). پیچیدگی از تعاملات غیرخطی عناصر متعدد در سیستم‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ناشی می‌شود و منجر به نتایج غیرقابل پیش‌بینی و تضاد اهداف و ارزش‌ها می‌گردد که سیاست‌گذاران را ملزم به اتخاذ رویکردهای کل‌نگر و سیستمی می‌سازد (Cairney, 2012; Capano & Woo, 2018). عدم قطعیت - که در سه سطح عدم قطعیت شناختی<sup>۲</sup> (ناشی از کمبود دانش در مورد پدیده‌ها)، عدم قطعیت ماهیتی<sup>۳</sup> (ناشی از تغییرات ذاتی و غیرقابل پیش‌بینی پدیده‌ها) و ابهام<sup>۴</sup> (ناشی از تفسیرهای مختلف از وضعیت‌ها) بروز می‌یابد - از ماهیت ناشناخته یا پیش‌بینی‌ناپذیری رویدادها ناشی می‌شود و در دوران معاصر با قطب‌بندی سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی به یک عامل دائمی تبدیل شده است (Bennett & Lemoine, 2014; Dewulf & Biesbroek, 2018). تلاطم محیطی نیز از طریق تغییرات سریع در فناوری‌های ارتباطی، ظهور و افول گروه‌های ذی‌نفع و تحولات مداوم در ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، مشروعیت خطامشی‌ها را متزلزل کرده و پیامدهای غیرقابل کنترل و پیش‌بینی ایجاد می‌کند (Head, 2023). این شرایط پیش‌بینی‌پذیری نتایج مداخلات سیاستی را به طور قابل توجهی کاهش داده و محدودیت‌های جدی رویکردهای سنتی خطامشی‌گذاری را آشکار ساخته است. هاوالت و همکاران (۲۰۱۸) استدلال می‌کنند که این وضعیت مستلزم بازنگری بنیادین در

<sup>1</sup> Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

<sup>2</sup> Epistemic Uncertainty

<sup>3</sup> Ontological Uncertainty

<sup>4</sup> Ambiguity

رویکردهای سنتی و حرکت به سمت طراحی خطمشی‌های مستحکم است که قابلیت انطباق با تغییرات محیطی و پاسخگویی به چالش‌های نوظهور را داشته باشند (Howlett et al., 2018). در مواجهه با ناکارآمدی روش‌های خطی و مرحله‌ای، عدم کفایت ابزارهای سنتی تحلیل خطمشی و محدودیت‌های ساختارهای بوروکراتیک (Head & Alford, 2013)، استحکام خطمشی به‌عنوان راهبردی برای طراحی خطمشی‌هایی مطرح می‌شود که توانایی غلبه بر نوسانات و چالش‌ها در فرآیند اجرا و دستیابی به اهداف مورد انتظار در شرایط متغیر را داشته باشند. بنابراین، علاقه فزاینده به استحکام در حوزه‌های مختلف خطمشی از جمله تغییرات اقلیمی، سیاست‌های محیط‌زیستی و مدیریت ریسک، پاسخی منطقی به این چالش‌های معاصر محسوب می‌شود (Anderies et al., 2007).

### روش پژوهش و چارچوب نظری

این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری و با رویکرد تحلیلی-مفهومی انجام شده است. روش پژوهش، مرور نظام‌مند مفهومی<sup>۱</sup> است که ترکیبی از دقت روش‌شناختی مرور نظام‌مند و عمق تحلیلی مرور مفهومی را فراهم می‌کند. این روش زمانی استفاده می‌شود که هدف پژوهش، سنتز و تحلیل عمیق مفاهیم پیچیده از طریق فرآیند نظام‌مند و شفاف باشد و به‌ویژه در حوزه‌هایی که با ابهام و پیچیدگی‌های مفهومی روبه‌رو هستند، بسیار کارآمد است (Schreiber & Cramer, 2024). برخلاف مرور روایتی که فاقد ساختار نظام‌مند است، مرور نظام‌مند مفهومی از پروتکل‌های مشخص برای جستجو، غربال و تحلیل داده‌ها پیروی می‌کند، اما بر تحلیل معنادار و عمیق مفاهیم استوار است و تلاش می‌کند با شناسایی ابهامات و شکاف‌های نظری، مسیرهای پژوهشی جدیدی را ترسیم کند (MacInnis, 2021). هدف از مرور نظام‌مند مفهومی در این پژوهش، درک و تحلیل مفهوم استحکام خطمشی عمومی است. این رویکرد با سازماندهی مفهومی یافته‌های پیشین، امکان ارائه چارچوبی منسجم را فراهم می‌کند و می‌تواند به شناسایی جهت‌گیری‌های تحقیقاتی آینده کمک کند (Hulland, 2020). مراحل پیاده‌سازی روش مرور نظام‌مند مفهومی در این پژوهش به شرح زیر است:

#### ۱. تعیین چارچوب مطالعه:

در مطالعات مرور نظام‌مند مفهومی، طراحی چارچوب پژوهش با تمرکز بر مفهوم مورد نظر از اهمیت بسزایی برخوردار است (Clasen, 2022 & Mascaro). در این راستا، سه گام اساسی طی شد: شناسایی و فهم اجمالی مفهوم مورد بررسی: «استحکام خطمشی عمومی» به‌عنوان مفهوم محوری پژوهش انتخاب شد. با مراجعه به لغت‌نامه‌های برخط و ادبیات تخصصی خطمشی عمومی، ضمن توسعه شناخت پژوهشگر از این مفهوم، واژه‌های هم‌معنا یا هم‌کاربرد آن شناسایی شد. واژگانی چون «دوام»، «ثبات»، «تاب‌آوری»، «انعطاف‌پذیری»، «پایداری»، «انطباق‌پذیری» و «پادشکنندگی» در نگاه اول قرابت معنایی داشتند. اما پس از بررسی دقیق در بافت تخصصی خطمشی‌گذاری، مشخص شد که معنای واحدی را نمایندگی نمی‌کنند. بر این اساس، عبارات «استحکام خطمشی عمومی» و «خطمشی عمومی مستحکم» برای مطالعه انتخاب شدند.

تعیین سؤالات پژوهش: سؤالات پژوهش نقش هدایتگر در فرآیند مرور ادبیات دارند و مسیر کلیه مراحل مرور را تعیین می‌کنند (Xiao & Watson, 2019). این پژوهش قصد دارد به این پرسش‌ها پاسخ دهد:

- معنی استحکام خطمشی عمومی چیست و در روند مطالعات حوزه خطمشی‌گذاری چگونه شکل گرفته است؟
- در ادبیات فعلی، چه ابعادی برای خطمشی‌های عمومی مستحکم برشمار شده است؟
- این مفهوم در بافت موضوعی خطمشی‌گذاری عمومی، چه نسبتی با مفاهیم مشابه دارد؟

<sup>1</sup> Conceptual Systematic Review

تعیین محدوده پژوهش و دامنه مرور: با توجه به دغدغه پژوهشگران مبنی بر مرور همه اسناد علمی که در آن به مفهوم استحکام خطمشی‌های عمومی پرداخته شده است؛ محدودیتی برای محدوده زمانی در نظر گرفته نشده و سعی شده به همه انواع اسناد علمی منتشر شده در پایگاه‌های معتبر علمی مراجعه شود.

## ۲. جستجو برای یافتن منابع مرتبط با مفهوم

مروری بر مفهوم در مطالعات مرور نظام‌مند مفهومی، علاوه بر اهمیت صحت و جامعیت جستجو، عمق جستجو نیز اهمیت دارد (Schreiber & استحکام .... (Cramer, 2024). به این معنا که باید در پی جستجوی روند مفهوم پردازی در سیر مطالعات بوده و با شناسایی این روند، پژوهش‌هایی که در تکمیل و توسعه مفهوم مورد نظر موثر بودند را شناسایی نمود. بر همین اساس در این پژوهش ضمن استفاده از هر دو روش مرسوم جستجو - یعنی جستجوی الکترونیکی در پایگاه‌های استنادی و جستجوی دستی - تاکید زیادی بر تکنیک ردیابی منابع (رو به عقب و رو به جلو)<sup>۱</sup>، با استفاده از پژوهش‌هایی که با دقت بیشتری استحکام خطمشی عمومی را مفهوم پردازی کرده‌اند، شده است. این روش به تشخیص روابط میان مقالات مختلف و درک بهتر سیر تحول مفاهیم کمک کرده و پژوهشگر را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای جامع‌تر به بررسی این حوزه بپردازد (Wee & Banister, 2016).

با توجه به اینکه جستجوی مفهوم مورد بررسی در هیچ‌یک از پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی، نتیجه‌ای در بر نداشت؛ برای جستجوی الکترونیکی، از دو پایگاه اطلاعاتی معتبر و با دامنه پوشش وسیع یعنی «Scopus» و «Web Of Science» و موتور جستجوی «Google Scholar» استفاده شده است. از طرفی نظر به اینکه واژه‌های Robust و Robustness کلماتی عام با کاربردهای وسیع به شمار می‌آیند؛ در فرایند جستجو از ترکیب این واژه‌ها با Policies, Policy, Public Policy, Public Polices, Policy-Making و Public Policy-Making استفاده شده است. ضمناً با توجه به اینکه در بعضی از منابع این حوزه، از واژه Program برای اشاره به خطمشی استفاده شده است، این واژه نیز در جستجو مورد استفاده قرار گرفت و برای اطمینان از دقت جستجو، عبارت Public Administration نیز (به عنوان بستر رشته خطمشی‌گذاری) به واژه‌های جستجو افزوده شد. استراتژی جستجوی هر پایگاه به همراه تعداد منابع یافت شده در فرایند جستجوی الکترونیکی و دستی، به تفکیک در جدول شماره ۱ گزارش شده است.

جدول ۱ استراتژی جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی و تعداد منابع یافت شده

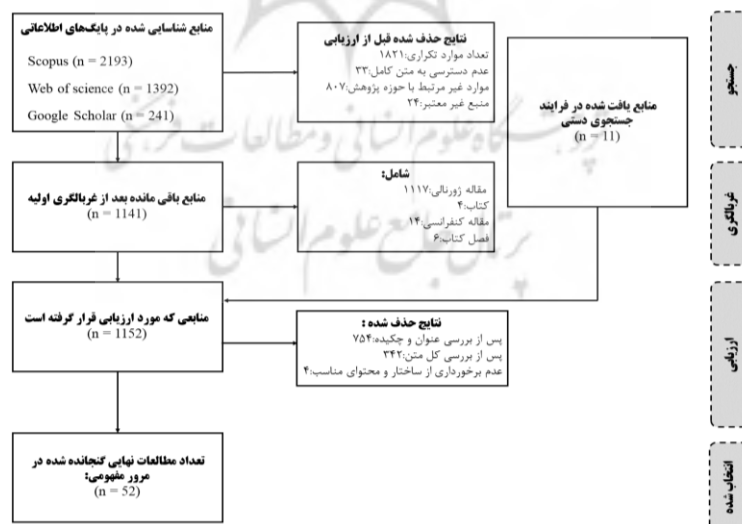
تعداد نتایج	پروتکل جستجو	پایگاه اطلاعاتی
۲۱۹۳	(( TITLE-ABS-KEY ( "robust policy" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "robust policies" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "policy robustness" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "robust public policy" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "robust public polices" ) ) ) OR ( TITLE-ABS-KEY ( "robust program" OR "program robustness" ) ) ) OR ( ( TITLE-ABS-KEY ( "policy design" ) AND TITLE-ABS-KEY ( robustness OR robust ) ) ) OR ( ( TITLE-ABS-KEY ( "public administration" ) AND TITLE-ABS-KEY ( robustness OR robust ) ) ) )	Scopus جستجوی الکترونیکی
۱۳۹۲	((TS=("robust policy") OR TS=("robust policies") OR TS=("policy robustness") OR TS=("robust public policy") OR TS=("robust public policies")) OR (TS=("robust program") OR TS=("program robustness"))) OR ((TS=("policy design") AND TS=(robustness OR robust))) OR ((TS=("public administration") AND TS=(robustness OR robust)))	Web of Science
۲۴۱	allintitle: "robust policy" OR "robust policies" OR "policy robustness" OR "robust public policy" OR "robust public polices" OR "robust program" OR "program robustness" OR ("policy design" AND (robustness OR robust) OR ("public administration" AND (robustness OR robust	Google Scholar

<sup>1</sup> Forward and Backward Citation Tracking

## ۳. غربال و ارزیابی مطالعات

با توجه به اینکه در مطالعات مروری پژوهشگر در حقیقت با ادبیات حوزه مورد بررسی به گفتگو می‌نشیند، پرسش‌های پژوهش نقش کلیدی در معیارهای ورود و خروج مطالعات دارد (Zimmer, 2006). در این پژوهش با تاکید بر پرسش‌های مطرح شده و به‌کارگیری چارچوب<sup>۱</sup> TOCAC، معیارهای زیر برای ورود مطالعات یافت شده به پژوهش تعیین شده است (Snyder, 2019). ارزش نظری: بررسی اینکه آیا منبع علمی از نظر تئوری به فهم استحکام خطمشی عمومی به عنوان یک «مفهوم مستقل» کمک می‌کند؟ با این معیار، انبوهی از مقالات که در عنوان یا چکیده آنها Robust در ترکیب با Policy آمده ولی از استحکام به عنوان یک صفت کلی برای خطمشی‌ها ی مطلوب، خوب و مناسب استفاده شده است، حذف گردید. انسجام هستی‌شناختی: ارزیابی این موضوع که آیا منبع با مفروضات بنیادی مفهوم استحکام خطمشی (به عنوان ویژگی منحصر به فرد در خطمشی‌های عمومی) سازگاری دارد. تناسب زمینه‌ای: اطمینان از اینکه منبع علمی در زمینه خطمشی‌گذاری عمومی قرار بگیرد. با توجه به اینکه صفت استحکام (Robust) در طیف وسیعی از حوزه‌های مطالعاتی، از دارو سازی و مراقبت‌های پزشکی گرفته تا علوم کامپیوتر، برنامه نویسی و ریاضیات و آمار، به کار می‌رود، این معیار هم باعث حذف تعداد قابل ملاحظه‌ای از مقالات یافت شده گردید. قابلیت عملیاتی‌سازی: بررسی اینکه آیا مفاهیم و ایده‌های ارائه‌شده در منبع علمی، می‌تواند به صورت عملی در پژوهش به کار گرفته شوند.

مشارکت در توسعه مفهومی: ارزیابی قابلیت منبع علمی در گسترش و توسعه چارچوب‌های مفهومی استحکام خطمشی عمومی. با در نظر گرفتن این معیارها، ابتدا مقالات تکراری شناسایی و حذف شدند. سپس در اولین گام غربالگری، عنوان و چکیده مقالات مورد بررسی قرار گرفت تا یافته‌های غیرمرتبط کنار گذاشته شوند. در گام بعد، با بررسی کامل متن مقالات باقی‌مانده، آن دسته از



نموار ۱ نمایش فرایند جستجو، غربال، ارزیابی و انتخاب مطالعات (پریزما)

<sup>1</sup> Theoretical value, Ontological coherence, Contextual fit, Ability to operationalize, Contribute to conceptual development

مقالات که با معیارهای ورود و خروج پژوهش همخوانی نداشتند نیز حذف شدند. در پایان، تعداد مقالات حاصل از جستجوی اصلی، همراه با مقالاتی که از جستجوی دستی به دست آمدند، بررسی و تعداد کل مقالات باقی‌مانده برای انجام تحلیل در این پژوهش به ۵۲ مورد رسید. این فرایند در قالب نمودار پریزما (نمودار ۱) نمایش داده شده است.

برای اطمینان از دقت و یکپارچگی این فرآیند، نمونه‌ای از ۱۰ مقاله به صورت تصادفی انتخاب شد و دو کارشناس مسلط به مبانی مروری بر مفهوم خطمشی‌گذاری، مرتبط بودن مقالات را با سؤالات و اهداف پژوهش تأیید نمودند.

#### ۴. استخراج و تحلیل مفهومی داده‌ها

در این مرحله به شناسایی تعاریف مختلف از مفهوم استحکام خطمشی عمومی، بررسی کاربرد این مفهوم در حوزه‌های تخصصی خطمشی‌گذاری، استخراج ابعاد و ویژگی‌های معرفی شده برای این مفهوم و تحلیل تطبیقی تعاریف و رویکردهای ایجاد خطمشی مستحکم در این مطالعات پرداخته شده است. تحلیل داده‌ها در روش مرور نظام‌مند مفهومی در سه سطح درون‌متنی، بین‌متنی و فرامتنی صورت می‌گیرد (Schreiber & Cramer, 2024). در تحلیل درون‌متنی، هر مقاله به صورت مستقل از طریق تحلیل معنایی، تحلیل ساختاری و تحلیل زمینه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. هدف این مرحله، شناسایی و بررسی معانی کلیدی و ساختارهای مفهومی استحکام خطمشی عمومی در هر مقاله بود. سپس، در تحلیل بین‌متنی، به مقایسه و تطبیق مطالعات مختلف پرداخته شد تا تفاوت‌ها و شباهت‌های این مفهوم آشکار شود. این تحلیل به شناسایی تغییرات مفهومی در طول زمان و درک بهتر از تکامل مفاهیم کمک کرد. در نهایت، تحلیل فرامتنی بر کاربردهای عملی مفهوم استحکام خطمشی و امکان‌پذیری آن در فضای خطمشی‌گذاری تمرکز داشت و به بررسی روابط میان مفاهیم و ارزیابی انتقادی آن‌ها پرداخت.

#### ۵. ترکیب و تفسیر یافته‌ها

تحلیل و تفسیر یافته‌ها با هدف ادغام و یکپارچه سازی مفاهیم استخراج شده در حوزه استحکام خطمشی عمومی، ایجاد پیوند و ارتباط بین یافته‌های پراکنده، بررسی کاربرد عملی این مفهوم و در نهایت یکپارچه‌سازی و تفسیر ابعاد مفهوم خطمشی عمومی صورت می‌گیرد. در این مرحله سعی می‌شود چارچوب مفهومی جامع از استحکام خطمشی عمومی ارائه شده، به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شده و شکاف‌های پژوهشی موجود شناسایی و گزارش شود.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

#### ۱. سیر مطالعات خطمشی‌گذاری مستحکم:

مفهوم استحکام خطمشی را می‌توان نتیجه تکامل تدریجی درک پژوهشگران از چالش‌های ذاتی در حوزه خطمشی‌گذاری عمومی دانست. این مسیر با شناسایی محدودیت‌های عقلانیت در تصمیم‌گیری توسط سایمون (۱۹۵۵) آغاز و با معرفی مفهوم «مسائل بگرنج<sup>۱</sup>» توسط ریتل و وبر (۱۹۷۳) به نقطه عطف مهمی رسید. این دو مطالعه بنیادین، ضرورت توجه به پیچیدگی و عدم قطعیت در مسائل عمومی را برجسته ساختند. در همین راستا، لیندل بلوم (۱۹۷۹) با معرفی تصمیم‌گیری تدریجی، چارچوبی برای مواجهه با این پیچیدگی‌ها ارائه کرد.

دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ نقطه شروع توجه به مفهوم انطباق‌پذیری در خطمشی‌گذاری بود. مطالعات وایلدلفسکی (۱۹۸۴) و مارچ و اولسن (۱۹۸۳) بر نقش نهادها و ضرورت انعطاف‌پذیری در مواجهه با پیچیدگی‌ها تأکید کردند. استروم (۱۹۹۰) با معرفی چارچوب توسعه و تحلیل نهادی<sup>۲</sup>، گام مهمی در تبیین سازوکارهای نهادی برای مدیریت منابع مشترک برداشت تا جائیکه بعضی معتقدند که چارچوب توسعه و تحلیل نهادی، نزدیک‌ترین مدل فرایند خطمشی‌گذاری عمومی برای تبیین خطمشی‌گذاری مستحکم بشمار می‌آید (Capano et al., 2018). در ادامه، ساباتیو و اسمیت (۱۹۹۳) و پیترو هال (۱۹۹۳) با تمرکز بر یادگیری خطمشی، زمینه را برای درک بهتر مکانیزم سازگاری و انطباق‌پذیری خطمشی‌ها فراهم کردند.

<sup>1</sup> Wicked Problem

<sup>2</sup> Institutional Analysis and Development Framework (IAD)

اوایل قرن بیست و یکم، نقطه عطفی در گذار از مفهوم انطباق‌پذیری به تاب‌آوری و در نهایت استحکام بود. والکر و همکاران (۲۰۰۱) و لمپرت و همکاران (۲۰۰۳) با ارائه چارچوب‌هایی برای تحلیل خطمشی در شرایط عدم قطعیت، مفهوم تاب‌آوری را به ادبیات خطمشی‌گذاری وارد کردند و سپس سوانسون و همکاران (۲۰۱۰) با معرفی هفت ابزار کلیدی<sup>۱</sup> برای خطمشی‌های سازگار، پل ارتباطی بین تاب‌آوری و استحکام را شکل دادند.

چند سال بعد را می‌توان دوره پرداختن به «استحکام تصمیم‌گیری» دانست. در این دوره، مطالعات کواکل و همکاران (۲۰۱۶) در مقایسه رویکردهای تصمیم‌گیری مستحکم<sup>۲</sup> و مسیرهای خطمشی‌گذاری سازگار پویا<sup>۳</sup>، نقش مهمی در تکامل مفهوم استحکام خطمشی عمومی داشت. در همین دوره پژوهشگران علاقه خود را به تبیین نسبت مفهوم استحکام با سایر مفاهیم مشابه نشان دادند. استحکام خطمشی عمومی به عنوان یک ویژگی کاملاً متمایز و مستقل از ویژگی‌هایی نظیر ثبات و تاب‌آوری خطمشی‌های عمومی مورد تأکید قرار گرفت. کاپانو و وو (۲۰۱۷) با بررسی ارتباط بین استحکام و تاب‌آوری و هاوالت و همکاران (۲۰۱۸) با تأکید بر اهمیت چابکی و بداهه‌پردازی<sup>۴</sup> در طراحی خطمشی، به غنای این مفهوم افزودند.

در سال‌های اخیر، مطالعات به سمت جنبه‌های جدیدی از استحکام حرکت کرده است. مالغان و کمپ (۲۰۲۲) با تمرکز بر طراحی خطمشی‌های سازگار با سناریوهای مختلف آینده، بعد جدیدی به مفهوم استحکام افزودند. نقطه اوج این تکامل مفهومی را می‌توان در مطالعه کارستنسن و همکاران (۲۰۲۴) با معرفی مفهوم «استحکام ایده‌ای» در خطمشی‌گذاری مشاهده کرد که نشان می‌دهد چگونه مفهوم استحکام از سطح عملیاتی و تصمیم‌گیری به سطح ایده‌ای و مفهومی ارتقا یافته است. جدول شماره ۲، پژوهش‌های شاخص این حوزه و تأثیری که هر پژوهش در طول زمان بر شکل‌گیری مفهوم استحکام خطمشی داشته است نشان می‌دهد.

#### جدول ۲. پژوهش‌های تأثیر گذار بر روند شکل‌گیری و توسعه مفهوم استحکام خطمشی عمومی

پژوهشگر	پژوهش شاخص	تأثیر بر شکل‌گیری مفهوم استحکام خطمشی عمومی
سایمون <sup>۵</sup> (۱۹۵۵)	A behavioral model of rational choice.	نقد فرضیات کلاسیک انتخاب عقلانی و تأکید بر اینکه انسان‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود تحت تأثیر عوامل روان‌شناختی و محدودیت‌های شناختی قرار دارند. به چالش کشیدن این فرض که می‌توان با لحاظ کردن همه منابع و چالش‌ها، خطمشی ایده‌ال قابل اجرا در دراز مدت (بدون نیاز به تغییر) را طراحی کرد.
ریتل و وببر <sup>۶</sup> (۱۹۷۳)	Dilemmas in a General Theory of Planning	با معرفی مسائل بغرنج، یکی از دلایل اصلی نیاز به طراحی خطمشی‌هایی با ویژگی استحکام و تاب‌آوری را مطرح کرد.
هولینگ و والترز <sup>۷</sup> (۱۹۷۸)	Adaptive environmental assessment and management.	تأکید بر انعطاف‌پذیری و یادگیری در فرآیند خطمشی‌گذاری
لیندبلوم <sup>۸</sup> (۱۹۷۹)	Still Muddling, Not Yet Through	معرفی رویکرد تصمیم‌گیری تدریجی در خطمشی‌گذاری و تأکید بر تغییرات کوچک و مستمر.

<sup>۱</sup> شامل: تحلیل یکپارچه و پیش‌نگر، نظارت بر شاخص‌های کلیدی عملکرد، بازنگری رسمی خطمشی و یادگیری مستمر، تسهیل گفتگوهای چند ذینفع، توانمندسازی خودسازماندهی و شبکه‌های اجتماعی، تمرکززدایی تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح مؤثر و ترویج تنوع در پاسخ‌های سیاسی.

<sup>۲</sup> Robust Decision-Making

<sup>۳</sup> Dynamic Adaptive Policy Pathways

<sup>۴</sup> Improvised

<sup>۵</sup> Herbert Simon

<sup>۶</sup> Rittel and Webber

<sup>۷</sup> Holling and Walters

<sup>۸</sup> CE Lindblom

تأکید بر اهمیت نهادها در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تبیین اهمیت ساختارهای نهادی برای طراحی خطمشی‌هایی که قادر به حفظ عملکرد در شرایط و چالش‌های مختلف باشند.	The new institutionalism: Organizational factors in political life.	مارچ و اولسن <sup>۱</sup> (۱۹۸۴)
تأکید بر پیچیدگی و عدم قطعیت در خطمشی‌گذاری و نیاز به رویکردهای انعطاف‌پذیر.	Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis	وایلدافسکی <sup>۲</sup> (۱۹۸۴)
معرفی روش‌های تحلیلی برای مقابله با پیچیدگی، عدم قطعیت و مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری	Rational analysis for a problematic world: Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict.	روزنهد و مینگرز <sup>۳</sup> (۱۹۸۹)
معرفی و توسعه چارچوب توسعه و تحلیل نهادی برای درک تعاملات نهادی و اثرات آن بر نتایج جمعی، با تأکید بر مدیریت منابع مشترک. این چارچوب را میتوان مهمترین مدل تبیین فرایند خطمشی‌گذاری در حوزه خطمشی‌های مستحکم به‌شمار آورد.	Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.	استروم <sup>۴</sup> (۱۹۹۰)
ارائه مفهوم یادگیری خطمشی و تأکید بر تاثیر نقش یادگیری اجتماعی در تغییر خطمشی‌ها و پارادایم‌های سیاسی.	Policy paradigms, social learning, and the state: the case of economic policymaking in Britain.	هال <sup>۵</sup> (۱۹۹۳)
توسعه چارچوب ائتلاف مدافع برای تحلیل تغییرات خطمشی در طول زمان در بستر تعاملات ائتلاف‌های بازیگران و یادگیری خطمشی عمومی.	Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach.	ساباتیه و اسمیت <sup>۶</sup> (۱۹۹۳)
تأکید بر اهمیت انعطاف‌پذیری و قابلیت تطبیق خطمشی‌ها در طول زمان و در مواجهه با عدم قطعیت و تغییرات محیطی	Adaptive policies, policy analysis, and policy-making.	والکر <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۱)
ارائه چارچوبی برای تحلیل خطمشی‌ها در بلند مدت و روش تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت.	Shaping the next one hundred years: new methods for quantitative, long-term policy analysis.	لمپرت <sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۳)
بررسی رویکردهای تفسیری و گفتگویی در تحلیل خطمشی و اهمیت معنا در فرآیندهای خطمشی‌گذاری، بازاندیشی در ابزارهای خطمشی، توصیه به انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری خطمشی عمومی.	Democracy and Expertise: Reorienting Policy Inquiry	فرانک فیشر <sup>۹</sup> (۲۰۰۹)
ترکیب مدیریت تطبیقی با برنامه‌ریزی سناریومبنا برای خطمشی‌های انطباق‌پذیر و منعطف. معرفی هفت ابزار کلیدی برای ایجاد خطمشی‌های سازگار با چالش‌ها.	Seven tools for creating adaptive policies.	سوانسون <sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۰)

مروری بر مفهوم  
استحکام ....

۱۴۲ | صفحه

<sup>1</sup> March and Olsen

<sup>2</sup> Wildavsky

<sup>3</sup> Rosenhead and Mingers

<sup>4</sup> Ostrom

<sup>5</sup> Paul A. Hall

<sup>6</sup> Sabatier and Jenkins-Smith

<sup>7</sup> Walker

<sup>8</sup> Lempert

<sup>9</sup> Frank Fischer

<sup>10</sup> Swanson

<p>ضمن معرفی مفهوم خطمشی‌های ترکیبی و بررسی تأثیر ترکیب ابزارهای خطمشی بر نتایج آن، به چالش‌های طراحی و اجرای خطمشی‌ها (شامل عدم قطعیت، تغییرات محیطی و نیاز به سازگاری با شرایط متغیر) پرداخته شده است.</p>	<p>Designing Public Policies: Principles and Instruments</p>	<p>هاولت<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)</p>
<p>ارائه رویکردی برای طراحی خطمشی‌های انعطاف‌پذیر در شرایط متغیر و عدم قطعیت.</p>	<p>Dynamic adaptive policy pathways: A method for crafting robust decisions for a deeply uncertain world.</p>	<p>هاسنوت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)</p>
<p>ترکیب مدیریت تطبیقی با رویکردهای استحکام برای مقابله با عدم قطعیت.</p>	<p>Adapt or perish: A review of planning approaches for adaptation under deep uncertainty.</p>	<p>والکر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳)</p>
<p>اشاره به چالش‌های طراحی و اجرای خطمشی‌ها ( شامل عدم قطعیت‌ها، تغییرات محیطی و اجتماعی و نیاز به همکاری بین ذی‌نفعان) و تأکید بر تلفیق مفاهیم استحکام با طراحی خطمشی.</p>	<p>From robustness to resilience: avoiding policy traps in the long term.</p>	<p>نایر<sup>۴</sup> و هاولت (۲۰۱۶)</p>
<p>مقایسه دو رویکرد «تصمیم‌گیری مستحکم» و «مسیرهای خطمشی‌گذاری سازگار پویا» و توسعه روش‌های کمی برای ارزیابی استحکام خطمشی‌ها.</p>	<p>Comparing robust decision-making and dynamic adaptive policy pathways for model-based decision support under deep uncertainty.</p>	<p>کوکل<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶)</p>
<p>بررسی ارتباط بین مفاهیم استحکام و تاب‌آوری در خطمشی‌ها.</p>	<p>Resilience and robustness in policy design: A critical appraisal.</p>	<p>کاپانو و وو<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)</p>
<p>تأکید بر این امر که خطمشی‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها در برابر چالش‌های پیش‌بینی‌شده بلکه در برابر شرایط غیرمنتظره نیز مستحکم باشند. این طراحی شامل استفاده از عناصر چابکی و توانایی بده‌پردازی است.</p>	<p>Designing for Robustness: Surprise, Agility and Improvisation in Policy Design</p>	<p>هاولت و همکاران (۲۰۱۸)</p>
<p>تحلیل استحکام ایستا و پویا در طراحی خطمشی‌ها و تأثیر آن بر انطباق‌پذیری خطمشی‌ها.</p>	<p>Designing policy robustness: outputs and processes</p>	<p>کاپانو (۲۰۱۸)</p>
<p>معرفی و تبیین رویکرد RDM<sup>۸</sup> به‌عنوان چارچوبی مشارکتی، تکرارشونده و سناریومحور برای طراحی سیاست‌های قابل اتکا و جایگزینی برای بهینه‌سازی تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت عمیق.</p>	<p>Climate policy decision making in contexts of deep uncertainty - from optimization to robustness</p>	<p>ورکمن<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲)</p>
<p>ارائه مفهوم استحکام ایده‌ها در خطمشی‌گذاری و حکمرانی در دوران پر آشوب.</p>	<p>Ideational Robustness in Turbulent Times</p>	<p>کارستنسنو<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۴)</p>

<sup>1</sup>Michael Howlett

<sup>2</sup>Haasnoot

<sup>3</sup>Walker

<sup>4</sup>Nair

<sup>5</sup>Kwakkel

<sup>6</sup>Capano and Woo

<sup>7</sup>Workman

<sup>8</sup>Robust Decision Making

<sup>9</sup>Carstensen

به طور خلاصه می توان روند شکل گیری و توسعه مفهوم استحکام خطمشی عمومی در چند دهه اخیر را به شرح زیر بیان کرد:

- دهه ۱۹۶۰: ظهور مفهوم عقلانیت نسبی و تبیین ناتوانی عقل انسان در طراحی خطمشی های بی نقص.
- دهه ۱۹۷۰: معرفی مفهوم مسائل بفرنج و مشخص شدن چالش های خطمشی گذاری برخواسته از ماهیت مسائل عمومی.
- دهه ۱۹۸۰: اهمیت نهادها در خطمشی گذاری عمومی؛ تاکید مطالعات بر چالش های ناشی از پیچیدگی و عدم قطعیت در مروری بر مفهوم خطمشی گذاری.
- دهه ۱۹۹۰: معرفی رویکرد توسعه و تحلیلی نهادی و درک تعاملات نهادی و تاثیر آن بر چالش های اجرای خطمشی عمومی؛ معرفی مفهوم یادگیری خطمشی عمومی و تاثیر آن در غلبه بر چالش ابهام و عدم قطعیت؛ معرفی چارچوب ائتلاف مدافع و تبیین تغییر تدریجی خطمشی عمومی در دراز مدت تحت تاثیر عوامل بیرونی و داخلی سیستم خطمشی .
- دهه ۲۰۰۰: تمرکز مطالعات بر توصیف ویژگی های خطمشی عمومی از قبیل ثبات، انعطاف پذیری، انطباق و تاب آوری.
- دهه ۲۰۱۰: ارائه ابزارهای عملی برای غلبه خطمشی های عمومی بر چالش های مختلف؛ تمرکز پژوهش ها بر مفهوم تصمیم گیری مستحکم در خطمشی گذاری؛ تبیین نسبت مفهوم «استحکام» با سایر ویژگی های خطمشی عمومی و معرفی آن به عنوان یک ویژگی مستقل و متمایز.
- دهه ۲۰۲۰: معرفی رویکرد «استحکام ایده» در خطمشی گذاری عمومی و انتقال مفهوم استحکام از سطح تصمیم گیری و عملیاتی به سطح فکری و مفهومی.

## ۲. ابعاد و ویژگی های خطمشی های عمومی مستحکم

اصطلاح استحکام در طیف وسیعی از پژوهش های خطمشی گذاری برای توصیف تقریباً هر نوع خطمشی خوب و هر صفت خوبی برای خطمشی های عمومی به کار رفته است. تنها تعداد محدودی پژوهش در حوزه خطمشی گذاری یافت شد که در آن استحکام در معنای مد نظر این پژوهش (یعنی قابلیت حفظ و تداوم کارکردهای خطمشی عمومی در طول زمان و در شرایط ابهام، پیچیدگی و پویایی محیطی) به کار رفته باشد. بر همین اساس و با توجه به تعاریف مختلف مطرح شده برای خطمشی مستحکم، پس از بررسی تحلیلی پژوهش های صورت گرفته، در هر پژوهش مولفه های برشماری شده برای این مفهوم استخراج و در جدول زیر ارائه گردیده است.

### جدول ۳ مولفه های احصاء شده ی خطمشی های عمومی مستحکم

پژوهش	مولفه های خطمشی مستحکم
(Walker et al., 2013)	مدیریت عدم قطعیت؛ حفظ گزینه های آینده؛ جنبه مدیریت بحران
(Haasnoot et al., 2013)	توسعه یک برنامه پایه؛ مدیریت عدم قطعیت؛ نقشه برداری مسیرهای تطبیقی؛ سیستم نظارتی؛ سناریومحوری
(Kwakkel et al., 2016)	تحلیل عدم قطعیت؛ توسعه استراتژی های چندگانه؛ تجزیه و تحلیل تجارت افزایی؛ تصمیم گیری مستحکم
(Capano et al., 2017)	تنوع و تعدد نهادها و بازیگران؛ توجه به عدم قطعیت؛ پایداری عملکرد؛ سیستم های اطلاعاتی و شبکه های خطمشی؛ فرآیندهای مبتنی بر شواهد؛ اهمیت ساختارهای نهادین
(Dewulf & Biesbroek, 2018)	مدیریت عدم قطعیت معرفتی؛ مدیریت عدم قطعیت ذاتی؛ مدیریت عدم قطعیت ناشی از ابهام
(Howlett et al., 2018)	تنوع (در گزینه ها و راه حل ها)؛ مازولاریتی (تقسیم پذیری خطمشی)؛ افزونگی (پیشینی منابع و ظرفیت های اضافی)؛ تصمیم گیری چند مرکزی؛ ظرفیت سیاسی؛ ظرفیت فنی
(Capano et al., 2018)	استحکام در فرایند طراحی شده؛ استحکام در محتوای خروجی؛ تنوع؛ مدولاریتی؛ افزونگی؛ مکانیزم تعادل (بین ثبات و نوآوری)
(Sørensen & Ansell, 2021)	بعد نهادی یا ساختاری (Polity)؛ بعد فرایندی (Politics)؛ بعد ابزارها (Policy)
(Workman et al., 2021)	مشارکت ذی نفعان؛ تحلیل عدم قطعیت؛ تجزیه و تحلیل موازنه متقابل (امکان ایجاد تعادل بین چند هدف با معیارهای مختلف)؛ واکنش سناریومینا
(Béland et al., 2024)	ارزش مثبت (جذابیت و پذیرش عمومی)؛ چندمعنایی (ایده، گزینه ها و ابزارها)؛ فرایندهای گفتمانی (استفاده مکرر و تفسیر مجدد ایده خطمشی)
(Migone et al., 2024)	استحکام ایده ای؛ استحکام ساختاری؛ استحکام فرایندی

در ادامه و پس از بررسی مولفه‌های مختلفی که در هر پژوهش برای خطمشی عمومی مستحکم تعیین شده بود، الگویی در بین این مولفه‌ها تشخیص داده شد. به این معنا که مولفه‌های احصاء شده در جدول شماره ۳، در چهار بعد اصلی قابل دسته‌بندی است. برای تعیین این ابعاد اصلی، از ادبیات موجود در حوزه استحکام خطمشی استفاده گردید. یعنی تمرکز تعدادی از پژوهش‌های این حوزه بر یک بعد شناسایی و آن مبنای نامگذاری قرار گرفت. به‌طور مثال چندین پژوهش مستقیماً به «استحکام ایده‌ای» در خطمشی‌های عمومی مستحکم پرداخته است مثل (Béland et al., 2024; Carstensen & Schmidt, 2024; Carstensen, 2024; Sørensen et al., 2024; Knaggård et al., 2024a; Sørensen et al., 2024). هر چند در بررسی اولیه، هریک از این پژوهش‌ها طیف متنوعی از ابعاد را برای خطمشی مستحکم معرفی کرده است ولی تمرکز بر یک حوزه مشترک توانست مبنای ظهور یکی از ابعاد اصلی باشد. همین راهبرد برای انتخاب بعد اصلی «استحکام تصمیم‌گیری» نیز اتخاذ شد و پژوهش‌هایی از قبیل (Haasnoot et al., 2013; Kwakkel et al., 2016; Workman et al., 2021; Bonham et al., 2022; Workman et al., 2024) مبنای انتخاب این بعد اصلی قرار گرفت. دو بعد اصلی دیگر یعنی «استحکام مسئله» و «استحکام در اجرا» اگرچه مستقیماً کانون تمرکز پژوهش‌های این حوزه نبوده است ولی وجود آنها به‌طور واضح در ادبیات قابل تشخیص بود. با این توضیحات، مولفه‌های استحکام خطمشی عمومی که در جدول فوق احصاء شده است؛ در چهار دسته به شرح زیر دسته‌بندی و ابعاد اصلی استحکام خطمشی را تشکیل داده است:

#### جدول ۴: ابعاد اصلی تعیین شده برای مفهوم استحکام خطمشی عمومی

ابعاد اصلی استحکام خطمشی عمومی	مولفه‌های احصاء شده در پژوهش‌های مختلف
استحکام ایده	ظرفیت سیاسی؛ ارزش مثبت (جذابیت و پذیرش عمومی)؛ چند معنایی؛ فرایندهای گفتمانی (استفاده مکرر و تفسیر مجدد ایده خطمشی)؛ استحکام ایده‌ای؛ مدیریت نوآوری
استحکام مسئله	شبکه‌های خطمشی؛ مدیریت عدم تعارض ذاتی (ماهیتی)؛ مشارکت ذی‌فغان؛ توان اجماع سازی اجتماعی؛ توجه به ماهیت مسئله عمومی و ساختاردهی به آن؛ خطمشی‌گذاری باز
استحکام تصمیم‌گیری	توجه به عدم قطعیت؛ مدیریت عدم قطعیت؛ تحلیل عدم قطعیت؛ سناریومحوری؛ توسعه استراتژی‌های چندگانه؛ تصمیم‌گیری مستحکم؛ فرایند مبتنی بر شواهد؛ مدیریت عدم قطعیت معرفتی؛ تنوع (در راه‌حل‌ها)؛ تصمیم‌گیری چند مرکزی؛ استحکام در محتوای خروجی؛ تجزیه و تحلیل موازنه متقابل (امکان ایجاد تعادل بین چندهدف با معیارهای مختلف)
استحکام اجرا	حفظ گزینه‌های آینده؛ مدیریت بحران؛ نقش برداری مسیرهای تطبیقی؛ یادگیری خطمشی؛ تنوع و تعدد نهادها و بازیگران؛ تنوع و تعدد ابزارهای خطمشی؛ پایداری عملکرد؛ اهمیت ساختارهای نهادی؛ مدولاریته؛ افزونگی (در منابع و ابزار)؛ ظرفیت فنی؛ عدم قطعیت ناشی از ابهام؛ استحکام در فرایند طراحی شده؛ مکانیزم تعادل بین ثبات و نوآوری

در ادامه به تبیین و تشریح هر یک از ابعاد اصلی چهارگانه خطمشی مستحکم پرداخته می‌شود:

#### استحکام ایده:

اخیراً مطالعات زیادی در خصوص نقش ایده‌های مستحکم در استحکام خطمشی‌های عمومی انجام شده است. (Béland & Cox, 2024; Clift, 2024; Denis et al., 2024; Knaggård & Triantafillou, 2024; Migone et al., 2024; Sørensen & Torfing, 2024). استحکام ایده به عنوان یکی از ابعاد اصلی خطمشی مستحکم، به ظرفیت ایده‌های خطمشی در حفظ کارکردهای خود در برابر تغییرات محیطی و چالش‌های غیرمنتظره اشاره دارد. بلند و کاکس (۲۰۲۴) معتقدند خطمشی مستحکم محصول ایده‌های مستحکمی است که می‌تواند در برابر تغییرات و چالش‌های مختلف مقاومت کند. این استحکام که از طریق استفاده مداوم از ایده‌ها و ایجاد ارتباطات مثبت احساسی شکل می‌گیرد، می‌تواند به محبوبیت گسترده آن‌ها کمک کند یا در شرایطی منجر به قطعی شدن مباحث پیرامون ایده‌های رقیب شود (Béland & Cox, 2024). ظرفیت سیاسی ایده‌ها در جلب حمایت ذی‌نفعان و ارزش مثبت آن‌ها در پذیرش عمومی، از عوامل کلیدی در شکل‌گیری استحکام ایده محسوب می‌شوند (Knaggård et al., 2024).

یکی از مهمترین مولفه‌های استحکام ایده، چارچوب‌بندی مناسب آن است. کارستنسن و سورنسن (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که ایده‌های خطامشی که از طریق چارچوب‌بندی مؤثر تقویت شده‌اند، در برابر شوک‌های محیطی و عدم قطعیت‌ها قابلیت بیشتری برای حفظ کارکردهای خود دارند. چارچوب‌بندی مناسب شامل سه مکانیسم اصلی است. اول، بازتعریف وزن نسبی مؤلفه‌های مختلف ایده به گونه‌ای که برخی عناصر برجسته‌تر و برخی دیگر کم‌رنگ‌تر شوند؛ دوم، افزودن عناصر جدید که پیش از این با ایده اصلی ارتباط ضروری بر مفهوم نداشتند تا مشروعیت آن تقویت شود؛ و سوم بازتعریف مؤلفه‌های کلیدی - از طریق گسترش معنا یا ایجاد چندمعنایی - که انعطاف‌پذیری ایده را افزایش دهد. ویژگی چندمعنایی بودن ایده‌های خطامشی به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در شرایط مختلف، تفسیرهای متناسب با نیازهای متفاوت ذی‌نفعان را پشتیبانی کنند. برای تحقق این چارچوب‌بندی، استراتژی‌هایی نظیر استفاده از نمادها و مفاهیم جذاب، ایجاد ائتلاف‌های حمایتی، تأکید بر نتایج مطلوب، تکرار و استفاده مکرر از ایده‌ها و تطبیق با زمینه‌های تاریخی و فرهنگی به کار گرفته می‌شود (Carstensen, Sørensen, et al., 2024).

کارستنسن و اشمیت (۲۰۲۴) در مطالعات خود تأکید می‌کنند که استحکام ایده‌ها صرفاً یک ویژگی ذاتی نیست، بلکه از طریق فرآیندهای گفتمانی و استفاده مکرر توسط بازیگران سیاسی ساخته می‌شود. این فرآیندهای گفتمانی شامل تفسیر مجدد و بازتعریف مداوم ایده‌های خطامشی است که به آن‌ها اجازه می‌دهد با شرایط متغیر تطبیق یابند. همچنین در دوران‌های پرتلاطم که ایده‌ها توسط رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی به چالش کشیده می‌شوند، مدیریت نوآوری و توانایی انعطاف‌پذیری پیش‌دستانه در ایده‌ها برای تضمین تداوم ارتباط آن‌ها ضروری است (Carstensen & Schmidt, 2024). این نوآوری شامل توانایی ایده‌ها در انطباق با نیازهای جدید و همچنین حفظ هسته اصلی خود در عین پاسخگویی به تغییرات محیطی است (Denis et al., 2024).

بنابراین، استحکام ایده که ما به عنوان یکی از ابعاد اصلی خطامشی مستحکم معرفی کردیم؛ مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را در بر می‌گیرد که شامل ظرفیت سیاسی، ارزش مثبت و پذیرش عمومی، چندمعنایی بودن، فرآیندهای گفتمانی و مدیریت نوآوری است. برای روشن‌تر شدن این مفهوم، می‌توان به مثال بوروکراسی اشاره کرد. علی‌رغم یک قرن انتقاد شدید، پارادایم بوروکراتیک از طریق شش استراتژی استحکام ایده‌ای، توانسته مرجعیت خود را به عنوان ستون فقرات حکمرانی عمومی حفظ کند (Sørensen & Torfing, 2024). استراتژی اول «مقابله با انتقادات»، شامل نقد ایده‌های جایگزین و تأکید بر اعتبار مؤلفه‌های اصلی پارادایم غالب است که بوروکراسی از طریق رد کردن انتقادات وارده به مدیریت عمومی نوین و تأکید بر ضرورت حفظ اصول بنیادی خود، این استراتژی را به کار گرفته است. استراتژی دوم «کاهش ادعاها» به معنای کوچک کردن نقش و جهت‌گیری بوروکراسی است که در آن دفاع‌کنندگان استدلال می‌کنند که مشکل در خود ایده نیست، بلکه در انتظارات بیش از حد عمومی و فراگیر از آن است. استراتژی سوم «تقسیم حوزه‌ها»، فضاهای مشخصی را برای کاربرد بوروکراسی در حوزه‌های خاص ایجاد می‌کند و پذیرای پارادایم‌های دیگر در حوزه‌های مناسب است. استراتژی چهارم «تغییر وزن مؤلفه‌ها»، با برجسته کردن برخی عناصر بوروکراسی نظیر پاسخگویی و کم‌رنگ کردن عناصر انتقادشده مانند سلسله مراتب سخت، بسته‌بندی جدیدی از پارادایم ارائه می‌دهد. استراتژی پنجم «بازتعریف مفاهیم»، شامل تغییر معنای کلیدواژه‌های بوروکراتیک برای انطباق با شرایط جدید است، به گونه‌ای که مفهوم کنترل که پیش از این مترادف سختگیری تلقی می‌شد، اکنون در چارچوب حکمرانی هوشمند بازتعریف شده و بر جنبه‌های مثبت آن مانند هماهنگی و نظارت مؤثر تأکید می‌گردد. استراتژی ششم «هیبریدسازی»، نیز ترکیب انتخابی عناصر بوروکراتیک با ایده‌های نوین مدیریتی را شامل می‌شود که در آن تلاش برای کاهش بوروکراسی از طریق هوشمندسازی و استفاده از داده‌های برخط، مثالی از این هیبریدسازی است. این استراتژی‌ها به بوروکراسی کمک کرده‌اند تا علیرغم انتقادات مداوم، جایگاه خود را در حکمرانی عمومی حفظ کند و به عنوان یک پارادایم پایدار باقی بماند.

#### استحکام مسئله:

استحکام مسئله عمومی به عنوان یکی از ابعاد اصلی معرفی شده برای خطامشی‌های مستحکم، به توانایی فرآیند شناسایی و تعریف مسئله عمومی در شرایط پیچیده و مبهم اشاره دارد. این مفهوم فرایندی را توصیف می‌کند که تلاش می‌کند با بهره‌گیری از روش‌ها

و مکانیزم‌های مختلف، مسائل عمومی را به شکلی تعریف کند که نه تنها قابلیت انتقال موفق به دستورکار رسمی را داشته باشد، بلکه منجر به تولید خط‌مشی‌هایی شود که از استحکام و پایداری در برابر تغییرات و تهدیدات برخوردار باشند. استحکام مسئله عمومی علاوه بر تاکید بر شناخت دقیق مسئله، بر مدیریت مؤثر تعارض‌ها و ناشناخته‌ها در فرآیند خط‌مشی‌گذاری نیز تمرکز دارد. بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعه پژوهش‌های این حوزه، این رویکرد با بهره‌گیری از شبکه‌های خط‌مشی، مدیریت عدم قطعیتی که در ذات مسئله وجود دارد، بهره جستن از مشارکت ذی‌نفعان، اجماع‌سازی اجتماعی، ساختاردهی به مسئله عمومی و آموزه‌های خط‌مشی‌گذاری باز، عملیاتی می‌شود.

شبکه‌های خط‌مشی نقشی محوری در استحکام فرآیند تعریف مسئله ایفا می‌کنند. این شبکه‌ها با تعامل میان ذی‌نفعان متنوع، امکان به اشتراک‌گذاری دانش، منابع و دیدگاه‌ها را فراهم کرده و به ایجاد درکی جامع از مسئله عمومی کمک می‌کنند. بر اساس یافته‌های کوپانو و وو (۲۰۱۷)، شبکه‌های خط‌مشی زمانی به استحکام کمک می‌کنند که از تنوع و پایداری کافی برخوردار باشند و امکان تنظیم مجدد روابط میان ذی‌نفعان در مواجهه با پیچیدگی‌ها را فراهم آورند (Capano et al., 2017). همچنین، تحقیقات بوتنر و همکاران (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که موقعیت‌های مستحکم در شبکه‌ها محصول ظرفیت بالای شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری است و از طریق ارتباطات گسترده و عدم وابستگی بازیگران آسیب‌پذیر به دست می‌آیند که برای مدیریت مسائل پیچیده اهمیت حیاتی دارند (Bothner et al., 2010).

مدیریت «عدم قطعیت ذاتی»<sup>۱</sup> مسائل نیز یکی دیگر از عوامل کلیدی در این چارچوب است. بیسیورک و دالف (۲۰۱۷) عدم قطعیت ذاتی را به عنوان نوعی عدم قطعیت معرفی می‌کنند که به ذات و ماهیت مسئله مربوط می‌شود که ناشی از رفتارهای پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی سیستم‌هاست که خود را در مسئله نشان می‌دهد و لذا به محیط یا شرایط خاصی وابسته نیست. بنابراین، این نوع عدم قطعیت به ماهیت خود مسئله مربوط می‌شود و به طور ذاتی وجود دارد. آنها عدم قطعیت ذاتی را در برابر «عدم قطعیت معرفتی»<sup>۲</sup> و «عدم قطعیت ناشی از ابهام»<sup>۳</sup> معرفی کرده‌اند. پژوهشگران تاکید می‌کنند که مدیریت عدم قطعیت ذاتی مستلزم استفاده از ابزارهایی مانند تحلیل سناریو، یادگیری تطبیقی و بازیابی مکرر دستورکارها است. این ابزارها به سیستم امکان می‌دهند که در شرایط پویا و در مواجهه با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، اقدامات مؤثری انجام دهد (Dewulf & Biesbroek, 2018).

مشارکت ذی‌نفعان یکی دیگر از مؤلفه‌های محوری استحکام مسئله عمومی است. مشارکت فعال و معنادار گروه‌های ذی‌نفع به افزایش مشروعیت و پذیرش عمومی خط‌مشی‌ها کمک می‌کند. ورکمن و همکاران (۲۰۲۱) مشارکت ذی‌نفعان را به عنوان یک عنصر کلیدی در تعریف و دستورکارگذاری مسئله عمومی در موضوع تغییرات اقلیمی مطرح می‌کنند. این مشارکت به خط‌مشی‌گذاران کمک می‌کند تا اهداف و معیارهای لازم برای حل مسئله را به طور مشترک شناسایی کنند و از تنوع دیدگاه‌ها و تجربیات مختلف بهره‌برداری کنند. فرآیند مشارکتی به کاهش ابهامات و افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری کمک می‌کند و به ذی‌نفعان این امکان را می‌دهد که در مراحل اولیه تحلیل، نظرات و اولویت‌های خود را بیان کنند. آنها خاطر نشان می‌کنند که مشارکت فراگیر ذی‌نفعان می‌تواند تعارضات را کاهش دهد و احتمال موفقیت خط‌مشی‌ها را افزایش دهد (Workman et al., 2021).

اجماع‌سازی اجتماعی عاملی اساسی در استحکام مسئله عمومی به شمار می‌آید. هاولت و همکاران (۲۰۱۸) بر این باورند که ظرفیت‌های سیاسی برای ایجاد اجماع، شامل توانایی مدیریت تنش‌ها و هماهنگی ذی‌نفعان مختلف است. سیستم‌هایی که قادر به هدایت اختلاف‌نظرها به سمت تصمیمات هم‌گرا باشند، می‌توانند پایه‌های استحکام بیشتری برای مسئله تعریف شده ایجاد کنند (Howlett et al., 2018). لذا ظرفیت سیاسی به عنوان مولفه‌ای مهم که امکان اجماع‌سازی اجتماعی در مرحله شکل دادن به مسئله و صعود آن به دستور کار رسمی است، برای استحکام مسئله ضروری است.

<sup>1</sup> Ontological Uncertainty

<sup>2</sup> Epistemic Uncertainty

<sup>3</sup> Ambiguity-induced Uncertainty

درک ماهیت مسئله عمومی و ساختاردهی به مسئله نیز به عنوان یک ضرورت در این بُعد مطرح می‌شود. پژوهشگران تاکید دارند که تشخیص دقیق نوع مسئله (اعم از ساده، پیچیده یا آشوبناک) و ساختاردهی مناسب به آن، به طراحی رویکردهای متناسب برای حل مسائل و تداوم اثربخشی خطمشی‌ها منجر می‌شود (Head et al., 2013; Castrejon-Campos et al., 2020). علاوه بر این، آنسل و سورنسن (۲۰۲۱) نشان می‌دهند که عدم شناخت کافی از ماهیت مسائل عمومی، می‌تواند به تعریف غلط دستورکارها

مروری بر مفهوم  
استحکام ....

۱۴۸ | صفحه

در نهایت، توجه به خطمشی‌گذاری باز<sup>۱</sup>، تضمین‌کننده انعطاف‌پذیری و کارآمدی خطمشی‌ها است. این رویکرد به شکلی مشارکتی و شفاف فرآیند تعریف مسئله و دستورکارگذاری را مدیریت می‌کند که می‌تواند به شکل‌گیری خطمشی‌های بادوام منتهی شود. عین‌علی و همکاران (۲۰۲۴)، بیان می‌کنند که خطمشی‌گذاری باز از طریق جلب همکاری همه‌جانبه و تقویت اعتماد عمومی می‌تواند پایداری و استحکام فرآیندهای خطمشی‌گذاری را تضمین کند (Einali et al., 2024).

استحکام مسئله عمومی به عنوان یکی از ابعاد اصلی استحکام خطمشی عمومی، با استفاده از مولفه‌های یادشده، زمینه را برای مواجهه موثرتر با چالش‌های پیچیده خطمشی‌گذاری در سطح مسئله و فرایندهای مرتبط با آن، فراهم می‌سازد. این مفهوم با تاکید بر انعطاف‌پذیری و کارایی در مدیریت تعارضات ذی‌نفعان و عدم قطعیت‌های ذاتی مسئله، به کارگیری ظرفیت بسیج‌کنندگی برای عمومیت‌بخشی به دغدغه حل مسئله و در پیش گرفتن مکانیزم‌های باز حکمرانی در سطح مسئله، نقشی حیاتی در موفقیت سیستم‌های خطمشی‌گذاری برای تداوم حفظ کارکردشان در شرایط آشوب‌ناک ایفا می‌کند.

#### استحکام تصمیم‌گیری:

استحکام در تصمیم‌گیری یکی از مفاهیم کلیدی در طراحی خطمشی‌های عمومی است که بر توانایی سیستم خطمشی‌گذاری برای حفظ عملکرد اثربخش خود در شرایط نامطمئن و پیچیده تاکید دارد. این مفهوم، به‌طور خاص در محیط‌هایی با عدم قطعیت‌های عمیق، به ابزاری ضروری برای تضمین پایداری و قابلیت انطباق خطمشی‌ها تبدیل شده است. استحکام تصمیم‌گیری بر طراحی فرآیندهایی تاکید دارد که ضمن دستیابی به اهداف کلان خطمشی، توانایی انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و بحران‌های پیش‌بینی‌نشده را داشته باشند. این رویکرد باعث می‌شود خطمشی‌ها از وابستگی به پیش‌فرض‌های خاص رها شده و بتوانند در طیف گسترده‌ای از شرایط عملکرد مطلوبی داشته باشند (Haasnoot et al., 2013; Kwakkel et al., 2016).

یکی از جنبه‌های مهم استحکام تصمیم، مدیریت و تحلیل عدم قطعیت‌ها است. سیاست‌گذاران اغلب در فضایی پر از اطلاعات ناقص یا غیرقابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند، جایی که مفروضات اولیه ممکن است به سرعت تغییر کنند. تصمیم‌گیری مستحکم از طریق روش‌هایی مانند «مسیرهای تطبیقی پویا<sup>۲</sup>» یا مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، امکان تحلیل سناریوهای مختلف و ایجاد استراتژی‌های انعطاف‌پذیر را فراهم می‌آورد. این رویکردها نه تنها بر مدیریت عدم قطعیت‌ها متمرکز هستند، بلکه به تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و خود را برای سناریوهای نامحتمل نیز آماده کنند (Walker et al., 2013; Dewulf et al., 2018).

عنصر دیگری که مفهوم تصمیم‌گیری مستحکم را تقویت می‌کند، توسعه استراتژی‌های چندگانه و تنوع در راه‌حل‌ها است. بر خلاف رویکردهای سنتی تصمیم‌گیری - که معمولاً به دنبال بهترین راه‌حل ممکن در شرایط مشخص هستند - تصمیم‌گیری مستحکم تلاش می‌کند مجموعه‌ای از راه‌حل‌های مؤثر را پیشنهاد دهد که حتی در صورت تغییر شرایط، کارایی خود را حفظ کنند. برای مثال، در سیاست‌های اقلیمی، اتخاذ راه‌حلی که از ترکیب انرژی‌های تجدیدپذیر، توسعه فناوری‌های پاک و کاهش وابستگی به منابع فسیلی بهره می‌گیرند، نمونه‌ای از این نوع تصمیم‌گیری است. این تنوع، انعطاف‌پذیری سیستم را افزایش داده و امکان پاسخگویی بهتر به شوک‌ها و تغییرات غیرمنتظره را فراهم می‌کند (Bonham et al., 2022).

<sup>1</sup> Open Policy-Making

<sup>2</sup> Dynamic Adaptive Policy Pathways

سناریومحوری<sup>۱</sup> یکی دیگر از مکانیزم‌های کلیدی در تصمیم‌گیری مستحکم است که سیاست‌گذاران را قادر می‌سازد تا در مواجهه با عدم قطعیت‌های محیط پیچیده، طیف گسترده‌ای از پیامدهای بالقوه را در نظر بگیرند. این روش مبتنی بر ایجاد سناریوهای گوناگون درباره آینده‌های محتمل است که در آن‌ها تغییرات مختلف اقتصادی، اجتماعی و محیطی شبیه‌سازی می‌شود. سناریومحوری به خطمشی‌گذاران کمک می‌کند استراتژی‌هایی طراحی کنند که نه تنها در بهترین سناریوی ممکن، بلکه در طیف وسیعی از شرایط مؤثر باقی بمانند (Jager et al., 2015).

نکته دیگری که در تصمیم‌گیری مستحکم اهمیت دارد، توجه به «تحلیل موازنه‌های متقابل»<sup>۲</sup> میان اهداف مختلف خطمشی است. تحلیل موازنه‌های متقابل، فرایندی است که سیاست‌گذاران را قادر می‌سازد میان اهداف متضاد یا متناقض، مانند توسعه اقتصادی و حفاظت از محیط‌زیست، تعادلی معقول برقرار کنند. این ابزار با بررسی پیامدهای گوناگون هر تصمیم و ارزیابی تعادل میان منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت، به شناسایی راه‌حل‌های بهینه در شرایط پیچیده کمک می‌کند در بسیاری از موارد، سیاست‌گذاران با نیازهای متضاد مانند توسعه اقتصادی و حفاظت از محیط‌زیست مواجه‌اند. رویکرد مستحکم با تحلیل دقیق موازنه‌های متقابل و شناسایی نقاط مشترک میان اهداف، به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا راه‌حل‌هایی بیابند که طیف وسیع‌تری از منافع را تأمین کند. برای مثال، در سیاست‌های توسعه شهری، تحلیل موازنه میان تراکم شهری و فضای سبز می‌تواند به طراحی شهرهایی منجر شود که هم رشد اقتصادی را تسهیل کرده و هم کیفیت زندگی شهروندان را ارتقا دهد (Angelopoulos et al., 2017).

از دیگر جنبه‌های مهم تصمیم‌گیری مستحکم، تأکید بر «تصمیم‌گیری چندمرکزی»<sup>۳</sup> است. تصمیم‌گیری چندمرکزی به ساختاری اشاره دارد که در آن تصمیم‌گیری‌ها به‌جای تمرکز در یک مرکز، در سطوح مختلف محلی، منطقه‌ای و ملی توزیع می‌شود. این رویکرد با ایجاد همکاری و هماهنگی میان ذی‌نفعان متعدد، تطبیق‌پذیری و پایداری سیاست‌ها را در شرایط متغیر افزایش می‌دهد (Capano et al., 2018; Workman et al., 2021). به‌عنوان مثال، در مدیریت منابع آبی، خطمشی‌هایی که همکاری میان مناطق مختلف را تشویق می‌کنند و از نظرات ذی‌نفعان محلی بهره می‌گیرند، نتایج پایدارتری به همراه دارند، زیرا این خطمشی‌ها علاوه بر بهره‌وری، تعهد اجتماعی را نیز افزایش می‌دهند (Workman et al., 2024).

استحکام تصمیم‌گیری تأثیرات گسترده‌ای بر استحکام خطمشی‌های عمومی دارد، زیرا خطمشی‌هایی که بر اساس تصمیم‌گیری مستحکم طراحی می‌شوند، علاوه بر کاهش ریسک شکست در شرایط نامطمئن، ظرفیت‌های لازم برای تطبیق سریع و اثربخش در طول زمان را فراهم می‌آورند. برای مثال، در مواجهه با بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، سیستم‌هایی که بر اساس مدل‌های تصمیم‌گیری مستحکم عمل کردند، توانسته‌اند از همان ابتدا پاسخ‌هایی انعطاف‌پذیر اما متمرکز بر اهداف کلان ارائه دهند و با شوک‌های متوالی کنار بیایند. به‌طور کلی، مفهوم تصمیم‌گیری مستحکم ابزاری است که خطمشی‌های عمومی را به سوی تداوم کارکردهای اساسی سوق می‌دهد. این مفهوم از طریق تحلیل عدم قطعیت‌ها، طراحی سناریوهای چندگانه، استفاده از شواهد و ایجاد راه‌حل‌های متنوع و قابل تطبیق، باعث افزایش انسجام و کارایی خطمشی‌ها در شرایط متغیر و پیچیده می‌شود. ترکیب این ویژگی‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری، خطمشی‌گذاران را قادر می‌سازد خطمشی‌هایی طراحی کنند که نه تنها در مقابل بحران‌ها دوام داشته باشند، بلکه قادر باشند مسیر موفقیت در آینده را نیز تضمین کنند.

### استحکام در اجرا:

استحکام اجرا که ما در این پژوهش به عنوان یکی از ابعاد اصلی خطمشی مستحکم - برای نمایندگی طیفی از مولفه‌های احصاء شده - نامگذاری کردیم، به مکانیزم‌ها، ساز و کارها و ابزارهایی اشاره دارد که در جریان طراحی خطمشی عمومی، برای مواجهه با چالش‌های نوظهور در حین اجرای خطمشی، در نظر گرفته شده است. می‌توان گفت که بعد استحکام اجرا از چهار مؤلفه اصلی

<sup>1</sup> Scenario-based Approaches

<sup>2</sup> Trade-off Analysis

<sup>3</sup> Polycentric Decision-Making

انطاف‌پذیری ساختاری، ظرفیت یادگیری و انطباق، مدیریت عدم قطعیت و پایداری و تعادل تشکیل شده است. هر یک از این مولفه‌ها از طریق مکانیزم‌های خاصی به تقویت استحکام خطمشی کمک می‌کنند:

#### - انعطاف‌پذیری ساختاری

مدولاریته به عنوان یکی از مهم‌ترین مکانیزم‌های انعطاف‌پذیری ساختاری، امکان تغییر و اصلاح بخشی از سیستم را بدون ایجاد مروری بر مفهوم اختلال در کل آن فراهم می‌کند. سورنسن و انسل (۲۰۲۱) در مطالعات خود نشان داده‌اند که ساختار مدولار، با فراهم کردن امکان استحکام .... تجربه و یادگیری محلی، نه تنها ریسک شکست سیستمی را کاهش می‌دهد، بلکه قابلیت انطباق خطمشی با شرایط متغیر را نیز افزایش می‌دهد. هاوالت و همکاران (۲۰۱۸) نیز تأکید می‌کنند که مدولاریته از طریق کاهش وابستگی‌های متقابل نامطلوب، به مدیریت مؤثر پیچیدگی‌های خطمشی کمک می‌کند.

افزودگی، به عنوان دومین مکانیزم کلیدی انعطاف‌پذیری ساختاری، شامل ایجاد ظرفیت‌های مازاد در منابع، ساختارها و فرایندهاست. کاپانو و وو (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان می‌دهند که افزودگی در منابع مالی، ظرفیت‌های انسانی و زیرساخت‌ها، توانایی سیستم را در مواجهه با شرایط غیرمنتظره افزایش می‌دهد. هاوالت و رامش (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت افزودگی در فرایندها تأکید می‌کنند و آن را عاملی کلیدی در ایجاد مسیرهای جایگزین برای دستیابی به اهداف خطمشی می‌دانند.

تنوع نهادی و ابزاری، سومین مکانیزم انعطاف‌پذیری ساختاری است که از طریق مشارکت بازیگران متعدد دولتی و غیردولتی و استفاده از ابزارهای متنوع خطمشی محقق می‌شود. سورنسن و انسل (۲۰۲۱) در مطالعات خود نشان می‌دهند که تنوع نهادی از طریق ایجاد شبکه‌های چندسطحی اجرا و تقویت همکاری‌های بین‌بخشی، به افزایش انعطاف‌پذیری سیستم کمک می‌کند. هاوالت (۲۰۱۹) نیز بر اهمیت تنوع ابزاری تأکید می‌کند و آن را عاملی مهم در افزایش قابلیت انطباق خطمشی با شرایط متغیر می‌داند.

#### - ظرفیت یادگیری و انطباق

یادگیری خطمشی، شامل یادگیری تکنیکی و سازمانی است. هاوالت و رامش (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان می‌دهند که یادگیری تکنیکی از طریق بهبود روش‌های اجرایی و ارتقای مهارت‌های فنی، به افزایش کارایی سیستم کمک می‌کند. کاپانو و وو (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت یادگیری سازمانی تأکید می‌کنند و آن را عاملی کلیدی در توسعه حافظه سازمانی و بهبود فرایندهای همکاری می‌دانند.

#### - مدیریت عدم قطعیت

مدیریت بحران به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی مدیریت عدم قطعیت، نقش حیاتی در استحکام اجرایی خطمشی ایفا می‌کند. هاوالت و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقات خود نشان می‌دهند که آمادگی سیستمی برای مواجهه با بحران‌ها از طریق پیش‌بینی سناریوهای مختلف و طراحی پروتکل‌های واکنش سریع، به افزایش تاب‌آوری سیستم کمک می‌کند. کاپانو و وو (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت انعطاف‌پذیری عملیاتی تأکید می‌کنند و معتقدند که توانایی تغییر سریع در روش‌های اجرایی و بازتخصیص منابع، عامل کلیدی در موفقیت مدیریت بحران است. سورنسن و انسل (۲۰۲۱) در مطالعات خود به اهمیت مکانیزم‌های بازیابی اشاره می‌کنند و نشان می‌دهند که وجود فرایندهای مشخص برای بازگشت به حالت عادی و برنامه‌های بازسازی، نقش مهمی در حفظ پایداری سیستم دارد.

ظرفیت فنی به عنوان دومین مکانیزم کلیدی در مدیریت عدم قطعیت، شامل توسعه زیرساخت‌های فناورانه و دانش تخصصی است. هاوالت و رامش (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان می‌دهند که سیستم‌های پیشرفته پردازش داده و ابزارهای تحلیلی، نقش مهمی در افزایش توانایی سیستم برای پیش‌بینی و مدیریت عدم قطعیت‌ها دارند. کاپانو و وو (۲۰۱۸) بر اهمیت دانش تخصصی و مهارت‌های تحلیلی تأکید می‌کنند و آن را عاملی کلیدی در توانایی سیستم برای درک و مدیریت پیچیدگی‌های محیطی می‌دانند. هاوالت (۲۰۱۹) نیز به اهمیت قابلیت‌های عملیاتی اشاره می‌کند و نشان می‌دهد که توانایی اجرای فرایندهای پیچیده و هماهنگی بین‌بخشی، نقش مهمی در موفقیت مدیریت عدم قطعیت دارد.

## - پایداری و تعادل

پایداری عملکرد به عنوان اولین مکانیزم در بعد پایداری و تعادل، بر حفظ کارکردهای اصلی و تداوم خدمات کلیدی تمرکز دارد. سورنسن و انسل (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان می‌دهند که ثبات سیستمی از طریق حفظ کارکردهای اصلی و پایداری منابع، نقش مهمی در موفقیت بلندمدت خطمشی دارد. هاوالت و رامش (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت سازگاری با تغییرات تأکید می‌کنند و معتقدند که توانایی انطباق تدریجی با شرایط جدید و حفظ کارایی در محیط متغیر، عوامل کلیدی در پایداری عملکرد هستند.

ساختارهای نهادی به عنوان دومین مکانیزم پایداری و تعادل، شامل چارچوب‌های قانونی و ترتیبات سازمانی است. کاپانو و وو (۲۰۱۸) در مطالعات خود نشان می‌دهند که وجود قوانین و مقررات پشتیبان و رویه‌های استاندارد عملیاتی، نقش مهمی در ایجاد ثبات و پایداری در اجرای خطمشی دارد. هاوالت (۲۰۱۹) نیز بر اهمیت ساختارهای سلسله مراتبی مناسب در کنار مکانیزم‌های هماهنگی بین‌سازمانی، تأکید می‌کند و آنها را عواملی کلیدی در موفقیت اجرای خطمشی می‌داند.

تعادل بین ثبات و نوآوری به عنوان سومین مکانیزم پایداری و تعادل، بر اهمیت مدیریت تغییر و حفظ ثبات تأکید دارد. هاوالت و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان می‌دهند که شناسایی فرصت‌های نوآوری و ارزیابی ریسک‌های تغییر، نقش مهمی در موفقیت پیاده‌سازی تدریجی نوآوری‌ها دارد. کاپانو و وو (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت تداوم رویه‌های موفق و حفظ دانش سازمانی تأکید می‌کنند و آنها را عواملی کلیدی در حفظ تعادل بین ثبات و نوآوری می‌دانند.

بر این اساس می‌توان گفت، استحکام اجرا در خطمشی عمومی، نیازمند تعامل پویا و هماهنگ بین چهار مؤلفه اصلی انعطاف‌پذیری ساختاری، ظرفیت یادگیری و انطباق، مدیریت عدم قطعیت و پایداری و تعادل است. مکانیزم‌های مختلف در هر مؤلفه از طریق تقویت یکدیگر، به ایجاد سیستمی یکپارچه و مستحکم کمک می‌کنند که توانایی مواجهه با چالش‌های پیش‌بینی نشده را دارد. موفقیت در اجرای خطمشی مستحکم، مستلزم توجه همزمان به تمامی این ابعاد و برقراری تعادل مناسب بین آنها است.

## ۳. معرفی چارچوب RIIDI

با توجه به تحلیل جامع ادبیات موجود و شناسایی مولفه‌ها و سپس ارائه ابعاد چهارگانه استحکام خطمشی، چارچوب مفهومی RIIDI به عنوان الگویی یکپارچه برای درک و طراحی خطمشی‌های مستحکم ارائه می‌شود. این چارچوب که نام آن از ترکیب حروف اول ابعاد چهارگانه به دست آمده است، نشان‌دهنده تعامل پویا و متوازن میان این ابعاد در دستیابی به استحکام خطمشی است. بعد نخست استحکام/ایده، به ظرفیت ایده‌های خطمشی در گفتمان سازی، جلب حمایت ذی‌نفعان و حفظ مشروعیت خود در برابر تغییرات و چالش‌های محیطی اشاره دارد. بعد دوم استحکام مسئله، به ظرفیت فرآیند شناسایی، تعریف و صورت‌بندی مسائل عمومی در شرایط پیچیدگی و عدم قطعیت می‌پردازد. بعد سوم، استحکام تصمیم‌گیری، بر ظرفیت سیستم خطمشی‌گذاری برای دستیابی به راه‌حل‌هایی اشاره دارد که بتوانند در محیط‌های نامطمئن، مبهم و پیچیده، در دراز مدت پاسخگوی حل مسئله باشند. و بعد چهارم، استحکام/اجرا، به مکانیزم‌ها و ابزارهایی اشاره دارد که در طراحی خطمشی برای مواجهه با چالش‌های نوظهور در حین اجرا در نظر گرفته می‌شود.

چارچوب RIIDI بر این فرض بنیادین استوار است که خطمشی مستحکم محصول تعامل هماهنگ و متوازن این چهار بعد است. به عبارتی، این چهار بعد به صورت مجزا عمل نمی‌کنند، بلکه در یک سیستم یکپارچه با یکدیگر تعامل دارند و هر یک بر دیگری تأثیر می‌گذارند. برای مثال، استحکام ایده بدون استحکام مسئله، ممکن است به راه‌حل‌هایی منجر شود که مسائل اشتباه را هدف قرار می‌دهند و در نتیجه علی‌رغم قدرت گفتمانی و جذابیت سیاسی، به دلیل عدم انطباق با واقعیت مسئله، کارآمدی لازم را نخواهند داشت. به همین ترتیب، استحکام مسئله بدون استحکام تصمیم‌گیری، ممکن است به تعریف درست مسئله اما انتخاب راهکارهای ناکارآمد منجر شود؛ چرا که تعریف دقیق مسئله به تنهایی کافی نیست و نیاز به فرآیندهای تصمیم‌گیری مستحکم دارد که بتواند

<sup>1</sup> Robust Idea, Robust Issue, Robust Decision and Robust Implementation.

از میان گزینه‌های مختلف، بهترین راهبردها را برگزیند. همچنین، استحکام تصمیم‌گیری بدون استحکام اجرا، ممکن است به تصمیمات خوب اما اجرای ضعیف منجر شود؛ زیرا تصمیمات مستحکم و منطقی در صورتی که با ساز و کارهای اجرایی کارآمد همراه نباشند، نمی‌توانند به نتایج مطلوب منجر شوند. و بالعکس، استحکام اجرا بدون استحکام ایده، ممکن است به اجرای کارآمد خطمشی‌هایی منجر شود که فاقد مشروعیت و پذیرش عمومی هستند و در نتیجه با مقاومت اجتماعی و سیاسی مواجه می‌شوند. **مروری بر مفهوم استحکام** ... کل سیستم خطمشی را آسیب‌پذیر سازد.

۱۵۲ | صفحه این چارچوب مفهومی، ابزاری کاربردی برای خطمشی‌گذاران فراهم می‌آورد تا بتوانند در شرایط پیچیده و متغیر، خطمشی‌هایی طراحی کنند که نه تنها در مقابل شوک‌های محیطی دوام می‌آورند، بلکه قابلیت انطباق با تغییرات و یادگیری از تجربیات را نیز دارند. چارچوب RIIDI با تأکید بر یکپارچگی و تعامل ابعاد، راهنمایی عملی برای طراحی خطمشی‌های مستحکم در برابر چالش‌های پیش‌بینی نشده ارائه می‌دهد و می‌تواند مبنایی برای ارزیابی و بهبود خطمشی‌های موجود نیز باشد.

## بحث و نتیجه‌گی

### بحث

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که استحکام خطمشی فراتر از یک ویژگی ساختاری صرف، مفهومی چندبعدی و پویا است که در تعامل میان چهار سطح ایده، مسئله، تصمیم و اجرا شکل می‌گیرد. این یافته با دیدگاه کاپانو و وو (۲۰۱۷) که استحکام را ویژگی طراحی شده در سیستم خطمشی معرفی می‌کنند، همسو است اما فراتر از آن، نشان می‌دهد که استحکام هم در سطح طراحی نهادی و هم در سطح فرآیندهای خطمشی‌گذاری قابل تحقق است.

نکته حائز اهمیت که از مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین آشکار می‌شود، تحول پارادایمی در نگرش به استحکام خطمشی است. در حالی که مطالعات اولیه نظیر والکر و همکاران (۲۰۱۳) عمدتاً بر جنبه‌های فنی و ابزاری استحکام تمرکز داشتند، پژوهش‌های اخیر و یافته‌های حاضر نشان می‌دهند که استحکام به همان اندازه که به طراحی نهادی پشتیبان مربوط می‌شود، به فرآیندهای گفتمانی، مشارکتی و تصمیم‌گیری نیز وابسته است. این دوگانگی در مفهوم‌پردازی استحکام - که هم ویژگی طراحی شده و هم فرآیند نوظهور است - محصول فرایند مرور مفهومی نظام‌مند در ادبیات این حوزه محسوب می‌باشد.

چارچوب RIIDI که در این پژوهش معرفی شد، برخلاف مدل‌های پیشین که عمدتاً بر یک یا دو بُعد استحکام تأکید داشتند، رویکردی چندجانبه و یکپارچه ارائه می‌دهد. برای مثال، در حالی که هاوالت و همکاران (۲۰۱۸) بر استحکام ابزاری و ساختاری تمرکز داشتند و کاکس (۲۰۲۴) صرفاً بُعد ایده‌ای را برجسته کردند، چارچوب RIIDI نشان می‌دهد که استحکام واقعی خطمشی در تعامل هماهنگ هر چهار بُعد محقق می‌شود. این یکپارچگی مفهومی، امکان درک عمیق‌تر از پیچیدگی‌های خطمشی‌گذاری مستحکم را فراهم می‌آورد.

مقایسه یافته‌های این پژوهش‌هایی که به مطالعه عملی استحکام در خطمشی‌گذاری انجام شده است - به‌طور مثال پژوهش میرنسل و همکاران (۲۰۲۲) درباره بحران فراگیری کرونا- نیز قابل توجه است. مطالعات یاد شده نشان دادند که ضعف در فرآیندهای مشارکتی و تصمیم‌گیری چندمرکزی منجر به کاهش استحکام سیستم خطمشی‌گذاری می‌شود. این یافته با تأکید پژوهش حاضر بر اهمیت استحکام مسئله و استحکام تصمیم به عنوان ابعاد کلیدی چارچوب RIIDI کاملاً همخوانی دارد و تأیید می‌کند که استحکام نمی‌تواند صرفاً از طریق طراحی نهادی مناسب، بدون توجه به فرآیندهای مشارکتی و گفتمانی تحقق یابد.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف مفهوم‌پردازی استحکام خطمشی عمومی و ارائه چارچوبی یکپارچه برای درک آن انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که استحکام خطمشی، مفهومی چندوجهی و پویاست که از تعامل چهار بُعد اصلی - استحکام ایده، استحکام مسئله، استحکام تصمیم‌گیری و استحکام اجرا - شکل می‌گیرد. چارچوب RIIDI که محصول این پژوهش است، نه تنها دانش نظری در

این حوزه را دسته‌بندی و گسترش می‌دهد، بلکه ابزار عملی برای خطامشی‌گذاران فراهم می‌آورد تا در شرایط پیچیده، سرشار از عدم قطعیت و متلاطم کنونی، خطامشی‌هایی طراحی کنند که توانایی حفظ عملکرد و تحقق اهداف را داشته باشند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که مفهوم استحکام خطامشی، طی فرایندی تکاملی از دهه ۱۹۶۰ با طرح مفهوم عقلانیت محدود آغاز شده و تا دهه ۲۰۲۰ با معرفی رویکرد استحکام ایده‌ای به یک مفهوم چندبعدی و پیچیده تکامل یافته است.

از دیگر دستاوردهای این پژوهش، تبیین تمایز میان استحکام و سایر ویژگی‌های مشابه خطامشی نظیر تاب‌آوری، ثبات و پایداری است. همان‌طور که یافته‌ها نشان دادند، استحکام برخلاف تاب‌آوری که بر بازگشت به نقطه تعادل تأکید دارد، بر حفظ عملکرد در شرایط متغیر متمرکز است و برخلاف ثبات که بر حفظ وضع موجود تأکید دارد، ماهیتی پویا و انطباقی دارد.

#### محدودیت‌ها

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، اتکا بر مرور ادبیات موجود و عدم بررسی تجربی چارچوب پیشنهادی در زمینه‌های واقعی خطامشی‌گذاری. دوم، محدودیت زبانی در جستجوی منابع که ممکن است برخی مطالعات مهم در زبان‌های غیرانگلیسی را از دسترس خارج کرده باشد. سوم، ماهیت نوظهور بودن مفهوم استحکام خطامشی که هنوز اجماع کاملی درباره تعریف و ابعاد آن در جامعه علمی شکل نگرفته است.

#### پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

با توجه به یافته‌های این پژوهش و محدودیت‌های موجود، پیشنهادات زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود: بررسی تجربی چارچوب پیشنهادی؛ آزمون چارچوب پیشنهادی در حوزه‌های مختلف خطامشی‌گذاری نظیر سیاست‌های محیط زیستی، دفاعی و بهداشت عمومی برای ارزیابی کاربردپذیری و اعتبار آن. توسعه شاخص‌های عملیاتی؛ طراحی و اعتبارسنجی شاخص‌های کمی برای سنجش هر یک از ابعاد چهارگانه استحکام خطامشی که امکان ارزیابی دقیق‌تر و مقایسه خطامشی‌ها را فراهم آورد.

بررسی رابطه استحکام با نوآوری؛ تحلیل نحوه تعامل میان استحکام خطامشی و ظرفیت نوآوری در سیستم‌های خطامشی‌گذاری. در پایان، این پژوهش گامی در توسعه دانش نظری حوزه استحکام خطامشی عمومی محسوب می‌شود و امید است که چارچوب RIIDI بتواند مبنایی برای پژوهش‌های آینده و بهبود کیفیت خطامشی‌گذاری عمومی در مواجهه با چالش‌های عصر حاضر باشد.

#### سپاسگزاری

این مقاله بدون دریافت کمک مالی تهیه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Ansell, Christopher; Sørensen, Eva; & Torfing, Jacob. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/padm.12874>
2. Banks, Steven Carl. (2016). Robustness, Adaptivity, and Resiliency Analysis. In *Papers from Fall Symposium*. California.
3. Béland, Daniel; & Cox, Robert Henry. (2024). How framing strategies foster robust policy ideas. *Policy and Society*, 43(2), 240–253. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae014>
4. Bennett, Nathan; & Lemoine, James. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
5. Boldi, Paolo; Rosa, Marco; & Vigna, Sebastiano. (2011). Robustness of Social Networks: Comparative Results Based on Distance Distributions. In A. Datta, S. Shulman, B. Zheng, S.-D. Lin, A. Sun, & E.-P. Lim (Eds.), (A. Datta, S. Shulman, B. Zheng, S.-D. Lin, A. Sun, & E.-P. Lim, Eds.), *Social Informatics* (pp. 8–21). Springer Berlin Heidelberg.
6. Bonham, Nathan; Kasprzyk, Joseph; & Zagana, Edith. (2022). post-MORDM: Mapping policies to synthesize optimization and robustness results for decision-maker compromise. *Environmental Modelling & Software*, 157, 105491. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2022.105491>
7. Bothner, Matthew S.; Smith, Edward Bishop; & White, Harrison C. (2010). A Model of Robust Positions in Social Networks. *American Journal of Sociology*, 116(3), 943–992. <https://doi.org/10.1086/658293>
8. Cairney, Paul. (2012). Complexity Theory in Political Science and Public Policy. *Political Studies Review*, 10(3), 346–358. <https://doi.org/10.1111/j.1478-9302.2012.00270.x>
9. Capano, Giliberto; & Woo, Jun Jie. (2017). Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal. *Policy Sciences*, 50(3), 399–426. <https://doi.org/10.1007/s11077-016-9273-x>
10. Capano, Giliberto; & Woo, Jun Jie. (2018). Designing policy robustness: outputs and processes. *Policy and Society*, 37(4), 422–440. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1504494>
11. Carstensen, Martin B; & Schmidt, Vivien A. (2024). Ideational robustness of economic ideas in action: the case of European Union economic governance through a decade of crisis. *Policy and Society*, 43(2), 173–188. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae011>
12. Carstensen, Martin B; Sørensen, Eva; & Torfing, Jacob. (2024). Ideational robustness in turbulent times. *Policy and Society*, 43(2), 111–126. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae016>
13. Castrejon-Campos, Omar; Aye, Lu; & Hui, Felix Kin Peng. (2020). Making policy mixes more robust: An integrative and interdisciplinary approach for clean energy transitions. *Energy Research & Social Science*, 64, 101425. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101425>
14. Clasen, Jochen; & Mascaro, Clara. (2022). Activation: A thematic and conceptual review. *Journal of European Social Policy*, 32(4), 484–494.
15. Clift, Ben. (2024). How “baked in” ideas hinder ideational robustness: the International Monetary Fund and “fiscal space.” *Policy and Society*, 43(2), 159–172. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae021>
16. Denis, Jean-Louis; Foucault, Gaëlle; Larouche, Pierre; Régis, Catherine; Cohen, Miriam; & Girard, Marie-Andrée. (2024). The World Health Organization as an engine of ideational robustness. *Policy and Society*, 43(2), 204–224. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae008>
17. Dewulf, Art; & Biesbroek, Robbert. (2018). Nine lives of uncertainty in decision-making: strategies for dealing with uncertainty in environmental governance. *Policy and Society*, 37(4), 441–458. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1504484>
18. Einali, M., Ebrahimi, S. A., Farhadinejad, M., & Danaeifard, H. (2024). Presenting a framework for applying open policy-making in the Islamic Consultative Assembly of Iran. *Public Management*, 16(1), 80–113.
19. Haasnoot, Marjolijn; Kwakkel, Jan H.; Walker, Warren E.; & ter Maat, Judith. (2013). Dynamic adaptive policy pathways: A method for crafting robust decisions for a deeply uncertain world. *Global Environmental Change*, 23(2), 485–498. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.12.006>

20. Hall, Peter A. (1993). Policy paradigms, social learning, and the state: the case of economic policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 275–296.
21. Head, Brian W. (2023). Wicked problems in public policy. In *Encyclopedia of Public Policy* (pp. 1–8). Springer.
22. Head, Brian W.; & Alford, John. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
23. Howlett, Michael; Capano, Giliberto; & Ramesh, M. (2018). Designing for robustness: surprise, agility and improvisation in policy design. *Policy and Society*, 37(4), 405–421. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1504488>
24. Howlett, Michael; & Ramesh, M. (2023). Designing for adaptation: Static and dynamic robustness in policy-making. *Public Administration*, 101(1), 23–35. <https://doi.org/10.1111/padm.12849>
25. Hlland, John. (2020). Conceptual review papers: revisiting existing research to develop and refine theory. *AMS Review*, 10, 27–35. <https://doi.org/DOI:10.1007/s13162-020-00168-7>
26. Knaggård, Åsa; & Triantafillou, Peter. (2024). The ideational robustness of liberal democracy in the wake of the pandemic: comparing the Danish and Swedish cases. *Policy and Society*, 43(2), 225–239. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae009>
27. Kwakkel, Jan H.; Haasnoot, Marjolijn; & Walker, Warren E. (2016). Comparing Robust Decision-Making and Dynamic Adaptive Policy Pathways for model-based decision support under deep uncertainty. *Environmental Modelling & Software*, 86, 168–183. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2016.09.017>
28. Lai, Allen Yu-Hung. (2018). Agility amid uncertainties: evidence from 2009 A/H1N1 pandemics in Singapore and Taiwan. *Policy and Society*, 37(4), 459–472. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1519979>
29. Lempert, Robert J.; Popper, Steven W.; & Bankes, Steven C. (2003). *Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative, Long-Term Policy Analysis*. RAND Corporation.
30. Lindblom, Charles E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526.
31. MacInnis, Debbie. (2016). Developing conceptual articles for JCR. *Journal of Consumer Research*, 48(4), 613–629.
32. Malghan, Deepak; & Kemp, Rink. (2022). Designing policies for diverse futures: A robust decision-making approach to climate change policy. *Environmental Science & Policy*, 133, 53–62.
33. March, James G.; & Olsen, Johan P. (1983). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734–749.
34. McGee, Zachary A.; & Jones, Bryan D. (2019). Reconceptualizing the Policy Subsystem: Integration with Complexity Theory and Social Network Analysis. *Policy Studies Journal*, 47(S1), S138–S158. <https://doi.org/10.1111/psj.12319>
35. Migone, Andrea; Howlett, Michael; & Howlett, Alexander. (2024). Paradigmatic stability, ideational robustness, and policy persistence: exploring the impact of policy ideas on policy-making. *Policy and Society*, puae004. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae004>
36. Mukherjee, Ishani; Coban, M Kerem; & Bali, Azad Singh. (2021). Policy capacities and effective policy design: A review. *Policy Sciences*, 54(2), 243–268.
37. Nair, Sreeja; & Howlett, Michael. (2016). From robustness to resilience: avoiding policy traps in the long term. *Sustainability Science*, 11(6), 909–917. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0387-z>
38. Oss, Leike van; & Hek, Jaap van 't. (2011). *Why Organizational Change Fails: Robustness, Tenacity, and Change in Organizations*. New York: Routledge. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9780203815908>
39. Ostrom, Elinor. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

40. Rittel, Horst WJ; & Webber, Melvin M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
41. Sabatier, Paul A; & Jenkins-Smith, Hank C. (1993). Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach. *Policy Sciences*, 26(2), 145–170.
42. Schreiber, Felix; & Cramer, Colin. (2024). Towards a conceptual systematic review: proposing a methodological framework. *Educational Review*, 76(6), 1458–1479. <https://doi.org/10.1080/00131911.2022.2116561>
43. Sewerin, Sebastian; Fesenfeld, Lukas P; & Schmidt, Tobias S. (2023). The role of policy design in policy continuation and ratcheting-up of policy ambition. *Policy and Society*, 42(4), 478–492. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puad027>
44. Siddiki, Saba. (2020). *Understanding and Analyzing Public Policy Design*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from <https://www.cambridge.org/core/product/541B4D8EC4491DB9B3CE21AAF4E24418>
45. Simon, Herbert A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99–118.
46. Snyder, Hannah. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
47. Sørensen, Eva; & Ansell, Christopher. (2021). Towards a Concept of Political Robustness. *Political Studies*, 71(1), 69–88. <https://doi.org/10.1177/0032321721999974>
48. Sørensen, Eva; & Torfing, Jacob. (2024). The ideational robustness of bureaucracy. *Policy and Society*, 43(2), 141–158. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae015>
49. Steen, Martijn Van der; & Twist, Mark van. (2018). Strategies for robustness: Five perspectives on how policy design is done. *Policy and Society*, 37(4), 491–513. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1520782>
50. Swanson, D.; Barg, S.; Tyler, S.; Venema, H.; Tomar, S.; Bhadwal, S.; & Drexhage, J. (2010). Seven tools for creating adaptive policies. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(6), 924–939.
51. Van Der Steen, Martijn; Scherpenisse, Jorren; & Van Twist, Mark. (2018). Anticipating surprise: the case of the early warning system of Rijkswaterstaat in the Netherlands. *Policy and Society*, 37(4), 473–490. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1520780>
52. Walker, Warren E.; Haasnoot, Marjolijn; & Kwakkel, Jan H. (2013). Adapt or Perish: A Review of Planning Approaches for Adaptation under Deep Uncertainty. *Sustainability*, 5(3), 955–979. <https://doi.org/10.3390/su5030955>
53. Walker, Warren E.; Rahman, S. Adnan; & Cave, Jonathan. (2001). Adaptive policies, policy analysis, and policy-making. *European Journal of Operational Research*, 128(2), 282–289.
54. Wee, Bert Van; & Banister, David. (2016). How to Write a Literature Review Paper? *Transport Reviews*, 36(2), 278–288.
55. Wildavsky, Aaron. (1979). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. Little, Brown and Co.
56. Workman, Mark; Darch, Geoff; Dooley, Kate; Lomax, Guy; Maltby, James; & Pollitt, Hector. (2021). Climate policy decision making in contexts of deep uncertainty - from optimisation to robustness. *Environmental Science & Policy*, 120, 127–137. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.03.002>
57. Xiao, Yu; & Watson, Maria. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.
58. Zimmer, Lela. (2006). Qualitative meta synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.
59. Anderies, J. M.; Rodriguez, A. A.; Janssen, M. A.; & Cifdaloz, O. (2007). Panaceas, uncertainty, and the robust control framework in sustainability science. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104, 15194–15199. <https://doi.org/10.1073/pnas.0702655104>
60. Angelopoulos, K.; Economides, G.; & Philippopoulos, A. (2017). Environmental public good provision under robust decision making. *Oxford Economic Papers*, 69, 118–142. <https://doi.org/10.1093/oep/gpw041>

61. Ansell, C.; Sorensen, E.; & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23, 949–960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
62. Capano, G.; & Woo, J. J. (2017). Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal. *Policy Sciences*, 50, 399–426. <https://doi.org/10.1007/s11077-016-9273-x>
63. Howlett, M. (2019). Procedural Policy Tools and the Temporal Dimensions of Policy Design: Resilience, Robustness and the Sequencing of Policy Mixes. *International Review of Public Policy*, 1, 27–45. <https://doi.org/10.4000/irpp.310>
64. Howlett, Michael. (2014). From the “old” to the “new” policy design: Design thinking beyond markets and collaborative governance. *Policy Sciences*, 47(3), 187–207. <https://doi.org/10.1007/s11077-014-9199-0>
65. Howlett, Michael. (2023). *Designing Public Policies: Principles and Instruments, Third Edition*. Taylor and Francis. Retrieved from <http://https-www.scopus.com.64065ab89e.diranpaper.ir/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85186030576&doi=10.4324/9781003343431&partnerID=40&md5=dac263c56ed64194aef6102205b6fbda>
66. Jager, J.; Rounsevell, M.; Harrison, P.; Omann, I.; Dunford, R.; Kammerlander, M.; & Pataki, G. (2015). Assessing policy robustness of climate change adaptation measures across sectors and scenarios. *Climatic Change*, 128, 395–407. <https://doi.org/10.1007/s10584-014-1240-y>
67. Mirnasl, N.; Philpot, S.; Akbari, A.; & Hipel, K. W. (2022). Assessing policy robustness under the COVID-19 crisis: an empirical study of the environmental policymaking system in Ontario, Canada. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 24, 762–776. <https://doi.org/10.1080/1523908x.2022.2051454>
68. Workman, M.; Darch, G.; Denisart, B.; Roberts, D.; Wilkes, M.; Brown, S.; & Kruitwagen, L. (2024). A robust decision-making approach in climate policy design for possible net zero futures. *Environmental Science & Policy*, 162, 6. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103886>