



RESEARCH ARTICLE

Designing a Conceptual Model for Preventing Stubborn Policy-Making in Iran's Governance System

Abbas Monavvarian 

Professor of Public Policy and Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Email: amonavar@ut.ac.ir

 <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2026.106372>

Received: 22 July 2025
Accepted: 6 November 2025

ABSTRACT

The aim of this study is to design a conceptual model for preventing stubborn policy-making in Iran's governance system. Stubbornness in policy-making refers to policymakers' insistence on continuing decisions whose ineffectiveness has been revealed despite contradictory evidence and negative feedback. Such an approach leads to consequences such as resource waste, decline of public trust, and weakened governance effectiveness. This research adopted a developmental-applied orientation and employed a mixed-methods approach. In the qualitative phase, thematic analysis of interviews with 20 academic and executive experts was used to extract the initial dimensions and indicators of the model. In the quantitative phase, a three-round Delphi method was applied to achieve expert consensus. The findings identified five main dimensions—recognition of policymakers' biases and stubbornness, evaluation and analysis of data and evidence, policy flexibility and revision, consultation and dialogue, and transparency and accountability—as the key components of avoiding stubborn policy-making (the core category). Kendall's coefficient of concordance at the end of the third Delphi round was 0.76, indicating a high level of agreement among experts. The results demonstrate that preventing stubborn policy-making requires not only reforming policymakers' individual behaviors, but also establishing institutional, evidence-based, and participatory mechanisms. The proposed model can serve as an operational framework to enhance the effectiveness, legitimacy, and sustainability of policies in Iran's governance system.

Keywords: Stubborn Policy-Making; Conceptual Model; Iran Governance; Delphi Method; Transparency; Policy Flexibility.

Citation: Monavvarian, Abbas (2026). Designing a Conceptual Model for Preventing Stubborn Policy-Making in Iran's Governance System. *Iranian Journal of Public Policy*, 12 (1), 70-91.
DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2026.106372>

Published by University of Tehran



This Work Is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مقاله پژوهشی

طراحی مدل مفهومی برای پیشگیری از خطمشی گذاری مبتنی بر لجاجت در نظام حکمرانی ایران

عباس منوریان ^{1b}

استاد خط مشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

رایانامه نویسنده مسئول: amonavar@ut.ac.ir

<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2026.106372>

تاریخ دریافت: ۳۱ تیر ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۱۵ آبان ۱۴۰۴

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی یک مدل مفهومی برای پیشگیری از خطمشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران است. لجاجت در خطمشی‌گذاری به معنای اصرار خطمشی‌گذاران بر ادامه تصمیماتی است که ناکارآمدی آن‌ها با وجود شواهد متعارض و بازخوردهای منفی آشکار شده است. چنین رویکردی پیامدهایی چون اتلاف منابع، کاهش اعتماد عمومی و تضعیف کارآمدی نظام حکمرانی را در پی دارد. این پژوهش با رویکردی توسعه‌ای-کاربردی و به صورت آمیخته انجام شد. در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش تحلیل تم و مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی، ابعاد و شاخص‌های اولیه مدل استخراج گردید. سپس در بخش کمی، از روش دلفی سه مرحله‌ای برای دستیابی به اجماع خبرگان در خصوص ابعاد و شاخص‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان داد پنج بعد اصلی شامل شناسایی تعصبات و لجاجت خطمشی‌گذاران، ارزیابی و تحلیل داده‌ها و شواهد، انعطاف‌پذیری و بازنگری خطمشی، مشورت و تبادل نظر و شفافیت و پاسخگویی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه (مقوله محوری) تثبیت شدند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد پیشگیری از لجاجت در خطمشی‌گذاری تنها به اصلاح رفتار فردی خطمشی‌گذاران محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند ایجاد سازوکارهای نهادی، شواهدمحور و مشارکتی است. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی عملیاتی برای ارتقای کارآمدی، مشروعیت و پایداری خطمشی‌ها در نظام حکمرانی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: خطمشی‌گذاری لجوجانه، مدل مفهومی، حکمرانی ایران، روش دلفی، شفافیت، انعطاف‌پذیری خطمشی.

استناد: منوریان، عباس (۱۴۰۴) طراحی مدل مفهومی برای پیشگیری از خطمشی‌گذاری مبتنی بر لجاجت در نظام حکمرانی ایران. *فصلنامه سیاستگذاری عمومی*، ۱۲ (۱)، ۷۰-۹۱.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2026.106372>

ناشر: دانشگاه تهران



مقدمه

در نگاه نظری، خطامشی‌گذاری عمومی اقرار است فرایندی عقلانی باشد؛ جایی که تصمیم‌گیرندگان با استفاده از داده‌های معتبر، پژوهش‌های علمی و تحلیل‌های کارشناسی، بهترین مسیرها را برای بهبود شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه انتخاب کنند. اما واقعیت همیشه این‌گونه پیش نمی‌رود. در بسیاری از نظام‌های حکمرانی – از جمله در جمهوری اسلامی ایران – مواردی دیده می‌شود که خطامشی‌گذاران، حتی در برابر شواهد روشن از ناکارآمدی، همچنان بر تصمیمات قبلی خود پافشاری می‌کنند. پژوهشگران این رفتار را «خطامشی‌گذاری لجوجانه» می‌نامند؛ یعنی ادامه دادن یا دفاع کردن از خطامشی‌هایی که با شرایط جدید سازگار نیستند یا کارایی خود را از دست داده‌اند. چنین وضعیتی نه تنها فرصت یادگیری و اصلاح نهادی را از بین می‌برد، بلکه هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی سنگینی به جامعه تحمیل می‌کند و اعتماد عمومی به توانایی نظام خطامشی‌گذاری را نیز خدشه‌دار می‌سازد (Kingdon, 1995; Sabatier, 2007). به بیان دیگر، پدیده خطامشی‌گذاری لجوجانه به حالتی از فرآیند خطامشی‌گذاری گفته می‌شود که در آن خطامشی‌گذار یا تصمیم‌گیرنده، صرف نظر از شواهد، بازخورد ذی‌نفعان یا تغییر شرایط محیطی، بر یک تصمیم یا مسیر مشخص پافشاری می‌کند. این نوع لجاجت می‌تواند منجر به اتخاذ خطامشی‌های ناکارآمد، پرهزینه یا حتی مضر شود و زمینه بروز مشکلات اجتماعی، اقتصادی و نهادی را فراهم کند. در ایران، این پدیده در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بارز است و پیامدهای ملموس و گسترده‌ای دارد. در دهه‌های اخیر، خطامشی‌گذاری در ایران بارها شاهد پدیده لجاجت و پافشاری بر تصمیمات نادرست بوده است. در حوزه اقتصاد، خطامشی‌های تعدیل ساختاری در دهه ۱۳۷۰ و ۱۳۸۰ با هدف آزادسازی بازار و کاهش نقش دولت در اقتصاد طراحی شد. کارشناسان بارها هشدار دادند که اجرای شتاب‌زده این خطامشی‌ها بدون تقویت نهادهای پشتیبان می‌تواند نابرابری را تشدید کرده و بخش‌هایی از جامعه را آسیب‌پذیر کند. با این وجود، دولت‌ها مسیر خود را ادامه دادند و حتی در برابر پیامدهای آشکار – از جمله فشار تورمی و گسترش فقر – اصلاحی صورت نگرفت. نتیجه، هدررفت منابع، تضعیف کارایی برنامه‌های توسعه و گسترش شکاف‌های اجتماعی بود (Ragfar, 2001; Namazi, 2003). در حوزه انرژی، تداوم خطامشی‌های بارانه‌ای و تمرکز بر توسعه نیروگاه‌های فسیلی بدون توجه به ضرورت گذار به انرژی‌های تجدیدپذیر، نمونه‌ای روشن از خطامشی‌گذاری لجوجانه به شمار می‌آید. کارشناسان انرژی بارها هشدار داده‌اند که اصرار بر خطامشی‌های بارانه‌ای موجب قاچاق گسترده سوخت، هدررفت منابع و اتلاف سرمایه‌های ملی می‌شود. همچنین مقاومت نهادی در برابر توسعه انرژی‌های نو، وابستگی به منابع فسیلی را افزایش داده و زمینه ناپایداری بلندمدت در بخش انرژی را فراهم ساخته است. در حالی که اصلاح این خطامشی‌ها می‌توانست به افزایش کارایی، کاهش آلودگی و ارتقای پایداری انرژی منجر شود، ساختارهای نهادی و منافع گروه‌های ذی‌نفع مانع تغییر گردیدند (Jahanbini & Tavakoli, 2020; Rezaei & Karimi, 2021). در حوزه آب نیز، اصرار بر تداوم خطامشی‌های مبتنی بر سدسازی گسترده و بهره‌برداری بی‌رویه از منابع زیرزمینی بدون توجه به توان تجدیدپذیری اکوسیستم‌ها، مصداقی دیگر از لجاجت در خطامشی‌گذاری است. متخصصان منابع آب بارها نسبت به بحران‌های ناشی از این رویکرد – از جمله افت شدید سطح آب‌های زیرزمینی، فرونشست زمین و تشدید بحران‌های زیست‌محیطی – هشدار داده‌اند. با وجود این، خطامشی‌های موجود بدون بازنگری ادامه یافت و به جای مدیریت تقاضا و اصلاح الگوی مصرف، بر عرضه‌محوری و پروژه‌های عمرانی تأکید شد. پیامد این لجاجت، تشدید کم‌آبی، تخریب منابع طبیعی و افزایش تنش‌های اجتماعی بر سر آب بوده است (Kalantari, 2017; Habibi & Sharifi, 2019). در خطامشی‌های اجتماعی نیز نمونه‌های مشابهی مشاهده می‌شود. در دهه ۱۳۸۰، برنامه‌های گسترده‌ای برای تشویق افزایش نرخ باروری به اجرا درآمد. این در حالی بود که

۱. با توجه به استفاده از دو واژه سیاست و خطامشی در متون مختلف که بعضاً معادل یکدیگر گرفته می‌شود اشاره می‌شود که بین این دو مفهوم تفاوتی به شرح زیر وجود دارد: سیاست معمولاً مفهومی کلی‌تر و در سطح کلان دارد و بیشتر به جهت‌گیری‌های کلان اشاره دارد. خطامشی کاربردی‌تر و عملیاتی‌تر است و اغلب به دستورالعمل‌ها یا راهنمایی‌های اجرایی نزدیک‌تر است. بر همین اساس، سیاست‌گذاری فرآیند کلی شناسایی مسائل، تدوین، تصویب، اجرا و ارزیابی سیاست‌های عمومی است که اهداف کلان و چارچوب‌های تصمیم‌گیری را تعیین می‌کند (Sabatier, 2007, p. 10). خطامشی‌گذاری به فرآیند طراحی و تعیین خطامشی‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی گفته می‌شود که در سطح سازمانی یا اجرایی شکل می‌گیرند و چارچوب عملیاتی برای اجرای سیاست‌ها را فراهم می‌کنند (نجفی، ۱۳۹۸، ص. ۴۵).

تغییرات جمعیتی و محدودیت منابع آموزشی و بهداشتی، تداوم چنین خطمشی‌ای را غیرمنطقی جلوه می‌داد. با وجود این شواهد، خطمشی‌ها بدون اصلاح پیگیری شدند و فشار مضاعفی بر خانواده‌ها و زیرساخت‌های عمومی وارد کردند (Keshavarz, 2015; Islamic Parliament Research Center of Iran, 2019). در عرصه فرهنگی، لجاجت در خطمشی‌گذاری شاید آشکارتر از هر حوزه دیگری نمود داشته است. محدودیت‌های رسانه‌ای و کنترل آزادی‌های مدنی، حتی در برابر انتقادات گسترده داخلی و خارجی، نه تنها بازنگری نشد بلکه در قالب طرح‌هایی مانند طرح صیانت از فضای مجازی تداوم یافت. این تصمیمات با وجود مخالفت‌های گسترده شهروندان و متخصصان حوزه ارتباطات، اجرا یا پیگیری شدند و نتیجه آن کاهش اعتماد عمومی، محدود شدن تبادل آزاد اطلاعات و تضعیف سرمایه اجتماعی بود (Islamic Parliament Research Center of Iran, 2021; Mousavi-Khah, 2022). این موارد نشان می‌دهند که لجاجت در خطمشی‌گذاری نه صرفاً یک ضعف مدیریتی، بلکه پدیده‌ای ساختاری است که می‌تواند هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی گسترده‌ای بر جامعه تحمیل کند و ظرفیت نظام حکمرانی برای یادگیری و اصلاح را به شدت کاهش دهد. از این رو، خطمشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران، نه تنها مانع اصلاح خطمشی‌ها می‌شود، بلکه مجموعه‌ای از پیامدهای گسترده و عمیق را نیز به همراه دارد. یکی از مهم‌ترین این پیامدها هدررفت منابع است؛ به این معنا که تداوم خطمشی‌های ناکارآمد موجب مصرف بی‌ثمر منابع مالی، انسانی و نهادی می‌گردد و فرصت بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود را از میان می‌برد. پیامد دیگر کاهش کارایی است، چراکه پافشاری بر تصمیمات نادرست، کارکرد برنامه‌ها را مختل کرده و مانع دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده می‌شود. افزون بر این، چنین رویکردی به تدریج اعتماد عمومی را نیز فرسایش می‌دهد؛ زیرا وقتی مردم می‌بینند شواهد علمی و داده‌های روشن نادیده گرفته می‌شوند، باور آن‌ها به توانایی نهادهای حکمرانی برای حل مسائل تضعیف می‌گردد. در نهایت، لجاجت در خطمشی‌گذاری مقاومت ساختاری در برابر تغییر ایجاد می‌کند، به‌ویژه در بسترهای بوروکراتیک و فرهنگی که انعطاف‌ناپذیر هستند و پذیرش اصلاحات را دشوار می‌سازند. این مجموعه پیامدها نشان می‌دهد که لجاجت در تصمیم‌گیری تنها یک خطای مقطعی نیست، بلکه می‌تواند چرخه‌ای معیوب ایجاد کند که اصلاح حکمرانی را در سطح کلان با دشواری‌های جدی مواجه سازد. پرداختن به پدیده خطمشی‌گذاری لجوجانه ضرورتی انکارناپذیر است، چرا که این پدیده صرفاً یک خطای مقطعی یا ناکارآمدی محدود در فرآیند تصمیم‌گیری نیست، بلکه الگویی تکرارشونده و ریشه‌دار در ساختار حکمرانی به شمار می‌آید که می‌تواند بنیان‌های توسعه و مدیریت را تحت تأثیر قرار دهد. اهمیت آن از این منظر است که مانعی جدی بر سر راه یادگیری سازمانی و اصلاح خطمشی‌هاست و بدون شناخت دقیق آن، امکان طراحی سازوکارهای اصلاحی و رهایی از چرخه‌های تکراری خطا وجود نخواهد داشت. از منظر علمی، مطالعه این پدیده به درک عمیق‌تر رفتار تصمیم‌گیرندگان و آسیب‌های نهادی منجر می‌شود و می‌تواند هم ادبیات خطمشی‌گذاری عمومی در ایران را غنی‌تر کند و هم زمینه بومی‌سازی نظریه‌های موجود را فراهم آورد. از منظر مدیریتی نیز، توجه به آن به خطمشی‌گذاران کمک می‌کند دلایل تداوم خطمشی‌های ناکارآمد را بشناسند و ابزارهایی برای افزایش انعطاف‌پذیری نظام تصمیم‌گیری و اصلاح خطمشی‌ها طراحی نمایند. در سطح حکمرانی، غفلت از این مسئله ظرفیت انطباق و تاب‌آوری نظام را کاهش داده و توان آینده‌نگری راهبردی را تضعیف می‌کند. در بعد اجتماعی، شناسایی و نقد خطمشی‌گذاری لجوجانه می‌تواند به افزایش شفافیت، پاسخگویی و بازسازی اعتماد عمومی یاری رساند؛ چرا که جامعه زمانی سرمایه اجتماعی خود را حفظ می‌کند که باور داشته باشد تصمیم‌گیرندگان از اشتباهات گذشته درس می‌گیرند و مسیر اصلاح را در پیش می‌گیرند. در مجموع، ضرورت پرداختن به این پدیده فراتر از حل مشکلات جاری است و به معنای ایجاد ظرفیت‌های نهادی و فرهنگی برای اصلاح‌پذیری خطمشی‌ها و تقویت تاب‌آوری ملی است. بی‌توجهی به آن، به معنای استمرار ناکارآمدی‌ها و بازتولید بحران‌ها خواهد بود. بر این اساس، طراحی یک مدل مفهومی برای پیشگیری از خطمشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران ضرورتی حیاتی است. چنین مدلی می‌تواند با شناسایی عوامل فردی، نهادی و فرهنگی شکل‌دهنده لجاجت در خطمشی‌گذاری و ارائه راهکارهای عملی، زمینه را برای اتخاذ خطمشی‌های شواهدمحور و اصلاح‌پذیر فراهم کند و در نهایت، به ارتقای شفافیت، کارآمدی و پایداری نظام حکمرانی یاری رساند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم خطامشی گذاری لجوجانه

خطامشی گذاری لجوجانه به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن خطامشی گزاران، حتی با وجود شواهد، داده‌ها و بازخوردهای منفی، بر تصمیمات پیشین خود پافشاری می‌کنند و اصلاحات لازم را انجام نمی‌دهند (Kingdon, 1995). این نوع خطامشی گذاری معمولاً با مقاومت در برابر تغییر، کم‌توجهی به شواهد علمی و نادیده گرفتن شرایط متغیر محیطی همراه است و می‌تواند پیامدهای جدی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی داشته باشد. در ادبیات خطامشی گذاری، مفاهیم و اصطلاحات متعددی برای توضیح این پدیده به کار رفته است. یکی از نزدیک‌ترین مفاهیم، «سخت‌گیری خطامشی» است که به انعطاف‌ناپذیری تصمیم‌گیرندگان در مواجهه با شواهد و بازخوردهای جدید اشاره دارد (Bovens et al., 2014). مفهوم «وابستگی مسیر»^۱ نیز توضیح می‌دهد که چگونه تصمیمات گذشته می‌توانند مسیرهای آینده را محدود کنند و تغییر خطامشی را دشوار یا پرهزینه سازند (Pierson, 2000). در همین راستا، «خطای هزینه غرق‌شده»^۲ در خطامشی گذاری نشان می‌دهد که صرف منابع مالی، سیاسی یا زمانی بر یک تصمیم، می‌تواند باعث شود خطامشی گزاران بر ادامه آن اصرار ورزند، حتی اگر ناکارآمدی آن آشکار باشد (Argyris, 1991). از سوی دیگر، برخی محققان به «خطامشی گذاری بسته»^۳ اشاره کرده‌اند که در آن تصمیم‌گیری محدود به گروه‌های نزدیک یا حلقه‌های بسته مشورتی است و تنوع دیدگاه‌ها در آن نادیده گرفته می‌شود. چنین وضعیتی، زمینه تداوم لجاجت و مقاومت در برابر اصلاح خطامشی‌ها را فراهم می‌کند (Ansell & Gash, 2008). همچنین «اعتماد بیش از حد»^۴ به تجربه یا پیش فحدهای خطامشی گزاران، سبب می‌شود آن‌ها بازخوردهای انتقادی یا شواهد علمی مخالف را جدی نگیرند و بر تصمیمات نادرست خود پافشاری کنند. اصطلاحات دیگری نیز در متون خطامشی گذاری برای توضیح ابعاد مختلف این پدیده به کار رفته است. از جمله می‌توان به «خطامشی واکنشی»^۵ اشاره کرد که تصمیمات را بیشتر واکنشی به بحران‌ها و فشارهای فوری می‌داند تا حاصل تحلیل کارشناسی. یا «خطامشی غیرعقلانی»^۶ که بیانگر خطامشی گذاری تحت تأثیر فشارهای سیاسی، فرهنگی یا گرایش‌های فردی است و نه مبتنی بر شواهد علمی. همین‌طور مفاهیمی مانند «مقاومت خطامشی‌ای»^۷ و «اینرسی خطامشی‌ای»^۸ نشان می‌دهند که نظام‌های حکمرانی گاه در برابر اصلاحات مقاومت می‌کنند و حتی با تغییر شرایط، خطامشی‌ها همچنان بدون اصلاح ادامه می‌یابند (Sabatier, 2007; Howlett & Ramesh, 2003). این مجموعه مفاهیم نشان می‌دهد که خطامشی گذاری لجوجانه صرفاً ناشی از خطاهای فردی نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، نهادی، فرهنگی و محیطی است. به همین دلیل، پیشگیری از آن نیازمند بازنگری در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تقویت سازوکارهای یادگیری نهادی و طراحی مدل‌های شواهدمحور است تا انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در نظام خطامشی گذاری افزایش یابد.

ویژگی‌های اصلی خطامشی گذاری لجوجانه

خطامشی گذاری لجوجانه پدیده‌ای است که در آن تصمیم‌گیرندگان به جای بازبینی و اصلاح خطامشی‌ها بر اساس شواهد و تجربه‌های عینی، بر تصمیمات اولیه خود پافشاری می‌کنند. این وضعیت چند ویژگی بارز دارد که فهم آن‌ها می‌تواند به تحلیل بهتر ریشه‌ها و پیامدهای چنین خطامشی‌هایی کمک کند. نخست، «ثبات افراطی در تصمیمات» است؛ به این معنا که خطامشی‌ها حتی زمانی که ناکارآمدی یا آثار منفی آن‌ها آشکار شده، همچنان بدون تغییر ادامه می‌یابند (Kingdon, 1995).

- 1 . Policy Rigidity
- 2 . Path Dependency
- 3 . Sunk Cost Fallacy
- 4 . Closed Policy-Making
- 5 . Overconfidence
- 6 . Reactive Policymaking
- 7 . Irrational Policymaking
- 8 . Policy Resistance
- 9 . Policy Inertia

جدول ۱. مفاهیم و اصطلاحات همسو با خطمشی‌گذاری لجوجانه

منبع	مثال	توضیح کوتاه	مفهوم در ادبیات خطمشی‌گذاری
Kingdon (1995); Rabiei, 2018	ادامه خطمشی دلار ۴۲۰۰ تومانی با وجود آثار تورمی و فساد گسترده؛ تصویب لایحه حجاب و عفاف بدون توجه به انتقادات اجتماعی	پافشاری بر تصمیمات پیشین علی‌رغم شواهد و بازخوردهای منفی	خطمشی‌گذاری لجوجانه
Bovens et al. (2014); Momeni, 2020	عدم بازنگری در برنامه‌های مسکن مهر با وجود مشکلات زیرساختی و کیفیت ساخت	انعطاف‌ناپذیری در اصلاح یا تعدیل خطمشی‌ها با وجود شواهد جدید	سخت‌گیری خطمشی
Pierson (2000); Islamic Parliament Research Center of Iran, 2019	تداوم خطمشی‌های یارانه‌ای ناکارآمد که اصلاح آنها پرهزینه و دشوار است	محدود شدن مسیرهای آینده به‌وسیله تصمیمات گذشته؛ دشوار شدن اصلاح خطمشی	وابستگی مسیر
Argyris (1991); Abdi, 2021	ادامه طرح‌های جمعیتی دهه ۱۳۸۰ با وجود فشار بر منابع بهداشتی و آموزشی	اصرار بر ادامه خطمشی به دلیل سرمایه‌گذاری‌های گذشته، حتی در صورت ناکارآمدی	خطای هزینه غرق شده
Ansell & Gash (2008); MousaviKhah, 2022	طراحی و تصویب طرح صیانت و لایحه حجاب و عفاف بدون مشورت گسترده با کارشناسان و جامعه مدنی؛ یا خطمشی‌های مرتبط با انرژی از جمله خطمشی‌های آب.	اتکای خطمشی‌گذار به منابع محدود اطلاعاتی و حلقه‌های مشورتی بسته	خطمشی‌گذاری بسته
Ansell & Gash (2008); Alavitabar, 2015	اجرای ناگهانی افزایش قیمت بنزین در آبان ۱۳۹۸ یا اصرار بر مفاد لایحه حجاب و عفاف با وجود انتقادات	نادیده گرفتن بازخوردها به دلیل اتکا بیش از حد به تجربه یا بینش فردی	اعتماد بیش از حد در تصمیمات خطمشی
Howlett & Ramesh (2003); Momeni, 2020	تغییر ناگهانی خطمشی‌های ارزی یا سوختی در پاسخ به نوسانات بازار	تصمیم‌گیری بیشتر در واکنش به بحران‌ها و فشارهای فوری تا بر اساس تحلیل	خطمشی واکنشی
Sabatier (2007); ایمانی جاجرمی، ۱۳۹۵	محدودیت‌های رسانه‌ای و تصمیمات فرهنگی مانند لایحه حجاب و عفاف بدون مبنای علمی و کارشناسی	خطمشی‌گذاری تحت تأثیر فشارهای سیاسی یا فردی، نه مبتنی بر شواهد علمی	خطمشی غیرعقلانی
Sabatier (2007); Islamic Parliament Research Center of Iran, 2019	اصرار بر اجرای برخی طرح‌های اقتصادی، فرهنگی یا اجتماعی حتی پس از اعتراض عمومی، از خطمشی‌های انرژی	مقاومت سیستم در برابر اصلاحات، منجر به پیامدهای پیش‌بینی‌نشده	مقاومت خطمشی‌ای
Howlett & Ramesh (2003); Abdi, 2021	ادامه خطمشی‌های تشویقی جمعیتی یا ارزی بدون اصلاح در طول چند سال	ادامه خطمشی‌ها بدون تغییر حتی با وجود داده‌ها و شرایط جدید	اینرسی خطمشی‌ای

ویژگی دوم «محدودیت در یادگیری سازمانی» است. در یک نظام خطمشی‌گذاری کارآمد، تجربه‌ها و داده‌های گذشته باید زمینه‌ساز اصلاح و تکامل تصمیمات شوند. اما در فضای لجوجانه، نهادهای تصمیم‌گیر از این فرصت محروم می‌شوند و در نتیجه، همان اشتباهات بارها تکرار می‌گردد (Sabatier, 2007).

ویژگی سوم «مقاومت نهادی» است. ساختارهای بوروکراتیک، روابط سلسله‌مراتبی و منافع تثبیت‌شده اغلب مانع از انعطاف‌پذیری می‌شوند. حتی زمانی که برخی مسئولان ضرورت تغییر را می‌پذیرند، نظام اداری و سیاسی به دلیل نگرانی از ایجاد بی‌ثباتی یا از دست رفتن منافع، اصلاح خطمشی‌ها را دشوار می‌سازد (Dunn, 2018). چهارمین ویژگی «تأثیر عوامل فردی و سیاسی» است. شخصیت و اعتبار تصمیم‌گیرندگان و نیز فشارهای سیاسی، گاهی سبب می‌شود که خطمشی‌گذاران حتی در برابر شواهد آشکار، حاضر به پذیرش خطای خود نباشند. در چنین شرایطی، مقامات ممکن است برای جلوگیری از تضعیف جایگاهشان، تصمیمات گذشته را توجیه کرده و بر ادامه آن‌ها پافشاری کنند (Peters, 2019). مجموع این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که خطمشی‌گذاری لجوجانه نه صرفاً ناشی از خطاهای فردی، بلکه نتیجه ترکیب پیچیده‌ای از عوامل سازمانی، نهادی و سیاسی است. بنابراین، اصلاح آن نیازمند تغییر در نگرش‌ها، ساختارها و فرآیندهای حکمرانی است.

خوابگاه‌ها و ریشه‌های لجاجت خطمشی

مطالعات نشان می‌دهند که خطمشی‌گذاری لجوجانه پدیده‌ای چندبعدی و سیستماتیک است که ریشه در تعامل عوامل فردی، نهادی، فرهنگی و محیطی دارد. شناخت این ریشه‌ها برای طراحی مدل‌های مفهومی و عملیاتی پیشگیری از لجاجت خطمشی ضروری است.

عوامل فردی

ویژگی‌ها و گرایش‌های شخصیتی تصمیم‌گیرندگان یکی از عوامل محوری در شکل‌گیری لجاجت خطمشی‌ای به شمار می‌آید. این ویژگی‌ها شامل عواملی همچون ترس از پذیرش خطا، فشارهای حیثیتی، تمایل به تثبیت موقعیت قدرت، و حفظ اعتبار شخصی هستند. چنین گرایش‌هایی سبب می‌شود که حتی زمانی که داده‌ها و شواهد تجربی ناکارآمدی یک خطمشی را آشکار می‌کنند، تصمیم‌گیرندگان همچنان بر تداوم مسیر پیشین اصرار ورزند (Kingdon, 1995; Sabatier & Weible, 2014). از منظر روان‌شناسی تصمیم‌گیری، افراد تمایل دارند خطاهای گذشته خود را توجیه کرده و از پذیرش اشتباه اجتناب کنند. این پدیده که به سوگیری تداوم تعهد مشهور است، در محیط‌های سیاسی و سازمانی شدت بیشتری می‌یابد؛ زیرا در چنین محیط‌هایی، اعتبار، حیثیت و قدرت فردی جایگاه برجسته‌ای دارد (Staw, 1981). در نتیجه، فشارهای حیثیتی و رقابت‌های سیاسی، مقاومت در برابر تغییر را تشدید می‌کنند و مانع اصلاح خطمشی‌ها می‌شوند (Allison & Zelikow, 1999). این عوامل فردی همچنین بر سرعت و کیفیت یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارند. هنگامی که تصمیم‌گیرندگان به دلیل نگرانی از دست دادن اعتبار یا موقعیت خود، در برابر اصلاح خطمشی مقاومت می‌کنند، فرصت‌های ارزشمند برای جمع‌آوری بازخورد و یادگیری نهادی از بین می‌رود (Argyris & Schön, 1996). به همین ترتیب، سازمان‌ها قادر نخواهند بود از اشتباهات گذشته درس بگیرند و چرخه‌های ناکارآمدی به‌طور مداوم بازتولید می‌شوند. بنابراین، لجاجت خطمشی‌ای نه صرفاً یک رفتار فردی یا موقتی، بلکه به تدریج به یک ویژگی ساختاری در فرآیند تصمیم‌گیری تبدیل می‌شود. به‌طور خلاصه، عوامل فردی و شخصیتی با ایجاد مقاومت در برابر اصلاح و محدود کردن یادگیری سازمانی، از مهم‌ترین پیشران‌های پایداری خطمشی‌های ناکارآمد هستند و باید در طراحی مدل‌های پیشگیری از لجاجت خطمشی‌ای به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرند (Howlett & Ramesh, 2003; Hill & Hupe, 2014).

عوامل نهادی

ساختارهای نهادی و چارچوب‌های بوروکراتیک، یکی از عوامل کلیدی استمرار لجاجت خطمشی هستند. در بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای حکومتی، فقدان شفافیت، نظام داده‌های ناکارآمد و ضعف در فرآیندهای ارزیابی و نظارت بر خطمشی‌ها، زمینه ادامه تصمیمات ناکارآمد را فراهم می‌کنند (Habibi, 2025). از منظر نظری، نهادها و سازمان‌ها به‌عنوان بازیگران جمعی، تمایل دارند تداوم خطمشی‌ها را حفظ کنند تا نظم و ثبات در فرآیندهای تصمیم‌گیری تضمین شود. این گرایش نهادی، حتی زمانی که شواهد نشان‌دهنده ناکارآمدی خطمشی‌هاست، می‌تواند مانع اصلاح شود. علاوه بر این، مقاومت بوروکراتیک – شامل مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییر رویه‌های سازمانی – یکی از مهم‌ترین موانع اصلاح خطمشی‌ها است (March & Olsen, 1989). این عوامل نهادی همچنین باعث کاهش انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری و محدود کردن ظرفیت یادگیری سازمانی می‌شوند. وقتی فرآیندهای نظارت و بازخورد ناکافی هستند و داده‌های دقیق در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار نمی‌گیرد، اصلاح خطمشی‌ها به تأخیر می‌افتد یا اصلاً صورت نمی‌گیرد. در نتیجه، لجاجت خطمشی به یک ویژگی پایدار و سیستماتیک در فرآیند تصمیم‌گیری تبدیل می‌شود، که تنها با تغییر ساختارهای نهادی، بهبود شفافیت و تقویت نظام داده و ارزیابی قابل کنترل است (Bovens, 2007).

عوامل فرهنگی-اجتماعی

عوامل فرهنگی-اجتماعی نقش بنیادینی در شکل‌گیری و تداوم لجاجت خطمشی‌گذاری دارند و می‌توان آن‌ها را به‌عنوان لایه‌ای محافظتی در برابر اصلاح خطمشی‌های ناکارآمد در نظر گرفت. این عوامل نه تنها رفتار فردی تصمیم‌گیرندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بلکه ساختارهای نهادی و اجتماعی را نیز به نحوی شکل می‌دهند که اصلاح خطمشی‌ها دشوار شود. در این زمینه می‌توان به چند مؤلفه مهم اشاره کرد. فرهنگ سیاسی شخص‌محور باعث می‌شود که تصمیمات بیشتر حول اعتبار و موقعیت فردی خطمشی‌گذاران شکل گیرد تا شواهد و تحلیل‌های علمی؛ در چنین محیطی، حتی وقتی داده‌ها و شواهد ناکارآمدی یک خطمشی را نشان می‌دهند، خطمشی‌گذاران تمایلی به اصلاح آن ندارند و حفظ جایگاه فردی و قدرت سیاسی اولویت بالاتری نسبت به اصلاح خطمشی‌ها دارد (Tabaar, 2024). ارزش‌ها و هنجارهای تثبیت‌شده در جامعه و سازمان‌ها نیز می‌توانند اصلاح خطمشی‌ها را تهدیدی برای نظم موجود تلقی کنند و با ایجاد مقاومت در برابر تغییر، انعطاف‌پذیری خطمشی‌ها را محدود سازند. به‌عنوان مثال، سازمان‌هایی که ارزش‌هایی مانند احترام به سلسله‌مراتب یا حفظ روبه‌های سنتی را برجسته می‌کنند، معمولاً در پذیرش اصلاحات کند عمل می‌کنند (Berman, 2022). فشارهای ایدئولوژیک و اجتماعی از سوی گروه‌های ذی‌نفع مذهبی، فرهنگی یا سیاسی نیز می‌تواند باعث شود خطمشی‌ها حتی در مواجهه با شواهد منفی و بازخوردهای کارشناسانه اصلاح نشوند. این فشارها نقش بازدارنده در برابر بازنگری و یادگیری سازمانی دارند و تثبیت لجاجت خطمشی‌گذاری را تقویت می‌کنند (Howlett & Ramesh, 2023). به‌طور کلی، عوامل فرهنگی-اجتماعی با ایجاد محدودیت‌های هنجاری، ذهنی و نهادی، اصلاح خطمشی‌های ناکارآمد را دشوار می‌سازند و نقش کلیدی در پایداری لجاجت خطمشی‌گذاری ایفا می‌کنند. بنابراین، هر مدل مفهومی پیشگیری از لجاجت در خطمشی‌گذاری باید علاوه بر توجه به عوامل فردی و نهادی، زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی را نیز مدنظر قرار دهد تا امکان اصلاح مؤثر و انعطاف‌پذیر خطمشی‌ها فراهم شود.

عوامل محیطی و بین‌المللی

تغییرات سریع در محیط داخلی و بین‌المللی، بحران‌های اقتصادی، فشارهای سیاسی و تحریم‌ها، هنگامی که با لجاجت خطمشی‌ای همراه شوند، می‌توانند پیامدهای منفی گسترده‌ای ایجاد کنند (Reuters, 2025; Howlett & Ramesh, 2003). این شرایط نه تنها خطمشی‌ها را در معرض خطر ناکارآمدی و شکست عملیاتی قرار می‌دهند، بلکه موجب کاهش انعطاف‌پذیری و محدود شدن ظرفیت پاسخ‌دهی نظام تصمیم‌گیری نیز می‌شوند. از منظر نظری، لجاجت خطمشی‌ای در محیط‌های پویا و غیرقابل پیش‌بینی باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان فرصت‌های اصلاح و انطباق با شرایط جدید را از دست بدهند (Sabatier & Weible, 2014). در نتیجه، خطمشی‌ها ممکن است نه تنها بی‌اثر باشند، بلکه خود به منبعی برای ایجاد بحران‌های ثانویه در اقتصاد، جامعه و ثبات سیاسی تبدیل شوند (Hill & Hupe, 2014). این تعامل نشان می‌دهد که محیط خارجی و داخلی به‌مثابه یک فاکتور تسریع‌کننده پیامدهای لجاجت خطمشی‌ای عمل می‌کند. فشارهای اقتصادی مانند تحریم‌ها، رکود یا تورم، فشارهای سیاسی ناشی از تعارضات داخلی، و تغییرات اجتماعی سریع، زمانی که با مقاومت فردی، نهادی و فرهنگی در برابر اصلاح خطمشی‌ها ترکیب شوند، می‌توانند اثرات منفی سیاست‌ها را تشدید کنند. چنین وضعیتی به‌طور مستقیم به آسیب‌پذیری ساختاری و کاهش کارایی تصمیم‌گیری در سطح کلان می‌انجامد (Argyris & Schön, 1996). به‌طور خلاصه، عوامل محیطی و بین‌المللی لایه‌ای از فشار بیرونی بر خطمشی‌ها ایجاد می‌کنند که در غیاب اصلاح داخلی و انعطاف‌پذیری نهادی، لجاجت خطمشی‌ای را به پدیده‌ای سیستماتیک و بحران‌زا بدل می‌سازد. این ترکیب می‌تواند پیامدهایی گسترده در عرصه اقتصاد، جامعه و حکمرانی به دنبال داشته باشد. در مجموع، خطمشی‌گذاری لجوجانه نتیجه تعامل پیچیده عوامل چندسطحی است و نه صرفاً محصول خطای فردی. این پدیده نشان می‌دهد که بدون شناسایی ریشه‌های فردی، نهادی، فرهنگی و محیطی، اصلاح خطمشی‌ها و ایجاد فرآیندهای شواهدمحور دشوار خواهد بود. در نتیجه، طراحی مدل‌های مفهومی برای پیشگیری از لجاجت خطمشی‌ی باید این ابعاد را مدنظر قرار دهد و راهکارهای هماهنگ با ساختارهای نهادی، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی ارائه کند.

پیشینه تحقیق**تحقیقات داخلی**

تحقیق حبیبی (۱۴۰۴) که به تحلیل سیستم رفاهی در جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد، با تمرکز بر ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و چالش‌های موجود، نشان می‌دهد که ناکارآمدی و مقاومت در برابر اصلاحات در نظام رفاهی ممکن است ناشی از لجاجت خطمشی باشد. به عبارت دیگر، عوامل نهادی و ساختاری که کارایی سیستم رفاهی را محدود می‌کنند، با الگوهای لجاجت خطمشی مرتبط هستند؛ چرا که اصلاحات پیشنهادی تنها در صورتی موفق خواهند بود که مقاومت ناشی از ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان و ساختارهای سازمانی مدیریت شود. نقی‌زاده و فتحی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «نوع‌شناسی ریشه‌های مشاجره خطمشی (مطالعه موردی: خطمشی خودکفایی)» با بهره‌گیری از روش کیفی و تحلیل تماتیک نشان دادند که ریشه‌های مشاجره خطمشی در ایران در سه دسته اصلی نهادی، گفتمانی و فردی قابل شناسایی است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که در خطمشی خودکفایی، علی‌رغم تغییر شرایط محیطی و اقتصادی، اصرار و پافشاری بر ادامه مسیر گذشته، مصداق بارزی از «لجاجت نهادی» و «اصرار فردی» به شمار می‌آید؛ امری که به تداوم ناکارآمدی خطمشی منجر شده است. معینی و کاظمی (۱۳۹۹) در تحقیق خود تحت عنوان «شناسایی دوگان‌های خطمشی در حوزه محیط زیست ایران» با استفاده از تحلیل اسنادی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان محیط زیست نشان دادند که خطمشی‌های محیط زیستی کشور درگیر دوگان‌هایی همچون توسعه در برابر حفاظت و عرضه‌محوری در برابر مدیریت تقاضا هستند. این وضعیت سبب شده که حتی با آشکار شدن پیامدهای منفی، مسیرهای ناکارآمد همچنان ادامه یابند. از منظر آن‌ها، پافشاری بر پروژه‌هایی نظیر سدسازی و مقاومت در برابر اصلاح الگوی مصرف، نمونه‌ای از بروز لجاجت خطمشی در این حوزه است. رحمانی و محمدی (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی با عنوان «فرا ترکیب مطالعات اجرای خطمشی عمومی در ایران» که بر اساس مرور نظام‌مند و تحلیل کیفی ۴۵ مقاله داخلی انجام شد، به این نتیجه رسیدند که مقاومت بوروکراتیک، ضعف در سازوکارهای یادگیری و فشارهای سیاسی-نهادی از جمله عوامل اصلی تداوم خطمشی‌های ناکارآمد هستند. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که حتی در مرحله اجرا نیز نوعی لجاجت ساختاری و فردی وجود دارد که مانع اصلاح خطمشی‌ها شده و در نهایت بازتولید ناکارآمدی را در نظام خطمشی‌گذاری رقم می‌زند. مطالعه صادقی، قلی‌پور، امیری و صفاری (۱۴۰۳) در حوزه طراحی مدل خطمشی‌گذاری در ورزش ایران با رویکرد توسعه ورزش‌های همگانی، مثال عملی از کاربرد نظریه‌های لجاجت خطمشی است. این تحقیق نشان می‌دهد که طراحی مدل‌های خطمشی نیازمند توجه به عوامل فردی، نهادی و فرهنگی-اجتماعی است تا از پایداری خطمشی‌های ناکارآمد جلوگیری شود و امکان بازنگری و اصلاح خطمشی‌ها فراهم گردد.

تحقیقات خارجی

انجی و بیتمن (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با روش کیفی شامل نقشه‌برداری تاریخی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با بازیگران کلیدی (دولت، صنعت غذا، جامعه مدنی) و بررسی اسناد، فرایند خطمشی‌گذاری محدودیت بازاریابی غذا به کودکان در مالزی می‌پردازند. اگرچه مدل الزامی دولت‌محور معیار قابل قبول تلقی می‌شود، موانع متعدد-مانند فقدان اراده سیاسی، مقاومت صنعت، پیچیدگی قانون‌گذاری، چالش‌های فنی و کمبود منابع-سبب شد که به جای آن، خودنظارتی صنعت جایگزین شود. این خودنظارتی، با بی‌توجهی اجراکنندگان، فقدان نظارت، روابط ضعیف ذی‌نفعان و معیارهای ضعیف و اختیاری همراه بود و خود لجاجت خطمشی را تشدید کرد. نویسندگان بر لزوم تقویت مشارکت ذی‌نفعان سلامت‌محور، تلاش مستمر در ترویج خطمشی و ایجاد نظارت برای پایبندی و پاسخ‌گویی تأکید کردند. این مقاله نمونه‌ای عملی از تداوم خطمشی‌های ناکارآمد به دلیل مقاومت نهادی و صنعتی است که مفهوم «خطمشی‌گذاری لجوجانه» را به خوبی نشان می‌دهد. مونک و همکاران (۲۰۱۴) نیز چارچوب نظری قوی‌ای فراهم می‌کنند که نشان می‌دهد چگونه ساختارهای نهادی می‌توانند باعث پایداری خطمشی‌های ناکارآمد و لجاجت نهادی شوند تحقیق

آنها به بررسی ادبیات نهادگرایی نوین در حوزه خطمشی‌های اقلیمی می‌پردازد. نویسندگان پنج مکانیسم کلیدی مقاومت نهادی را معرفی می‌کنند: هزینه‌های تغییر، عدم قطعیت، وابستگی به مسیر، قدرت و مشروعیت. همچنین روش‌هایی مانند کار نهادی و نخبگان نهادی برای غلبه بر این مقاومت ارائه شده‌اند. شناخت این مکانیسم‌ها برای شناسایی موانع اصلاح خطمشی‌ها بسیار مفید است. وو (۲۰۱۸) نیز تحقیقی با عنوان «پویایی‌های تغییر خطمشی در کشورهای تمامیت‌خواه یا اقتدارگرا» انجام داده است. با استفاده از مدل «گسترش تعارض» این مطالعه پویایی تغییر خطمشی در نظام‌های اقتدارگرا را بررسی می‌کند. تحلیل چهار مورد ملی در چین نشان می‌دهد که فشار اجتماعی ناشی از رویدادهای برجسته می‌تواند مقاومت نهادی را شکسته و فرآیند اصلاح را تسریع کند. در نظام اقتدارگرا، تاثیر بازیگران اجتماعی ناپایدار و وابسته به شرایط اجتماعی‌ای است که از طریق رسانه تقویت می‌شود این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه لجاجت خطمشی می‌تواند در نظام‌هایی با ساختار قدرت متمرکز ادامه یابد و فقط از طریق فشار اجتماعی یا رویدادهای بحرانی قابل شکستن است.

جدول ۲. خلاصه تحقیقات داخلی و خارجی مشابه

نویسنده / سال	عنوان	حوزه	چکیده کوتاه	ارتباط با خطمشی‌گذاری لجویانه
Habibi, 2025	سیستم رفاهی در جمهوری اسلامی ایران	اقتصادی / اجتماعی	تحلیل سیستم رفاهی و چالش‌های ناشی از ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی	استمرار خطمشی‌های ناکارآمد و اینرسی نهادی در اصلاح نظام رفاهی
Sadeqi, Gholipour, Amiri, & Safari, 2024	طراحی مدل خطمشی‌گذاری در ورزش ایران با رویکرد توسعه ورزش‌های همگانی	ورزشی / توسعه‌ای	طراحی مدل خطمشی‌گذاری و شناسایی عوامل شکست یا موفقیت در ورزش‌های همگانی	ارائه چارچوب اصلاحی برای جلوگیری از تداوم خطمشی‌های ناکارآمد
Naghizadeh & Fathi, 2018	نوع‌شناسی ریشه‌های مشاجره خطمشی (مطالعه موردی: خطمشی خودکفایی)	اقتصادی / نهادی	تحلیل کیفی مشاجرات خطمشی و شناسایی ریشه‌های فردی، نهادی و گفتمانی در خطمشی خودکفایی	نشان‌دهنده پافشاری نهادی و فردی بر ادامه خطمشی ناکارآمد خودکفایی
Moeini & Kazemi, 2020	شناسایی دوگان‌های خطمشی در حوزه محیط زیست ایران	محیط‌زیست	تحلیل دوگان‌های خطمشی نظیر توسعه در برابر حفاظت و عرضه‌محوری در برابر مدیریت تقاضا	بیانگر مقاومت خطمشی‌گذاران در اصلاح خطمشی‌های ناکارآمد محیط زیستی
Rahmani & Mohammadi, 2021	فرا ترکیب مطالعات اجرای خطمشی عمومی در ایران	اجرای خطمشی	مرور نظام‌مند ۴۵ مقاله داخلی و استخراج عوامل مؤثر بر شکست یا موفقیت اجرا	آشکارسازی مقاومت بوروکراتیک و لجاجت نهادی در مرحله اجرای خطمشی‌ها
Ng, Kelly, Yeatman, Swinburn & Karupaiah (2021)	Policy inertia on regulating food marketing to children: A case study of Malaysia	سلامت عمومی	بررسی مقاومت دولت و صنعت غذا در اصلاح خطمشی بازاریابی کودکان در مالزی	نمونه بارز اینرسی خطمشی ناشی از فشار صنعتی و نبود اراده سیاسی
Munck af Rosenschöld, Rozema & Frye-Levine (2014)	Institutional inertia and climate change: A review of the new institutionalist literature	اقلیمی / محیط‌زیست	مرور مکانیسم‌های مقاومت نهادی شامل هزینه تغییر، عدم قطعیت، وابستگی به مسیر، قدرت و مشروعیت	چارچوب نظری برای توضیح لجاجت نهادی در خطمشی‌های عمومی
Wu (2018)	Dynamics of policy change in authoritarian countries: A multiple-case study on China	اقتدارگرا / سیاسی	بررسی چند مطالعه موردی در چین و نقش فشار اجتماعی و بحران‌ها در تغییر خطمشی	نشان‌دهنده چگونگی شکست لجاجت خطمشی در نظام‌های اقتدارگرا

مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که هر یک از این پژوهش‌ها بخشی از ابعاد «خطمشی‌گذاری لجویانه» را مورد توجه قرار داده‌اند، اما در عین حال با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده‌اند. در مطالعات داخلی، پژوهش‌هایی چون نقی‌زاده و فتحی (۱۳۹۷) و معینی و کاظمی (۱۳۹۹) توانسته‌اند ریشه‌های نهادی، گفتمانی و فردی مقاومت در برابر اصلاح خطمشی را نشان دهند و مصادیق بارزی از لجاجت در حوزه‌هایی همچون خودکفایی اقتصادی و خطمشی‌های محیط زیستی را آشکار کنند. با این حال، این مطالعات بیشتر به سطح «تحلیل موردی» محدود شده و فاقد ارائه یک چارچوب مفهومی جامع برای درک پدیده لجاجت خطمشی در بستر کلی نظام حکمرانی ایران هستند. همچنین رحمانی و محمدی (۱۴۰۰) اگرچه در قالب یک فراترکیب، عوامل

مؤثر بر اجرای خطمشی‌ها را بررسی کرده‌اند، اما تمرکز اصلی آنان بر مرحله «اجرا» بوده و کمتر به سطوح بالادستی خطمشی‌گذاری و چرایی اصرار بر خطمشی‌های ناکارآمد پرداخته شده است. در حوزه خارجی نیز پژوهش‌های متعددی همچون کار ان‌جی و همکاران (۲۰۲۱) یا مونک اف روزنشولدو همکاران (۲۰۱۴) ابعاد اینرسی نهادی، فشارهای صنعتی و نبود اراده سیاسی را به‌عنوان عوامل کلیدی در تداوم خطمشی‌های ناکارآمد بررسی کرده‌اند. با وجود این، زمینه سیاسی و نهادی این کشورها تفاوت اساسی با ایران دارد و نمی‌توان چارچوب‌های استخراج‌شده از آن‌ها را بدون بومی‌سازی به کار گرفت. برای مثال، مطالعات موردی در مالزی یا مرور نهادی در حوزه تغییرات اقلیمی، عمدتاً بر تعامل میان صنعت و دولت در شرایط نیمه‌دموکراتیک یا نهادهای تثبیت‌شده تمرکز دارند، حال آنکه در ایران، ساختارهای اقتدارگرایانه، فشارهای تحریمی، و ملاحظات ایدئولوژیک بر فرآیند خطمشی‌گذاری تأثیرگذارند و شکل خاصی از لجاجت خطمشی را بازتولید می‌کنند. از سوی دیگر، بیشتر این پژوهش‌ها جنبه «توصیفی - تحلیلی» دارند و کمتر به بررسی راهبردهای «اجتناب» یا «پیشگیری» از خطمشی‌گذاری لجوجانه پرداخته‌اند. به عبارت دیگر، تمرکز اصلی بر چرایی و چگونگی شکل‌گیری لجاجت بوده است، اما پرسش از اینکه چگونه می‌توان از تداوم این روند جلوگیری کرد و چه سازوکارهایی می‌تواند به اصلاح خطمشی‌ها کمک کند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، خلأ تحقیقاتی مهمی آشکار می‌شود: در ادبیات موجود، یک چارچوب بومی و منسجم برای فهم و تبیین «مکانیزم‌های اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه» در ایران وجود ندارد. پژوهش حاضر می‌کوشد با تکیه بر داده‌های کیفی و تحلیل تماتیک، این خلأ را پر کرده و مدلی مفهومی ارائه دهد که نه تنها ابعاد و ریشه‌های لجاجت خطمشی را روشن سازد، بلکه مسیرهای پیشگیرانه و اصلاحی را نیز برای ارتقای کارآمدی خطمشی‌های عمومی در بستر ایرانی پیشنهاد کند.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی مدل مفهومی برای پیشگیری از خطمشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران انجام گرفته است. با توجه به ماهیت موضوع، تحقیق حاضر در زمره مطالعات توسعه‌ای-کاربردی قرار می‌گیرد و از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) بهره می‌برد. مسیر پژوهش در دو مرحله طراحی شده است: در گام نخست، با استفاده از روش تحلیل تم (Braun & Clarke, 2006) داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان دانشگاهی و اجرایی تحلیل شد و مدل اولیه استخراج گردید. در گام دوم، برای سنجش میزان اعتبار و پایایی مدل، از روش دلفی استفاده شد. ماهیت پژوهش اکتشافی است، زیرا در ادبیات خطمشی‌گذاری ایران تاکنون چارچوب مشخصی برای مواجهه با پدیده خطمشی‌گذاری لجوجانه تدوین نشده و از این رو نیاز به الگویی نوآورانه احساس می‌شود. همان‌گونه که مریام (۲۰۰۹) و کریسول (۲۰۱۳) تأکید می‌کنند، در چنین شرایطی استفاده از رویکرد استقرایی اجتناب‌ناپذیر است؛ چرا که پیچیدگی و چندبعدی بودن مسئله مانع از آن می‌شود که صرفاً بر پایه مقدمات کلی یا نظریه‌های از پیش موجود، به مدلی جامع دست یافت. از این رو پژوهش حاضر تلاش کرده است با بررسی داده‌ها در سطوح مختلف و بهره‌گیری از تلفیق یافته‌های کیفی و کمی، مدلی بومی و معتبر برای کاهش پافشاری غیرمنطقی بر خطمشی‌ها در نظام حکمرانی ایران ارائه دهد.

مرحله کیفی: تحلیل تم

در این مرحله، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه خطمشی‌گذاری و حکمرانی و ۱۲ نفر از مدیران و خبرگان اجرایی در نهادهای مرتبط با خطمشی‌های عمومی (از جمله مجلس شورای اسلامی، سازمان برنامه و بودجه، وزارت کشور و مرکز پژوهش‌های مجلس) گردآوری شد. انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام گرفت و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌ها با دقت ضبط، پیاده‌سازی و با روش تحلیل تم (Braun & Clarke, 2006) کدگذاری شد. به منظور اعتباربخشی به یافته‌ها، از روش‌های مثلث‌سازی داده‌ها و بررسی توسط اعضا (Merriam, 2009) استفاده شد. جدول ۱: مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه

سابقه کاری	مدرک تحصیلی	تعداد نوع خبره
10-25 سال	دکتری	13 دانشگاهی
15-30 سال	کارشناسی ارشد و بالاتر	12 اجرایی

مرحله کمی: روش دلفی

در بخش کمی، این پژوهش از روش دلفی به‌عنوان رویکرد اصلی استفاده می‌کند تا اجماع نظر میان خبرگان حاصل شود. یافته‌های مرحله کیفی که در قالب ابعاد و شاخص‌های اولیه مدل مفهومی استخراج شده‌اند، در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی قرار داده می‌شوند. فرایند دلفی در سه دور متوالی اجرا می‌گردد. در دور نخست، خبرگان دیدگاه‌های خود را درباره کفایت، شمول و قابلیت اجرای شاخص‌ها ارائه می‌دهند و پیشنهادهایی برای ادغام، حذف یا افزودن شاخص‌های جدید مطرح می‌کنند. در دور دوم، شاخص‌های پالایش‌شده با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای از نظر اهمیت و قابلیت اجرا ارزیابی می‌شوند. در دور سوم، نتایج آماری به همراه میانگین و انحراف معیار شاخص‌ها به خبرگان بازگردانده می‌شود تا فرصت بازنگری یا تأیید نظرات خود را داشته باشند. در پایان، میزان اجماع میان خبرگان با بهره‌گیری از ضریب توافق کندال (Kendall's W) محاسبه می‌شود و شاخص‌هایی که دارای سطح بالای توافق هستند، به‌عنوان مؤلفه‌های نهایی مدل مفهومی پیشگیری از خطامشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران تثبیت می‌گردند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان مشارکت‌کننده در دلفی

متغیر	دسته‌بندی	تعداد	درصد
تحصیلات	کارشناسی ارشد	7	35%
	دکتری	13	65%
سابقه کاری	10 تا ۲۰ سال	6	30%
	20 تا ۳۰ سال	9	45%
سن	بیش از ۲۰ سال	5	25%
	35 تا ۴۵ سال	5	25%
	45 تا ۵۵ سال	9	45%
	بالای ۵۵ سال	6	30%

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و همچنین طراحی الگوی تحقیق، از روش تحلیل تم استفاده شد. گام‌های طراحی مدل بر اساس دیدگاه براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر طی گردید:

گام ۱ - آشنایی با داده‌ها: در این مرحله پژوهشگر چندین بار متن کامل مصاحبه‌ها را بازخوانی و فایل‌های صوتی را شنید تا هیچ نکته‌ای از قلم نیفتد. پس از یادداشت‌برداری‌های اولیه، داده‌ها چندباره مرور و نکات کلیدی برجسته‌سازی شدند. محتوای این داده‌ها حاکی از مصادیق گوناگون سکوت سازمانی و نادانسی در سازمان‌های عمومی ایران بود.

گام ۲ - ایجاد کدهای اولیه: در ادامه، پژوهشگر به شناسایی کدهای اولیه پرداخت. کدها بیانگر ویژگی‌هایی از داده‌ها بودند که به نظر تحلیلگر معنادار و مرتبط با پدیده مورد بررسی می‌آمدند. برای نمونه، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان به مواردی چون «اصرار بر خطامشی‌های ناکارآمد»، «مقاومت در برابر تغییر»، «پرهیز از شفافیت»، و «فقدان پاسخگویی نهادی» اشاره شده بود که به‌صورت کدهای اولیه استخراج گردید.

گام ۳ - جستجوی تم ها: در این مرحله، کدهایی که از مرحله قبل استخراج بود و از نظر محتوایی با هم اشتراک داشتند، توسط محقق ادغام شده و تم ها را شکل دادند.

گام ۴ - بازبینی تم ها: در این مرحله، محقق به بررسی مجدد تم ها پرداخت و نتایج کدگذاری را با نتایج شناسایی تم ها انطباق داد. همچنین، نقشه تم ها بررسی گردید که نشان داد ساختاری قابل قبول دارد.

گام ۵ - تعریف و نام گذاری تم ها: پس از نهایی شدن نقشه تم ها و دسته بندی انجام شده، محقق نسبت به نام گذاری تم ها اقدام کرد.

گام ۶ - گزارش نهایی: در نهایت، یافته‌ها به صورت تحلیلی و روایتی تدوین شد. هر یک از مقوله‌های اصلی با مصادیق و پیامدهای مشخص خود توضیح داده شد و مقوله محوری «اجتناب از بازنگری خطمشی‌های ناکارآمد» به عنوان نخ تسبیحی که همه مقوله‌ها را به هم پیوند می‌دهد، معرفی گردید. نتایج حاصل از تحلیل تم مربوط به متغیر اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه به صورت زیر است.

جدول ۳. تم‌های اصلی، تم‌های فرعی، نمادها، فراوانی و موانع مرتبط در اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه

تم اصلی	تم فرعی	توضیح و موانع مرتبط	نماد	فراوانی
نقش راهبردی	تصمیم‌گیری کلان و راهبردی	نقش خطمشی‌گذاران در تعیین جهت‌گیری کلان. موانع: فشارهای سیاسی، جناح‌بندی سیاسی، حفظ اعتبار شخصی، کمبود شفافیت	STR1	32
	تداوم خطمشی‌ها بر اساس اهداف بلندمدت	استمرار خطمشی‌ها حتی در مواجهه با شواهد منفی. موانع: مقاومت در برابر اصلاحات، محدودیت‌های نهادی، جزمیت سیاسی و ایدئولوژیک	STR2	28
	غلبه بر فشارهای کوتاه‌مدت	توانایی مقابله با فشارهای مقطعی. موانع: مصلحت‌گرایی جناحی، تصمیم‌گیری عجولانه، عدم توجه به منافع بلندمدت	STR3	22
	تنظیم اولویت‌های خطمشی	انتخاب بین اهداف متعارض. موانع: تضاد جناحی، فشارهای سیاسی، کمبود اجماع نخچگانی	STR4	26
نقش فقدان قطعیت	دسترسی ناکافی به داده‌ها	کمبود شواهد و اطلاعات برای اصلاح تصمیم‌ها. موانع: ضعف نظام داده‌ها، جناح‌بندی سیاسی	UNC1	30
	شرایط محیطی ناپایدار	فشارهای اقتصادی و سیاسی. موانع: بحران‌ها، تحریم‌ها، تعصبات سیاسی	UNC2	26
نقش دانش دیجیتال	نوسانات بین‌المللی	تغییرات خطمشی خارجی و جهانی. موانع: وابستگی به بازیگران خارجی، ضعف انعطاف‌پذیری	UNC3	21
	ریسک‌گریزی نهادی	ترجیح به حفظ وضع موجود در شرایط مهم. موانع: محافظه‌کاری نهادی، ترس از شکست	UNC4	23
	استفاده ناکافی از کلان‌داده	عدم بهره‌گیری از داده‌ها و سیستم‌های تصمیم‌یار. موانع: ضعف زیرساخت‌ها، محدودیت سیاسی	DIG1	22
	تحلیل دیجیتال محدود	تحلیل ناقص داده‌های خطمشی. موانع: مقاومت نهادی، محدودیت‌های جناحی	DIG2	19
نقش نوآوری	ضعف در هوش مصنوعی خطمشی	نا توانی در استفاده از ابزارهای پیشرفته. موانع: کمبود تخصص، ضعف سرمایه‌گذاری	DIG3	16
	موانع دسترسی آزاد به داده	انحصار داده‌ها توسط نهادهای خاص. موانع: جناح‌بندی سیاسی، نبود شفافیت	DIG4	20
	انعطاف در اصلاح خطمشی‌ها	توانایی به‌روزرسانی خطمشی‌ها. موانع: مقاومت فرهنگی و سیاسی، ساختار متمرکز، نبود تجربه نوآوری	INN1	25
	پذیرش راهکارهای جدید	استفاده از راهکارهای خلاقانه. موانع: ترس از شکست، فشارهای جناحی، جزمیت سیاسی	INN2	21
نقش جذب و توانمندسازی	آزمون و خطای کنترل شده	امکان اجرای خطمشی‌های آزمایشی. موانع: محافظه‌کاری نهادی، نبود فضای یادگیری، فشارهای ایدئولوژیک	INN3	18
	آمادگی سازمانی برای تغییر	میزان انعطاف سازمان‌ها. موانع: فرهنگ محافظه‌کار، مقاومت بوروکراتیک	ADP1	24
	اصلاح فرایندهای ناکارآمد	بازنگری و اصلاح ساختارها. موانع: کمبود انگیزه، جزمیت سیاسی	ADP2	20
	تاب‌آوری در برابر بحران‌ها	توانایی مدیریت بحران‌ها. موانع: ضعف ظرفیت‌سازی، بی‌ثباتی مدیریتی	ADP3	22
	یادگیری سازمانی	استفاده از تجارب گذشته. موانع: فقدان مستندسازی، مقاومت مدیران	ADP4	18
	مشارکت فعال بازیگران	مشارکت مدیران، کارشناسان و جامعه مدنی. موانع: ضعف ظرفیت‌سازی، محدودیت سیاسی	EMP1	23
	بهبود هماهنگی نهادی	ایجاد شبکه‌های همکاری. موانع: مقاومت نهادی، فشار جناحی	EMP2	18
	افزایش سرمایه اجتماعی	تقویت اعتماد و تعامل. موانع: بی‌اعتمادی عمومی، شکاف میان مردم و حکومت	EMP3	19
نقش الهام‌بخش	شفافیت و پاسخگویی	ارتقای پاسخگویی نهادی. موانع: پنهان‌کاری، فشارهای سیاسی	EMP4	21
	اثر رهبران بر پذیرش اصلاح	نقش انطباق رهبران سیاسی در شکل‌دهی تصمیمات. موانع: فشارهای ایدئولوژیک، گرایش به حفظ وضع موجود	INS1	20
	انتقال ارزش‌ها و انگیزه‌ها	ایجاد انگیزه برای اصلاح خطمشی‌ها. موانع: بی‌اعتمادی به داده‌ها، کمبود مشارکت خبرگان	INS2	17

تم اصلی	تم فرعی	توضیح و موانع مرتبط	نماد	فراوانی
	رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری	الگو شدن رهبران در پذیرش خطا. موانع: ترس از پذیرش اشتباه، حیثیتی شدن تصمیمات	INS3	15
	نفوذ در فرهنگ سازمانی	تغییر باورهای سازمانی. موانع: فرهنگ شخص‌محور، مقاومت کارکنان، فشار جناحی	INS4	19

جدول زیر عناصر اصلی مدل مفهومی اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران را نشان می‌دهد. این مدل شامل پنج بخش اصلی است: عوامل زمینه‌ای، مکانیزم‌های اجتناب، تم‌های کلیدی اجتناب، موانع و پیامدهای مثبت اجتناب.

• **عوامل زمینه‌ای**، شرایط فردی، نهادی، فرهنگی-اجتماعی و محیطی را مشخص می‌کنند که امکان بروز لجاجت یا اجتناب از آن را فراهم می‌سازند.

• **مکانیزم‌های اجتناب**، فرآیندهایی هستند که امکان تصمیم‌گیری منعطف و اصلاح سریع خطمشی‌ها را ایجاد می‌کنند.

• **تم‌های کلیدی اجتناب**، ابعاد محوری مدل هستند که مسیر اجتناب از لجاجت را نشان می‌دهند و نقش‌های راهبردی، نوآوری، رهبری مشارکتی، شفافیت، تصمیم‌سازی داده‌محور، انطباق و توانمندسازی را در بر می‌گیرند.

• **موانع**، چالش‌ها و محدودیت‌هایی را نشان می‌دهند که تحقق اجتناب از لجاجت خطمشی را دشوار می‌کنند و باید مدیریت شوند.

• **پیامدهای اجتناب**، نتایج و دستاوردهایی هستند که در صورت پرهیز از لجاجت خطمشی برای نظام حکمرانی و جامعه حاصل می‌شوند.

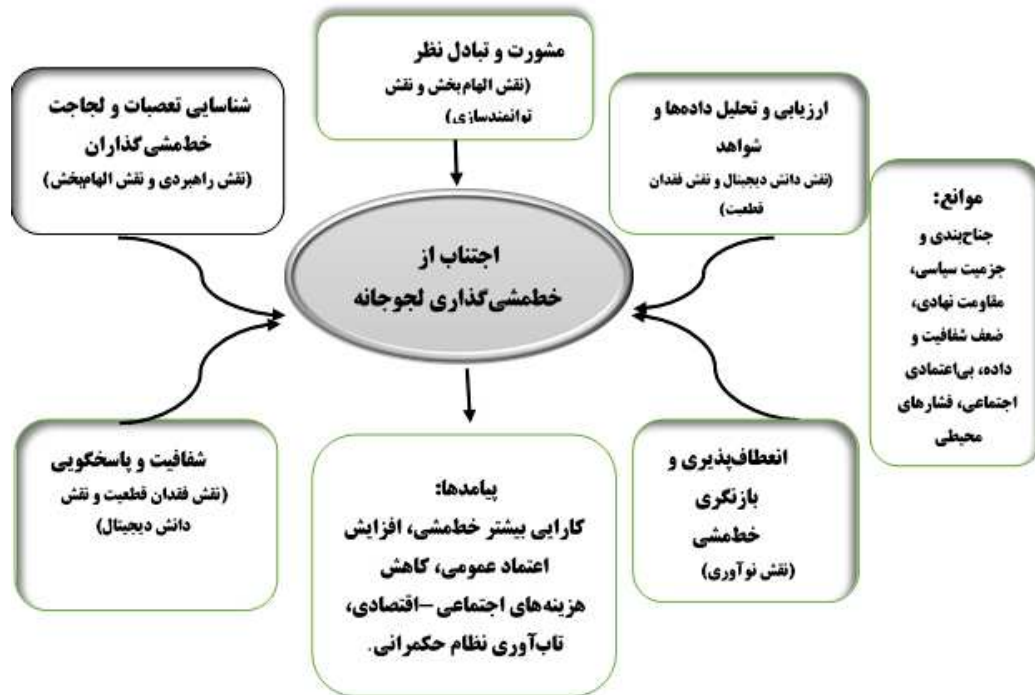
جدول ۴. عناصر مدل مفهومی اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه در ایران

نمونه نماد (کدگذاری)	توضیح	عناصر کلیدی	بُعد
ENV, SOC, INS, IND	شناسایی ریشه‌ها و شرایطی که زمینه بروز لجاجت یا اجتناب از آن را فراهم می‌کنند.	فردی، نهادی، فرهنگی-اجتماعی، محیطی	عوامل زمینه‌ای
MEC3, MEC2, MEC1	فرآیندهایی که مانع تثبیت خطا شده و امکان اصلاح سریع خطمشی‌ها را ایجاد می‌کنند.	تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، بازبینی مستمر خطمشی‌ها، مشارکت ذی‌نفعان، نظام بازخورد	مکانیزم‌های اجتناب
UNC, INS, INN, STR, EMP, ADP, DIG	ابعاد محوری مدل که از داده‌ها و تحلیل تم استخراج شده‌اند و مسیر اجتناب را نشان می‌دهند.	نقش راهبردی (انعطاف در جهت‌گیری)، نقش نوآوری (اصلاح مستمر)، نقش الهام‌بخش (رهبری مشارکتی)، نقش قطعیت (شفافیت و داده)، نقش دیجیتال (تصمیم‌سازی داده‌محور)، نقش انطباق (توان اصلاح سریع)، نقش توانمندسازی (مشارکت و ظرفیت‌سازی)	تم‌های کلیدی اجتناب
SOC, DAT, RES, POL, CRI	چالش‌هایی که تحقق اجتناب از لجاجت را دشوار می‌کنند و باید مدیریت شوند.	جناح‌بندی و جزمیت سیاسی، مقاومت نهادی، ضعف شفافیت و داده، بی‌اعتمادی اجتماعی، فشارهای محیطی	موانع
OUT3, OUT2, OUT1	دستاوردهایی که در صورت پرهیز از لجاجت خطمشی برای نظام تصمیم‌گیری حاصل می‌شود.	کارآمدی بیشتر خطمشی‌ها، کاهش هزینه‌های اقتصادی-اجتماعی، افزایش اعتماد عمومی، ارتقای مشروعیت و پایداری، تاب‌آوری نظام حکمرانی	پیامدهای مثبت اجتناب

این نسخه، شش تم اصلی را به صورت یکپارچه در ستون تم‌های کلیدی اجتناب منعکس کرده و عناصر مدل را به شکل سلسله‌مراتبی و منطقی نمایش می‌دهد، از عوامل زمینه‌ای تا پیامدهای مثبت اجتناب از لجاجت خطمشی. به بیان دیگر، این جدول همان چرخه کامل را نشان می‌دهد:

عوامل ← مکانیزم‌های اجتناب ← تم‌های کلیدی ← موانع (برای رفع) ← پیامدها

مدل مفهومی اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه



مدل مفهومی پیشنهادی بر این ایده استوار است که خطمشی‌گذاری کارآمد نیازمند دوری از تعصب، انعطاف‌ناپذیری و پافشاری غیرمنطقی بر تصمیمات است. برای تحقق این هدف، پنج مؤلفه کلیدی و یک مولفه محوری شناسایی می‌شوند که در تعامل با یکدیگر فرآیند خطمشی‌گذاری را از حالت لجوجانه به سمت یادگیرنده و تطبیقی سوق می‌دهند:

شناسایی تعصبات و لجاجت خطمشی‌گذاران: نخستین گام در اجتناب از تصمیم‌گیری‌های بسته، شناسایی سوگیری‌ها، منافع شخصی و فشارهای نهادی است که موجب لجاجت در فرایند خطمشی‌گذاری می‌شوند.

ارزیابی و تحلیل داده‌ها و شواهد: تکیه بر داده‌های معتبر، پژوهش‌های علمی و شواهد تجربی، جایگزین فرضیات ذهنی یا تصمیمات مبتنی بر فشارهای سیاسی می‌شود.

انعطاف‌پذیری و بازنگری خطمشی: طراحی خطمشی‌ها به گونه‌ای که امکان اصلاح، تعدیل یا حتی توقف آن‌ها در صورت بروز نتایج ناخواسته یا تغییر شرایط فراهم باشد، از عناصر بنیادین این مدل است.

مشورت و تبادل نظر: استفاده از دیدگاه‌های کارشناسان، ذی‌نفعان و نهادهای مستقل در تمامی مراحل، از تدوین تا اجرا، زمینه‌ای برای کاهش خطای انسانی و جلوگیری از تصمیمات لجوجانه فراهم می‌آورد.

شفافیت و پاسخگویی: مستندسازی دلایل انتخاب‌ها و توضیح عمومی در مورد چرایی و چگونگی اتخاذ تصمیمات، علاوه بر افزایش اعتماد اجتماعی، به خطمشی‌گذاران انگیزه می‌دهد تا از اتخاذ رویکردهای غیرمنعطف پرهیز کنند.

اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه (مقوله محوری): حاصل ترکیب و تعامل مؤلفه‌های فوق، ایجاد محیطی برای خطمشی‌گذاری یادگیرنده، پویا و مبتنی بر شواهد است که در آن تعصب جای خود را به انعطاف و واقع‌گرایی می‌دهد.

تایید یافته‌ها

در اجرای روش دلفی، یافته‌های مرحله کیفی پژوهش در قالب پنج مقوله اصلی مدل مفهومی شامل شناسایی تعصبات و لجاجت خطامشی‌گذاران، ارزیابی و تحلیل داده‌ها و شواهد، انعطاف‌پذیری و بازنگری خطامشی، مشورت و تبادل نظر، و شفافیت و پاسخگویی در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی قرار گرفت. در دور اول، خبرگان بازخوردهای خود را در خصوص کفایت، شمول و قابلیت اجرا ارائه کردند و پیشنهادهایی برای اصلاح، ترکیب و اضافه کردن شاخص‌ها مطرح شد تا مدل جامع‌تر و کاربردی‌تر شود. در دور دوم، شاخص‌های پالایش‌شده در مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای از نظر اهمیت و قابلیت اجرا ارزیابی شدند. نتایج نشان داد که بیشترین میزان توافق مربوط به شاخص‌های مشورت و تبادل نظر و ارزیابی و تحلیل داده‌ها و شواهد بود؛ میانگین اهمیت این شاخص‌ها بالای ۴٫۵ و میانگین قابلیت اجرا بالای ۴ گزارش شد. شاخص‌های مقوله شناسایی تعصبات و لجاجت خطامشی‌گذاران و شفافیت و پاسخگویی نیز از نظر اهمیت مورد تأکید قرار گرفتند، اما قابلیت اجرا کمی پایین‌تر ارزیابی شد (بین ۳٫۸ تا ۴)، که نشان‌دهنده نیاز به تمرین نهادی و فرهنگ‌سازی برای عملیاتی شدن آنها بود. در دور سوم، نتایج دور دوم همراه با میانگین و انحراف معیار شاخص‌ها به خبرگان ارائه شد تا در صورت تمایل نظر خود را اصلاح یا تأیید کنند. پس از این دور، میزان اجماع کلی با محاسبه ضریب توافق کندال (Kendall's W) برابر با ۰٫۷۶ به دست آمد، که نشان‌دهنده سطح بالای توافق میان خبرگان در خصوص شاخص‌ها و مقوله‌های مدل بود. بر اساس تحلیل نهایی دلفی، مدل مفهومی پیشگیری از خطامشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران شامل پنج مقوله تثبیت شد. این مدل نشان می‌دهد که پیشگیری از لجاجت در خطامشی‌گذاری تنها با اصلاحات فردی حاصل نمی‌شود؛ بلکه مستلزم ایجاد چارچوب‌های نهادی و فرآیندهای شواهدمحور، مشارکتی و انعطاف‌پذیر در نظام حکمرانی است که بتواند تصمیمات را اصلاح‌پذیر، پاسخگو و منعطف کند. جدول دلفی بر اساس پنج مقوله اصلی بازنویسی شد و شاخص‌ها در چارچوب این مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. نتایج تحلیل نشان داد که میانگین‌های به‌دست‌آمده و ضریب توافق کندال در سطحی قابل قبول قرار دارند که حاکی از اجماع نسبی تا بالای خبرگان است.

جدول ۵. نتایج تحلیل دلفی برای پیشگیری از خطامشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران

مقوله	شاخص	میانگین اهمیت	میانگین قابلیت اجرا	ضریب توافق کندال (W)
شناسایی تعصبات و لجاجت خطامشی‌گذاران	کاهش اعتماد بیش از حد خطامشی‌گذار به دیدگاه‌های شخصی یا گروهی	4.6	3.9	0.76
	مقابله با خطای هزینه غرق شده (Sunk Cost Fallacy)	4.5	4.0	0.76
	شناسایی وابستگی مسیر (Path Dependency) و مقاومت نهادی	4.5	4.1	0.76
ارزیابی و تحلیل داده‌ها و شواهد	استفاده از داده‌های واقعی و علمی برای هدایت تصمیمات	4.7	4.3	0.76
	مستندسازی موفقیت‌ها و شکست‌ها به عنوان سرمایه نهادی	4.6	3.9	0.76
	ارائه دلایل و منطق تصمیمات بر اساس شواهد	4.7	4.4	0.76
انعطاف‌پذیری و بازنگری خطامشی	امکان اصلاح و بازنگری خطامشی‌ها بر اساس بازخورد و شواهد	4.7	4.4	0.76
	طراحی طرح‌های آزمایشی یا Pilot Policy قبل از اجرای نهایی	4.6	4.3	0.76
	پیش‌بینی مکانیزم‌های پایان‌بخش (Exit Strategy)	4.5	4.2	0.76
مشورت و تبادل نظر	جمع‌آوری و تحلیل روایت‌های ذی‌نفعان	4.8	4.5	0.76
	برگزاری جلسات مشورتی به صورت کارگاه یادگیری جمعی	4.6	4.3	0.76
	توجه به بازخوردهای اجتماعی و فرهنگی ذی‌نفعان	4.5	4.2	0.76
شفافیت و پاسخگویی	ارائه دلایل و منطق تصمیمات خطامشی به صورت شفاف	4.7	4.4	0.76
	مستندسازی فرآیندها و تصمیمات برای پاسخگویی	4.6	4.0	0.76
	تقویت نقش تسهیل‌گر خطامشی‌گذار در تعامل با ذی‌نفعان	4.5	4.0	0.76

نتیجه گیری

هدف این تحقیق، طراحی مدل مفهومی پیشگیری از خطامشی گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران است. مدل مفهومی بر اساس داده‌های مرحله کیفی و تحلیل تم استخراج شد و در مرحله کمی با روش دلفی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. در این مرحله، ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی به صورت هدفمند انتخاب شدند و فرآیند دلفی در سه دور اجرا شد تا اجماع نظر میان خبرگان حاصل شود. در دور اول، شاخص‌ها و ابعاد اولیه مدل در اختیار خبرگان قرار گرفت و بازخوردهای آنان درباره کفایت، شمول و قابلیت اجرا جمع‌آوری شد. در دور دوم، شاخص‌ها پس از پالایش، در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از نظر اهمیت و قابلیت اجرا ارزیابی شدند. بیشترین میزان توافق مربوط به شاخص‌های «انعطاف‌پذیری خطامشی» و «روایت‌پذیری و مشارکت ذی‌نفعان» بود. در دور سوم، نتایج دور دوم همراه با میانگین و انحراف معیار به خبرگان ارائه شد و از آنها خواسته شد نظرات خود را تأیید یا اصلاح کنند. شاخص‌ها با محاسبه ضریب توافق کندال (Kendall's $W=0.76$) از نظر کلی اجماع بالایی داشتند. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که پیشگیری از لجاجت در خطامشی گذاری، نیازمند مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات فردی، نهادی و فرآیندی است. بر اساس مدل پیشنهادی، پنج بعد کلیدی شامل «شناسایی تعصبات و لجاجت خطامشی‌گذاران»، «ارزیابی و تحلیل داده‌ها و شواهد»، «انعطاف‌پذیری و بازنگری خطامشی»، «مشورت و تبادل نظر» و «شفافیت و پاسخگویی» شناسایی شده‌اند که هر یک با شاخص‌های عملیاتی مشخص، مسیر پیشگیری از لجاجت را فراهم می‌کنند. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که شناسایی ریشه‌ها و عوامل زمینه‌ای لجاجت، از جمله ویژگی‌های فردی، فشارهای نهادی و فرهنگی-اجتماعی، نخستین گام ضروری برای طراحی خطامشی‌های انعطاف‌پذیر است. علاوه بر آن، مکانیزم‌های پیشگیرانه مانند بازنگری مستمر، استفاده از داده‌ها و شواهد، مشارکت فعال ذی‌نفعان و شفاف‌سازی فرآیندها، توانمندسازی تصمیم‌گیرندگان و تقویت پاسخگویی، امکان اصلاح به موقع خطامشی‌ها را فراهم می‌کند. بر اساس نظر خبرگان، شاخص‌هایی مانند «انعطاف‌پذیری خطامشی‌ها» و «مشارکت ذی‌نفعان» بیشترین میزان توافق را داشته‌اند و به عنوان مؤلفه‌های حیاتی برای اجتناب از لجاجت مورد تأیید قرار گرفته‌اند. همچنین شاخص‌هایی نظیر «بازسازی هویت خطامشی‌گذار» و «مستندسازی شکست‌ها» اهمیت بالایی دارند، هرچند قابلیت اجرایی آن‌ها کمی کمتر ارزیابی شد. تحلیل نهایی نشان می‌دهد که پیشگیری از لجاجت در خطامشی گذاری تنها محدود به اصلاحات فردی نیست، بلکه ایجاد چارچوب‌های نهادی و فرآیندهای شواهدمحور، مشارکتی و انعطاف‌پذیر در نظام حکمرانی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این چارچوب به خطامشی‌گذاران کمک می‌کند تا از تثبیت تصمیمات ناکارآمد جلوگیری کنند، اعتماد عمومی را حفظ نمایند و اثربخشی و مشروعیت خطامشی‌ها را افزایش دهند. در مجموع، مدل ارائه‌شده با مطالعات کینگدان (۱۹۹۵) و ساباتی (۲۰۰۷) درباره بازنگری خطامشی و مشارکت ذی‌نفعان همخوانی دارد و سازوکارهای پیشگیرانه آن با یافته‌های بوونز و همکاران (۲۰۱۴) و آرگریس (۱۹۹۱) در زمینه انعطاف‌پذیری نهادی و اجتناب از خطای هزینه غرق‌شده سازگار است.

پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تداوم و لجاجت در خطامشی‌های ناکارآمد نه تنها منابع سازمانی و ملی را هدر می‌دهد، بلکه موجب کاهش اعتماد عمومی، افت کیفیت حکمرانی و محدود شدن ظرفیت‌های نوآوری و یادگیری می‌شود. بر این اساس، ضروری است رویکردی نظام‌مند برای پیشگیری و اجتناب از خطامشی گذاری لجوجانه در دستور کار قرار گیرد. پیشنهادهای زیر، با الهام از چارچوب مفهومی پژوهش و تحلیل تجارب ایران در حوزه‌های مختلف، ارائه شده‌اند تا به بهبود فرآیند خطامشی گذاری و ارتقای کارآمدی نظام تصمیم‌گیری یاری رسانند.

ایجاد روایت‌پذیری در خطامشی‌ها به جای روایت‌گری از بالا: یکی از راهکارهای کلیدی برای پیشگیری از لجاجت در خطامشی گذاری، تبدیل خطامشی‌گذار از راوی صرف به شنونده فعال روایت‌های ذی‌نفعان است. در بسیاری از نظام‌های تصمیم‌گیری سنتی، خطامشی‌گذار نقش اصلی را در روایت خطامشی‌ها ایفا می‌کند و فرآیندها بیشتر از بالا به پایین هدایت می‌شوند؛

این نوع رویکرد، زمینه پافشاری یک‌جانبه و لجوجانه بر تصمیمات را فراهم می‌آورد. با ایجاد روایت‌پذیری، خطمشی‌گذار به جای ابلاغ صرف، فرصت می‌یابد تا روایت‌های متنوع و تجربه‌های واقعی ذی‌نفعان را دریافت، تحلیل و بازنمایی کند (Ansell & Gash, 2008). این تغییر نگاه، چند اثر مهم دارد: نخست، فضای گفت‌وگو و مشارکت جمعی در فرآیند خطمشی‌گذاری شکل می‌گیرد، به طوری که تصمیمات تنها محصول نظر یک نفر یا یک گروه محدود نباشند؛ بلکه بر پایه فهم مشترک و تبادل دیدگاه‌ها ساخته شوند. دوم، انعطاف‌پذیری تصمیمات افزایش می‌یابد، زیرا خطمشی‌گذار می‌تواند بازخوردهای واقعی را در فرآیند طراحی و اجرا لحاظ کند و از لجاجت بر تصمیمات پیشین جلوگیری نماید. سوم، این رویکرد به افزایش مشروعیت و پذیرش خطمشی‌ها کمک می‌کند، زیرا ذی‌نفعان حس می‌کنند صدای آن‌ها شنیده شده و در شکل‌گیری خطمشی مشارکت دارند. در مجموع، ایجاد روایت‌پذیری مستلزم به‌کارگیری ابزارهای متنوع جمع‌آوری داده‌های کیفی، از جمله مصاحبه‌های عمیق، جلسات مشارکتی و روایت‌کاوی سازمانی است، که هم زمینه را برای درک دقیق‌تر مسائل فراهم می‌کند و هم امکان طراحی خطمشی‌های منعطف و مبتنی بر واقعیت را فراهم می‌آورد.

گنجاندن منطق آزمایشی در خطمشی‌گذاری: برای اجتناب از لجاجت در خطمشی‌گذاری، می‌توان خطمشی‌ها را ابتدا به صورت طرح‌های آزمایشی محدود اجرا کرد و بر اساس نتایج واقعی، تصمیم به ادامه، اصلاح یا توقف آن‌ها گرفت. در سازمان‌های دولتی ایران، این رویکرد می‌تواند به شکل پایلوت‌های منطقه‌ای یا برنامه‌های محدود مقیاس اجرا شود. به عنوان مثال، اگر هدف بهبود فرآیند ارائه خدمات اداری به شهروندان است، به جای اجرای تغییرات در تمام استان‌ها هم‌زمان، ابتدا در یک یا دو اداره منتخب آزمایش می‌شود. نتایج، شامل بازخورد کارکنان و مراجعان، میزان کارایی و مشکلات احتمالی، جمع‌آوری و تحلیل می‌شود. این مدل، چند مزیت عملی دارد: نخست، کاهش ریسک لجاجت و پافشاری بر تصمیمات پرهزینه و سراسری است؛ زیرا تصمیمات بزرگ به مجموعه‌ای از آزمایش‌های کوچک و قابل اصلاح تقسیم می‌شوند. دوم، افزایش یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد؛ کارکنان و مدیران فرصت دارند بر اساس شواهد واقعی و بازخورد ذی‌نفعان، فرآیندها و خطمشی‌ها را بهبود بخشند. سوم، این روش اعتماد و مشارکت ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد، زیرا آن‌ها شاهد انعطاف و پاسخگویی خطمشی‌گذار هستند و احساس می‌کنند صدایشان در طراحی خطمشی مؤثر است. برای اجرای موفق این رویکرد لازم است شاخص‌های ارزیابی روشن، دوره‌های بازخورد کوتاه‌مدت و مکانیزم اصلاح سریع پیش‌بینی شود. چنین چارچوبی، خطمشی‌گذاری را از حالت استاتیک و لجوجانه خارج کرده و به فرآیندی پویا، یادگیرنده و مبتنی بر شواهد تبدیل می‌کند.

به‌کارگیری زبان ساده و داستان‌محور در ارائه داده‌ها: در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، داده‌ها و گزارش‌ها اغلب به شکل فنی، حجیم و پیچیده ارائه می‌شوند و خطمشی‌گذار به سختی می‌تواند پیام آن‌ها را تحلیل و در تصمیم‌گیری به‌کار گیرد. برای کاهش این فاصله، داده‌ها می‌توانند به «داستان‌های خطمشی» تبدیل شوند؛ روایت‌هایی ملموس و قابل فهم که تجربه‌های واقعی ذی‌نفعان و نتایج اقدامات گذشته را نشان می‌دهند به عنوان مثال، در پروژه‌های بهبود خدمات شهری، به جای ارائه گزارش‌های آماری طولانی درباره میزان رضایت شهروندان، می‌توان داستان کوتاه یک شهروند که با خدمات خاصی مواجه شده و مشکلات یا موفقیت‌های آن را تجربه کرده، ارائه کرد. این روایت به خطمشی‌گذار امکان می‌دهد مسائل را از دیدگاه مردم لمس کند، پیامدهای خطمشی‌ها را بهتر درک نماید و بر اساس تجربه واقعی تصمیم‌گیری کند. مزیت این رویکرد در ایران چندگانه است: نخست، افزایش یادگیری و انعطاف خطمشی‌گذار، زیرا روایت‌ها تجربه‌های واقعی و ملموس را منعکس می‌کنند و تصمیمات را بر پایه شواهد قابل فهم هدایت می‌کنند. دوم، تقویت تعامل و مشارکت ذی‌نفعان، زیرا ذی‌نفعان احساس می‌کنند صدای آن‌ها شنیده شده و بازخورد آن‌ها در خطمشی‌ها مؤثر است. سوم، این روش پیچیدگی فنی و انبوه داده‌ها را کاهش می‌دهد و تصمیم‌گیری را سریع‌تر، شفاف‌تر و عملیاتی‌تر می‌سازد. اجرای موفق این رویکرد مستلزم جمع‌آوری داده‌های کیفی از ذی‌نفعان، استخراج روایت‌های کلیدی و ارائه آن‌ها در قالب داستان‌های کوتاه و تصویری است. چنین روشی، خطمشی‌گذاری را از حالت صرفاً فنی و خشک خارج کرده و به فرآیندی انسانی، مشارکتی و یادگیرنده تبدیل می‌کند.

طراحی سازوکارهای پایان‌بخش: یکی از ابزارهای کلیدی برای جلوگیری از لجاجت در خطمشی‌گذاری، پیش‌بینی سازوکارهای پایان‌بخش است. این رویکرد مبتنی بر این اصل است که هر خطمشی باید از ابتدا شامل سناریوهای روشن برای چگونگی و زمان توقف یا اصلاح آن باشد. طراحی چنین مکانیزمی، پافشاری لجوجانه بر ادامه خطمشی‌ها را کاهش می‌دهد، زیرا توقف و اصلاح، جزئی از فرآیند طبیعی تصمیم‌گیری و نه نشانه شکست تلقی می‌شود. به طور مثال، در برنامه‌های توسعه شهری در ایران، اگر یک پروژه ارتقای زیرساخت‌ها در یک محله خاص به صورت کامل اجرا شود، هزینه‌های آن ممکن است بالا و اصلاحات دشوار شود. اما اگر خطمشی از ابتدا شامل شاخص‌های عملکرد و نقاط توقف پیش‌بینی شده باشد، مدیران می‌توانند پروژه را پس از یک دوره پایلوت بررسی و در صورت عدم تحقق اهداف، آن را اصلاح یا متوقف کنند. چنین رویکردی نه تنها ریسک لجاجت و ادامه خطمشی‌های ناکارآمد را کاهش می‌دهد، بلکه فرآیند یادگیری سازمانی و پاسخگویی به ذی‌نفعان را تقویت می‌کند.

تبدیل جلسات مشورتی به فرآیندهای یادگیری جمعی: مشورت در خطمشی‌گذاری نباید صرفاً یک آیین بروکراتیک یا ابزار مشروعیت‌بخشی باشد. اگر جلسات مشورتی تنها برای تأیید تصمیمات از پیش تعیین شده به کار روند، لجاجت پنهان و مقاومت در برابر بازخوردها تقویت می‌شود. راهکار مؤثر، تبدیل این جلسات به کارگاه‌های یادگیری جمعی است که در آن خطمشی‌گذار با شنیدن مخالفت‌ها و دیدگاه‌های مختلف، دچار دفاع روانی نمی‌شود، بلکه آن‌ها را به عنوان منبع ارزشمند آگاهی و اصلاح خطمشی‌ها می‌بیند. در ایران، به عنوان مثال، جلسات طراحی خطمشی‌های آموزش و پرورش یا خدمات اجتماعی می‌توانند از حالت سنتی خارج شوند و به شکل کارگاه‌های مشارکتی با حضور معلمان، والدین و کارشناسان برگزار شوند. در این کارگاه‌ها، نظرات مخالف نه به عنوان تهدید، بلکه به عنوان داده‌های واقعی و فرصتی برای اصلاح خطمشی‌ها استفاده می‌شود. این تغییر رویکرد باعث کاهش لجاجت، افزایش انعطاف‌پذیری تصمیمات و بهبود کیفیت خطمشی‌ها می‌شود و فضایی مشارکتی و یادگیرنده برای همه ذی‌نفعان ایجاد می‌کند.

تشویق به مستندسازی شکست‌ها به عنوان سرمایه‌گذاری: در نظام‌های خطمشی‌گذاری ایران، شکست‌ها غالباً نادیده گرفته می‌شوند یا پنهان می‌مانند و این امر مانع یادگیری سازمانی و اصلاح خطمشی‌ها می‌شود و به تکرار اشتباهات منجر می‌گردد. تجربه پروژه‌های مسکن مهر نمونه‌ای روشن از این مسئله است؛ مشکلاتی مانند کیفیت پایین ساخت، کم‌توجهی به زیرساخت‌ها و نارضایتی ساکنان، اگرچه آشکار بود، اما به‌طور سیستماتیک مستندسازی نشد و درس‌های حاصل از آن برای پروژه‌های بعدی منتقل نشد. ایجاد فرهنگی که شکست‌ها را به عنوان سرمایه‌گذاری ببیند، می‌تواند این روند را تغییر دهد. در چنین فرهنگی، مستندسازی دقیق شکست‌ها، تحلیل علل آن‌ها و استخراج درس‌های آموخته‌شده، خطمشی‌گذاران را قادر می‌سازد تصمیمات خود را اصلاح کنند بدون آنکه احساس تهدید یا تضعیف جایگاه کنند. به این ترتیب، تجربه‌های ناموفق به منبعی ارزشمند برای بهبود خطمشی‌ها و برنامه‌های آینده تبدیل می‌شوند و امکان جلوگیری از لجاجت و اصرار بر تصمیمات ناکارآمد فراهم می‌آید.

حرکت از شفافیت شکلی به شفافیت محتوایی: در نظام‌های خطمشی‌گذاری ایران، شکست‌ها غالباً نادیده گرفته می‌شوند یا پنهان می‌مانند و این امر مانع یادگیری سازمانی و اصلاح خطمشی‌ها می‌شود و به تکرار اشتباهات منجر می‌گردد. تجربه تصویب لایحه «حمایت از خانواده از طریق ترویج فرهنگ عفاف و حجاب» در مجلس شورای اسلامی نمونه‌ای روشن از این مسئله است؛ بخش عمده مصوبه به فضای رسمی و اداری اختصاص داشت و تصمیم‌گیران بدون توجه به نظرات متنوع جامعه و بدون ارائه دلایل روشن، مصوبه را تصویب کردند که این امر موجب واکنش‌های منفی گسترده شد. ارائه شفافیت محتوایی، به معنای توضیح دقیق دلایل و منطق پشت تصمیمات، می‌تواند چنین مشکلاتی را کاهش دهد. وقتی خطمشی‌گذار بداند که استدلال‌ها و مسیر تصمیم‌گیری‌ها آشکار و قابل بررسی است، امکان لجاجت و پافشاری بر تصمیمات نادرست کمتر می‌شود و فرصت اصلاح و تعدیل خطمشی‌ها فراهم می‌گردد. شفافیت محتوایی نه تنها باعث افزایش اعتماد عمومی و مشروعیت خطمشی‌ها می‌شود، بلکه امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و بازخورد واقعی ذی‌نفعان را نیز فراهم می‌آورد.

بازسازی هویت خطمشی‌گذار از مقام تصمیم‌گیر به مقام تسهیل‌گر: یکی از ریشه‌های مهم لجاجت در فرآیند خطمشی‌گذاری، تصور خطمشی‌گذار از خود به‌عنوان «صاحب تصمیم نهایی» است. این دیدگاه باعث می‌شود که مخالفت‌ها و بازخوردهای ذی‌نفعان به تهدید تبدیل شود و امکان اصلاح یا تعدیل خطمشی محدود گردد. تجربه خطمشی‌های آموزشی و پرورشی در ایران نشان داده است که تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه بدون مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و والدین، با مشکلات اجرایی و مقاومت‌های گسترده مواجه شد. بازسازی تدریجی هویت خطمشی‌گذار به مقام «تسهیل‌گر فرآیندهای جمعی» موجب می‌شود دیدگاه او از مالکیت صرف تصمیم به هدایت و هماهنگی فرآیندها تغییر یابد و مخالفت‌ها و بازخوردها به جای تهدید، به منبع ارزشمندی برای اصلاح و بهبود خطمشی تبدیل شوند. در این رویکرد، تصمیمات انعطاف‌پذیرتر، مشارکتی‌تر و مبتنی بر واقعیت‌های عملی و تجربیات ذی‌نفعان شکل می‌گیرند و لجاجت به صورت طبیعی کاهش می‌یابد، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و متغیر که پذیرش اصلاح و یادگیری سازمانی اهمیت حیاتی دارد. همچنین می‌توان پیشنهادهای کلان‌سیاستی را بطور خلاصه به شکل زیر مطرح کرد:

- **تقویت شفافیت و پاسخگویی:** نهادینه‌کردن نظام‌های گزارش‌دهی عمومی و سازوکارهای ارزیابی مستقل برای خطمشی‌ها.
- **پایبندی به شواهد و داده‌ها:** استفاده از ارزیابی‌های علمی و تحلیل داده‌های بزرگ به‌عنوان مبنای تصمیم‌گیری.
- **ایجاد سازوکارهای مشورتی و مشارکتی:** دخیل‌کردن دانشگاهیان، نخبگان و جامعه مدنی در فرآیند تدوین خطمشی‌ها.
- **انعطاف‌پذیری نهادی:** طراحی خطمشی‌ها به‌گونه‌ای که امکان بازنگری و اصلاح مستمر وجود داشته باشد.
- **شناسایی و مدیریت تعصبات خطمشی‌گذاران:** ایجاد دوره‌های آموزشی و نظام‌های بازخورد برای کاهش سوگیری‌ها.

پیشنهاد عملیاتی: نقشه مسیر اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه

جدول ۶ مراحل طراحی و اجرای مدل مفهومی اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه در نظام حکمرانی ایران را به‌صورت عملیاتی نشان می‌دهد. این جدول شامل شش مرحله است: شناسایی، تحلیل، طراحی، اجرا، پایش و بازخورد، و تثبیت. هر مرحله با عناصر کلیدی، اقدامات اصلی و پیامدهای مورد انتظار مشخص شده است تا مسیر پیشگیری از لجاجت در فرآیند خطمشی‌گذاری روشن شود. این چارچوب عملیاتی به خطمشی‌گذاران امکان می‌دهد با شناسایی عوامل زمینه‌ای، به‌کارگیری مکانیزم‌های پیشگیرانه، بازنگری مستمر و مستندسازی تجربیات، تصمیماتی انعطاف‌پذیر، شفاف و مبتنی بر شواهد اتخاذ کرده و پایداری و اعتماد عمومی در نظام حکمرانی افزایش یابد.

جدول ۶. نقشه مسیر اجتناب از خطمشی‌گذاری لجوجانه

مرحله	عناصر کلیدی مدل	اقدامات اصلی	پیامدهای مورد انتظار
۱. شناسایی	عوامل زمینه‌ای (فردی، نهادی، فرهنگی، سیاسی)	گردآوری داده‌های میدانی، تحلیل کدها و تم‌ها، شناسایی موانع (جزمیت سیاسی، فشار جناحی، ضعف داده‌ها)	افزایش آگاهی نسبت به ریشه‌های لجاجت در خطمشی‌گذاری
۲. تحلیل	نقش‌ها و تم‌های اصلی (راهبردی، نوآوری، الهام‌بخش، دیجیتال، انطباقی، توانمندسازی)	بازبینی و دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب ابعاد نظری	ایجاد چارچوب تحلیلی یکپارچه
۳. طراحی	مکانیزم‌های پیشگیرانه (شفافیت، داده‌محوری، مشارکت ذی‌نفعان، بازنگری نهادی)	طراحی مدل مفهومی اجتناب از لجاجت با تمرکز بر مثبت‌سازی پیامدها	تعریف ابزارهای عملیاتی برای خطمشی‌گذاران
۴. اجرا	خطمشی‌ها و ابزارهای پیشنهادی	پیاده‌سازی اصلاحات در فرآیند خطمشی‌گذاری؛ مشارکت، داده‌بنیادی، اصلاح نهادی	کاهش خطاها و مقاومت‌های لجوجانه

مرحله	عناصر کلیدی مدل	اقدامات اصلی	پیامدهای مورد انتظار
۵. پایش و بازخورد	سازوکارهای نظارتی و یادگیری	سنجش نتایج، بازخوردگیری از ذی‌نفعان، بازنگری دوره‌ای	یادگیری سازمانی و ارتقای انعطاف خط‌مشی
۶. تثبیت	نهادینه‌سازی رویکرد اجتناب از لجاجت	مستندسازی تجربیات، ایجاد شبکه‌های بین‌نهادی	پایداری تصمیمات و تقویت اعتماد عمومی

این نقشه مسیر طوری طراحی شده که نشان دهد از شناسایی موانع و تم‌ها تا اجرای اصلاحات و نهادینه‌سازی یادگیری، همه عناصر در خدمت اجتناب از پیامدهای منفی لجاجت و تقویت پیامدهای مثبت هستند. در پایان اعلام می‌دارد که با وجود تلاش برای تحلیل دقیق راهکارهای اجتناب از خط‌مشی‌گذاری لجوجانه، برخی محدودیت‌ها وجود دارد. از جمله می‌توان به پیچیدگی‌های فرهنگی و ساختاری سازمان‌ها که ممکن است به‌طور کامل قابل مشاهده یا اندازه‌گیری نباشند، سوگیری احتمالی پژوهشگر در تحلیل داده‌ها، و محدودیت روش‌های کیفی در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها اشاره کرد.

تعارض منافع

متن حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع است.

References

- Abdi, A. (2021). Analysis of population policies in Iran and their consequences. *Public Policy Quarterly*, 7(2), 45–67. (in Persian)
- Ahanbini, M., & Tavakoli, S. (2020). Analysis of continuing investments in fossil fuel power plants and its consequences in Iran. *Energy and Environment Research*, 15(2), 51-70. (in Persian).
- Akbari, A., & Gholizadeh, I. (2023). Social and situational prevention mechanisms in the Users' Rights Protection and Regulation of Social Messenger Platforms plan. The 4th National Cyber Defense Conference. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1917497>
- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. New York: Longman.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley. Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Azizi, M. (2022). *Challenges of cyberspace governance in Iran*. Tehran: Research Institute for Culture, Art and Communication. (in Persian)
- Berman, E. M. (2022). *Public administration in theory and practice* (3rd ed.). Routledge.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Bovens, M., 't Hart, P., & Kuipers, S. (2014). *The politics of policy evaluation*. Oxford University Press.
- Dunn, W. N. (۲۰۰۸). *Public Policy Analysis* (۳th ed.). New York: Routledge.
- Dynamics of policy change in authoritarian countries: A multiple-case study on China. *Journal of Public Policy*, 40(2), 236–258. <https://doi.org/10.1017/S0143814X18000351>.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>.
- G. Peters (Eds.), *The Oxford handbook of public policy* (pp. ۳۱۹–۳۳۵). Oxford University Press.
- Ghorbani, M., Ahmadi, M., & Rezaei, S. (2020). Evaluation system of faculty members in Iranian universities and its challenges. *Higher Education Studies*, 25(3), 54–73. (in Persian)
- Heald, D. (2006). Transparency as an instrumental value. In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?* (pp. 59–73). Oxford University Press.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance*. London: Sage.
- Hosseini, F. (2021). Implementation of ethical policies in Iran: social consequences. *Iranian Cultural Studies Journal*, 9(3), 33-50. (in Persian)
- Hosseini, F., & Karimi, A. (2019). Continuation of population policies and social consequences. *Social Policy Journal*, 15(1), 22-40. (in Persian)
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Oxford University Press.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Oxford: Oxford University Press.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2023). Policy-making in complex environments: Institutional pressures and policy rigidity. *Policy Sciences*, 56(2), 199–218. <https://doi.org/10.1007/s11077-023-09456-7>.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2023). *Policy-making in the modern state: Challenges and innovations*. Oxford University Press.
- Imani Jajermi, H. (2016). *Cultural sociology and policymaking in Iran*. Tehran: Sociologists Publishing. (in Persian)
- Islamic Parliament Research Center of Iran. (2019). *Analysis of population policies in Iran: Challenges and solutions*. Social Studies Office. (in Persian)
- Islamic Parliament Research Center of Iran. (2019). *Analysis of the consequences of subsidy and currency policies in Iran*. Economic Studies Office. (in Persian)
- Islamic Parliament Research Center of Iran. (2021). *Protection Plan for users' rights in cyberspace: Impact analysis and challenges*. Office of Communications and IT. (in Persian)

29. Jahanbini, A., & Tavakoli, H. R. (2020). Challenges of energy subsidies and the necessity to reform energy sector policies in Iran. *Iranian Economic Research Quarterly*, 24(4), 75-102. (in Persian)
30. Kalantari, E. (2017). Challenges of water policies in Iran: From dam construction to land subsidence crisis. *Iranian Journal of Natural Resources Management*, 9(2), 120-144. (in Persian)
31. Kamrani, M. (2019). Challenges of the student admission system in Iran and proposed solutions. *Social Sciences Journal*, 23(4), 1-15. (in Persian)
32. Keshavarz, Z. (2015). Population policies and their consequences in Iran. *Social Welfare Journal*, 15(2), 89-110. (in Persian)
33. Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, alternatives, and public policies*. HarperCollins College Publishers.
34. Maleki Rouhanavaz, S., & Javadnia Riek, M. (2024). Reviewing the Protection Plan for Users' Rights in Cyberspace in Iran. 13th National Conference on New Research in Education, Psychology, Jurisprudence, Law, and Social Sciences. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1992346>
35. mani, S. (2022). Examining the dimensions of the Protection Plan and its consequences on cyberspace governance in Iran. *Public Policy Quarterly*, 8(2), 45-68. (in Persian)
36. March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York, NY: Free Press.
37. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41-62). Chicago, IL: University of Chicago Press. Berman, E. (2022). Public administration and organizational behavior: Culture, values, and policy implementation. New York, NY: Routledge.
38. Moieni, A., & Kazemi, R. (2020). Identifying policy dualities in Iran's environmental sector. *Public Policy Quarterly*, 6(3), 75-102. (in Persian)
39. Munck af Rosenschöld, J., Rozema, J. G., & Frye-Levine, L. A. (2014). Institutional inertia and climate change: A review of the new institutionalist literature. *WIREs Climate Change*, 5(5), 639-648. <https://doi.org/10.1002/wcc.292>
40. OECD. (2017). *Policy experimentation and pilot projects in public governance*. OECD Publishing.
41. ostami, A. (2020). Economic policies in Iran: Review of structural adjustment effects and social consequences. *Iranian Economic Policy Studies*, 12(3), 45-68. (in Persian)
42. Peters, B. G. (2019). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism* (8th ed.). Cheltenham: Edward Elgar.
43. Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(3), 251-267
44. Population Policy in Iran (Findings from a scoping review). (2023). *Iranian Social Issues Review*, 14(1), 89-111. (in Persian)
45. Rabiei, A. (2018). *Welfare and subsidy policies in Iran*. Tehran: Nashr Ney. (in Persian)
46. Rafiipour, F. (2003). *Development and conflict: Analyzing the impact of population policies on Iranian society*. Tehran: Entesharat Sherkat Sahami. (in Persian)
47. Raghfar, H. (2001). *Investigating the consequences of structural adjustment policies on social justice in Iran*. Tehran: Institute for Social Security Research. (in Persian)
48. Raghfar, H. (2001). Structural adjustment policies and their consequences in Iran. *Iranian Economic Research Journal*, 3(2), 51-74. (in Persian)
49. Raghfar, H. (2018). Economic policies and their social consequences in Iran. *Iranian Economic Research Quarterly*, 22(3), 55-84. (in Persian)
50. Rahmani, F., & Mohammadi, H. (2021). A meta-synthesis of studies on public policy implementation in Iran. *Public Policy Quarterly*, 7(1), 99-122. (in Persian)
51. Reuters. (2025, August 14). *Diplomacy or defiance: Iran's rulers face existential choice after US-Israeli strikes*. Reuters. <https://www.reuters.com/world/middle-east/diplomacy-or-defiance-irans-rulers-face-existential-choice-after-us-israeli-2025-08-14/>
52. Rezaei, M., & Karimi, N. (2021). Institutional and cultural resistance in the development of renewable energy in Iran. *Energy Policy Quarterly*, 12(3), 25-45. (in Persian).
53. Rezaei, M., & Karimi, S. (2021). Energy transition and obstacles to the development of renewable energies in Iran. *Energy Policy Quarterly*, 12(1), 31-54. (in Persian)
54. Rezaei, P., & Karimi, A. (2021). Delay in the utilization of renewable energies and policy challenges in Iran. *Renewable Energy Studies*, 6(2), 44-63. (in Persian)
55. RNA. (2022). *Iran pays twice its oil revenues as energy subsidies*. Islamic Republic News Agency. Retrieved from <https://www.ima.ir/news/85156250>
56. Sabatier, P. A. (2007). *Theories of the policy process*. Westview Press.
57. Sabatier, P. A., & Weible, C. (2014). *Theories of the policy process*. Boulder, CO: Westview Press.
58. Sadraei, M. (2021). Resistance to e-learning in Iranian universities: Causes and consequences. *Education and Technology Quarterly*, 12(2), 23-35. (in Persian)
59. Samii-Nasab, M. (2023). Energy subsidies in Iran and their consequences. *Iranian Economic Research Quarterly*, 20(2), 51-73. (in Persian)
60. Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
61. Sullivan, H. (2019). Evidence into policy: Storytelling as a mechanism for policy learning. *Policy & Politics*, 47(3), 441-459.
62. Tabaar, M. A. (2024). *Why Iran Is Entering a Dangerous Moment*. *Journal of Democracy*. <https://www.journalofdemocracy.org/online-exclusive/why-iran-is-entering-a-dangerous-moment/>
63. Tabar, M. (2024). *Political culture and stubbornness in governance systems*. Tehran: SAMT. Tasnim News Agency. (2025). *Analysis of currency policies and proposed package for economic reforms*. Retrieved from <https://www.tasnimnews.com/fa/news/1404/06/14/3392379>.
64. Tabatabaei, Z. (2021). Analysis of hijab and chastity policies in the Islamic Republic of Iran. *Cultural Studies Quarterly*, 15(2), 89-115. (in Persian)
65. Tayebi, S. K., & Zamani, Z. (2021). Currency policy and adjusting exchange rate distortions in Iran. *Iranian Economic Research*, 24(3), 121-145. (in Persian)
66. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.