

## مسائل حکمرانی و حکمرانی مسائل

عرفان مصلح<sup>۱</sup>

غلامرضا سلیمی<sup>۲</sup>

### چکیده:

حکمرانی دانشی است که حول مسائل جامعه شکل می‌گیرد و فرآیند مواجهه و حل این مسائل یکی از مهمترین موضوعات رشته حکمرانی و سیاستگذاری است. مسائل می‌تواند از ساده تا پیچیده و بغرنج باشد و سیر تکوین دانش اداره، سیاستگذاری و حکمرانی نشان داده که در گذر تاریخ مسائل روز به روز پیچیدگی بیشتری به خود گرفته اند و توسعه‌های دانشی و تلاش‌های بسیاری برای مواجهه و پاسخ به این پیچیدگی‌ها و حل آن‌ها صورت گرفته است. به نحوی که مسائل حکمرانی اغلب بغرنج شده و خود به حکمرانی جدیدی نیاز دارند. با این وجود ماهیت مسائل، گونه شناسی و نوع مواجهه با مسائل بغرنج از جمله مواردی است که علاوه بر اهمیت بسیار زیاد، کمتر به آن توجه شده است. مقاله پیش روی تلاش کرده با روش بررسی و مرور نظام‌مند منابع این حوزه، به مفاهیم مهم در حوزه مسئله شناسی پرداخته و گونه‌شناسی از مسائل ارائه دهد. در ادامه مقاله به بررسی مسائل بغرنج و ارائه رویکردی تحت عنوان حکمرانی مسائل پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، سنگ بنای مواجهه با مسائل بغرنج به کارگیری رویکردهایی از جنس حکمرانی است. به کارگیری ظرفیت جنبش‌های اجتماعی، شبکه‌های غیررسمی و مجازی و مشارکت مردم در حل مسائل از مهمترین بخش‌های رویکرد حکمرانی مسائل است. به عبارتی در حکمرانی مسائل، اقدامات منسجم و افزایش دامنه اجماع در بین ذی‌نفعان،

---

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری حکمرانی؛ مدرسه حکمرانی شهید بهشتی، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

تهران، ایران

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران

انعطاف‌پذیری و توانمندسازی ساختارها و فرآیندها، استفاده از رویکردهای تفکر سیستمی و نظریه پیچیدگی از مهمترین ظرفیت‌ها در حل مسائل بفرنج هستند.

### کلمات کلیدی: مسئله، مسائل حکمرانی، حکمرانی مسائل، مسئله بفرنج

#### ۱- مقدمه:

مسئله را حد فاصل وضع موجود با وضع مطلوب تعریف کردند. این تعریف ساده در قسمت چگونگی طی مسیر از وضع موجود به وضع مطلوب پیچیدگی‌های زیادی دارد. خصوصا اگر جنس مسائل، مسائل کلان جامعه باشد. مسائل در سطح کلان معمولا ساختار اجتماعی پیچیده و متغیرهای وابسته متعددی را در خود پنهان دارند. لذا پژوهشگران حوزه اداره جامعه و سیاستگذاران معمولا ابتدا مسائل را ساده سازی و صورت‌بندی می‌کنند و سپس جوانب مختلف آن و راه‌حل‌های گوناگون پاسخ به آن را بررسی کرده و باتوجه به اهداف سیاستگذار، اولویت‌ها، مطلوبیت‌های جامعه هدف، زمان بندی و منابع در اختیار یک راه حل را در قالب یک بسته سیاستی، تدوین، اجرا و در نهایت ارزیابی و اصلاح می‌کنند.

باتوجه به پیشرفت جوامع و پیچیده شدن مسائل آن از یک طرف و افزایش آگاهی مردم نسبت به حقوق خود و نقشی که برای دولت‌ها تعریف می‌کنند، بررسی مسائل حکمرانی و حکمرانی مسائل آن به موضوعی با اهمیت در این حوزه تبدیل شده است. خصوصا آنکه باتوجه به حجم اطلاعاتی زیادی که در زمینه پیچیده اجتماعی و نهادی در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد و محدودیت زمانی، به دنبال آن هستند که با حداقل تلاش شناختی حداکثر نتایج را بدست آورد (Hoppe ۲۰۱۱).

بنابراین درک درست مسئله، پردازش، چارچوب بندی و ساختار دادن به آن و همچنین گونه شناسی و حکمرانی درست آن بسیار ضروری است چرا که می‌تواند منجر به فهم بهتر، اخذ سیاست مناسب‌تر، اجرای کارا تر و نتیجه اثربخش تر شود.

## ۲- مفاهیم مرتبط با مسائل

در حوزه مسائل و آنچه مربوط به مسائل عمومی و حکمرانی جامعه می‌شود؛ برخی از مفاهیم نظیر ماهیت آن (مسئله<sup>۱</sup>)، پردازش مسئله<sup>۲</sup>، پیدا کردن مسئله<sup>۳</sup>، چارچوب‌بندی مسئله<sup>۴</sup>، ساختار‌بندی مسئله<sup>۵</sup>، تعریف مسئله<sup>۶</sup> و حل مسئله<sup>۷</sup> وجود دارد. در ادامه و مبتنی بر تعاریف هوپ در کتاب خود به این مفاهیم اشاره خواهیم کرد (Hoppe ۲۰۱۱).

## ۲-۱- ماهیت، پردازش و پیدا کردن مسئله:

مسئله تمایزی است از وضعیت موجود فعلی با آنچه که مطلوب به نظر می‌رسد. به طور کلی مسأله اختلاف بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب آینده است و به بیان علمی مسائل به عنوان مغایرت‌های غیرقابل قبول بین موقعیت‌های واقعی و موقعیت‌های مطلوب آینده تعریف می‌شوند (Hoppe ۲۰۱۱). پردازش مسئله نیز به کلیه فعالیت‌های اشاره دارد از نوع شناختی یا غیرشناختی، صریح یا ضمنی، اجتماعی یا فردی، سیاسی یا غیرسیاسی و به ویژه انواع ادعاهایی که افراد در مورد دیگران برای انجام دادن کاری در مورد مسئله انجام می‌دهند. تلاش ناشی از این فعالیت‌ها منجر به پیدا کردن مسئله یا به عبارتی احساس<sup>۸</sup> و شناسایی<sup>۹</sup> مسئله می‌شود. پیدا کردن یا تشخیص و شناسایی مسئله به این معنی

<sup>۱</sup> Problem<sup>۲</sup> Problem Processing<sup>۳</sup> Problem Finding<sup>۴</sup> Problem Framing<sup>۵</sup> Problem Structuring<sup>۶</sup> Problem Definition<sup>۷</sup> Problem Solving<sup>۸</sup> Problem Sensing<sup>۹</sup> Problem Identification

است که بین موضوعات در کدام یک می‌توان و باید، تصورات یا شرایط در آینده مطلوب‌تر باشند و شرایط فعلی را باید به عنوان یک وضعیت نامطلوب در نظر گرفت.

## ۲-۲- چارچوب‌بندی، ساختار‌بندی و تعریف مسئله

چارچوب‌بندی<sup>۱</sup> یا دسته‌بندی<sup>۲</sup> مسئله به شیوه‌های مختلف از نمایش<sup>۳</sup> و دسته‌بندی شرایطی اشاره دارند که کنشگران مختلف آن را مسئله ساز<sup>۴</sup> می‌دانند. در اینجا چارچوب‌ها طرح‌های تفسیری از ایده‌ها یا پارادایم‌ها هستند که نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های گسترده را نسبت به یک موقعیت مسائله ساز نشان می‌دهند که از دل آن برخی نگرانی‌ها نامرتبط شناخته شده و کنار گذاشته می‌شوند و نگرانی‌های دیگر به صورت منسجم به هم پیوند می‌خورند. در نتیجه جستجو، بحث، ارزیابی و کشمکش‌های سیاسی در مورد چارچوب‌ها و دسته‌بندی‌ها، مسئله به ساختاری مشخص می‌رسد. ساختار بندی مسئله<sup>۵</sup> که یک فرآیند تحلیلی و یا سیاسی در نظر گرفته می‌شود، گامی ضروری در تعریف مسئله<sup>۶</sup> یا انتخاب درست طراحی خط مشی است. این کار عموماً با هدف ادغام چارچوب‌ها یا بازنمایی مختلف از یک مسئله انجام می‌شود و هدف آن ارائه یک ساختار از مسئله است که طرح و بررسی و امکان پرداختن به آن در حکمرانی مسائل وجود داشته باشد. پس از طی این فرآیند وارد تعریف و بیان مسئله می‌شویم که نقطه شروع فرآیند حل مسئله است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> Problem Framing

<sup>۲</sup> Problem Categorization

<sup>۳</sup> Representation

<sup>۴</sup> Problematic

<sup>۵</sup> Problem Structuring

<sup>۶</sup> Definition

بیان مسئله توصیفی مشخص و کوتاه از موضوعی است که باید بدان پرداخته شود. بیان مسئله با هدف شناسایی و توصیف درست مسئله صورت می‌گیرد و شامل راه حل و یا روش‌های حل مسئله نیست. کوش مکث در مقاله خود بیان می‌کند، اولین شرط حل مسئله، درک مسئله است که از طریق بیان مسئله انجام می‌پذیرد و معتقد است بیان مسئله باید به گونه‌ای باشد که پرسش‌های چه چیز، چه وقت، چه مکان، چه کس، چرا و چگونه را مورد پردازش قرار دهد (Kush ۲۰۱۵). بیان درست مسئله درک بهتری از محیط مسئله، دلایل بروز آن، تاثیرات آن بر جامعه هدف را ایجاد می‌کند. از طرفی بیان ساده و مشخص از مسئله می‌تواند ذهنیت مناسب و فهم مشترکی را برای پژوهشگران و سیاستگذاران در خصوص مشکل به وجود آمده ایجاد کند که در ادامه مسیر به شکل‌گیری بهتر راه حل کمک می‌کند. در این خصوص آناملایی و همکارانش بر شفاف بودن و عدم ابهام در بیان و تعریف مسئله تاکید دارند (Annamalai et al. ۲۰۱۳). با این حال برخی معتقدند، آنچه در این مسیر اغلب نادیده گرفته می‌شود همین تعریف درست مسئله و دلایل آن است (Colebatch ۲۰۰۶) و معمولاً حل مسائل توجه بیشتری را جلب می‌کند. در اینجا، ذهنیت، باورها، ارزش‌ها، فرهنگ، شرایط محیطی و سایر عوامل تاثیرگذار است و سیاستگذاران و پژوهشگران مبتنی بر این انگاره‌ها به تعریف، علل یابی، شرح و تفسیر و ارائه راه حل پیرامون مسئله می‌پردازند. جدا از آنکه چه فرآیندی در مورد مسئله اتفاق می‌افتد، تمام آن، به طور کل پردازش اطلاعات در ذهن ما است. ذهنی که با محدودیت‌هایی مواجه است و که هوپ در کتاب خود سه گانه‌ای از آن را بیان می‌کند (Hoppe ۲۰۱۱).

- عقلانیت محدود: این مفهوم که با عنوان عقلانیت مرزبندی شده نیز معادل در نظر گرفته شده، توسط هربرت سایمون<sup>۲</sup> مطرح شد. سایمون با نقد رویکرد عقلانیت کامل، فرآیند تصمیم را نه یک فرآیند کاملاً در اختیار فرد با دانش کامل، بلکه یک فرآیند تحت تاثیر انواع محدودیت‌های بیرونی و درونی می‌داند. وی معتقد است تصمیمی که فرد در

<sup>۱</sup> Bounded rationality

<sup>۲</sup> Herbert Simon

نهایت اتخاذ می‌کند، تصمیمی کاملاً بهینه نیست، بلکه تصمیمی است که حدی از رضایت‌مندی را دارد به نحوی که موجب می‌شود جست و جو و ارزیابی را متوقف کند (رعنایی و همکاران، ۱۳۹۵). در واقع از آنجا که ظرفیت پردازش اطلاعات توسط مغز انسان کمتر از پیچیدگی‌های محیط است. انسان‌ها از جمله سیاست‌مداران و سیاست‌گذاران تحت تاثیر محدودیت‌ها ناگزیرند در چارچوب روش‌هایی دست به کاهش پیچیدگی و ساده‌سازی مسائل نمایند (Hammond ۱۹۹۶).

- عقلانیت محیطی<sup>۱</sup>: عقلانیت محیطی یا بوم‌شناسانه اشاره به تاثیر و تعامل ارگانیسم مغز با محیط خود دارد. گلدستین در مقاله خود بیان می‌کند، محیط بر عملکرد پردازش انسان در یک مسئله تاثیرگذار است و تناسبی بین نوع تلاش‌ها برای پردازش مشکل و محیط وجود دارد. وی این محدودیت را در قالب یک کشمکش بین عناصر عمده و کل و عناصر جز و خرد، عناصر بین‌المللی و محلی و عناصر وابسته به موقعیت یا عناصر زمینه‌ای می‌داند (Goldstein and Hogarth ۱۹۹۷).

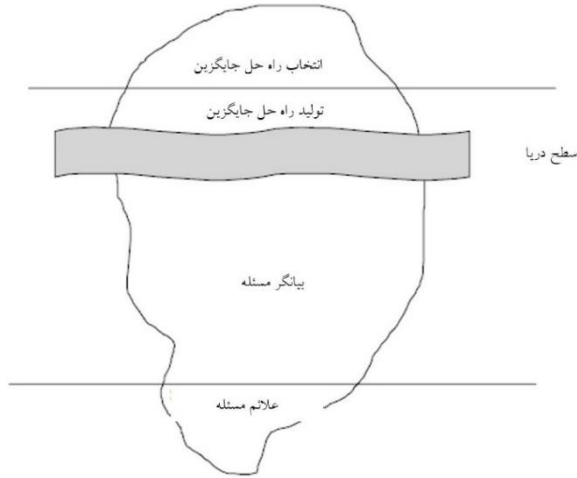
- عقلانیت اجتماعی<sup>۲</sup>: این نوع عقلانیت شکل خاصی از عقلانیت محیطی است که سیاستگذار و تصمیم‌گیران تحت تاثیر جایگاه پاسخگویی و تمایل به تایید و کسب مقام و ارتقا هویت اجتماعی خود عمل می‌کنند. این موضوع سبب شده تصمیمات و پردازش مسائل بر اساس معیارهای سازگار با باورها و مواضع قبلی فرد و همچنین متاثر از قضاوت‌های ناشی از فشارهای اجتماعی باشد (Hoppe ۱۹۹۳).

علاوه بر محدودیت‌های ذهنی ما، نوع مواجهه و توجه به بخش‌های مختلف مسئله نیز بسیار مهم است. کیشولم در مقاله خود مسئله را به کوه یخی تشبیه می‌کند که عمدتاً توجه و تمرکز به قسمت روی آب آن است و نه آنچه در زیر سطح آب وجود دارد. (Chisholm ۱۹۹۵).

<sup>۱</sup> Ecological rationality

<sup>۲</sup> Social rationality

شکل شماره ۱: مسئله به عنوان کوه یخ



منبع: (Chisholm ۱۹۹۵)

در این شرایط یک نگاه متعادل به جوانب مختلف از مسئله به عنوان کوه یخ، ضروری است. همچنین باید توجه شود، عموماً به منظور تعریف بهتر و ساختاریافته‌تر، مسئله را اقدام به ساده سازی می‌کنند. در این مورد ضروری است که به این نکته توجه شود که ساده‌سازی موثر و منطقی پیچیدگی‌های مسئله می‌تواند به حل بهتر آن کمک نماید. در حالی که ساده سازی نامناسب مسائل، عدم توجه به همه جوانب مسئله و نگاه غیرعلمی به آن می‌تواند منجر به کاستی‌هایی در قضاوت‌های سیاسی، تجزیه و تحلیل سیاست‌ها و همین‌طور طراحی نامناسب سیاست‌ها شود.

## ۲-۳- حل مسئله

حل مسئله نیز اشاره به تلاش‌هایی دارد که به دنبال راه‌هایی برای کاهش فاصله بین «هست»<sup>۱</sup> و «باید»<sup>۲</sup> هستند. در این حالت اگر بر روی ارزش‌های مورد نظر رضایت و توافق وجود داشته باشد و اهداف مورد

<sup>۱</sup>Is

<sup>۲</sup>Ought

اجماع قرار گیرد. تمرکز بر روی یافتن موثرترین و کارآمدترین ابزار خواهد بود و با استفاده از این ابزارها تخصص، تقسیم کار، همکاری، سازماندهی و سایر سازوکارهای هماهنگی را توسعه می دهند. راه حل مسائل در سطح کلان حکمرانی و سیاستگذاری را «سیاست یا خط مشی» می گویند. از این منظر می توان از سیاست به عنوان "ماشین های مسأله" در نظر گرفت که منجر به عادی سازی جمعی یک مشکل یا مسئله می شود (Braybrooke and Lindblom ۱۹۶۳).

## ۲-۴- گونه شناسی (انواع) مسئله:

از دیدگاه سیاسی و شناختی، مسائل از نظر میزان رضایت، دانش مرتبط و معتبر درباره آنچه هست و خواهد بود، رضایت مرتبط با ارزش ها، هنجارها و یا استانداردهای تعیین کننده شرایط دلخواه در آینده، سطوح حکمرانی، ماهیت و سطوح متمایز مسائل و... قابل تقسیم بندی اند. این بینش، پایه گونه شناسی<sup>۱</sup> از انواع مسائل عمومی را منجر می شود. در گونه شناسی مسائل در سطح حکمرانی و اداره جامعه می توان به مدل های متفاوتی از تقسیم بندی اشاره کرد. برخی مسائل را با توجه به عرصه آن به سه دسته مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی تقسیم می کنند (Raadschelders ۱۹۹۴). برخی بر اساس سطوح حکمرانی اقدام به تقسیم بندی آن به سطوح محلی و استانی، ملی و منطقه ای و بین المللی می کنند (Bevir ۲۰۱۰). برخی مسائل را با توجه به زمان به مسائل فوری، کوتاه مدت و بلندمدت تقسیم می کنند و البته در ادبیات، تقسیم بندی های دیگری نیز وجود دارد (Cairney ۲۰۱۹). با این حال تمرکز ما در مقاله حاضر بر نگاهی مفهومی تر و انتزاعی تر از گونه شناسی مسائل است که به نظر می رسد به نوعی در سایر تقسیم بندی ها ظهور و بروز دارد و بر اساس ماهیت مسئله به صورت پایه ای تر به آن نگاه می کند. هوپ در کتاب خود چهار گونه از مسئله را با توجه به دو بعد توافق ذی نفعان بر روی هنجارها، ارزش ها و اهداف و قطعیت و اطمینان بر روی ادعاهای دانشی مورد نیاز را اینگونه معرفی می کند. تقسیم بندی

<sup>۱</sup>Typology



چهارگانه او شامل، مسائل ساختار یافته، بدون ساختار و دو نوع از مسائل با ساختار متوسط (Hoppe ۲۰۱۱) است.

- **مسائل ساختار یافته**<sup>۱</sup>: در این مسائل سیاست‌گذار و طراحان سیاست از یک طرف بر روی مسائل هنجاری، ارزشی و... اتفاق نظر دارند و از یک طرف در مورد اعتبار و کاربرد ادعاها در مورد دانش مربوطه بسیار مطمئن هستند. در این حالت به روشنی مشخص است، چگونه می‌توان وضعیت مشکل‌ساز فعلی را به وضعیت بهبود یافته یا مطلوب آینده تبدیل کرد. یک مشکل ساختار یافته مثل یک پازل است، هرچقدر هم که پیچیده باشد قطعات پازل فقط یک آرایش و پیکربندی مشخص برای درکنار هم قرار گرفتن دارند و مسئله نیز راه حلی استاندارد با اهدافی کاملاً تضمین شده را دارد. مسائلی مثل ساخت راه و آسفالت جاده‌ها، تامین آب پاک و سیستم فاضلاب و به طور کلی بسیاری از موضوعات اجرایی با روال بروکراتیک از جمله مثال‌های این حوزه است که به خوبی راه حل علمی مبتنی بر شواهد و تجربه، توافق‌های هنجاری و اطمینان بالا از دانش مربوطه را دارد.
- **مسائل بدون ساختار (ساختار نیافته)**<sup>۲</sup>: این مسائل معمولاً موقعی ایجاد می‌شوند که از یک طرف عدم قطعیت‌های زیادی در مورد ادعاها یا مربوط به راه حل آن وجود و از طرف دیگر کشمکش‌ها و تفرقه و اختلاف نظر جدی بر سر ارزش‌ها، هنجارها و نوع هدف‌گذاری‌ها وجود دارد. این مسائل را بغرنج<sup>۳</sup> نیز می‌گویند زیرا هرگونه تلاش برای حل بلافاصله آن با مخالف جدید و درگیری تشدید می‌شود (Rittel and Webber ۱۹۷۳). مشکلات بی‌ساختار به سختی قابل تفکیک و خرد شدن هستند و عناصر آن به طرز

<sup>۱</sup> Structured problems

<sup>۲</sup> Unstructured problems

<sup>۳</sup> Wicked

پیچیده‌ای درهم تنیده است. مثل آنکه آیا قطعات مربوط به این پازل هست و آیا چینش یکسانی برای قطعات پازل وجود داشته باشد اختلاف نظر و عدم توافق وجود دارد. با پیشرفت جوامع و تغییراتی که در ماهیت و وظایف دولت ایجاد شده است، روز به روز بر تعداد این نوع از مسائل افزوده شده است.

- **مسائل نیمه ساختار یافته در هدف<sup>۱</sup>**: زمانی رخ می‌دهد که حکمرانان توافق زیادی بر روی ارزش‌ها، هنجارها، اصول و اهداف تعریف شده وضع مطلوب دارند، اما همزمان سطوح قابل توجهی از عدم قطعیت در مورد ارتباط و یا قابلیت اطمینان در مورد ادعاهای منجر به حصول نتیجه و کارایی و اثر بخشی راه حل‌ها وجود دارد.
- **مسائل نیمه ساختار یافته در فرایند(روش)<sup>۲</sup>**: در این موارد دانش مرتبط به سطوح بالایی از اطمینان رسیده است، اما اختلاف نظر مداوم بر سر ادعاهای هنجاری و ارزش‌ها وجود دارد. در چنین مسائلی ابهام ارزش به عنوان ویژگی اصلی شناخته می‌شود.

در شکل شماره یک گونه شناسی مرتبط با دسته بندی ارائه شده را مشاهده می‌کنید. (رفرنس)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> Moderately structured problems (ends)

<sup>۲</sup> Moderately structured problems (means)

شکل شماره ۱: گونه شناسی مسائل



منبع: (Hoppe ۲۰۱۱)

علازغم تقسیم بندی که به منظور درک بهتر ایجاد شد بایستی گفت، مسائل اغلب زوایای گوناگون را تا حدودی دارند و در نتیجه، هر مسئله سیاستی به طور واضح در یکی از چهار نوع طبقه بندی نمی شود و با حالت های ترکیبی در مسائل واقعی مواجهیم.

### ۳- مسئله بگرنج

در قسمت قبل به مسائل ساختار نیافته و بگرنج اشاره کردیم. این مفهوم توجه فزاینده ای را در تحقیقات سیاسی و سیاستی به خود جلب کرده است. مسائلی از جمله فقر، تغییرات اقلیمی، کمبود غذا، اعتیاد، آلودگی و... از جمله این مسائل هستند. رایتل و وبر اولین بار به این موضوع در سال ۱۹۷۳ اشاره کردند و از واژه «بگرنج» استفاده نمودند. مقاله آن ها سرآغاز مهمی برای نظریه پردازی و پژوهش بر روی مسائل حکمرانی و اداره بود به گونه ای که از زمان انتشار تا کنون بیش از ۱۹۶۴۰<sup>۱</sup> بار مورد استناد قرار گرفته است و محققان بسیاری برای بیان مسائلی در حوزه های انرژی، زیست محیطی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی

<sup>۱</sup>مراجعه شود به داده های پایگاه Google Scholar

از آن استفاده کردند. رایتل و وبر برای اینگونه مسائل ده ویژگی را بر می‌شمرند (Rittel and Webber ۱۹۷۳).

- ۱- هیچگونه فرمول بندی قطعی و مشخصی برای یک مسأله بغرنج وجود ندارد.
  - ۲- مسائل بغرنج فاقد «قانون توقف» (به عبارت دیگر، راه حل قطعی) هستند.
  - ۳- راه حل مسائل بغرنج درست یا غلط نمی‌باشد، بلکه خوب یا بد است.
  - ۴- هیچ آزمون<sup>۱</sup> فوری یا نهایی برای حل مسأله بغرنج وجود ندارد.
  - ۵- هر (تلاشی برای) ارائه راه حل برای یک مسأله بغرنج، «عملیاتی تک فرصتی<sup>۲</sup>» است؛ بنابراین هیچ فرصتی برای یادگیری از مسیر سعی و خطا وجود ندارد.
  - ۶- برای مسائل بغرنج مجموعه‌ای قابل شمارش (یا با توصیف کامل) از راه حل‌های بالقوه و همچنین مجموعه‌ای از عملیات‌های مجاز که به خوبی توصیف شده باشند، وجود ندارد.
  - ۷- هر مسأله بغرنج اساساً منحصر به فرد است.
  - ۸- هر مسأله بغرنج را می‌توان به عنوان نشانه‌ای از مسأله دیگری دانست. به عبارتی انتخاب نحوه توضیح، ماهیت راه حل را مشخص می‌کند.
  - ۹- وجود مغایرات‌ها حاکی از یک مسأله بغرنج را می‌توان به طرق مختلف توضیح داد.
  - ۱۰- برنامه ریز «حق اشتباه» ندارد.
- تحقیقات دیگری نیز پس از کار آن‌ها برای دسته بندی و بسط و توسعه این ویژگی‌ها صورت گرفت برای مثال بایارد ویژگی‌های اشاره شده را در چهار گروه ماهیت شناسی، معرفت شناسی، روش شناسی و اخلاق دسته بندی کرد (Catron ۱۹۸۱). برخی دیگر در تبیین مفهوم بغرنج از دو بعد «افزایش پیچیدگی مسئله و راه حل» و «افزایش سختی در دستیابی به همکاری ذی نفعان» استفاده کرده و در یک سرطیف

<sup>۱</sup> Test

<sup>۲</sup> One-shot operation

«مسائل بغرنج» و در سر دیگر به «مسائل رام»<sup>۱</sup> اشاره می‌کنند و بیان می‌کنند مسائل رام زمانی به کار می‌رود که حصول به هر دو بعد ذکر شده در آسان‌ترین حالت ممکن باشد و مسائل پیچده نیز در سر دیگر طیف قرار دارد (Alford and Head ۲۰۱۷). روهل نیز در مقاله خود ضمن بیان موارد بالا به ریشه مسائل حکمرانی اشاره می‌کند و بیان می‌کند متخصصان در پیش از دهه ۱۹۷۰ با مسائل رام مواجه بودند و از ابزارهایی شامل روش‌های علمی، پرسشگری در قالب انتخاب عقلایی، تحقیق در عملیات و تحلیل بهره‌وری استفاده می‌کردند. اما پس از آن عدم توفیق در حل برخی مسائل پیچده‌تر و کثرت‌گرایی و ناهمگونی جوامع، تمایز ارزشی و عدم اجماع بر روی اهداف اجتماعی باعث ایجاد چالش‌های جدی در عرصه حکمرانی شده و متخصصان در حل مسائل اینگونه موفقیت کمتری بدست می‌آوردند. وی در ادامه پژوهش خود سه مورد را در تبیین ریشه مسائل بغرنج بیان می‌کند (Ruhl and Salzman ۲۰۲۰):

- تدوین هدف: رایتل و وبر معقدند با افزایش کثرت‌گرایی در دموکراسی‌های غربی، این هدف یابی به وظیفه‌ای فوق‌العاده سخت تبدیل شده است و یافتن شاخصه‌هایی عینی، مستدل و همراه با عقلانیت در حل مسائل که مورد پذیرش ارزشی و هنجاری بخش‌های مختلف جامعه باشد؛ بسیار دشوار است.
- تعریف مسئله: در تعریف مسئله شما به دنبال دانستن آن چیزی هستید که وضع فعلی را از وضع مطلوب متمایز می‌کند. اما با افزایش مسائل اجتماعی و درهم‌تنیده شدن مسائل بهم، تشخیص اینکه مسئله واقعا در کدام قسمت از شبکه علی وجود دارد باعث ایجاد پیچیدگی شده است.
- سیستم باز: نظریات سیستم باز با ویژگی‌هایی از جمله ارتباط متقابل محیط و عملکرد درونی، خود تعادلی، همپایایی، ضرورت تنوع و ... از بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه قرار گرفت. روهل، سیستم باز در مورد مسائل حکمرانی و اداره جامعه را ریشه اصلی مسائل بدخیم می‌داند و معتقد است که رایتل و وبر بر این موضوع که پارادایم کلاسیک

<sup>۱</sup> Tame problems

که زیربنای حرفه‌ای‌گرایی مدرن است در مورد سیستم‌های باز جامعه درست جواب نمی‌دهند و ویژگی‌های ده‌گانه ذکر شده برای تبیین آن است که چرا سیستم‌های باز از الگوی حل مسئله در حالت عادی سرپیچی می‌کنند. در واقع، باتوجه به شبکه‌های بزرگ و پیوسته‌ای از سیستم‌های باز که حول مسائل شکل گرفته است، هر راه حلی پس از اجرا می‌تواند موجی از پیامدها را ایجاد کند که برخی از آن‌ها می‌تواند عواقب نامطلوبی داشته باشد که حتی بر مزایای مورد نظر سایه افکند.

### ۳-۲- چالش‌های مسائل بغرنج

نگرانی‌های که در رابطه با مشکلات بدخیم و چالش‌های آن در اداره و حکمرانی وجود دارد تا حدی به بحث‌های مرتبط با نقش، محدوده و سیطره دولت مرتبط است. در قرن گذشته نقش دولت به معنای مدرن آن گسترش یافته بود. اما در دهه ۱۹۷۰-۱۹۸۰ به دلایل چالش‌های بعد از جنگ، اداره‌گران دولت، ناکارآمدی آن در حل مسائل بغرنج و پیچیده و نقش بیش از حد دولت و انتظارات جامعه از آن، تغییرات گسترده‌ای در تعریف نقش و محدوده فعالیت‌های دولت اتفاق افتاد. در این خصوص یکی از پژوهشگران معتقد است، با توجه به ناکافی بودن پاسخ‌های دولت در برابر بلایایی نظیر طوفان کاترینا، بایستی از راهکارهایی غیرسنتی، سازگار و شبکه‌ای برای حل مشکلات غیر معمول استفاده کرد (Kettl ۲۰۰۸). رایتل و وبر معتقدند، در حل مسائل بغرنج هیچ معیار قابل اعتمادی برای ارزیابی موفقیت رویکردهای مختلف وجود ندارد و یادگیری مبتنی بر تجربه نیز در این موارد به آسانی در دسترس نیست (Rittel and Webber ۱۹۷۳). در مورد دیگری چالش مشکلات بدخیم را می‌توان در سه دسته، پلورالیسم اجتماعی (تمایلات و ارزش‌های متعدد ذی‌نفعان)، پیچیدگی نهادی (زمینه همکاری چند سازمانی و حکمرانی چند سطحی) و عدم قطعیت علمی (شکاف در دانش قابل اعتماد) دانست (Head and Alford ۲۰۱۵). هد و آلفرد، اصلی‌ترین دلیل چالش مسائل بغرنج را عدم وجود دلیل ریشه‌ای واحد برای پیچیدگی، تنوع، عدم قطعیت و ابهام در این مسائل می‌داند، به نحوی که هیچ رویکرد واحدی برای مقابله با چنین مشکلاتی وجود ندارد (Head and Alford ۲۰۱۵). به طور کلی هر چی وضعیت پیچیده‌تر و متنوع‌تر باشد، مشکل نیز

بغرنج‌تر می‌شود. این موضوع سبب می‌شود، تصمیم‌گیر با سطوح بالاتری از عدم قطعیت و ابهام رو به رو شود و از طرفی در مقابل طیف وسیعی از ترتیبات نهادی، رفتار گروهی، ایدئولوژی‌ها، تاریخچه مسائل، یافته‌های تحقیقات، سوگیری رسانه‌ها قرار می‌گیرد. چالش دیگر این است که باتوجه به ماهیت مسائل بغرنج بسیاری از مدیران تصمیم‌گیر و سیاستگذاران سعی می‌کنند شرایطی ایجاد کنند که در آن سریع‌ترین، دم دست‌ترین یا یک راه حل موقت را برای جلوگیری از حادثه شدن مشکل در پیش بگیرند که ممکن است نتیجه عکس دهد و صرفاً منابع و زمان را هدر دهد. چالش دیگری که به آن اشاره می‌کنند این است که عموماً ساختارها و سیستم‌های متعارف بخش عمومی برای رسیدگی به مسائل بغرنج در حوزه مفهوم سازی، ترسیم ابعاد و حل مسئله و پاسخ به آن طراحی نشده‌اند (Head and Alford ۲۰۱۵).

#### ۴- حکمرانی مسائل

در این بخش به ضرورت حکمرانی مسائل پرداخته شده و در انتها نیز پیشنهادهایی در مورد چگونگی حکمرانی مسائل بغرنج بیان شده است. باتوجه به پیچیده‌تر شدن مسائل حکمرانی و اداره جامعه و همچنین اضافه شدن به تعداد مسائل بغرنج، این مسائل خود نیاز به حکمرانی جدید دارند که ما آن را ضرورت حکمرانی مسائل می‌نامیم. موارد ذیل از جمله مهمترین دلایل ضرورت حکمرانی مسائل است:

- پیچیده‌تر شدن مسائل و اضافه شدن به تعداد مسائل بغرنج
- تغییر در شیوه مشارکت مردم
- خرده فرهنگ‌ها و تکنرگرایایی بینشی

حکمرانی مسائل بیشتر توجه بر مسائل بغرنج دارد و اساساً پیدایش مفهوم آن مربوط به ناکارآمدی حل مسائل بوده بغرنج بود که ضرورت حکمرانی مسائل را سبب شده است. بنابراین وقتی صحبت از حکمرانی مسائل می‌شود عمدتاً به مسائل بغرنج اشاره دارد.

- پیچیده‌تر شدن مسائل و اضافه شدن به تعداد مسائل بغرنج

مسائل عصر حاضر به دلایلی که در بخش‌های مختلف این پژوهش نیز بیان شد از جمله، پیچیده‌تر شدن روابط اجتماعی، آگاهی مردم از نقش دولت و حاکمیت، بهم متصل شدن و درهم تنیده شدن مسائل در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و... روز به روز پیچیده‌تر و بغرنج‌تر خواهد شد. ساختارهای دهه‌ها پیش که عمدتاً مبتنی بر نظام‌های بروکراسی و سلسله‌مراتبی و نقش پررنگ دولت بود، دیگر جوابگوی حل مسائل کنونی نیز و این خود بر پیچیده‌تر شدن مسائل و بغرنج شدن آن‌ها دامن می‌زند.

### - تغییر در شیوه مشارکت مردم

اشکال سنتی مشارکت مردم منجر به حداقل تاثیر شهروندان در فرآیند حل مسائل جامعه شده است. مشارکت ضعیف رای دهندگان در بسیاری از دموکراسی‌های غربی، مبارزات سیاسی کاندید محور و افزایش بی‌ثباتی حزبی یا فقدان آن از جمله دلایل نشان دهنده لزوم تغییر در شیوه مشارکت مردم است. استول و هوگه در پژوهش خود، اشاره‌ای به اشکال جدیدتر مشارکت در عرصه اداره می‌کنند که می‌توان آن‌ها را به عنوان ضرورت‌های بازنگری در حکمرانی مسائل و شیوه مشارکت مردم نیز برشمرد (Stolle and Hooghe ۲۰۰۵).

اول اینکه شهروندان ساختارهای نهادینه شده و سلسله‌مراتبی را کمتر می‌پذیرند و ترجیح می‌دهند در ساختارهای منعطف‌تر و غیرسلسله‌مراتبی مانند شبکه‌های همکاری فعالیت کنند. دوم، مرزهای سنتی نهادهای عمومی - خصوصی زیر سوال رفته است و تفکیک مسائل در این دو دسته بیش از حد مبهم شده و نیازمند بازنگری است. سوم، الگوی بسیج سیاسی تغییر کرده، بیشتر خودجوش و نامنظم شده و اجازه خروج آسان را می‌دهد. افراد جامعه به دلیل خرده فرهنگ‌ها کمتر شخصیت جمعی و گروه محور دارند و مشارکت‌های اجتماعی به سمت فضای مجازی حرکت کرده که خود شخصیت فرد محوری را سبب شده و به طور معمول از مشارکت سیاسی سنتی که شامل رفتارهای دسته جمعی و حضور و مشارکت حضوری می‌شد فاصله گرفته است.

### - خرده فرهنگ‌ها و تکثرگرایی بینشی

جامعه امروز، خصوصاً با وجود مهاجرت‌های متعدد و وجود شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی، سبب شده خرده فرهنگ‌های گوناگون شکل بگیرد و تکثرگرایی بینشی گسترده‌ای در حوزه ارزش‌ها، باورها و اعتقادات به وجود آید. از این رو و باتوجه به اینکه یکی از مهمترین موضوعات در حل مسائل بغرنج



موضوعات ارزشی است. نگرش‌های متفاوتی در ذی‌نفعان متعدد از سیاستگذاران تا جامعه تحت تاثیر به وجود آمده که هماهنگی ارزشی و ایجاد پذیرش در مورد آن، به یکی از چالش‌های آن و دلایل ضرورت حکمرانی مسائل تبدیل شده است

### - چگونگی حکمرانی مسائل

باتوجه به نکات اشاره شده، دولت‌ها به منظور حفظ یک سیستم پاسخگو برای حل مسائل نیازمند حکمرانی در مسائل هستند که با استفاده از مشارکت مردم و شیوه‌های بازتاب‌دهنده بهتر مسائل، نسبت به حل کارآمدتر و بهتر مسائل حکمرانی اقدام نمایند. بدون تردید انتقال موضوعات وسیع حکمرانی به دستورکارهای سیاسی و تصمیم‌گیری و از آنجا اجرایی کردن تصمیمات از وظایف دولت‌ها و مقامات سیاسی است، با این حال شهروندان کمتر‌پذیرای تحمیل مقررات بروکراتیک و سلسله‌مراتبی از بالا به پایین هستند و بیشتر ترجیح می‌دهند، دولت‌ها نهادها و ساختارهایی را توسعه دهند که از ظرفیت مشارکت مردم و حضور آن‌ها بیشتر استفاده نماید. رویکر حکمرانی مسائل می‌تواند ضمن حفظ بخش‌های کلیدی نقش دولت در اداره، جایگزین آن شود تا تطابق بیشتری در ساختار بندی و حل مسائل توسط شهروندان و دولتمردان و سیاست‌مداران اتفاق افتد. ظرفیت جنبش‌های اجتماعی، شبکه‌های غیر رسمی و مجازی، این امکان را می‌دهد تا شهروندان مجاری ارتباط سیاسی مناسب برای کمک به حل مسائل را پیدا کنند که ریشه این مسائل را می‌توان در بحث‌های حکمرانی شبکه‌ای و شبکه‌های حکمرانی جستجو کرد. به علاوه اگر ما سیاست را خروجی یک تعامل ساختاریافته و بازی قدرت محدوده شده با قوانین در نظر بگیریم. مشارکت مردم می‌تواند به نتایجی نزدیک به خواسته‌ها و مطلوب آنان نزدیک‌تر شود تا خواست و میل گروهی سیاسی و صاحب قدرت. در این حالت حکمرانی مسائل نوعی جدید از ساخت اجتماعی در عرصه مسئله‌یابی، بازی قدرت و مشارکت ذی‌نفعان باشد. در برخی از موارد و در غیاب راه حل‌های مشخص و قطعی، برخی از اندیشمندان معتقدند سیاستگذار نباید به دنبال حل مسئله بفرنج باشد بلکه باید به ذی‌نفعان کمک کند تا درباره درک بهتر و معانی مشترک در مورد مسئله و راه‌حل‌های احتمالی آن مذاکره کنند. در واقع در این حالت هدف باید اقدام منسجم در خصوص مسئله باشد نه اینکه راه حل نهایی را سریع پیدا کنند (Conklin, Basadur, and VanPatter ۲۰۰۷). در اینجا سیاست‌گذار بایستی روی مداخلات هدفمند و دراز مدت، انعطاف‌پذیری ساختاری و

به کارگیری ظرفیت حکمرانی (استفاده از ظرفیت‌های خصوصی و غیردولتی) را در دستورکار قرار دهد. استفاده از «سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد»<sup>۱</sup> در کنار سعی در افزایش دامنه اجماع بین ذی‌نفعان نیز از دیگر کارهایی است که می‌تواند در دستور کار قرار گیرد (Head ۲۰۰۸). شون و راین نیز معتقدند می‌توان با چانه‌زنی و گفتگو در مورد جنبه‌های ارزشی مسائل بغرنج به هدف دستیابی به سازش‌های موقت دست یافت هر چند که اختلاف اساسی ممکن است هنوز وجود داشته باشند (ShÖn and Rein ۱۹۹۴). این موضوع را شاید بتوان در قالب اتخاذ رویکردهای همکاری و هماهنگی مطرح کرد که برخی آن را ابزار اصلی در مقابل مسائل بغرنج می‌دانند (Alford and O'flynn ۲۰۱۲). وجود این رویکردهای همکاری و مشارکت می‌تواند درک و پرداختن به مشکلات بدخیم را در جایی که ذی‌نفعان متعدد با دانش، علایق یا ارزش‌های متفاوت وجود دارند، بهبود بخشد.

جایی که همکاری به طور موثر انجام شد می‌تواند از سه طریق به حل مسائل بدخیم کمک نماید (Ansell and Gash ۲۰۰۸). نخست وجود شبکه‌های مشارکتی علمی، کمک می‌کنند که ماهیت مشکل و علل زمینه‌ای آن بهتر درک شوند. دوم آنکه همکاری این احتمال را افزایش می‌دهد که راه‌حل‌های موقتی برای مشکل پیدا شده و مورد توافق قرار گیرند. سوم آنکه نقش‌های جدید رهبری<sup>۲</sup> ایجاد می‌کند که به مثابه ایجاد انسجام بیشتر در عمل و در پاسخ است. ما معقدیم این موارد را می‌تواند در قالب حکمرانی همکارانه<sup>۳</sup> دنبال کرد.

برخی دیگر از اندیشمندان معتقدند تفکر سیستمی را از آنجا که رویکردی تعاملی‌تر و جامع‌تر در مورد علل و پیامدها است که ضمن توجه به نتایج مورد نظر بر روی شبکه پیچیده ورودی‌ها، فرآیند و خروجی‌ها و همچنین فرایندهای اصلی، کمکی و موازی را نیز مد نظر قرار می‌دهد، می‌تواند در درک بعد پیچیدگی مسائل بدخیم مفید باشند (Seddon ۲۰۰۸; Chapman ۲۰۰۴).

<sup>۱</sup> Evidence-based policy

<sup>۲</sup> برای مطالعه بیشتر مراجعه شود به رویکردهای رهبری تحول‌آفرین، رهبری تطبیقی و رهبری مشارکتی

<sup>۳</sup> Collaborative governance

برخی دیگر بر استفاده از نظریه پیچدگی برای پاسخگویی انعطاف‌پذیر به شرایط و چالش‌های و مسائل در حال تغییر اجتماعی و نهادی تاکید دارند (Teisman, van Buuren, and Gerrits ۲۰۰۹). این نظریه در علوم فیزیکی و محاسباتی توسعه یافته است و در قرن جدید در مسائل سیاسی و نهادی نیز مورد استفاده قرار گرفته است. ایده‌های اصلی این دانش مثل وابستگی متقابل، حلقه‌های بازخورد، ویژگی‌های نوظهور و... را می‌توان برای بررسی تاثیر مداخلات انسانی استفاده کرد (Berkes, Colding, and Folke ۲۰۰۸). با این حال باید توجه نمود که کاربرد اصلی نظریه پیچیدگی، کمک به تجزیه و تحلیل بهتر روندها و چالش‌های پیچده است تا نشان دادن راه حل‌های موثرتر.

هد و همکارش معتقدند (Head and Alford ۲۰۱۵)، توانمندی ساختارها و فرآیندها از دیگر عوامل موثر در مواجهه با مسائل بفرنج است. آن‌ها بیان می‌کنند شیوه مدیران دولتی هر چه باشد، می‌توان آنان را توسط ساختارها و فرآیندهای مدیریت دولتی محدود کرد. انعطاف‌پذیر ساختن ساختارها، بودجه‌بندی و سیستم مالی منعطف‌تر، رویکردهای استراتژیک جدید، مدیریت منابع انسانی مشارکت محور و منعطف، انعطاف‌پذیر ساختن ساختارها، می‌تواند ایجاد سازگاری و اتخاذ رویکردهای جدید ضروری را در مواجهه با مسائل بفرنج آسان‌تر کند. بودجه‌بندی و سیستم مالی منعطف‌تر کمک می‌کند شما بتوانید در هر مرحله و بصورت اقتضایی تخصیص‌هایی را دهید که شاکله کل بودجه ریزی را بهم نریزد. رویکردهای استراتژیک جدید، اشاره به رویکردهایی دارند که بر نتایج انتهایی برنامه تمرکز می‌کند و از این طریق انعطاف‌پذیری بیشتری را در رابطه با فرآیندهای که به نتایج می‌انجام، از خود نشان می‌دهد. اینکار از طریق نفوذ در حلقه‌های بازخورد پیچیده و اختصاص زمان‌های طولانی مدتی که نیاز است بر ارزیابی مراحل میانی و پیش‌نیاز مسیر حل مسائل بفرنج تکیه دارد اتفاق می‌افتد. مدیریت منابع انسانی مشارکت محور و منعطف، تاکید بر دانش، تجربه و مهارت‌های مناسب در جذب، ارتقا و توسعه مهارت نیروی انسانی سبب می‌شود، افراد را برای موقعیت‌هایی بازتر، مشارکتی و انعطاف‌پذیرتر آماده شوند.

## ۵- نتیجه گیری

در این مقاله سعی شد ضمن بررسی مفاهیم مرتبط با مسئله، به مسائل بغرنج به عنوان یکی از مهمترین موضوعات حوزه سیاست‌گذاری و حکمرانی پرداخته شود، در ادامه چالش‌های مسائل بغرنج بررسی و رویکردی در مواجهه با این مسائل تحت عنوان حکمرانی مسائل مورد بحث و بررسی قرار گیرد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، سنگ بنای مواجهه با مسائل بغرنج به‌کارگیری رویکردهایی از جنس حکمرانی و انعطاف‌پذیری در ساختارها، فرآیندها و چارچوب‌های موجود برای حل مسائل اداره عمومی است. به‌کارگیری ظرفیت جنبش‌های اجتماعی، شبکه‌های غیررسمی و مجازی و مشارکت مردم در حل این دست از مسائل از مهمترین بخش‌های رویکرد حکمرانی مسائل است. به عبارتی در حکمرانی مسائل، اقدامات منسجم و افزایش دامنه اجماع در بین ذی‌نفعان، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی ساختارها و فرآیندها، استفاده از رویکردهای تفکر سیستمی و نظریه پیچیدگی از مهمترین ظرفیت‌ها در حل مسائل بغرنج هستند.



## منابع

- Alford, John, and Brian W Head. ۲۰۱۷. "Wicked and Less Wicked Problems: A Typology and a Contingency Framework." *Policy and Society*.
- Alford, John, and Janine O'flynn. ۲۰۱۲. *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*. Macmillan International Higher Education.
- Annamalai, Nagappan, Shahrul Kamaruddin, Ishak Abdul Azid, and T S Yeoh. ۲۰۱۳. "Importance of Problem Statement in Solving Industry Problems." In *Applied Mechanics and Materials*, Trans Tech Publ, ۸۵۷–۶۳.
- Ansell, Chris, and Alison Gash. ۲۰۰۸. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of public administration research and theory* ۱۸(۴): ۵۴۳–۷۱.
- Berkes, Fikret, Johan Colding, and Carl Folke. ۲۰۰۸. *Navigating Social–Ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change*. Cambridge University Press.
- Bevir, Mark. ۲۰۱۰. *The SAGE Handbook of Governance*. Sage.
- Braybrooke, David, and Charles Edward Lindblom. ۱۹۶۳. "Strategy of Decision; Policy Evaluation as a Social Process."
- Cairney, Paul. ۲۰۱۹. *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Red Globe Press.
- Catron, Bayard L. ۱۹۸۱. "On Taming Wicked Problems." *Dialogue* ۳(۳): ۱۳–۱۶.
- Chapman, Jake. ۲۰۰۴. *System Failure: Why Governments Must Learn to Think Differently*. Demos.
- Chisholm, Donald. ۱۹۹۵. "Problem Solving and Institutional Design." *Journal of Public Administration Research and Theory* ۵(۴): ۴۵۱–۹۲.
- Colebatch, Hal K. ۲۰۰۶. "What Work Makes Policy?" *Policy sciences* ۳۹(۴): ۳۰۹–۲۱.
- Conklin, Jeff, Min Basadur, and G K VanPatter. ۲۰۰۷. "Rethinking Wicked Problems—Unpacking Paradigms, Bridging Universes." *NexD Journal* ۱۰(۱).

Goldstein, William M, and Robin M Hogarth. ۱۹۹۷. "Judgment and Decision Research: Some Historical Context."

Hammond, Kenneth R. ۱۹۹۶. Human Judgment and Social Policy: Irreducible Uncertainty, Inevitable Error, Unavoidable Injustice. Oxford University Press on Demand.

Head, Brian W. ۲۰۰۸. "Three Lenses of Evidence based Policy." Australian Journal of Public Administration ۶۷(۱): ۱-۱۱.

Head, Brian W, and John Alford. ۲۰۱۵. "Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management." Administration & society ۴۷(۶): ۷۱۱-۳۹.

Hoppe, Robert. ۱۹۹۳. "Political Judgment and the Policy Cycle: The Case of Ethnicity Policy Arguments in the Netherlands." In The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning, Duke University Press, ۷۷-۱۰۰.

———. ۲۰۱۱. The Governance of Problems: Puzzling, Powering, Participation. Policy Press.

Kettl, Donald F. ۲۰۰۸. The next Government of the United States: Why Our Institutions Fail Us and How to Fix Them. WW Norton & Company.

Kush, Max. ۲۰۱۵. "The Statement Problem." Quality progress ۴۸(۶): ۷۱.

Raadschelders, Jos C N. ۱۹۹۴. "Administrative History: Contents, Meaning and Usefulness." International review of administrative sciences ۶۰(۱): ۱۱۷-۲۹.

Rittel, Horst W J, and Melvin M Webber. ۱۹۷۳. "Dilemmas in a General Theory of Planning." Policy sciences ۴(۲): ۱۵۵-۶۹.

Ruhl, J B, and James Salzman. ۲۰۲۰. "Introduction: Governing Wicked Problems." Vanderbilt Law Review ۷۳: ۱۵۶۱.

Seddon, John. ۲۰۰۸. Systems Thinking in the Public Sector. Triarchy Press.

ShÖn, D A, and Martin Rein. ۱۹۹۴. "Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies." Basic Book.

Stolle, Dietlind, and Marc Hooghe. ۲۰۰۵. "Inaccurate, Exceptional, One-Sided or Irrelevant? The Debate about the Alleged Decline of Social Capital and Civic Engagement in Western Societies."

British journal of political science ۳۵(۱): ۱۴۹-۶۷.

Teisman, Geert, Arwin van Buuren, and Lasse M Gerrits. ۲۰۰۹. Managing Complex Governance Systems. Routledge.

رعنايي، محسن، حامد، سرمدی، and مجید شیخ انصاری. ۱۳۹۵. "نقد عقلانیت کلاسیک؛ رویکرد عقلانیت محدود." اقتصاد تطبیقی ۶: ۷۱-۹۳.

