

## **The Relational Network of Policy Entrepreneurs’ Strategies in the Public Policymaking System of Iran**

**Reza Eshgarf<sup>1\*</sup>, Ali Hamidizadeh<sup>2</sup>, Hasan Danaee Fard<sup>3</sup>**

- 1. PhD Student of Public Administration, Decision Making and Public Policy, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran*
- 2. Assistant Professor, Faculty of Management & Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran*
- 3. Professor, Department of Public Administration, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran*

(Received: September 3, 2020; Accepted : April 11, 2021)

### **Abstract**

This article presents the results of the examination of the policy entrepreneurs’ strategies in the public policymaking atmosphere of Iran using DEMATEL technique. In line with the research topic, the purpose of this study was to identify and detect causal relations, estimate the effect size, and finally present the relational network of strategies that participants’ thought are used by policy entrepreneurs in the public policymaking atmosphere of Iran to offer policy innovations. The research method was descriptive, and 20 experts were selected through purposive/ judgmental sampling based on the maximum variation and snowball strategies. To this end, first the theoretical bases and concepts of policy entrepreneurship are expressed in order to identify the policy entrepreneurs’ strategies in the literature. Then, using DEMATEL technique, the strategies extracted from the experts’ interviews are prioritized in a structure based on the graph theory to identify the causal relations and then their relational network map is developed. Based on these steps, the relational network of policy entrepreneurs’ strategies in the public policymaking system of Iran is provided. Moreover, the most effective strategies are found to be “strategies of relational management, using the media, and persuading and convincing the audience through speech power,” while “changing the actors and stakeholders with the right to address the issue in order to remove the opponents” was found to be the most influenced strategy of the policy entrepreneurs.

### **Keywords**

relational network, policy entrepreneurship, policy entrepreneur’s strategies, public policy, DEMATEL.

---

\* **Corresponding Author, Email:** reshgarf@ut.ac.ir

## شبکه ارتباطی راهبردهای کارآفرینان خطمشی در نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران

رضا اشکرف<sup>۱\*</sup>، علی حمیدی‌زاده<sup>۲</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

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

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۲)

### چکیده

در این نوشتار، نتایج بررسی راهبردهای کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران، با استفاده از تکنیک دیماتل، ارائه شده است. هدف پژوهش، بر اساس مسئله اصلی پژوهش، شناسایی و کشف روابط علی و برآورد میزان تأثیر و تأثر و در نهایت ارائه یک نقشه شبکه ارتباطی از راهبردهایی بود که به زعم مشارکت‌کنندگان توسط کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران به منظور ارائه نوآوری‌های سیاستی به کار گرفته می‌شود. روش تحقیق کاربردی از نوع توصیفی بود و انتخاب خبرگان به صورت نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی به تعداد ۲۰ نفر مبتنی بر راهبردهای پیشینه تنوع و گلوله برفی انجام گرفت. به این منظور ابتدا به بیان مبانی نظری و مفاهیم کارآفرینی خطمشی جهت شناسایی راهبردهای کارآفرینان خطمشی در پیشینه پژوهشی موضوع پرداخته شده است. سپس، به کمک تکنیک دیماتل، راهبردهای مستخرج از مصاحبه‌های خبرگان، به منظور کشف روابط علی، در ساختاری مبتنی بر نظریه گراف، اولویت‌بندی و نقشه شبکه ارتباطی آنان ترسیم شد. بر مبنای نتایج این پژوهش، ضمن ارائه الگوی شبکه ارتباطی راهبردهای کارآفرینان خطمشی در نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران، راهبردهای «مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها، و ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه» تأثیرگذارترین و «تغییر بازیگران و نهاد ذی‌حق در رسیدگی به مسئله برای کنار زدن مخالفان» تأثیرپذیرترین راهبرد کارآفرینان خطمشی شناسایی شد.

### کلیدواژگان

خطمشی‌گذاری عمومی، دیماتل، راهبردهای کارآفرینان خطمشی، شبکه ارتباطی، کارآفرینی خطمشی.

\* رایانامه نویسنده مسئول: reshgarf@ut.ac.ir

## مقدمه

نوآوری و تغییر و تحول در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها همواره یکی از الزامات توسعه و پیشرفت در جوامع و سازمان‌ها بوده است. این ضرورت در عصر حاضر با شدت بیشتری خودنمایی می‌کند. در زمانه ما، که سرعت تغییرات رو به افزایش است و مردم به علت آگاهی و سهولت ارتباطات جهانی انتظارات تازه‌ای را به میان کشیده‌اند، نیاز به سیاست (خط‌مشی)‌های تازه و نوآورانه بیشتر شده است (الوانی ۱۳۹۵: ۸۲). در دنیای پر از پیچیدگی و تغییر معاصر حل مسائل نیازمند ذهن‌های روشن و آگاه است. با شیوه‌های کهنه و راه‌حل‌های قدیمی نمی‌توان به استقبال آینده‌های نو رفت. دانش جدید خط‌مشی‌گذاری باید راه‌حل‌ها و احتمال‌های جدیدی را بیابد و خلاقیت و نوآوری را در تصمیم‌گیری‌هايش به کار گیرد. اگرچه به‌ظاهر این توصیه ساده و آسان می‌نماید، در عمل، کاری دشوار است. زیرا افراد و سازمان‌ها در مقابل شیوه‌ها و روش‌های جدید مقاومت می‌کنند و به علت مأنوس شدن با یک سلسله راه‌حل‌ها از قبول جانشین‌های جدید سربازمی‌زنند. ذهن‌های شکل‌گرفته و سازمان‌های سنتی به‌سادگی نمی‌توانند از تجربه‌های گذشته چشم‌پوشند و راه‌حل (خط‌مشی)‌های دیگری را پذیرا شوند (الوانی و شریف‌زاده ۱۳۹۴: ۱۶۹ و ۱۷۰). برای آنکه تحول اساسی رخ دهد و در سیاست‌ها نوآوری و بدعت به وجود آید، نیاز به کسانی است که با شجاعت و خلاقیت در اندیشه و عمل دست به کارهای تازه بزنند و در روند همیشگی وضع موجود جهش ایجاد کنند و طرح‌های نو دراندازند؛ افرادی که طلوعه‌داران تحول و تغییر در سیاست و خط‌مشی‌ها هستند. در زمانی که اغلب بازیگران این عرصه حافظان وضع موجودند، کارآفرین خط‌مشی<sup>۱</sup> برهم‌زننده وضع موجود و پیام‌آور وضعی دیگر است. وی با اشتیاق برای تغییر و تحول و برهم زدن وضع موجود پا به میدان سیاست می‌گذارد و این وجه تمایز وی با دیگر بازیگران سیاسی است. با توجه به اهمیت و آثار سازنده کارآفرین سیاست و فقر مباحث علمی و تحقیقی در این زمینه، باید به دنبال شناخت بهتر و بررسی

عمیق‌تر این موضوع باشیم و انگیزه‌ها و نحوه عمل کارآفرینان خطمشی را کشف و نظریه‌پردازی کنیم تا بتوانیم تئوری‌های متقن و تازه‌ای در این باب ارائه دهیم (الوانی ۱۳۹۵: ۸۲ و ۹۰). بنابراین و با تأکید بر این نکته که کارآفرینی و کارآفرینان خطمشی در نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران به‌ندرت موضوع پژوهش علمی بوده‌اند در این نوشتار به دنبال شناسایی و کشف روابط علی و برآورد میزان تأثیر و تأثر و در نهایت ارائه یک نقشه شبکه ارتباطی از راهبردهایی هستیم که به زعم خبرگان کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران به منظور ارائه نوآوری‌های سیاستی استفاده می‌کنند.

### بیان مسئله

هرچند کارآفرینان خطمشی به صورت گسترده در مباحث پژوهشی علوم سیاسی و مدیریت عمومی بررسی شده‌اند، نقش آن‌ها مانند اشباح تقریباً ثابت بوده است. محققان مختلف به این نکته اشاره کرده‌اند که کارآفرینان خطمشی نقش پررنگی در به ثمر نشستن تغییرهای پویا-در مقابل تغییرات تدریجی- در خطمشی عمومی داشته‌اند (King Baumgartner & Jones 1993; 1988; Kingdon 1984, McCraw 1984; Polsby 1984; Smith 1991; Walker 1974; Weissert 1991; Wilson 1980 as cited in Mintrom 1995: 1). در دنیای واقعی، راهبردهای بلندمدت کارآفرینان خطمشی و استراتژی‌های سیاسی عمل‌گرایانه با هم پیوند خورده‌اند و به‌سختی می‌توان آن‌ها را از هم تشخیص داد. راهبرد سیاسی بیشتر واکنشی به تغییر جهت سیاست‌های حزبی، مسائل در حال ظهور، و رفتار گروهی ائتلاف ذی‌نفعان است؛ گرچه به طور هم‌زمان چشم‌اندازهای مربوط به خود را نیز دنبال می‌کنند. بنابراین راهبرد سیاسی اقتضایی است و بنا بر ماهیت خود کوتاه‌مدت و به دنبال دستیابی به اهداف قانونی است و به صورت خلاصه به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه چیزی از نظر سیاسی در این برهه زمانی امکان‌پذیر است. در مقابل کارآفرینان خطمشی با یک نقشه راه عملیاتی، به منظور تغییر خطمشی، که به صورت گسترده به اشتراک گذاشته شده، هدایت می‌شوند. افق زمانی برای تغییر، پافشاری بر ضروریات به جای مصالحه کردن، و روش‌های ابتکاری برای تغییر در مقیاس بزرگ هنجارهای آنان برای کنش هستند (King 1988: 475).

میتروم (۱۹۹۵) می‌گوید محققان از اصطلاح «کارآفرینانه» به منزله یک استعاره مبهم برای توصیف اقدام‌های افراد در فرایند خط‌مشی‌گذاری بهره برده‌اند. ولی تلاش خاصی برای کشف شباهت‌ها و تفاوت‌های میان کارآفرینان خط‌مشی و همتایان تجاری آن‌ها صورت نپذیرفته است. از نگاه وی پیشینه موضوع ترکیبی از کارآفرین خط‌مشی و کارآفرین سیاسی است. ضمن اینکه از این مباحث به‌هیچ‌وجه نمی‌توان به تفاوت بین دو دسته بازیگران یادشده پی برد. وی ضمن اشاره به علاقه روزافزون محققان به بحث کارآفرینان به منزله افرادی که جهت و جریان سیاست و خط‌مشی عمومی را تغییر می‌دهند، مطرح می‌کند که پژوهش‌های دانشگاهی موجود پاره‌پاره<sup>۱</sup> و فاقد تلاش‌هایی جهت تأیید و انباشتگی دانش<sup>۲</sup> در این حوزه هستند. به‌علاوه، اکثر پژوهش‌های صورت‌پذیرفته در زمینه کارآفرینی در قالب مطالعات موردی و به صورت زندگی‌نامه افرادی بوده است که تغییرات نوآورانه و غیرمنتظره‌ای در خط‌مشی‌های عمومی ایجاد کرده‌اند. چنین پژوهش‌هایی اغلب بر دیوان‌سالاران عالی‌رتبه در سازمان‌های دولتی یا شبه‌دولتی و سیاستمداران فعال تمرکز داشته‌اند. در مقایسه با پژوهش‌های صورت‌پذیرفته درباره قانون‌گذاران و رسانه‌ها و گروه‌های ذی‌نفع، تحقیق‌های اندکی درباره کارآفرینان خط‌مشی انجام پذیرفته است. استدلال‌های اندکی وجود دارد که چرایی توجه به کارآفرینان خط‌مشی را بررسی می‌کند. به عبارت بهتر، کارآفرینان خط‌مشی به‌ندرت موضوع پژوهش مباحث نظری خط‌مشی عمومی بوده‌اند. از آنجا که پژوهشگران مختلف اعلام کرده‌اند که کارآفرینان خط‌مشی دسته‌ای از بازیگران هستند که بر خط‌مشی‌گذاری عمومی تأثیر می‌گذارند، مطالعه دقیق‌تر آنان می‌تواند پاسخی به این سؤال باشد که چرا بعضی از ایده‌های خط‌مشی در برابر ایده‌های متعدد دیگر در زمان خاصی رواج می‌یابند. علاوه بر این، مطالعه نظام‌مند راهبردها و پیامدهای کارآفرینان خط‌مشی می‌تواند در درک خط‌مشی‌گذاری عمومی و تغییر خط‌مشی نیز یاری‌رسان باشد (Mintrom 1995: 3).

---

1. piecemeal

2. lacking in cumulative effort

به نظر می‌رسد جامعه مدنی ایران در تربیت و فعال‌سازی نسلی از جوان‌ها و اقشار مختلف که بتوانند از حوزه انفعالی به حوزه فعال مدنی وارد شوند و نقش‌آفرینی را بیاموزند خوب عمل کرده است. بهبود شاخص‌هایی چون تعداد احزاب در دو دهه اخیر، نهادهای غیردولتی، دانش‌آموختگان دانشگاهی، فعالیت رسانه‌های جمعی، فعال شدن رسانه‌های مجازی، و ... همه نشان از ورود بازیگران جدید و فعال به عرصه عمومی دارد. اما آنچه کشور در عرصه عمومی خود بدان نیاز دارد نه فقط حضور شهروندان فعال بلکه افراد دارای ایده، دانش، اعتبار، و ابتکار است که علاوه بر نگاه انتقادی با نگاه کارآفرینی وارد عرصه سیاسی و اجتماعی شوند و با ایده‌های خود حرکت کشور در حوزه سیاست‌گذاری عمومی را بهبود بخشند (مهمی، ۱۳۹۳). تأکید نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران طی سالیان گذشته مبنی بر جوان‌گرایی در عرصه مدیریت عمومی و سپردن مسئولیت‌ها به جوانان - که موضوع اصلی بیانیه گام دوم انقلاب نیز بوده است - را می‌توان به نوعی استعاره‌ای از نیاز به ورود فکر و اندیشه جدید و نوآورانه در نظام خطمشی‌گذاری عمومی دانست. در این نوشتار به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی هستیم که کارآفرینان خطمشی در نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران از چه راهبردهایی برای در دستور کار قرار گرفتن ایده‌های نوآورانه خود بهره می‌برند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه‌های آغازین قرن بیستم، لودویگ وان میزس<sup>۱</sup>، اسرائیل کرزنر<sup>۲</sup>، و ژوزف شوپتر<sup>۳</sup> بنیان‌گذاران مبحثی دوجبهی بودند که امروزه تحت عنوان دیدگاه کلاسیک به کارآفرینی در علم اقتصاد از آن یاد می‌شود. کرزنر مبتنی بر فعالیت‌های آغازین میزس نخستین دیدگاه کلاسیک کارآفرینی را توسعه داد: «شیوع و همه‌گیری کارآفرینی در همه تلاش‌های بشری»<sup>۴</sup>. در اواسط قرن بیستم، میزس فعالیت‌های کارآفرینانه را در مرکز مفهوم‌آفرینی خود از کنش انسانی قرار داد. وی اعلام می‌کند: «کارآفرینی یک ویژگی خاص گروه یا طبقه‌ای متمایز از

- 
1. Ludwig von Mises
  2. Israel Kirzner
  3. Joseph Schumpeter
  4. the ubiquity of entrepreneurship in all human endeavors

مردمان نیست؛ بلکه ماهیت و سرشت هر کنش و مسئولیت اصلی هر بازیگری است.» کارآفرینی از نگاه میزس کلید جامعی برای درک همه کنش‌های انسانی است. زیرا به زبان خود میزس «عدم قطعیت ماهیت همه کنش‌هاست.» بیست و پنج سال بعد، کرزنر آگاهانه و ژرف‌اندیشانه به توسعه و پالایش ایده جهانی سازی کارآفرینی میزس پرداخت. وی در اثر خود، با عنوان رقابت و کارآفرینی (۱۹۷۳)، مطرح کرد: «عاملی در همه کنش‌های بشری وجود دارد که اگرچه برای همه فعالیت‌های اقتصادی حیاتی است، نمی‌تواند معیاری برای کارایی، بیشینه‌سازی، یا صرفه‌جویی باشد.» (Kirzner 1973; Mises 1996 as cited in Shockley 2005: 1-2). ژوزف شومپیتر، ضمن قدردانی از ریچارد کانتیلون<sup>۱</sup> برای ابداع اصطلاح کارآفرین<sup>۲</sup>، مطرح می‌کند که کانتیلون کارآفرین را عاملی تعریف می‌کند که عوامل اقتصادی را جهت تولید محصولات جدید و باب میل بازار ترکیب می‌کند. شومپیتر، که از وی با عنوان «پدر تفکر کارآفرینی نوین»<sup>۳</sup> یاد می‌شود، بحث خود درباره کارآفرینی را مبتنی بر همین مفهوم سازی ابتدایی کانتیلون پیش می‌برد تا بر اهمیت نوآوری در فرایند کارآفرینی تأکید ورزد. برای شومپیتر وظیفه نهایی کارآفرین نوآوری، یافتن و اجرای ایده‌های جدید، و تلفیق مواد و نیروها برای خارج کردن اقتصاد از چرخه‌های تکرار فعالیت‌هاست (Roberts & king 1989: 5). مارتین<sup>۴</sup> و آسبرگ (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند که اصطلاح کارآفرینی دارای بار معنایی مثبت و منفی توأمان است. از بعد مثبت، کارآفرینی به توانایی ذاتی و ماهوی خاص برای درک و استفاده از فرصت‌ها و تلفیق تفکر و تصمیم برای خلق چیزی جدید اشاره می‌کند. از بعد منفی، کارآفرینی شرایطی به‌وقوع پیوسته و پس‌نگرانه است؛ زیرا برای آنکه تأثیر مثبت فعالیت‌های کارآفرینانه مشهود شود باید زمان سپری شود. جامعه‌شناسان و دانشمندان علوم سیاسی مفهوم کارآفرینی شومپیتر را برای توصیف یک نمونه از بازیگران سیاسی یا سازمانی به عاریه گرفته‌اند. این اصطلاح، یعنی کارآفرین خط‌مشی، توجه خاصی را

- 
1. Richard Cantillon
  2. entrepreneur
  3. father of modern entrepreneurial thought
  4. Martin & Osberg

به خود جلب کرده است (Anderson 2013: 25). اصطلاح کارآفرین را به احتمال زیاد ابتدا رابرت دال<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) به واژگان علوم سیاسی وارد کرده است. وی عنوان می‌کند که رهبر سیاسی عامل مهمی جهت ایجاد تغییر است؛ ضمن اینکه فرد کارآفرین کارگزار دیگران نیست، بلکه دیگران هستند که کارگزاران وی محسوب می‌شوند. در ابتدا مفهوم کارآفرینی بیشتر در مورد گروه‌های ذی‌نفع مطرح می‌شد (Cohen 2016: 11). ملتسنر (۱۹۷۶)، در یک نگاه متفاوت، تحلیلگران خطمشی را که دولت ایالتی واشنگتن استخدام کرده بود مطالعه و ۱۱۶ تحلیلگر مورد مطالعه را مبتنی بر دو عامل طبقه‌بندی کرد؛ مهارت‌های سیاسی و مهارت‌های تحلیلی. از نگاه وی افرادی که در هر دو بعد در رتبه‌های بالایی جای می‌گیرند کارآفرین نامیده می‌شوند که فقط ۲۷ نفر از ۱۱۶ نفر مورد مطالعه در این طبقه جای گرفتند. بنابراین کارآفرین از نگاه ملتسنر یک «متخصص خطمشی کارآموده»<sup>۲</sup> و یک «سیاستمدار دیوان‌سالار ریزبین»<sup>۳</sup> است که به صورت مؤثر با تعدادی از افراد کار می‌کند (Meltsner 1976: 6 as cited in Roberts & King 1989). کوب و الدر (۱۹۸۱، ۱۹۸۳) اهمیت کارآفرینان خطمشی در خطمشی‌گذاری عمومی را به تصویر می‌کشند. از نگاه آنان بسیاری از حوزه‌های خطمشی‌گذاری عمومی توسط یک مجموعه محدود و نسبتاً پایدار از بازیگران با یک شبکه ارتباطی نسبتاً بسته تحت کنترل قرار گرفته‌اند. این «زیرسیستم‌های خطمشی» یا «مثلث‌های آهنین» تمایل دارند که کنترل نسبتاً منحصربه‌فردی بر دستور کارهای نهادینه‌شده در قلمرو خطمشی‌گذاری داشته باشند و مشارکت در روند تعریف مسئله را محدود کنند. در این میان نقش کارآفرینان خطمشی کلیدی است. زیرا آن‌ها از بیرون بر زیرسیستم خطمشی‌گذاری فشار وارد می‌آورند تا «کنترل خبثت وار»<sup>۴</sup> آن را بشکنند و بر «کژگرایی نظام‌مند»<sup>۵</sup> آن غلبه کنند. کارآفرینان خطمشی از طریق یک ائتلاف عمومی فعال و توانمند می‌توانند ساختار

- 
1. Robert Dahl
  2. skilled policy technician
  3. astute "bureaucratic" politician
  4. vice grip
  5. systemic bias



مراجع را تغییر دهند، مسئله را بازتعریف کنند، و افکار عمومی را در مورد یک مسئله برانگیزند (Cobb & Elder 1981; 1983 as cited in Roberts & King 1989: 8). اما کارآفرینی خطمشی به مثابه یک مفهوم نظری در پژوهش تأثیرگذار کینگدون (۱۹۸۴) بروز یافت (Cohen 2016: 13). چارچوب جریان‌ات چندگانه را سال ۱۹۸۴ جان کینگدون بر اساس مدل سطل زباله برای تشخیص پیچیدگی تغییر خطمشی ارائه کرد. کینگدون از سه جریان مستقل - شامل جریان مسئله عمومی، جریان سیاسی، جریان خطمشی - نام می‌برد که زمانی که شرایط برای ارائه یک فرصت تغییر خطمشی مفید است به هم می‌پیوندند. برای سرمایه‌گذاری روی این پنجره، افراد تأثیرگذاری که تحت عنوان «کارآفرینان خطمشی» مفهوم‌سازی شده‌اند لازم است منابع و اطلاعات و ساختار مناسب برای جفت کردن مسئله/راه‌حل را به منظور در دستور کار قرار گرفتن و اجرای تغییر خطمشی فراهم کنند (Weber 2017: 254). پنجره خطمشی این امکان را برای افراد فراهم می‌آورد تا راه‌حل‌های خودشان را به مسائل مرتبط سازند. این افراد که تمایل دارند منابعشان را برای ایجاد چنین ارتباط‌هایی سرمایه‌گذاری کنند کارآفرینان خطمشی شناخته می‌شوند (Kingdon 2002: 105). بر مبنای این مدل، کارآفرینان خطمشی افراد حقیقی یا حقوقی هستند که تلاش می‌کنند سه جریان (مسائل، سیاست، خطمشی) را به نحوی به هم متصل کنند. آن‌ها باید چیزی بیش از مدافعان راه‌حل‌های خاص باشند. در واقع آن‌ها کارگزاران قوی و کنترل‌کنندگان ترجیح‌های مسئله‌سازند (Zahariadis 2003: 38). آن‌ها، جهت حفظ انسجام فکری ایده‌هایشان، فعالیت‌های گوناگونی انجام می‌دهند؛ نظیر فعالیت‌های خلاقانه/خردورزانه، فعالیت‌های استراتژیک، فعالیت‌های معطوف به بسیج منابع، فعالیت‌های تثبیت‌کننده. در واقع کارآفرینان خطمشی کاتالیزورهای فرایند نوآوری خطمشی‌ها هستند که باعث می‌شوند سیستم‌های بوروکراتیک تغییر کنند و عملکردشان نوآورانه‌تر و پاسخگوتر شود. کینگ (۱۹۸۸) نشان داد کارآفرینان خطمشی فرایند نوآوری خطمشی را از طریق فعالیت‌هایی مانند تولید/ایجاد ایده<sup>۱</sup>، استراتژی‌گذاری،

بسیج سیاسی<sup>۱</sup>، تلاش برای یکپارچه و منسجم کردن ایده‌ها به انجام می‌رسانند. کارآفرینان خطمشی از اعتبار، دسترسی، تجربه، و تخصص و خبرگی‌شان برای ایجاد یک گروه ویژه استفاده می‌کنند تا نفوذ و تأثیر و کارآمدی‌شان را افزایش دهند. تشابه مواضع، اغلب، میان کارآفرینان خطمشی، که دارای پیوندهای دور و نزدیک با جوامع مدنی هستند، مشهود بوده است. آن‌ها اغلب از واژه‌ها، اصطلاحات، مثال‌ها، تحلیل‌ها، و استنادهای پژوهشی برای حمایت از دیدگاه‌های خود بهره می‌برند که این تشابه و تقارب ایده‌ها و مثال‌ها و زبان باعث می‌شود که ادعا شود کارآفرینان خطمشی متفکران کاملاً مستقل از هم نیستند؛ بلکه «طوطی‌های یک خط حزبی مقبول»<sup>۲</sup> هستند (Mintrom 1995: 4; King 1988: 473). بر اساس دیدگاه کینگدون (۱۹۸۴)، کارآفرینان خطمشی در بسیاری از موقعیت‌ها حضور دارند و هیچ موقعیت انحصاری در جایگاه‌های رسمی و حتی غیررسمی سیستم سیاسی برای آنان نمی‌توان متصور بود. کارآفرین خطمشی می‌تواند یک وزیر کابینه<sup>۳</sup>، عضو مجلس قانون‌گذاری<sup>۴</sup>، یک عضو دانشگاهی، وکیل، لابی‌گر<sup>۵</sup>، یا یک دیوان‌سالار حرفه‌ای<sup>۶</sup> باشد (Crow 2010: 299). اندرسون (۲۰۱۳) نیز اعلام کرده است کارآفرینان خطمشی می‌توانند طیفی از قانون‌گذاران منتخب، وزراء، کارمندان دولت تا رهبران انجمن‌های داوطلبانه و گروه‌های حامی اصلاحات اجتماعی و زنان را شامل شوند. کارآفرینان خطمشی برای اجرای ایده‌ها و دیدگاه‌هایشان از منابع و راهبردها و برخی ویژگی‌های فردی خودشان بهره می‌برند. از نگاه کینگ (۱۹۸۸) راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت کارآفرینان خطمشی به صورت یک سند مکتوب مدون ناشی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منطقی مطرح نمی‌شوند؛ آن‌ها راهبردهای خودشان را مبتنی بر تجارب مشترکشان انتخاب می‌کنند و از تخصص خودشان برای تعیین اینکه چه چیزی مورد نیاز است و چه زمانی باید وارد عمل شوند بهره می‌برند

- 
1. political mobilization
  2. parrots of an accepted "party-line"
  3. cabinet secretary
  4. senator or member of the house
  5. lobbyist
  6. career bureaucrat

(King 1988: 475). بر اساس دیدگاه مینتروم (۱۹۹۵)، کارآفرینان خط‌مشی برای محقق ساختن اهدافشان در عرصه خط‌مشی‌گذاری عمومی باید در طیف وسیعی از اقدامات و کنش‌ها شرکت داشته باشند. مینتروم (۱۹۹۵) از اصطلاح «راهبرد»<sup>۱</sup> به عنوان انتخاب اقدام‌های مناسب در زمینه یک خط‌مشی مشخص و برنامه‌ریزی برای انجام دادن این اقدامات بهره می‌برد. وی به تأسی از بررسی‌های صورت‌پذیرفته بر بحث استراتژی در محیط کسب‌وکار (Montgomery & Porter 1991; Wright et al. 1992 as cited in Mintrom 1995: 117) راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی را به دو دسته راهبردهای سطح کلان و سطح خرد تقسیم می‌کند و البته به این نکته هم اشاره دارد که مرزبندی بین این دو طبقه تا حد زیادی بستگی به نظر نویسنده و طبق دلخواه وی صورت پذیرفته است. در جدول ۱ به صورت جمالی به مرور پیشینه نظری استراتژی‌های کارآفرینان خط‌مشی می‌پردازیم.

جدول ۱. راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی عنوان‌شده در مرور پیشینه پژوهش

انگیزه‌های کارآفرینان خط‌مشی	محقق / سال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• راهبردهای سطح کلان</li> <li>✓ پایش محیطی<sup>۲</sup></li> <li>✓ ساخت‌دهی به مسئله</li> <li>✓ بهره‌برداری از نقاط عطف و بحرانی</li> <li>✓ ارائه ابعاد جدید برای مسائل موجود</li> <li>✓ ارائه راه‌حل‌های آماده</li> <li>✓ بهره‌برداری از مد شدن خط‌مشی‌ها</li> <li>• راهبردهای سطح خرد</li> <li>✓ راهبرد اقدام‌های کوچک و سهل</li> <li>✓ اتخاذ مواضع صریح در عین آمادگی برای مصالحه</li> <li>✓ دستکاری در دستور کارها<sup>۳</sup></li> <li>✓ پیش‌آزمون نوآوری‌ها</li> <li>✓ گردآوری شواهد و مدارک</li> <li>✓ ارزیابی نظرات نخبگان و افکار عمومی</li> </ul>	مینتروم / ۱۹۹۵

1. strategy
2. environmental scanning
3. agenda manipulation

ادامه جدول ۱. راهبردهای کارآفرینان خطمشی عنوان شده در مرور پیشینه پژوهش

انگیزه‌های کارآفرینان خطمشی	محقق / سال
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه گزارش‌های کمیته‌های تخصصی به منظور رسیدگی رسمی</li> <li>تغییر نهاد ذی‌حق در رسیدگی به مسئله برای کنار زدن مخالفان بهره‌برداری از رسانه‌ها</li> <li>لابی‌گری</li> <li>پیش بردن اهداف تغییر خطمشی در سکوت کامل (به صورت چراغ خاموش حرکت کردن)</li> <li>اصلاح و دستکاری خطمشی‌های اتخاذشده در مرحله اجرا</li> </ul>	مک کون <sup>۱</sup> / ۲۰۰۴
<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده گسترده از شاخص‌ها و تأیید خبرگان</li> <li>استفاده از رویدادهای برجسته، نظیر بحران و حوادث طبیعی</li> <li>داستان‌سرایی</li> <li>ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه</li> <li>ائتلاف</li> <li>به کار گرفتن / نگرفتن انتخابی بازیگران</li> <li>پیوند از بعد مسئله</li> <li>پیوند از بعد بازی</li> <li>راهبردهای مدیریت ارتباطی</li> <li>استراتژی‌های مرتبط با عرصه خطمشی‌گذاری</li> </ul>	بروئر <sup>۲</sup> و همکاران / ۲۰۰۹
<ul style="list-style-type: none"> <li>ائتلاف و شبکه‌سازی</li> <li>داستان‌سرایی و بیان روایت‌های مختلف یک مسئله</li> <li>ارائه راه‌حل‌های آماده در آستین</li> </ul>	میجریک <sup>۳</sup> و هویتما / ۲۰۰۹
<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد ائتلاف</li> <li>بازنگری در برنامه‌ها</li> </ul>	اندرسون / ۲۰۱۳
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعریف و ساخت‌دهی به مسئله</li> <li>تیم‌سازی</li> <li>ارائه شواهد معتبر برای نشان دادن اهمیت پیشنهادیه خطمشی</li> <li>ایجاد ائتلاف‌های قوی به منظور حمایت از پیشنهادیه خطمشی</li> </ul>	میتروم / ۲۰۱۳
<ul style="list-style-type: none"> <li>پایش محیطی</li> <li>مذاکره و ایجاد ائتلاف</li> <li>داستان‌سرایی</li> </ul>	فلشر / ۲۰۱۵

1. McCown
2. Brouwer
3. Meijerink

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است که به صورت میدانی و با استفاده از ابزارهای مصاحبه نیمه‌باز و پرسشنامه انجام گرفته است. در این تحقیق از تکنیک دیماتل برای تبیین مسئله پژوهش بهره گرفته شده است. تکنیک دیماتل از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسه زوجی است که با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی سیستماتیک به آن‌ها، با به‌کارگیری اصول تئوری گراف، ساختار سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم را همراه روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر یادشده به دست می‌دهد؛ به گونه‌ای که شدت اثر روابط یادشده را به صورت امتیاز عددی معین می‌کند (Shieh et al. 2010: 277). تکنیک دیماتل در گام‌های زیر به کار گرفته شده است (Shieh et al. 2010: 279; Vujanović et al. 2012: 558; Yang & Tzeng 2011: 1421):

۱. طراحی پرسشنامه، توزیع و جمع‌آوری نظرات خبرگان

۲. محاسبه ماتریس میانگین

۳. محاسبه ماتریس اثر مستقیم نرمال‌شده اولیه

۴. محاسبه ماتریس روابط کل

۵. تعیین حد آستانه و ارائه نقشه شبکه ارتباطی نهایی

از راهبردهای مطرح‌شده در مصاحبه‌های نیمه‌باز کارآفرینان خط‌مشی یک ماتریس نظرسنجی تهیه شده؛ به گونه‌ای که این راهبردها تشکیل‌دهنده سطرها و ستون‌های آن بوده‌اند. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی<sup>۱</sup> و مبتنی بر روش گلوله برفی برای انتخاب خبرگان، به تعداد ۲۰ نفر، تا رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. وجه مشترک همه خبرگان تلاش برای در دستور کار قرار گرفتن و تصویب حداقل یک مورد خط‌مشی‌های نوآورانه در سالیان اخیر بوده است. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ به صورت خلاصه ارائه شده است.

1. purposive/judgmental sampling

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	فعالیت در بخش	تحصیلات	سن	جنس	سیاست نوآورانه
۱۲۴۲۱	دولتی / مردم‌نهاد	دکتری تخصصی	۵۷	مرد	به رسمیت شناختن
۱۲۱۱۱	دولتی	کارشناسی ارشد	۳۵	مرد	رمزارزهای مجازی توسط
۱۲۲۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۴۴	مرد	دولت جمهوری اسلامی ایران
۲۱۳۱۳	مردم‌نهاد	کارشناسی ارشد	۵۲	زن	اعطای تابعیت از طریق مادران ایرانی
۲۱۳۱۱	دولتی	کارشناسی ارشد	۵۴	زن	
۲۲۱۱۳	مردم‌نهاد	کارشناسی ارشد	۳۱	مرد	
۲۲۴۲۳	مردم‌نهاد / خصوصی	دکتری تخصصی	۶۳	مرد	
۳۱۲۲۱	دولتی / مردم‌نهاد	دکتری تخصصی	۳۹	زن	لایحه شفافیت
۴۲۲۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۴۳	مرد	هدفمندی پارانه بنزین
۴۲۳۱۲	خصوصی / دولتی	کارشناسی ارشد	۴۶	مرد	
۵۲۱۲۳	مردم‌نهاد	دکتری تخصصی	۳۴	مرد	قانون مالیات بر خانه‌های
۵۱۲۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۳۶	زن	خالی
۶۲۲۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۴۳	مرد	سامان‌دهی حمل‌ونقل هوشمند مبتنی بر فضای مجازی
۷۲۳۱۱	دولتی	کارشناسی ارشد	۵۵	مرد	حمل‌ونقل پاک و تغییر مبلمان شهری
۷۲۲۲۲	خصوصی	دکتری تخصصی	۴۱	مرد	
۸۲۳۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۵۵	مرد	قانون پیشگیری و مبارزه با تقلب در تهیه آثار علمی
۹۲۲۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۴۴	مرد	بهبود خدمت سربازی
۹۲۲۱۲	خصوصی / دولتی	کارشناسی ارشد	۴۰	مرد	
۱۰۲۱۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۲۹	مرد	طرح تأمین مالی پروژه‌های ملی مبتنی بر روش Factoring
۱۱۲۲۲۱	دولتی	دکتری تخصصی	۳۷	مرد	طرح تسهیل مجوزها

از خبرگان خواسته شد با مقایسه زوجی هر یک از راهبردهای واقع بر هر سطر ماتریس با تک‌تک راهبردهای واقع بر ستون‌های ماتریس شدت اثر راهبرد واقع بر سطر را بر راهبردهای واقع بر ستون به صورت عددی بین ۰ تا ۳ («۰ بدون تأثیر»، «۱ تأثیر اندک»،

«۲ تأثیر متوسط»، «۳ تأثیر زیاد»، در خانه‌های مربوط به آن‌ها درج کنند. پس از جمع‌آوری ماتریس‌های نظرسنجی، مراحل تکنیک دیماتل به کمک کدنویسی در نرم‌افزار متلب<sup>۱</sup> روی داده‌های برگرفته از نظرات خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش به اجرا درآمده است. در نهایت، به منظور توضیح رابطه ساختاری بین راهبردها لازم است محقق یک مقدار آستانه برای فیلتر کردن آثار جزئی در نظر بگیرد (Vujanović et al. 2012: 560). مقدار حد آستانه در پژوهش حاضر میانگین حسابی همه درایه‌های ماتریس روابط کل در نظر گرفته شده و نقشه شبکه ارتباطی نهایی به عنوان خروجی نهایی تکنیک دیماتل و آخرین گام ارائه و تحلیل شده است.

### یافته‌های پژوهش

این نوشتار بخشی از یک پژوهش کیفی با عنوان «فهم کارآفرینی خط‌مشی» است. بنابراین، راهبردهایی که در مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان بدان اشاره شده مبنای تعیین راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی در فضای خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران بوده است. بر این مبنا ۱۳ راهبرد نهایی کارآفرینان خط‌مشی شناسایی شده‌اند که در جدول ۳ آورده شده‌اند. در ضمن، بخشی از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان نیز به عنوان نمونه همراه کد مصاحبه‌شونده مربوطه در برابر هر راهبرد ذکر شده است.

جدول ۳. راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی در فضای خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران

عنوان راهبرد (فراوانی تکرار در مصاحبه‌ها)	گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها (کد مصاحبه‌شونده)
۱. پایش محیطی (۱۰)	<p>✓ بیت کوین یک واقعیت بیرونی بود و من در نتیجه همان وب‌گردی‌ها و ولگردی‌های علمی خودم و صحبت با این و آن و خواندن مطالب در مورد بیت کوین متوجه رمزارزها شده بودم. (۱۲۴۲۱)</p> <p>✓ شاید اولین کارهای پژوهشی را از سال ۱۳۸۵ آغاز کردیم و آن هم زمانی بود که درگیر ماجرای ارتقای ظرفیت زنان در افغانستان بودیم. آنجا متوجه شدیم که ما با پدیده زنان ایرانی که به ازدواج مردان افغان درآمدند روبه‌رو هستیم. یک تحقیقی را همان موقع انجام دادیم و دیدیم که چه وانفلسای در زندگی این زنان هست. (۲۱۳۱۳)</p>

ادامهٔ جدول ۳. راهبردهای کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران

عنوان راهبرد (فراوانی تکرار در مصاحبه‌ها)	گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها (کد مصاحبه‌شونده)
۲. ساخت‌دهی به مسائل و ارائهٔ ابعاد جدید برای مسائل موجود (۶)	✓ به هر حال چارچوب‌بندی مجدد یک مسئله که اتفاقاً مخالفان هم از چارچوب‌بندی قدرتمند ترس در حال استفاده هستند کار سنگینی بود. چارچوب‌بندی ما برای این مسئله بر دو مؤلفه استوار بود. اول به‌هیچ‌وجه این مسئله سیاسی و جناحی نشود. دوم اساس اقدام‌ها بر دو مسئله حقوق زنان و بهبود زیست مهاجران در ایران بنا گذاشته شود. (۲۲۱۱۳)
۳. ارائهٔ راه‌حل‌های ازپیش‌آماده (۳)	✓ من البته پیش از آنکه وارد شورا بشوم ایدهٔ شهرداری تمام‌شیشه‌ای را مطرح کردم. ببینید ما روز اول و قبل از ورود به فاز انتخابات خیلی ساده با چهار محور شهرداری شیشه‌ای شروع کردیم. (۳۱۲۲۱) ✓ من قبل از ورود به مجلس سه طرح حوزهٔ کودکان در ذهنم بود که باید به سرانجام برسانم؛ حمایت از حقوق کودکان و نوجوانان، تابعیت مادرانه، و کودک‌همسری. دو مورد اول به سرانجام رسید. (۲۱۳۱۱)
۴. الگوبرداری از خطمش‌های سایر حوزه‌ها (۱)	✓ ما اکنون در دوره‌ای هستیم که بحث فساد، حالا درست یا غلط، بحث پورنگی در سیاست‌گذاری شده است و شهرداری‌ها هم در این حوزه خیلی بدنام هستند. من سعی کردم که این دو موضوع را با هم تلفیق کنم و ایدهٔ شهرداری تمام‌شیشه‌ای از این تلفیق درآمد که رویهٔ عمومی‌اش، که بتوان با آن در بحث انتخابات مانور داد، بحث فساد و مبارزه با فساد و شفافیت به عنوان راه‌حل اصلی بود. (۳۱۲۲۱)
۵. پیش بردن اهداف تغییر خطمشی در سکوت کامل از طریق اقدام‌های کوچک و سلسله‌وار (۳)	✓ در نهایت با دوستان مرکز پژوهش‌ها به یک جمع‌بندی رسیدیم و نظر آن‌ها این بود که شما یک پیشنهاد نیم‌صفحه‌ای به ما بدهید که بتواند در قالب یک بند بگنجد و ما هم این بند را در یک قانون در حال بررسی می‌گذاریم تا چراغ خاموش و سریع جلو برود. (۱۰۲۱۲۱)
۶. اتخاذ مواضع صریح و در عین حال آمادگی برای مذاکره و مصالحه و لابی‌گری به منظور بازنگری در برنامه‌ها (۶)	✓ شنبه دبیر شورای عالی حمل‌ونقل مجدداً به دفتر من آمد و گفت بیا صحبت کنیم. گفتیم ببین اگر تو بابای تاکسیرانی هستی من هم عمومی اسنپ و تپسی هستم. بیا دعوا کنیم. اما اگر واقعاً قصد داری به نفع کشور کاری بکنی من و شما به صورت مشترک و مبتنی بر منافع مملکت با هم توافق کنیم و هو دو را سرخط بیاوریم. (۶۲۲۲۱) ✓ ما دیدیم که در مجلس جدید باید بررسی شود. بنابراین پیشدستی کردیم و قبل از آغاز به کار مجلس جدید با تک‌تک نماینده‌های منتخب صحبت کردیم. حتی قالیباف، که آن موقع‌ها حدس می‌زدیم رئیس مجلس بشود، رقیتم و کاری کردیم که قبل از آغاز به کار مجلس یازدهم رفع انحصار به عنوان یک مسئلهٔ بزرگ در ذهن این نمایندگان جا بیفتد. (۱۱۲۲۲۱)
۷. دستکاری در دستور کارها یا اصلاح و دستکاری خطمش‌های اتخاذشده در مرحلهٔ اجرا (۴)	✓ ببینید در کمیسیون اقتصادی معمولاً هفتاد هشتاد پرونده در دست رسیدگی وجود دارد. عمدهٔ کار من این بود که در تعیین دستور کار کمیسیون بحث رمزآرژها را مقدم بر بقیهٔ مسائل می‌دانستم. (۱۲۲۲۱) ✓ ببینید وقتی مسئله این همه پیچیده می‌شود باید از ابزارهای مشابه خودشان استفاده کنی. حالا ابزار مشابه چی بود؟ یک تعدادی از دوستان پیشنهاد دادند که در حوزهٔ وکالت در قانون بودجهٔ سال ۹۹ که قرار است اظهار نظر بشود در یک جایی از آن از عبارت کسب‌وکار وکالت استفاده بشود. (۱۱۲۲۲۱)



## ادامه جدول ۳. راهبردهای کارآفرینان ختمشی در فضای ختمشی گذاری عمومی ایران

عنوان راهبرد (فراوانی تکرار در مصاحبه‌ها)	گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها (کد مصاحبه‌شونده)
۸. گردآوری و استفاده گسترده از شواهد، مدارک، شاخص‌ها، گزارش‌های کمیته‌های تخصصی، نظر خبرگان، و افکار عمومی (۱۱)	<p>✓ در این مورد خاص گزارش UNHCR در مورد تبعیض جنسیتی در قوانین تابعیتی کشورها را ترجمه کردیم و به ایشان دادیم. گزارش سی‌صفحه‌ای بود که کلاً ۲۵ کشور در دنیا هستند که در قانون تابعیت تبعیض جنسیتی دارند. (۲۲۱۱۳)</p> <p>✓ می‌گفتند که تهران شهر پرشیمی است و امکان دوچرخه‌سواری ندارد. در جواب آمار درآوردیم که ۷۰ درصد معابر تهران زیر ۵ درصد شیب دارند و فقط دنبال این هستیم که مردم روزانه در حدود ۵ کیلومتر دوچرخه استفاده کنند. در محله‌ها با دوچرخه تردد کنند. پس به‌راحتی دوچرخه در تهران می‌تواند استفاده شود. (۷۲۳۱۱)</p> <p>✓ چون طبق تحقیقات من در دوره چهل‌ساله جمهوری اسلامی شاخصی طراحی کرده بودم تا ببینم ما چقدر بالاخره به نرخ بنزین جهانی نزدیک شده‌ایم. شاخص من به نحوی بود که فاصله درصدی را نشان می‌داد. من دیدم تقریباً از ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۶ ما همواره فقط از خط ۱۰۰ درصد دور شده‌ایم. در بهترین حالت فاصله ما ۶۰ درصد بوده است. (۴۲۳۱۲)</p>
۹. راهبردهای مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها، و ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه (۱۲)	<p>✓ البته من چون روزهای یک‌شنبه سرمقاله‌های شرق (روزنامه شرق) را هم می‌نوشتم هر موقع جلسات به گره و مشکل می‌خورد یا در مباحث به جاهای حساس می‌رسیدیم و مخصوصاً مواقعی که قرار بر تصمیم‌گیری بود سرمقاله را به این موضوع اختصاص می‌دادم. (۱۲۴۲۱)</p> <p>✓ روزنامه شهروند که احساس می‌کردیم در این حوزه‌ها پیشروتر است را انتخاب کردیم و پیشنهاد اختصاص یک صفحه به صورت ویژه برای مهاجران برای یک سال را با آن‌ها در میان گذاشتیم. یکی از بهترین تلاش‌های ما این بود که لینکی پیدا کردیم و با تهیه‌کنندگان برنامه مناظره صداوسیما صحبت کردیم. به هر حال موفق شدیم موضوع یکی از برنامه‌های مناظره را بحث تابعیت بچه‌های حاصل از مادران ایرانی و پدران غیرایرانی قرار دهیم. ما چیزی بیش از ۲۰۰ مقاله در این مورد چاپ کردیم یا با مجله زنان/امروز هم ویژه‌نامه‌ای ۴۰ صفحه‌ای در اردیبهشت ۹۷ چاپ کردیم. (۲۲۱۱۳)</p> <p>✓ سخنرانی می‌کردیم، حرف می‌زدیم، مقاله و ضد مقاله بود. من خودم دو سه سخنرانی داشتم. (۲۲۴۲۳)</p> <p>✓ ببینید در سال ۸۵ و در اولین سرمقاله‌ای که در دنیای اقتصاد به من سپرده شده بود از بنزین نوشتیم. برای اولین بار مطرح کردم که بنزین را به صورت سهمیه ماهیانه در اختیار افراد با کد ملی قرار دهیم. ۸۵ تا ۹۷ چندین بار در مورد بنزین سرمقاله نوشته بودم و از جنبه‌های مختلف آن را بررسی کرده بودم. سال ۹۸ اکوایران از من دعوت کرد تا در مورد این طرح بنزین سخنرانی کنم. (۹۲۲۲۱)</p>
۱۰. تغییر بازیگران و نهاد ذی‌حق در رسیدگی به مسئله برای کنار زدن مخالفان (۴)	<p>✓ یک کار دیگر هم ما کردیم و آن هم این بود که برای کاهش حساسیت‌ها کمی خودمان را از کار کنار کشیدیم تا این‌طور القا کنیم که مرکز پژوهش‌های مجلس پیگیر این مسئله است. چون نماینده‌ها بیشتر به مرکز اعتماد داشتند. اما هر کجا نیاز بود از نظر محتوایی کمک می‌کردیم. ببینید یادتان می‌آید گفتیم که در سازمان برنامه فقط نامه‌نگاری‌ها با معاونت اقتصادی انجام پذیرد و به بخش‌های دیگر اطلاع ندهیم؛ از جنس همین حذف مخالفان بود. حداقل این هست که دو هفته دیرتر بفهمند و چندان واکنشی نتوانند انجام دهند. (۱۰۲۱۲۱)</p> <p>✓ اما بالاخره زورمان نرسید و موضوع پیش نرفت و ما هم نومید شدیم. اما یک نفر از دوستان یک کار هوشمندانه‌ای کرد و گفت که ما در تقابل با این نهادها حقوقی باید از یک مسیر بالادستی وارد بشویم که ماجرای شورای رقابت و همه این‌ها به هم بخورد؛ آن هم شورای نگهبان است و همه این‌ها مجبور هستند که از رأی شورای نگهبان تمکین کنند. (۱۱۲۲۲۱)</p>

## ادامه جدول ۳. راهبردهای کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران

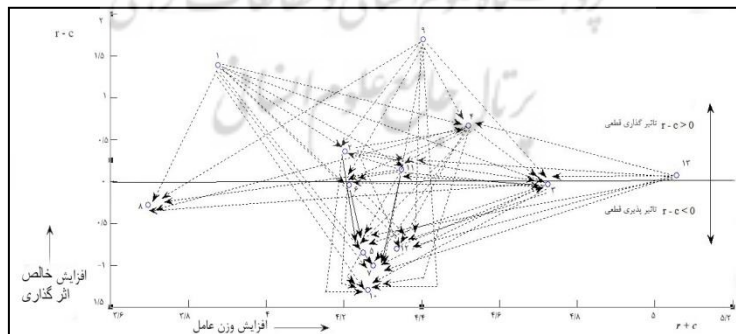
عنوان راهبرد (فراوانی تکرار در مصاحبه‌ها)	گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها (کد مصاحبه‌شونده)
۱۱. استفاده از رویدادهای برجسته، نظیر بحران‌ها و حوادث طبیعی (۷)	<p>✓ حقیقت را بخواهم بگویم اگر قضیه فاطمیه نبود، این بحث تابعیت مادرانه به سرانجام نمی‌رسید. (۲۱۳۱۱)</p> <p>✓ اگر تحریم‌ها نبود، چه بسا، این رسیدگی چند ماه به تعویق می‌افتاد. ولی قصه تحریم و قصه پرداختن یک عده آدم که رو به تزیاید بود و بحث افزایش نرخ رمزارزها در دنیا و گفتمان سنگینی که در کشور ایجاد کرد صدا را بلند کرد و آن‌قدر بلند بود که دولت را متقاعد کرد تا به این مقوله بپردازد تا حدی که به مطالبه معاون اول رئیس‌جمهور تبدیل شد. (۱۲۱۱۱)</p> <p>✓ وقتی کرونا شد سازمان بهداشت جهانی گفت که حمل و نقل عمومی که تا امروز خوب بود دیگر از امروز به بعد بد است. دو گزینه باقی می‌ماند؛ اول، خودرو شخصی که آلودگی هوا و صوت و ترافیک بیشتری به دنبال داشت یا دوم، حمل و نقل پاک مبتنی بر توسعه دوچرخه‌سواری. یک نامه دیگر از سازمان شهرداری‌ها گرفته‌ام که به همه شهرداری‌ها نامه زدند که در کرونا بهترین فرصت برای تغییر مبلمان شهری ایجاد شده است. (۷۲۲۲۲)</p> <p>✓ یک سری گزارش‌های بین‌المللی هم که چند مورد افشاح‌های علمی مقالات ایرانی را رونمایی می‌کرد زیاد شده بود. گزارش کرده بودند که تعداد مقالات سرقت علمی و چند کتاب از چند استاد معروف هم که به نوعی سرقت علمی در آن‌ها رخ داده بود در جامعه علمی پیچید و این مسئله هم در اینکه بالاخره باید کاری کرد بی‌تأثیر نبود. (۸۲۳۲۱)</p>
۱۲. داستان‌سرایی و ارائه روایت‌های مختلف یک مسئله (۶)	<p>✓ این بچه‌ها با مادرشان همین‌طور مانده‌اند و در واقع خیریه‌ها و NGOها هستند که مخارج زندگی این بچه‌ها را فراهم می‌کنند و بعد این بچه‌ها به دلیل فقدان مدارک هویتی یک پای آسیب‌های اجتماعی در این کشور شده‌اند. یک عده‌شان سر چهارراه‌ها دست‌فروشی می‌کنند که این بهترین بخش داستان است تا مادرانشان چه کارهایی می‌کنند تا هزینه‌های آن‌ها را تأمین کنند. چون این خانواده‌ها هم دچار فقر مالی هستند و هم به دلیل نداشتن مدارک هویتی در این مملکت کسی آن‌ها را محسوب نمی‌کند. یعنی انگار که نیستند. طبق مشاهدات خودم وقتی این افراد دچار مشکلات درمانی می‌شدند در واقع به نوعی گل‌ریزان برای درمان آن‌ها باید صورت می‌گرفت تا خیرین پولی بدهند تا بتوان آن‌ها را درمان کرد. چون مدارک هویتی نداشتند، بنابراین نمی‌توانستند از خدمات بیمه‌ای هم استفاده کنند. (۲۱۳۱۱)</p> <p>✓ گفتم آقای رئیس، هشتاد سال پیش چه جوری از ایران به مکه و عتبات می‌رفتند؟ با اسب و شتر و شش ماه برو و شش ماه بیا و متمکن شو و بعد آمدی شام و ناهار بده. الان چه جوری می‌روند؟ دستشان را توی جیب می‌گذارند با هواپیما می‌روند کربلا و برمی‌گردند. داستان رمزارزها هم این است. (۱۲۲۲۱)</p>
۱۳. ایجاد ائتلاف، تیم و شبکه‌سازی (۱۹)	<p>✓ مثل مسابقات دو و میدانی چهار در صد متر امدادی، انگار که چوب پیگیری این لایحه را به بچه‌های دیاران واگذار کردیم و خداوکیلی بچه‌های خوب و پیگیر و دقیقی هستند. ببینید من فکر می‌کنم در طول فعالیت‌های چندین ساله‌ام هیچ‌گاه خودم را از جمع دوستان و هم‌فکرانم جدا نکرده‌ام و در هیچ برهه‌ای از زمان فردی فعالیت نداشته‌ام. کار مدنی شبکه‌ای هست و باید کار شود. (۲۲۴۲۳)</p> <p>✓ این ایده را جمعی از اقتصاددان‌ها ارائه داده بودند که با محوریت پژوهشکده سیاست‌گذاری روی آن موضوع کار می‌کردیم. هر کدام از دوستان ما در هر کجای سیاست‌گذاری دستش می‌رسید این ایده را دنبال می‌کرد و آن زمان من در وزارت رفاه بودم و هر جلسه‌ای که در دولت بود موضوع را مطرح می‌کردم. برخی از دوستان به آقای جهانگیری و وزیر نفت دسترسی داشتند و برخی دیگر هم با مرکز بررسی‌های استراتژیک دولت و آقای آشنا در ارتباط بودند و این ایده را مطرح می‌کردند و پروبال می‌دادند. (۴۲۲۲۱)</p> <p>✓ ببینید زمانی که مجلس آن واژه تحقق‌نیافته را به وصول‌نشده تبدیل کرد من که دسترسی به مجلس نداشتم. اما چون ماهیت کار عوض می‌شد همان شب من کاری کردم که از هفت هفت جا به این‌ها زنگ زدند. اگر شبکه‌سازی انجام نشده بود، این کار صورت نمی‌پذیرفت و ایده ناقص یا حتی به صورت قلب‌شده تصویب می‌شد. ببینید در یک شب آن اتفاق‌ها افتاد. این کار شبکه بود و من هیچ نقشی نداشتم. (۱۰۲۱۲۱)</p>

از آنجا که ارائه ماتریس‌های حاصل از گام‌های دوم تا چهارم رویکرد دیماتل به دلیل حجم بالای ماتریس‌ها و محدودیت فضای مقاله امکان‌پذیر نیست، به عنوان نمونه، ماتریس روابط کل در شکل ۱ نمایش داده می‌شود. نکته شایان توجه آنکه به دلیل طولانی بودن عبارات راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی از این پس آن‌ها با شماره‌های اختصاص داده‌شده در جدول ۳ مشخص می‌شوند.

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱/۰/۸۰۹	۰/۲۰۲۸	۰/۲۱۶۳	۰/۳۱۵۰	۰/۲۵۰۴	۰/۱۹۵۸	۰/۲۳۸۹	۰/۱۸۳۳	۰/۱۲۰۶	۰/۲۶۳۹	۰/۱۹۶۵	۰/۲۴۱۵	۰/۲۳۶۸
۲/۰/۱۰۶۸	۰/۱۰۵۸	۰/۲۰۸۴	۰/۱۸۳۱	۰/۲۳۳۱	۰/۱۸۴۷	۰/۲۰۵۱	۰/۱۴۰۰	۰/۰۹۸۸	۰/۲۰۳۸	۰/۱۷۱۸	۰/۲۳۶۸	۰/۲۱۹۹
۳/۰/۱۰۶۹	۰/۱۴۴۰	۰/۱۳۸۷	۰/۱۳۷۵	۰/۱۹۳۸	۰/۱۸۵۷	۰/۲۳۴۹	۰/۱۹۶۰	۰/۱۱۷۳	۰/۲۳۵۱	۰/۲۰۷۴	۰/۲۳۷۱	۰/۲۱۹۹
۴/۰/۱۰۶۴	۰/۱۶۵۱	۰/۲۴۴۰	۰/۱۲۱۷	۰/۲۵۰۴	۰/۲۲۷۰	۰/۲۳۳۱	۰/۱۸۷۳	۰/۱۲۳۵	۰/۲۵۸۷	۰/۲۰۶۷	۰/۲۳۸۶	۰/۲۳۵۸
۵/۰/۰۷۳۹	۰/۱۰۷۹	۰/۱۳۹۳	۰/۱۱۷۳	۰/۱۰۶۳	۰/۱۱۵۰	۰/۱۹۰۸	۰/۱۰۷۰	۰/۰۷۶۵	۰/۲۰۵۸	۰/۱۲۰۳	۰/۱۵۷۲	۰/۱۸۲۴
۶/۰/۰۹۰۱	۰/۱۳۱۲	۰/۱۵۹۱	۰/۱۵۴۹	۰/۲۳۳۶	۰/۱۰۸۰	۰/۲۳۶۸	۰/۱۲۷۵	۰/۱۰۹۲	۰/۲۱۸۴	۰/۱۵۱۸	۰/۱۸۹۱	۰/۱۹۳۱
۷/۰/۰۷۴۴	۰/۱۱۲۷	۰/۱۲۹۷	۰/۱۰۶۹	۰/۱۷۶۱	۰/۱۱۸۶	۰/۱۰۸۱	۰/۱۰۵۱	۰/۰۷۶۷	۰/۲۰۳۴	۰/۱۲۳۶	۰/۱۳۸۸	۰/۱۵۹۵
۸/۰/۰۸۹۸	۰/۱۴۱۲	۰/۱۴۲۱	۰/۱۲۱۹	۰/۱۴۵۰	۰/۱۳۰۰	۰/۱۴۸۳	۰/۰۸۵۰	۰/۰۹۴۷	۰/۱۵۶۴	۰/۱۲۶۰	۰/۱۸۱۴	۰/۱۴۵۱
۹/۰/۱۳۳۸	۰/۲۳۲۷	۰/۲۳۹۱	۰/۲۰۳۱	۰/۲۹۳۷	۰/۲۴۳۸	۰/۲۸۹۹	۰/۲۲۷۵	۰/۱۰۲۵	۰/۴۸۵۵	۰/۲۳۹۶	۰/۲۷۲۱	۰/۲۹۴۳
۱۰/۰/۰۷۵۰	۰/۱۰۴۸	۰/۱۲۴۳	۰/۱۰۵۰	۰/۱۳۴۲	۰/۱۱۵۳	۰/۱۵۴۹	۰/۰۹۹۷	۰/۰۸۹۴	۰/۱۰۳۷	۰/۱۱۴۵	۰/۱۲۸۴	۰/۱۳۱۹
۱۱/۰/۱۰۴۱	۰/۱۸۰۹	۰/۲۲۳۹	۰/۱۴۰۳	۰/۱۶۷۶	۰/۱۷۵۰	۰/۳۱۷۵	۰/۱۸۶۲	۰/۱۲۰۶	۰/۲۱۷۳	۰/۱۱۷۶	۰/۲۱۵۸	۰/۱۷۷۹
۱۲/۰/۰۸۱۷	۰/۱۲۸۵	۰/۱۸۸۵	۰/۱۲۰۱	۰/۱۴۹۹	۰/۱۳۰۶	۰/۱۵۵۱	۰/۱۶۰۹	۰/۰۹۹۶	۰/۱۶۰۹	۰/۱۳۰۴	۰/۱۱۴۵	۰/۱۴۵۶
۱۳/۰/۱۱۸۲	۰/۱۶۵۰	۰/۲۲۵۵	۰/۲۰۱۸	۰/۲۳۵۰	۰/۱۹۹۰	۰/۳۵۴۵	۰/۱۸۳۰	۰/۱۲۶۳	۰/۲۶۷۳	۰/۲۰۵۲	۰/۲۳۶۳	۰/۱۵۷۸

شکل ۱. ماتریس روابط کل

نمودار نهایی روش دیماتل به عنوان خروجی اصلی این تکنیک، که بیانگر جانمایی راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی در فضای خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران و روابط متقابل بین آن‌ها در یک دستگاه مختصات دکارتی است، در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. نمودار روابط علی راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی در دستگاه مختصات دکارتی

در پایین‌ترین قسمت شکل ۲، منفی‌ترین مقادیر  $t-c$ ، راهبردهایی حضور دارند که بیشترین تأثیرپذیری را از سایر راهبردها دارند. این راهبردها عبارت‌اند از:

- تغییر بازیگران و نهاد ذی‌حق در رسیدگی به مسئله برای کنار زدن مخالفان: این راهبرد تأثیرپذیرترین راهبرد اتخاذشده توسط کارآفرینان خطمشی شناسایی شده است. این نکته نشان می‌دهد کارآفرینان خطمشی این راهبرد را به عنوان آخرین راه‌حل مد نظر دارند. زیرا به نظر می‌رسد برای به‌کارگیری این راهبرد آنان نیاز دارند از سد نظام نهادی تثبیت‌شده در خطمشی‌گذاری عمومی بگذرند که حتی در صورت امکان مستلزم پرداخت هزینه‌هایی است.
- دستکاری در دستورکارها یا اصلاح و دستکاری خطمشی‌های اتخاذشده در مرحله اجرا: این راهبرد زیرکانه به‌ویژه زمانی می‌تواند استفاده شود که کارآفرین خطمشی از منابع محدودی برای تأثیرگذاری بر چرخه خطمشی‌گذاری برخوردار باشد. با اتخاذ این راهبرد در واقع کارآفرین خطمشی می‌تواند تلاش‌ها و منابع محدود خود را بر بخش کوچک‌تری از فرایند خطمشی‌گذاری عمومی متمرکز و با بازیگران کمتری دست و پنجه نرم کند.
- پیش‌بردن اهداف تغییر خطمشی در سکوت کامل از طریق اقدام‌های کوچک و سلسله‌وار (چراغ خاموش حرکت کردن): مک کون (۲۰۰۴) اعتقاد دارد که بیشترین میزان تأثیرگذاری سایر ذی‌نفعان در مراحل تدوین و اجرای خطمشی است. بر اساس دیدگاه وی در صورت عدم همراهی سایر ذی‌نفعان با تغییرهای مد نظر کارآفرین خطمشی بهترین راهبرد برای وی می‌تواند پیش‌بردن اهداف تغییر خطمشی در سکوت کامل و به صورت چراغ خاموش باشد. بر اساس پژوهش حاضر نیز این راهبرد تحت تأثیر راهبردهای پایش محیطی، ساخت‌دهی به مسائل، اتخاذ مواضع صریح، و در عین حال آمادگی برای مذاکره و مصالحه و لابی‌گری به منظور بازنگری در برنامه‌ها، الگوبرداری از خطمشی‌های سایر حوزه‌ها، راهبردهای مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها و ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به

کمک قدرت خطابه، استفاده از رویدادهای برجسته نظیر بحران‌ها و حوادث طبیعی، و ایجاد ائتلاف و تیم و شبکه‌سازی قرار دارد. تعداد بالای این راهبردها نشان‌دهنده این نکته است که کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران تا سرحد امکان ترجیح می‌دهند از سایر راهبردها بهره ببرند.

- داستان‌سرایی و ارائه روایت‌های مختلف یک مسئله: کارآفرینان خطمشی به منظور نشان دادن اهمیت یک مسئله و متقاعد کردن گستره وسیعی از مشارکت‌کنندگان به خطمشی‌های ترجیحی کارآفرینان خطمشی از این راهبرد جهت جلب توجه و حمایت بهره می‌برند. چنان که میتروم (۱۹۹۵) مطرح کرده است کارآفرینان خطمشی می‌توانند وضعیت موجود را با استفاده از مباحثه به چالش بکشند تا افراد در مورد خطمشی‌های عمومی به گونه‌ای متفاوت بیندیشند. بنابراین حداقل می‌توان گفت این راهبرد کارآفرینان خطمشی تحت تاثیر راهبرد ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه است. بنابراین به عنوان یک نتیجه کلی می‌توان گفت اتخاذ چنین راهبردهایی از سوی کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران، به عنوان راهبردهایی روبنایی و معلول، تحت تاثیر میزان دسترسی آنان به منابع لازم، همراهی/عدم همراهی سایر ذی‌نفعان، و توفیق/عدم توفیق در سایر راهبردهایی است که اتخاذ می‌کنند. بدین معنا که در صورتی که کارآفرینان خطمشی به منابع لازم دسترسی نداشته باشند، از همراهی سایر ذی‌نفعان برخوردار نباشند، و از سایر راهبردها به نتیجه دلخواه خود نرسند به عنوان یکی از آخرین راه‌حل‌ها به چنین راهبردهایی متوسل می‌شوند.
- تنها راهبردی که در سمت چپ شکل ۱ مشاهده می‌شود گردآوری و استفاده گسترده از شواهد، مدارک، شاخص‌ها، گزارش‌های کمیته‌های تخصصی، نظر خبرگان، و افکار عمومی است. از سوی دیگر بر اساس جدول ۴ این راهبرد دارای کمترین امتیاز از نظر وزن راهبرد در کل شبکه راهبردی کارآفرینان خطمشی است که نشان می‌دهد کارآفرینان خطمشی در عرصه خطمشی‌گذاری عمومی ایران اهمیت اندکی برای استفاده از شواهد و

مدارک، شاخص‌ها، نظر خبرگان، و افکار عمومی قائل هستند و به دنبال بهره‌برداری از این ظرفیت عظیم در نظام خطمشی‌گذاری ایران نبوده و نیستند.

با حرکت از سمت چپ به سمت راست شکل ۱ و افزایش  $t+c$  به تدریج راهبردهای مؤثرتر در شبکه راهبردهای کارآفرینان خطمشی آشکار می‌شود. اهمیت این راهبردها از آن جهت است که روابط یک‌سویه و دوسویه فراوانی بین آن‌ها وجود دارد و بر اساس خلاصه نتایج در جدول ۲ اکثر آن‌ها دارای وزن بالایی از نظر خبرگان این پژوهش بوده‌اند. بنابراین می‌توان گفت کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران این راهبردها را به عنوان متداول‌ترین استراتژی‌ها در فرایند کارآفرینی و تغییر خطمشی‌ها در ایران شناسایی کرده‌اند. شناخت و تعیین میزان اهمیت این روابط چندسویه و توجه به پیچیدگی آن‌ها می‌تواند کارآفرینان خطمشی را در استفاده هر چه بهتر از این راهبردها یاری رساند. این راهبردها عبارت‌اند از:

- ساخت‌دهی به مسائل و ارائه ابعاد جدید برای مسائل موجود: کارآفرینان خطمشی بر اساس نتایج حاصل از پایش محیطی مسئله را تعریف و آن را قالب‌بندی می‌کنند.
- اتخاذ مواضع صریح و در عین حال آمادگی برای مذاکره، مصالحه، و لابی‌گری به منظور بازنگری در برنامه‌ها: تغییر خطمشی در خلأ رخ نمی‌دهد؛ بلکه در عرصه بازی‌های سیاسی و بازیگران مختلف با هم‌پوشانی یا تعارض منافع اتفاق می‌افتد که برای موفقیت مستلزم پیوند دو یا چند بازی حول خطمشی مد نظر است. زمانی که روابط مبتنی بر دوستی و اعتماد متقابل شکل بگیرد می‌تواند در راه موفقیت کارآفرینان خطمشی بسیار مؤثر باشد.
- استفاده از رویدادهای برجسته نظیر بحران‌ها و حوادث طبیعی: با توجه به رابطه دوسویه این راهبرد با راهبرد ارائه راه‌حل‌های ازپیش‌آماده، می‌توان گفت کارآفرینان خطمشی در هر لحظه آماده استفاده از رویدادهای برجسته در جهت ارائه و بزرگ‌نمایی راه‌حل‌های ازپیش‌آماده خودشان هستند.
- بهره‌برداری از مد شدن خطمشی‌ها در سایر حوزه‌ها (الگوبرداری از خطمشی‌های

سایر حوزه‌ها): کارآفرینان خط‌مشی ممکن است متوجه شوند که یک پیشنهادیه خط‌مشی خاص در یک حوزه از خط‌مشی‌گذاری عمومی و در میان تصمیم‌گیرندگان به یک ارزش مطلوب تبدیل شده است. در نتیجه از این مطلب به عنوان اهرمی برای جلب توجه به مسائل در حوزه تخصصی خط‌مشی خودشان بهره ببرند.

- ارائه راه‌حل‌های ازپیش‌آماده (پیوند از بعد مسئله): گویا کارآفرینان خط‌مشی در ایران به جای ساختمان‌کردن مسائل با راه‌حل‌های آماده منتظر تغییر در جریان‌های سیاسی و بروز مسائل برجسته هستند تا بتوانند راه‌حل‌های مد نظر خودشان را ارائه دهند.

- ایجاد ائتلاف و تیم و شبکه‌سازی

در بالاترین قسمت شکل ۱، مثبت‌ترین مقادیر  $t-c$ ، راهبردهایی حضور دارند که بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر راهبردها دارند. به عبارت بهتر این راهبردها از نوع علی‌اند و هر گونه تقویت یا تضعیف آن‌ها به صورت مستقیم بر سایر راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران تأثیرگذار است. این دو راهبرد عبارت‌اند از:

- راهبردهای مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها، و ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه: ترویج ایده‌ها و گسترش منطقی فعالیت‌های خلاقانه کارآفرینان خط‌مشی است. این مرحله برای پذیرش ایده‌های کارآفرینان خط‌مشی اهمیت بالایی دارد. بنابراین آنان موقعیت‌هایی ایجاد می‌کنند تا خط‌مشی‌گذاران و عموم ذی‌نفعان را در مورد سودمندی راه‌حل‌هایشان متقاعد کنند. این مسئله که ایده‌های آنان خوانده شود، شنیده شود، مورد بحث قرار گیرد، و در نهایت پذیرفته شود از اهمیت بالایی برخوردار است. کینگ (۱۹۸۸) برخی از این سازوکارها را فهرست‌وار معرفی کرده است: گزارش‌های کتبی<sup>۱</sup>، مقاله‌های موضع‌گرایانه<sup>۲</sup> (در امور کسب‌وکار و سیاست) یک گزارش کتبی است که نگرش شخصی در رابطه با موضوع خاصی را بیان می‌کند، کتاب‌ها، مقالات، نویسندگان

---

1. Writtenreports

2. Positionpaper

سرمقاله، پوشش مطبوعاتی<sup>۱</sup>، ستون‌های ثابت در مطبوعات<sup>۲</sup>، تدریس در دانشگاه، کمک به تهیه متن سخنرانی سیاست‌مداران، شرکت در بحث‌های رادیو و تلویزیون<sup>۳</sup>، سخنرانی در مجامع عمومی. فلشر (۲۰۱۵) نیز معتقد است که کارآفرینان خطمشی باید بر ارتباطات خودشان سرمایه‌گذاری کنند تا شبکه‌های حمایتی- از ایده‌هایشان- را در جوامع خطمشی عمومی ایجاد و نگهداری کنند.

- پایش محیطی: مینتروم (۱۹۹۵) رصد محیطی را به دو دلیل برای کارآفرینان خطمشی دارای اهمیت می‌داند: اول فرصت‌های جدید را به کارآفرینان خطمشی برای به‌کارگیری تخصصشان گوشزد می‌کند و دوم ایده‌های خطمشی به‌کارگرفته‌شده در سایر حوزه‌های خطمشی را به آنان یادآوری می‌کند تا شاید بتوانند از آن ایده‌ها در حوزه تخصصی خودشان بهره ببرند.
- جدول ۴ نیز خلاصه‌ای از یافته‌های تحقیق را بر مبنای وزن راهبردهای مؤثر و خالص شدت اثرگذاری آن‌ها ارائه می‌دهد.

### بحث و نتیجه

هدف از این پژوهش شناسایی، کشف روابط علی، برآورد میزان تأثیر و تأثر، و در نهایت ارائه یک نقشه شبکه ارتباطی از راهبردهایی بود که به زعم خبرگان کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران، به منظور ارائه نوآوری‌های سیاستی، استفاده می‌کنند. بر این مبنا مسئله اصلی پاسخ به این پرسش اساسی است که «کارآفرینان خطمشی در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران از کدام راهبردها برای به ثمر رسیدن نوآوری‌های سیاستی بهره می‌گیرند؟»

- 
1. Editorialwriters and press coverage
  2. Columnsin journal
  3. Participatingin radio and television discussions



جدول ۴. اولویت‌بندی راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی عرصه خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران بر اساس وزن و خالص شدت اثرگذاری

اولویت وزنی	شماره اختصاری راهبرد	r+c	ترتیب نزولی مجموع خالص اثرگذاری راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی	r-c	شماره اختصاری راهبرد	نوع راهبرد
۱	۱۳	۵/۰۵۶۱	ترتیب نزولی مجموع خالص اثرگذاری راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی	۱/۶۹۲۹	۹	راهبردهای تأثیرگذار قطعی
۲	۳	۴/۷۲۴۵		۱/۳۹۰۶	۱	
۳	۴	۴/۵۲۰۲		۰/۶۶۱۸	۴	
۴	۹	۴/۴۰۳۲		۰/۳۵۵۶	۲	
۵	۱۱	۴/۳۴۷۴		۰/۱۴۳۴	۱۱	
۶	۱۲	۴/۳۳۵۳		۰/۰۷۵۱	۱۳	
۷	۷	۴/۲۷۵۶		-۰/۰۳۴۵	۳	راهبردهای تأثیرپذیر قطعی
۸	۱۰	۴/۲۶۲۳		-۰/۰۴۵۸	۶	
۹	۵	۴/۲۵۰۱		-۰/۲۸۱۸	۸	
۱۰	۶	۴/۲۱۲۶		-۰/۸۰۱۳	۱۲	
۱۱	۲	۴/۲۰۱۹		-۰/۸۴۹۴	۵	
۱۲	۱	۳/۸۷۶۰		-۱/۰۰۷۳	۷	
۱۳	۸	۳/۶۹۶۶		-۱/۲۹۹۲	۱۰	

با توجه به مطالبی که به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است و به عنوان نتیجه‌گیری نهایی، ضمن توجه به اینکه «راهبردهای مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها، و ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه» تأثیرگذارترین و «تغییر بازیگران و نهاد ذی‌حق در رسیدگی به مسئله برای کنار زدن مخالفان» تأثیرپذیرترین راهبرد کارآفرینان خط‌مشی نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران است، مهم‌ترین راهبردهای آنان از نظر وزن راهبرد در ساختار کلی این پژوهش به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. ایجاد ائتلاف و تیم و شبکه‌سازی: این راهبرد مهم‌ترین استراتژی در شبکه راهبردهای کارآفرینان خط‌مشی فعال در فضای خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران از نظر نتایج پژوهش حاضر بوده است؛ گرچه قریب به اتفاق پژوهش‌های پیشین در مورد کارآفرینی خط‌مشی، نظیر بروئر و همکارانش (۲۰۰۹)، میجریک و هویتما

- (۲۰۰۹)، اندرسون (۲۰۱۳)، میتروم (۲۰۱۳)، فلشر (۲۰۱۵)، بر اهمیت و رواج این راهبرد تأکید ورزیده‌اند و از این نظر نتایج تحقیق حاضر دقیقاً منطبق با نتایج پژوهش‌های پیشین است.
۲. ارائه راه‌حل‌های ازپیش‌آماده (پیوند از بعد مسئله): این راهبرد نیز دارای دومین جایگاه از نظر اهمیت در کل ساختار شبکه‌گونه راهبردهای کارآفرینان خطمشی در این پژوهش است که اهمیت بالای آن را از نگاه خبرگان نشان می‌دهد. از این نظر، نتایج مقاله حاضر با پژوهش‌های میتروم (۱۹۹۵) و میجیریک و هویتما (۲۰۰۹) دارای تطابق است.
۳. بهره‌برداری از مد شدن خطمشی‌ها در سایر حوزه‌ها (الگوبرداری از خطمشی‌های سایر حوزه‌ها): نکته قابل توجه در خصوص این راهبرد آن است که در پیشینه نظری کارآفرینی خطمشی تنها در پژوهش میتروم (۱۹۹۵) به این راهبرد اشاره شده است. اما بر اساس نتایج پژوهش حاضر به نظر می‌رسد این راهبرد نزد کارآفرینان خطمشی فعال در نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران از اهمیت بالایی برخوردار باشد. پیشنهاد می‌شود محققان آتی دلایل اهمیت این راهبرد نزد کارآفرینان خطمشی در نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران را با نگاهی عمیق‌تر و موشکافانه‌تر بررسی کنند.
۴. راهبردهای مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها، و ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه: این راهبرد در ساختار پژوهش حاضر تأثیرگذارترین استراتژی کارآفرینان خطمشی در نظام خطمشی‌گذاری ایران بوده است. اهمیت این راهبرد در اکثر پژوهش‌های پیشین کارآفرینی خطمشی شامل کینگ (۱۹۸۸)، میتروم (۱۹۹۵)، مک کون (۲۰۰۴)، بروئر و همکارانش (۲۰۰۹)، و فلشر (۲۰۱۵) مورد تأکید قرار گرفته است.
۵. استفاده از رویدادهای برجسته نظیر بحران‌ها و حوادث طبیعی: از این نظر، نتایج این تحقیق با پژوهش‌های میتروم (۱۹۹۵)، بروئر و همکارانش (۲۰۰۹)، و

میجریک و هویتما (۲۰۰۹) دارای تطابق است. البته با توجه به وزن بالای این راهبرد در کل ساختار شبکه راهبردهای کارآفرینان خطمشی در ایران می‌توان نتیجه گرفت این راهبرد جزء متداول‌ترین استراتژی‌های به‌کارگرفته‌شده توسط آنان در فضای خطمشی‌گذاری عمومی ایران است.

۶. داستان‌سرایی و ارائه روایت‌های مختلف یک مسئله: این راهبرد در پژوهش‌های بروئر و همکارانش (۲۰۰۹)، میجریک و هویتما (۲۰۰۹)، و فلشر (۲۰۱۵) نیز عنوان شده است. بر اساس نتایج این پژوهش داستان‌سرایی و ارائه روایت‌های مختلف، علاوه بر راهبرد ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان از طریق خطابه، تحت تأثیر راهبردهای ایجاد تیم و شبکه‌سازی، الگوبرداری از خطمشی‌ها در سایر حوزه‌ها، و پایش محیطی نیز هست که در پژوهش‌های پیشین اشاره‌ای به آن نشده است.

۷. دستکاری در دستورکارها یا اصلاح و دستکاری خطمشی‌های اتخاذشده در مرحله اجرا: این راهبرد در پژوهش مک کون (۲۰۰۴) و مینتروم (۱۹۹۵) نیز مطرح شده است. چنان‌که در پژوهش مک کون (۲۰۰۴) مطرح شده است «یکی از استراتژی‌هایی که کارآفرین خطمشی می‌تواند استفاده کند آن است که صبوری پیشه کند و تلاش برای اصلاح خطمشی اتخاذشده را معطوف به تأثیرگذاری بر مرحله اجرا کند. از آنجا که قوانین معمولاً به صورت مبهم بیان می‌شوند، یک کارآفرین زیرک می‌تواند با ایجاد رابطه با بروکرات‌های کلیدی اهداف خطمشی مطلوب خودش را در مرحله اجرا دنبال کند.» (McCown 2004: 52). مینتروم (۱۹۹۵) نیز اتخاذ این راهبرد را تحت تأثیر راهبرد ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه می‌داند و مطرح می‌کند که سخنوری حالت متقاعدکنندگی و دستکاری حالت اجبار-ناشی از تکرار بیش از اندازه- را در خود نهفته دارند.

۸. تغییر بازیگران و نهاد ذی‌حق در رسیدگی به مسئله برای کنار زدن مخالفان: این راهبرد در پژوهش مک کون (۲۰۰۴) به‌صراحت و در پژوهش میجریک و هویتما (۲۰۰۹) به صورت ضمنی عنوان شده است. بر مبنای نتایج این پژوهش، این راهبرد

تحت تأثیر همه راهبردها به جز داستان‌سرایی و ارائه روایت‌های مختلف از مسئله گردآوری و استفاده گسترده از شواهد، مدارک، شاخص‌ها، گزارش‌های کمیته‌های تخصصی، نظر خبرگان، افکار عمومی، دستکاری در دستورها یا اصلاح و دستکاری خطمشی‌های اتخاذشده در مرحله اجرا و پیش بردن اهداف تغییر خطمشی در سکوت کامل از طریق اقدام‌های کوچک و سلسله‌وار (چراغ خاموش حرکت کردن) بوده است که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره نشده است.

۹. پیش بردن اهداف تغییر خطمشی در سکوت کامل از طریق اقدام‌های کوچک و سلسله‌وار (چراغ خاموش حرکت کردن): نتایج پژوهش حاضر با تحقیق مک کون (۲۰۰۴) هم‌خوان است. وی مطرح کرده است: «سایر ذی‌نفعان می‌توانند تلاش‌های کارآفرین خطمشی به منظور ایجاد تغییر خطمشی را تحت تأثیر قرار دهند و آن را تسهیل کنند یا دچار مانع سازند. به هر حال ذی‌نفعان یک واقعیت انکارناپذیر در دنیای کارآفرین خطمشی هستند و کارآفرین خطمشی برای رسیدن به موفقیت باید به‌خوبی آنان را اداره کند.» (McCown 2004: 53).

۱۰. اتخاذ مواضع صریح و در عین حال آمادگی برای مذاکره و مصالحه و لابی‌گری به منظور بازنگری در برنامه‌ها: این راهبرد در اغلب پژوهش‌های پیشین، نظیر میتروم (۱۹۹۵)، مک کون (۲۰۰۴)، اندرسون (۲۰۱۳)، فلشر (۲۰۱۵)، به منزله یک راهبرد متداول بین کارآفرینان خطمشی پذیرفته شده است که از این لحاظ نتایج پژوهش حاضر با آن‌ها در توافق کامل است.

۱۱. ساخت‌دهی به مسائل و ارائه ابعاد جدید برای مسائل موجود: نتایج پژوهش حاضر از بابت این راهبرد با پژوهش میتروم (۱۹۹۵ و ۲۰۱۳) هم‌خوان است.

۱۲. پایش محیطی: این راهبرد نیز در این پژوهش یکی از تأثیرگذارترین استراتژی‌های کارآفرینان خطمشی از نگاه خبرگان مشارکت‌کننده تشخیص داده شد که با پژوهش‌های میتروم (۱۹۹۵) و فلشر (۲۰۱۵) هم‌خوان است. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، راهبرد پایش محیطی بر راهبردهای ساخت‌دهی به مسائل و ارائه

ابعاد جدید برای مسائل موجود و بهره‌برداری از مد شدن خط‌مشی‌ها در سایر حوزه‌ها (الگوبرداری از خط‌مشی‌های سایر حوزه‌ها) تأثیرگذار است که منطبق با دیدگاه مینتروم (۱۹۹۵) است.

۱۳. گردآوری و استفاده گسترده از شواهد، مدارک، شاخص‌ها، گزارش‌های کمیته‌های تخصصی، نظر خبرگان، و افکار عمومی: این راهبرد در پژوهش‌های مینتروم (۱۹۹۵، ۲۰۱۳)، مک کون (۲۰۰۴)، بروئر و همکارانش (۲۰۰۹) به عنوان یکی از متداول‌ترین راهبردها معرفی شده است. این راهبرد بر مبنای نتایج حاصل از این پژوهش تأثیر خاصی بر سایر راهبردها ندارد؛ گرچه به صورت خیلی محدود از راهبردهایی نظیر پایش محیطی، راهبردهای مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها، ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه، و استفاده از رویدادهای برجسته نظیر بحران‌ها و حوادث طبیعی تأثیر می‌پذیرد.

بر اساس بحث و نتیجه‌گیری نهایی پیشنهاد می‌شود کارآفرینان خط‌مشی جهت پیشبرد نوآوری‌های سیاستی مد نظرشان و تنوع بخشیدن به راهبردهای مورد استفاده در این زمینه موارد زیر را مد نظر داشته باشند:

- گردآوری و استفاده گسترده از شواهد، مدارک، شاخص‌ها، گزارش‌های کمیته‌های تخصصی، نظر خبرگان، افکار عمومی بر اساس پیشینه نظری پژوهش یکی از متداول‌ترین راهبردها بوده است. با این حال مشارکت‌کنندگان در این پژوهش اهمیت اندکی برای این راهبرد قائل هستند و به دنبال بهره‌برداری از این ظرفیت عظیم در نظام خط‌مشی‌گذاری ایران نبوده و نیستند. این نکته وقتی در تقابل با دو راهبرد بااهمیت «ارائه راه‌حل‌های ازپیش‌آماده» و «بهره‌برداری از مد شدن خط‌مشی‌ها در سایر حوزه‌ها (الگوبرداری از خط‌مشی‌های سایر حوزه‌ها)» قرار می‌گیرد فضای کارآفرینی خط‌مشی در سیاست‌گذاری عمومی ایران را با وضوح بیشتری به تصویر می‌کشد. گویا کارآفرینان خط‌مشی در این عرصه بیش از آنکه نوآوری‌های سیاستی خودشان را مبتنی بر شواهد، مدارک، گزارش‌های کمیته‌های تخصصی، نظر خبرگان،

و افکار عمومی پایه‌گذاری کنند راه‌حل‌هایی آماده و ازپیش‌تعیین‌شده دارند یا راهکارهای نوآورانه را از سایر حوزه‌ها الگوبرداری می‌کنند. به عبارت بهتر کارآفرینان خطمشی در ایران به جای ساختمان‌کردن مسائل با راه‌حل‌های آماده منتظر تغییر در جریان‌های سیاسی و بروز مسائل برجسته هستند تا بتوانند راه‌حل‌های مد نظر خودشان را ارائه دهند. اگرچه در پاره‌ای موارد چنین نوآوری‌هایی می‌توانند به عنوان راهکار مطرح شوند، به نظر می‌رسد توجه بیشتر به شواهد و مدارک و نظر خبرگان و افکار عمومی می‌تواند اقبال عمومی و کارشناسان دیوان‌سالار را به همراه داشته باشد و در نتیجه تصویب و اجرای نوآوری‌ها را تسهیل کند.

- «پایش محیطی» و «ساخت‌دهی به مسائل و ارائه ابعاد جدید برای مسائل موجود» دو راهبرد کم‌اهمیت دیگر از نگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش بوده‌اند؛ درحالی‌که در پیشینه نظری کارآفرینی خطمشی از پایش محیطی به عنوان یکی از تأثیرگذارترین راهبردهای کارآفرینان خطمشی نام برده شده است. اهمیت پایش محیطی از آن جهت است که کارآفرینان خطمشی بر اساس نتایج حاصل از پایش محیطی مسئله را تعریف و آن را قالب‌بندی می‌کنند. اهمیت اندک راهبرد پایش محیطی و در نتیجه ضعف در ساخت‌دهی به مسائل حاکی ازین نکته است که کارآفرینان خطمشی در نظام خطمشی‌گذاری عمومی ایران بیش از آنکه بر بی‌اهمیت بودن این دو راهبرد تأکید داشته باشند ابزار و توانایی‌های لازم برای استفاده از این راهبردها را در اختیار ندارند. چه بسا حضور بیشتر کارآفرینان خطمشی در متن جامعه و به‌کارگیری ابزارهای فناورانه جهت ارتباط مستقیم با جامعه هدف به منظور رصد مسائل محیطی و در ادامه ساخت‌دهی به مسائل مبتنی بر شواهد و مدارک میدانی با در نظر گرفتن همه ابعاد آن‌ها می‌تواند چنین بازیگرانی را در ارائه نوآوری‌های سیاستی واقع‌گرایانه‌تر یاری رساند.
- از نگاه کارآفرینان خطمشی مشارکت‌کننده در این پژوهش «راهبردهای تغییر در بازیگران و نهاد ذی‌حق در رسیدگی به مسئله برای کنار زدن مخالفان»، «دستکاری در

دستورکارها و اصلاح و دستکاری خط‌مشی‌های اتخاذ شده در مرحله اجرا، و «پیش بردن اهداف در سکوت کامل و چراغ خاموش حرکت کردن» تأثیرپذیرترین راهبردها شناسایی شده‌اند. این نکته بدان معناست که این راهبردها برای کارآفرینان خط‌مشی حاضر در عرصه سیاست‌گذاری عمومی ایران دارای اولویت نیستند. به عبارت بهتر در صورتی که کارآفرینان خط‌مشی به منابع لازم دسترسی نداشته باشند، از همراهی سایر ذی‌نفعان برخوردار نباشند، و از سایر راهبردها به نتیجه دلخواه خود نرسند به عنوان یکی از آخرین راه‌حل‌ها به چنین راهبردهایی متوسل می‌شوند که طبق پژوهش مک کون (۲۰۰۴) می‌تواند نشان‌دهنده عدم اشراف کامل کارآفرینان خط‌مشی بر نظام نهادی و ضعف در برقراری ارتباط مطلوب با بروکرات‌های کلیدی در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران باشد. اگر این نکته را در کنار تأثیرگذارترین راهبرد کارآفرینان سیاستی در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران، یعنی راهبرد «مدیریت ارتباطی، بهره‌برداری از رسانه‌ها، ترغیب و متقاعد کردن مخاطبان به کمک قدرت خطابه»، قرار دهیم، به نظر می‌رسد کارآفرینان خط‌مشی ایرانی بیش از آنکه با سایر بازیگران و ذی‌نفعان و دیوان‌سالاران اجرایی ارتباط برقرار کنند و تلاش کنند نوآوری‌های سیاستی مد نظر خودشان را به صورت چراغ خاموش به پیش ببرند تمایل به استفاده از رسانه‌ها دارند تا از این طریق به ترویج ایده‌های نوآورانه و اقناع افکار عمومی و ذی‌نفعان بپردازند. بنابراین توصیه به ارتباط گسترده‌تر با کارشناسان اجرایی کلیدی در سازمان‌ها و نهادهای متولی یک خط‌مشی نوآورانه می‌تواند به عنوان یک راهکار پیشنهادی جهت تنوع بخشیدن به راهبردهای مورد استفاده کارآفرینان خط‌مشی در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران، کاهش مخالفت نهادها، تعهد دیوان‌سالاران اجرایی در مرحله اجرا، و در نتیجه تسهیل مشروعیت بخشیدن و اجرا و تثبیت نوآوری‌های سیاستی مطرح شود.

## منابع

- الوانی، سید مهدی؛ فتاح شریف‌زاده (۱۳۹۴). فرایند خطمشی‌گذاری عمومی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۵). «کارآفرین سیاسی؛ بازیگر تحول‌آفرین عرصه سیاست‌گذاری»، سیاست‌گذاری عمومی، س ۲، ش ۱، ص ۸۱ - ۹۱.
- مهیمنی، محسن (۱۳۹۳). «جای خالی کارآفرین سیاسی در حوزه سیاست‌گذاری»، برگرفته از <http://ippra.com/policy/2014-02-18-10-39-03/2014-02-18-10-45-24/388-moheimany.html>

## Referencec

- Alvani, S. M. & Sharifzadeh, F. (2015). *The process of public policy*, Tehran, Allameh Tabatabai University Press. (in Persian)
- Alvani, S. M. (2016). "Political Entrepreneur; A Transforming Actor in the Policy Arena", *Journal of Public Policy Research*, 2(1), pp. 81-91. (in Persian)
- Anderson, E. (2013). *Policy Entrepreneurs and Institutional Change: The politics of nineteenth-century child labor reform in Germany and the US* (Doctoral dissertation, Northwestern University).
- Brouwer, S., Huitema, D., & Biermann, F. (2009). *Towards adaptive management: The strategies of policy entrepreneurs to direct policy change*, In Proceedings of the 2009 Amsterdam Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change, Vol. 2.
- Cohen, N. (2016). *Policy entrepreneurs and agenda setting*, In Handbook of public policy agenda setting, Edward Elgar Publishing.
- Crow, D. A. (2010). "Policy entrepreneurs, issue experts, and water rights policy change in Colorado", *Review of Policy Research*, 27(3), pp. 299-315.
- Felsher, R. A. (2015). *Policy entrepreneurship: A descriptive portrait of higher education leaders*, Florida Atlantic University.
- King, P. J. (1988). *Policy entrepreneurs: Catalysts in the policy innovation process*, (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- Kingdon, J. (2002). "The reality of public policy making", *Ethical dimensions of health policy*, pp. 97-116.
- McCown, T. L. (2004). *Policy entrepreneurs and policy change: Examining the linkages between TANF, domestic violence and the FVO*, (Doctoral dissertation, West Virginia University).
- Meijerink, S. & Huitema, D. (2009). "20 Water transitions, policy entrepreneurs and change strategies: lessons learned", *Water policy entrepreneurs: a research companion to water transitions around the globe*, pp. 371-394.
- Mintrom, M. A. (1995). *Policy entrepreneurship in theory and practice: A comparative state analysis of the rise of school choice as a policy idea*, (Doctoral dissertation, State university of New York).



- Mintrom, M. A. (2013). "Policy entrepreneurs and controversial science: Governing human embryonic stem cell research", *Journal of European Public Policy*, 20(3), pp. 442-457.
- Moheimani, M. (1393). "The vacancy of a political entrepreneur in public policy", Retrieved from <http://ippra.com/policy/2014-02-18-10-39-03/2014-02-18-10-45-24/388-moheimany.html>. (in Persian)
- Roberts, N. C. & King, P. (1989). Public entrepreneurship: a typology.
- Schneider, M. & Teske, P. (1992). "Toward a theory of the political entrepreneur: evidence from local government", *American Political Science Review*, 86(3), pp. 737-747.
- Shieh, J. I., Wu, H. H., & Huang, K. K. (2010). "A DEMATEL method in identifying key success factors of hospital service quality", *Knowledge-Based Systems*, 23(3), pp. 277-282.
- Shockley, G. E. (2005). The function of policy entrepreneurship in American politics: The return of stability to federal arts policy, (Doctoral dissertation, George Mason University).
- Vujanović, D., Momčilović, V., Bojović, N., & Papić, V. (2012). "Evaluation of vehicle fleet maintenance management indicators by application of DEMATEL and ANP", *Expert Systems with Applications*, 39(12), pp. 552-563.
- Yang, J. L. & Tzeng, G. H. (2011). "An integrated MCDM technique combined with DEMATEL for a novel cluster-weighted with ANP method", *Expert Systems with Applications*, 38(3), pp. 1417-1424.
- Weber, J. (2017). "Policy entrepreneurs and opportunities: Establishing a model of policy change through bicycle infrastructure at the municipal level", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 25(101), pp. 252-263.
- Zahariadis, N. (2003). *Ambiguity and choice in public policy: Political decision making in modern democracies*, Georgetown University Press.