



## Original Article (Qualitative)

# Proposing a template for selecting the coordinates of laboratory standards for executive management of the country.

Mohammad Hasan Izadparast<sup>1</sup> , Ali Asghar Pourezat<sup>2</sup> , Alireza Amirkabiri<sup>1</sup>

1- PhD student, Department of Management, Public Administration, Policy Making and Public Decision Making, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Receive:**

08 May 2023

**Revise:**

09 August 2023

**Accept:**

19 August 2023

**Abstract**

The aim of this study is to present a model for optimal selecting the characteristics of policy laboratories in the country's executive management. The research method is applicable in terms of its purpose; qualitative in terms of implementation, of content analysis type; and descriptive-exploratory research in terms of nature; and its main strategy is a comparative study of various policy laboratories suitable for the executive management of the country of the Islamic Republic of Iran. The research elite community included 16 managers, policymakers, and researchers in the field of policymaking and policy with expertise related to the policy laboratory, researchers/faculty members active in the field of management and policymaking, leaders, theorists, and policy laboratory practitioners/activists in the field of public policy. They were referred to purposefully, using the snowball method; and the interviews continued until theoretical saturation was achieved. To collect data, semi-structured interviews were conducted using thematic analysis method, and MAXqda 2020 software was used to carry out the analysis process after open and axial coding. The results indicated that a total of 95 basic codes, 15 organizing themes, and 5 overarching themes were identified and extracted. In addition to identifying four basic approaches of the living laboratory, the results of the present study, consider data-based policymaking, behavioral insights and the serious game approach, the structure of the policy laboratory for executive management in a decentralized (divergent) manner and with active participation in various fields, considering the diversity of topics.

**Keywords:**

Knowledge-based leadership, Illusion of control, Innovation, Rationality

**Please cite this article as (APA):** Izadparast, M. H., pourezat, A. A. and Amirkabiri, A. (2025). Proposing a template for selecting the coordinates of laboratory standards for executive management of the country. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 439-464.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Ali Asghar Pourezat

<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.410781.1229>



**Email:** pourezat@gmail.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0



## Extended abstract

### Introduction

In today's world, the speed of developments is increasing at a stunning rate, so the traditional policymaking mechanism of the past does not respond to today's conditions, and any mistake or delay in decision-making will cause irreparable damage to society. This has prompted policymakers in developed countries to take advantage of new possibilities. A policy refers to decisions and resolutions that determine the course of government action and include the stages of formulation, implementation, and evaluation (Kern & Rogge, 2018). These policies can have many positive and negative effects at the organizational and societal levels, the dimensions of which far exceed initial expectations and predictions, and may last for years and even generations (Jordan & Huitema, 2014). Policymaking is a complex and challenging process that deals with a variety of problems, issues, challenges, and target communities (Momen Kashani et al, 2020). The areas of expertise to be tested are also numerous and diverse, and different expert groups are needed for each. The point is that policymaking should be free from trial and error and focused on confronting issues wisely. Therefore, an experimental approach to policy-making is essential. Policy labs can be categorized according to the strategy of the lab, the organization of the lab, and the scientific discipline of the experts working in it (Haelg et al, 2019). The design logic of the lab is defined by necessity. Sometimes a large, comprehensive, and multidisciplinary lab is used, and sometimes temporary groups of experimenters can be used. On the other hand, policy labs can be divided into several types (McGann et al, 2017), labs with different capacities to address public problems and issues in different areas of society (Svensson, 2020).

Today, with the rapid and extensive progress of science and technology, it is essential that all processes are re-examined and, while anticipating, before any action, or simultaneously with them, plans or resolutions are allowed to be tested. In order to implement the review, re-engineering issues and drawing them in a laboratory manner seems important in the current situation (Mankongsujarit, 2019). Given the failure of many policies that have been adopted, implemented and experienced in the past; avoiding the trial and error method emphasizes the necessity of establishing a policy laboratory in the government, which is essential to prevent inappropriate output and implementation, and conversely, its correct and effective implementation. In order to become familiar with the characteristics of the policy laboratory and benefit from the privilege of its existence, this research has attempted to achieve a balanced model for creating a suitable policy laboratory for the executive branch, while conducting a comparative study of policy laboratories in other countries. Accordingly, the present study seeks to answer this question: What is the optimal selected model of the policy laboratory coordinates suitable for the country's executive management?

### Theoretical Framework

#### Policy Lab

A policy is a set of purposeful actions taken by an actor or set of actors to address a problem or issue of interest (Gofen & Golan, 2020). Policy labs are established with the aim of diagnosing and improving governance to identify why, where, and how each specific policy case occurred (Pourreezzat, 2021).

Policy labs employ a wide range of tools, including stakeholder and policymaker meetings, research and data collection, workshops, and other innovative methods and tools, to generate the best ideas for desirable policy. The entry of policy laboratories into the design and policy-making process is not limited to a specific stage and can be entered at any stage of the policy-making process. In the research and problem identification stage, options are tested and reviewed, such as creating and visualizing policies and public programs.



Borhani et al, (2022) examined the use of a qualitative meta-synthesis approach to present a policy laboratory design model. The results showed that the policy laboratory design model was presented in the form of 8 main categories including policy problem identification, policy laboratory staff, policy laboratory stakeholders, the role of the policy laboratory in government, policy laboratory programs, policy laboratory location, policy laboratory physical space, and expected policy laboratory output. Therefore, in order to identify the problems of society, policy laboratories should be established with the presence of policy experts as well as stakeholders in different areas of the country with appropriate facilities and physical space, which can identify the problems of society with proper planning, find solutions to these problems in cooperation with different research groups, and implement the explained policies in cooperation with the government and the sovereignty.

"Policy Laboratories: Concepts, Tools, and Applications" is the title of a book about the policy laboratory written by Ghazi Nuri et al, (2021). This book emphasizes small-scale experiments conducted to collect feedback and reduce the costs of failure, and compares the similarities and differences of these laboratories globally with the aim of designing methods to inform policymakers.

### **Research Methodology**

The research method is applicable in terms of its purpose; qualitative in terms of implementation, of content analysis type; and descriptive-exploratory research in terms of nature; and its main strategy is a comparative study of various policy laboratories suitable for the executive management of the country of the Islamic Republic of Iran. The research elite community included 16 managers, policymakers, and researchers in the field of policymaking and policy with expertise related to the policy laboratory, researchers/faculty members active in the field of management and policymaking, leaders, theorists, and policy laboratory practitioners/activists in the field of public policy. They were referred to purposefully, using the snowball method; and the interviews continued until theoretical saturation was achieved. Semi-structured interviews were used to collect data.

### **Research findings**

Thematic analysis method was used to analyze the findings and MAXqda 2020 software was used to implement the analysis process after open and axial coding. The results indicated that a total of 95 basic codes, 15 organizing themes, and 5 overarching themes were identified and extracted. In addition to identifying four basic approaches of the living laboratory, the results of the present study, consider data-based policymaking, behavioral insights and the serious game approach, the structure of the policy laboratory for executive management in a decentralized (divergent) manner and with active participation in various fields, considering the diversity of topics.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of providing a model for optimal selecting the coordinates of the policy laboratory in the country's executive management. The results of this study are consistent with the results of Borhani et al, (2022), Pourezzat (2021), Etebariyan & Keshvariyan Azad (2019), Gheysari et al, (2019), and Mohammadi Fateh et al, (2017). Borhani et al, (2022) showed that the policy laboratory design model is presented in the form of 8 main categories including policy problem identification, policy laboratory staff, policy laboratory stakeholders, policy laboratory role in government, policy laboratory programs, policy laboratory location, policy laboratory physical space, and expected policy laboratory output. Therefore, in order to identify the problems of society, policy laboratories should be

established with the presence of policy experts and stakeholders in different areas of the country with appropriate facilities and physical space, which can identify the problems of society with proper planning, find solutions to these problems in cooperation with different research groups, and implement the explained policies in cooperation with the government.

According to the results of the research, the following suggestions were made:

In the first step, the selection of policy areas depends on the prioritization of government organizations and consideration of the issues of the target community and the way of enacting laws. Therefore, various agencies should activate the policy sub-laboratory appropriate for themselves, under a central laboratory, with different scientific and practical expertise.



علمی پژوهشی (کیفی)

## ارائه الگویی جهت به‌گزینی مختصات آزمایشگاه خطمشی برای مدیریت اجرایی کشور

محمدحسن ایزدپرست<sup>۱</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، علیرضا امیرکبیری<sup>۱</sup>

۱- گروه مدیریت، مدیریت دولتی، خطمشی گذاری و تصمیم‌گیری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۲- استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگویی جهت به‌گزینی مختصات آزمایشگاه خطمشی در مدیریت اجرایی کشور است. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، از نوع پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی و راهبرد اصلی آن مطالعه تطبیقی انواع آزمایشگاه‌های خطمشی مناسب برای مدیریت اجرایی کشور ج.ا.ا. است. جامعه نخبگان پژوهش شامل ۱۶ نفر از مدیران، خطمشی‌گذاران و پژوهشگران حوزه خطمشی‌گذاری و خطمشی با تخصص مرتبط با آزمایشگاه خطمشی، پژوهشگران/اعضای هیأت علمی فعال در زمینه مدیریت و خطمشی‌گذاری، سرآمدان، نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران آزمایشگاه‌های خطمشی/فعالان حوزه خطمشی عمومی، بوده، مراجعه به آنان به صورت هدفمند، با روش گلوله برفی انجام شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته و با روش تحلیل تم و برای اجرای فراگرد تحلیل پس از کدگذاری باز و محوری، از نرم افزار MAXqda 2020 استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بوده که در مجموع ۹۵ کد پایه، ۱۵ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر شناسایی و استخراج شدند و نتایج پژوهش حاضر، علاوه بر شناسایی چهار رویکرد اساسی آزمایشگاه زنده، خطمشی‌گذاری مبتنی بر داده، بینش رفتاری و رویکرد بازی جدی، ساختار آزمایشگاه خطمشی برای مدیریت اجرایی را با توجه به تنوع موضوعات به‌صورت غیرمتمرکز (واگرا) و همراه با مشارکت فعال در عرصه‌های گوناگون، مدنظر قرار می‌دهد.

تاریخ دریافت: ۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۸ مرداد ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۲۸ مرداد ۱۴۰۲

### کلید واژه‌ها:

خطمشی،  
آزمایشگاه خطمشی،  
مطالعه تطبیقی،  
حکومت،

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): ایزدپرست، محمدحسن، پورعزت، علی اصغر و امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۳). ارائه الگویی جهت به‌گزینی مختصات آزمایشگاه خطمشی برای مدیریت اجرایی کشور. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. ۶(۴). ۴۳۹-۴۶۴.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.410781.1229>

نویسنده مسئول: علی اصغر پورعزت



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: pourezzat@gmail.com

## مقدمه

در دنیای امروز سرعت تحولات به صورت خیره کننده ای در حال افزایش است، لذا سازوکار سنتی خط مشی گذاری گذشته، پاسخگوی شرایط امروز نیست و هر اشتباه یا تاخیر در تصمیم گیری، لطمات جبران ناپذیری را برای جامعه به همراه خواهد داشت. توجه به این امر، خط مشی گذاران در کشورهای پیشرفته را بر آن داشت، تا از امکانات جدیدی بهره گیری نمایند. خط مشی، دال بر تصمیم ها و مصوباتی است برای تعیین مسیر مقامات دولتی که اتخاذ می شود و مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی را در بر می گیرد (Kern & Rogge, 2018). این خط مشی ها می تواند آثار مثبت و منفی بسیار زیادی در سطح سازمانی و جامعه داشته باشد که ابعاد این آثار بسیار فراتر از انتظار و پیش بینی اولیه بوده و چه بسا تا سال ها و حتی نسل ها باقی بماند (Jordan & Huitema, 2014). آنچه در غالب خط مشی ها و قوانین، توسط حکومت ها اتخاذ می شود، از جنبه مثبت، خط مشی اقدام حکومت برای اثر گذاری بر مشکلی مشخص است و از بعد منفی، شامل تصمیم بر عدم اقدام (در جهت رفع مشکل) است (Efendi et al, 2019). خط مشی گذاری فراگردی پیچیده و پرچالش است که با انواع گوناگون، مشکلات مسائل، چالش ها و جوامع هدف سروکار دارد (Momen Kashani et al, 2020) حوزه های تخصصی آزمون نیز متعدد و متنوعند و به فراخور هر یک گروه های متخصص متفاوتی مورد نیاز است. نکته این است که خط مشی گذاری ها باید فارغ از آزمون و خطا و معطوف به مواجهه خردمندانانه با مسائل باشد. از این رو رویکرد آزمایشی بر خط مشی گذاری ضروری است. آزمایشگاه خط مشی را می توان بر حسب راهبرد آزمایشگاه، سازمان آزمایشگاه و رشته علمی متخصصان فعال در آن دسته بندی کرد (Haelg et al, 2019). منطق طراحی آزمایشگاه بر حسب ضرورت تعریف می شود. گاهی از آزمایشگاه بزرگ و جامع و چند تخصصی استفاده می شود و گاه می توان از گروه های موقت آزمایشگر سود جست از سوی دیگر آزمایشگاه های خط مشی را می توان به گونه های متعدد تقسیم کرد (McGann et al, 2017)، آزمایشگاه هایی با ظرفیتهای گوناگون برای رسیدگی به مشکلات و مسائل عمومی در عرصه های متفاوت جامعه (Svensson, 2020).

در طراحی خط مشی، توجه به درک شرایط واقعی، حقایق زندگی و انتظارات مردم حائز اهمیت است. خط مشی در محیط آزمایشگاه اجازه می دهد که این طراحی ها قبل از اجرا، مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته و در صورت آزمون موفق، به مرحله تصویب و اجرا برسند تا در آن صورت، به سوی رفع نیازهای حقیقی و راهبردی جامعه حرکت نموده و با بهره گیری از ابزارهای مدیریت، شاهد ترسیم و اجرای دقیق و مطلوب برنامه های حکمرانی باشیم (Williamson, 2015).

قوه مجریه به منزله مرکز مهم تصمیم گیری و تعیین خط مشی کشور، می تواند از معتبرترین مراکز تخصصی علمی- پژوهشی در حوزه های گوناگون بهره برد، بنابراین از توان بالقوه تأسیس آزمایشگاه خط مشی در درون خود برخوردار است و می تواند با بهره مندی از مواهب آن، در تصمیم های خود، از سیطره آزمون و خطاهای متداول، فراتر رود. این پژوهش مترصد بررسی امکان تحقق ایده استقرار آزمایشگاه خط مشی در کشور است.

اگرچه هدف مقامات ارشد و خط مشی گذاران ارائه خدمات مطلوب، ارتباط با مردم از طریق ایجاد سازوکار منسجم، کارآمد و پاسخگوست تا از نارضایتی های عمومی کاسته، توقعات مردم را اجابت کرده، نارسایی های موجود را برطرف نمایند تا موجب رضایت مندی گردند، اما قوه مجریه غیر از پیشبرد اهداف، اداره جامعه و انجام وظایف محوله، همواره

باید آماده و مهیای مواجهه با موضوعات جدید و تعیین خطمشی بدیع باشد، فراگردی را که از لحظه پیش‌بینی موضوع آغاز و به ارزیابی نتایج اجرا منتهی می‌شود را مدیریت نماید با توجه به حجم عظیم خدمات دولت و فراوانی نیازهای عمومی، مدنظر می‌رسد که باید در روش‌های مرسوم و سنتی خطمشی‌گذاری تجدید نظر کرد. به ویژه با توجه به محدودیت دانش و توانایی دولت‌مردان و این‌که قابلیت هم‌اوردی با پیچیدگی و گستردگی مسائل و مشکلات امروزی را ندارند (Bhamidipati et al, 2019).

امروزه با پیشرفت سریع و وسیع علوم و فنون، ضروری است که کلیه فراگردها، مورد بررسی مجدد قرار گیرند و ضمن پیش‌بینی، قبل از هر اقدام، یا هم‌زمان آن‌ها، طرح‌ها یا مصوبه‌ها، امکان‌یابند تا در معرض آزمایش قرار گیرند برای اجرا بازمینی، موضوعات باز مهندسی و ترسیم آن به‌صورت آزمایشگاهی، در شرایط کنونی امری مهم به نظر می‌رسد (Mankongsujarit, 2019). با توجه به عدم موفقیت بسیاری از خطمشی‌هایی که در گذشته اتخاذ، اجرا و تجربه شده‌اند، دوری جستن از روش آزمون و خطا، ضرورت تأسیس آزمایشگاه خطمشی در حکومت را مورد تأکید قرار می‌دهد. برای جلوگیری از خروجی و اجرای نامناسب و بالعکس اجرای صحیح و موثر آن ضروری می‌باشد و به‌منظور آشنایی با ویژگی‌های آزمایشگاه خطمشی و بهره‌مندی از امتیاز وجود آن، در این پژوهش تلاش شده تا ضمن مطالعه تطبیقی آزمایشگاه‌های خطمشی دیگر کشورها، برای نیل به الگویی ترازیبی شده برای ایجاد آزمایشگاه خطمشی مناسب برای قوه مجریه دست یابیم.

بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این پرسش است: الگوی به‌گزینی شده مختصات آزمایشگاه خطمشی مناسب برای مدیریت اجرایی کشور کدام است؟

## ادبیات نظری

### آزمایشگاه خط مشی

خطمشی، مجموعه اقدامات هدف‌مندی است که به‌وسیله یک یا مجموعه‌ای از بازیگران، برای مواجهه با مشکل یا مسئله مورد توجه در نظر گرفته می‌شود (Gofen & Golan, 2020). آزمایشگاه خطمشی، با هدف آسیب‌شناسی، برای بهبود امر اداره و حکمرانی تأسیس می‌شود تا مشخص کند که هر مورد ویژه خطمشی‌گذاری، چرا، در کجا و چگونه، رخ داده است (Pourreezzat, 2021).

آزمایشگاه‌های خطمشی از طریق روش‌های نوآورانه، ذی‌نفعان، گروه‌ها، ساختارها و یا نهادهای اختصاصی متمرکز بر طراحی خطمشی را در فراگرد طراحی خطمشی درگیر می‌کنند (Keshtkar et al, 2020). آزمایشگاه‌های خطمشی طیف وسیعی از ابزارها را شامل، جلسات مشترک ذینفعان و خطمشی‌گذاران، پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و سایر روش‌ها و ابزارهای نوآورانه، برای خلق برترین ایده‌ها برای خطمشی‌گذاری مطلوب به کار می‌گیرند. ورود آزمایشگاه‌های خطمشی در فراگرد طراحی و خطمشی‌گذاری، محدود به مرحله خاصی نیست و در هر مرحله از فراگرد خطمشی‌گذاری، قابلیت ورود دارد. در مرحله پژوهش و شناسایی مشکل، گزینه‌ها آزمون و بررسی می‌شوند، مواردی نظیر ایجاد و تصویرسازی خطمشی و برنامه‌های عمومی.

آزمایشگاه‌های خط‌مشی با طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها مانند مطالعات آینده‌نگر، سازماندهی، کارگاه‌های خلاقیت یا القای حس توانمندسازی در کارمندان دولت، از طریق آموزش و سایر فعالیت‌های یادگیری با دیدگاه کاربر محور به موضوعات پرداخته (Bailey & Lloyd, 2016) و خط‌مشی در صورت تأیید، به مرحله تصویب راه خواهد یافت.

آزمایشگاه‌های خط‌مشی مجموعه‌های نوظهوری‌اند که خط‌مشی‌ها را به روشی نوآورانه و به‌روز، تهیه و طراحی می‌کنند. در حال حاضر آزمایشگاه‌های خط‌مشی در معدودی از کشورها وجود دارد، برای مثال در کشورهای عضو اتحادیه اروپا، برخی کشورها از فواید آزمایشگاه‌های خط‌مشی‌گذاری بهره‌مند بوده، دست‌یابی به بهترین تجربه و ایجاد روش‌های خط‌مشی‌گذاری را در بین هم‌ردیفان خود، مدنظر دارند (Nasouhi et al, 2021). اتحادیه اروپا ضمن تاسیس آزمایشگاه در مرکز پژوهش مشترک کمیسیون اروپا، خواستار ایجاد نقشه راه برای همکاری سایر آزمایشگاه‌های خط‌مشی کشورهای اتحادیه اروپا است تا در طول زمان، تکامل یافته و گسترش یابند (Pollitt et al, 2018).

آزمایشگاه‌های خط‌مشی از طریق خلاقیت در طراحی تلاش می‌کنند آزمایش‌هایی را برای بررسی خط‌مشی‌های پیشنهادی سازمان دهند. آزمایشگاه‌های خط‌مشی، برای یک نهاد دولتی یا اداره دولتی کار می‌کنند یا در شکل‌گیری یا اجرای خط‌مشی‌های عمومی سهم می‌شوند (Hashemi Kasvaei & Pourrezat, 2017)، آزمایشگاه‌هایی که با مهارت‌های گوناگون و تخصص‌های پیچیده سروکار دارد و با دعوت از مجموعه‌ای از فوق‌متخصص‌های کمیاب، درصدد آزمون‌های خط‌مشی‌های گوناگون و با ابعاد متفاوت از نحوه نگارش، دستورگذاری، تصویب و اجرا تا ارزیابی خط‌مشی و درس‌آموزی از آن برمی‌آید (Olejniczak et al, 2020).

تخصص خط‌مشی‌گذاری، در شمار پیچیده‌ترین تخصص‌ها، مهارت‌ها و هنرها قرار دارد. چه‌بسا خط‌مشی‌گذاران بی‌پروایی که هیچ توجهی به امکان اجرای خط‌مشی‌های پیشنهادی خود نداشته، متهورانه ایده‌ها و تخیلات و آرزوهای خود را به شکل پیشنهاد خط‌مشی درآورده، آن‌ها را به جامعه خود تحمیل می‌کنند، بدون توجه به آینده‌گان و منافع آنها و بدون آن‌که هیچ مسئولیتی را در برابر عواقب آن برعهده گیرند (Zimm, 2021).

### پیشینه پژوهش

آزمایشگاه‌های سیاستی مفاهیم، ابزارها و کاربردها، عنوان کتابی است که درباره آزمایشگاه خط‌مشی که توسط قاضی نوری و همکاران (۱۴۰۰) نوشته شده است. این کتاب بر آزمایش‌هایی در مقیاس کوچک که برای گردآوری بازخوردها انجام می‌گیرد و هزینه‌های شکست را کاهش می‌دهند تأکید داشته، با هدف طراحی روش‌هایی برای آگاهی بخشی و اطلاع‌رسانی به خط‌مشی‌گذاران، شباهت‌ها و تفاوت‌های این آزمایشگاه‌ها را در سطح جهان با هم مقایسه می‌کند.

آزمایشگاه خط‌مشی، آوردگاه آزمون خط‌مشی‌های عمومی، نیز عنوان کتابی است که در حوزه آزمایشگاه خط‌مشی‌گذاری، توسط پورعزت و همکاران (۱۴۰۰) نوشته شده است. این کتاب به ویژگی‌های یک آزمایشگاه خوب برای خط‌مشی‌پژوهی و دانش‌افزایی در حریم دانش اداره و حکمرانی پرداخته، بر ضرورت رعایت وجوه اخلاقی، ملاحظات فنی مهم، انواع آزمایشگاه خط‌مشی و اولویت‌بندی مشکلات و مسائل عمومی، فکرها، نوآوری‌ها و ایده‌های قابل اجرا در عرصه عمومی و نحوه انتشار و تسری یادگیری از خط‌مشی، تأکید دارد. این کتاب، مبنا و مرجع تاسیس آزمایشگاه خط‌مشی و حکمرانی دانشگاه تهران در سال ۱۴۰۱ بوده است.



برخی از صاحب نظران (Borhani et al, 2022) ضمن به کارگیری رویکرد کیفی فراترکیب به منظور ارائه الگوی طراحی آزمایشگاه خطمشی، نشان دادند که الگوی طراحی آزمایشگاه خطمشی در قالب ۸ مقوله اصلی، شامل تشخیص مشکل خطمشی، کارکنان آزمایشگاه خطمشی، ذی نفعان آزمایشگاه خطمشی، نقش آزمایشگاه خطمشی در حکومت، برنامه های آزمایشگاه خطمشی، محل آزمایشگاه خطمشی، فضای فیزیکی آزمایشگاه خطمشی و خروجی مورد انتظار آزمایشگاه خطمشی، قابل بررسی است. بنابر رویکرد آنان، به منظور شناسایی مشکلات آحاد جامعه، باید آزمایشگاه های خطمشی با حضور خبرگان خطمشی گذاری و همچنین ذی نفعان در حوزه های گوناگون کشور، با امکانات و فضای فیزیکی مناسب تشکیل شود تا بتواند با برنامه ریزی صحیح، مشکلات جامعه را شناسایی کرده، با همکاری گروه های پژوهشی متفاوت، به پیدا کردن راه حل برای این مشکلات پردازد و با همکاری حکومت، خطمشی های تبیین شده را اجرایی نماید.

پورعزت (Pourezzat, 2021) ضمن تاکید بر "طراحی آزمایشگاه خط مشی و آرایش بخردانه صحنه تصمیم برای اجتناب از داستان آزمون و خطا در عرصه حکمرانی قوه مجریه، با در نظر گرفتن پیامدهای اجرای خط مشی های عمومی ناآزموده و مقایسه آسیب های احتمالی گوناگون، با در نظر گرفتن امکان پذیری آزمون اولیه، آن ها در محیط آزمایشگاهی و پیش گیری از انواع هزینه های اجرای خطمشی های ناپخته، بر ضرورت اهتمام به آزمون خطمشی های عمومی، پیش از تصویب و اجرای خطمشی های عمومی، تاکید دارد. این پژوهش صرفا به خطمشی های قوه مجریه پرداخته و تنگناهای آزمون خطمشی در آن را مدنظر قرار داده است؛ تنگناهایی که موجب شده است، بسیاری از خطمشی های عمومی، به جای حل مشکل و مسئله زدایی از عرصه عمومی، به حوزه های مشکل آفرین و مسئله خیز جامعه تبدیل شوند.

دو صاحب نظر دیگر (Etebariyan & Keshvariyan Azad, 2019) نیز به بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی در قوه قضائیه پرداختند، بر اساس مدل ناکامورا و اسمال وود، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی در قوه قضائیه، به ترتیب اولویت مجریان، تدوین کنندگان، ارزیابان، رابطه بین مجریان و تدوین کنندگان و معیارهای ارزیابی پیامدهای خطمشی مدنظر قرار داد، رابطه عمیق و دوسویه ای بین مجریان و خط مشی گذاران در قوه قضائیه را بررسی کرده اند.

برخی صاحب نظران (Gheysari et al, 2019) نیز ضمن بررسی شناخت بازیگران تدوین خطمشی عمومی مؤثر بر اجرای خطمشی های سلامت نظام اداری، نشان دادند که بازیگران تدوین خطمشی عمومی (شامل سیزده بازیگر) به بازیگران رسمی و غیر رسمی قابل تقسیم بوده، خطمشی های سلامت نظام اداری را می توان به چهارده دسته طبقه بندی کرد. آن ها همچنین نشان دادند که بین بازیگران تدوین خطمشی عمومی و اجرای خطمشی های سلامت نظام اداری، رابطه معناداری وجود دارد.

گروهی از صاحب نظران (Mohammadi Fateh et al, 2017) ضمن بررسی مدلی برای ارتقای ظرفیت خطمشی گذاری در قوه مجریه کشور، پدیده محوری مطالعه، را ظرفیت خطمشی گذاری قرار داده، عوامل نهادی، زیرساخت ها و قابلیت های خطمشی گذاری و تعاملات محیطی مشارکت جوینان، را به عنوان شرایط علی ظرفیت خطمشی گذاری در نظر گرفتند. همچنین، مقوله خطمشی گذاری خوب و محتوای خوب خطمشی، به منزله راهبرد اصلی در پاسخگویی به پدیده محوری شناسایی شده، ظرفیت سازمانی قوه مجریه، ظرفیت مدیریتی و ظرفیت های فردی فرانش، به مثابه شرایط

ویژه تحقق خطمشی گذاری خوب و عوامل بین المللی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری کشور هم به منزله شرایط عام تحقق این راهبرد شناسایی شدند. پیامد اجرای خطمشی گذاری خوب، در سه دسته پیامدهای سازمانی، ملی و ذینفعان دسته بندی شدند.

منوریان (Monavariyan et al, 2016) ضمن بررسی خطمشی گذاری خوب در قوه مجریه، به مدل سازی نقش ظرفیت های سازمانی و زمینه ملی پرداخته، بر آن است که شرایط درون سازمانی قوه مجریه در سه مقوله «ظرفیت سازمانی»، «ظرفیت رفتارهای فرائقش» و «ظرفیت مدیریتی» دسته بندی شدند. شرایط زمینه ای ملی نیز در قالب پنج مقوله «شرایط بین المللی»، «سیاسی»، «فرهنگی»، «اقتصادی» و «فناورانه»، شناسایی و نامگذاری شدند. مصاحبه شوندگان، معتقدند که شرایط کلان ملی و شرایط خرد وزارتخانه های قوه مجریه، می توانند پیش نگر، برون نگر، فراگیری، شواهد محوری، هم زمانی و نوآوری را وارد فراگرد خطمشی گذاری کنند.

ایزدپرست و همکاران (izadparast et al, 2023) در پژوهش خود، ضمن مطالعه تطبیقی برخی آزمایشگاه های خطمشی فعال در جهان، مشخصات مناسب تاسیس آزمایشگاه خطمشی مناسب برای قوه مجریه ج.ا.ا را فهرست کردند. نویسندگان بر آنند که در بهترین حالت، خطمشی و جامعه هدف آن، رابطه هم تکاملی و هم آفرینی دارند.

## روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، از نوع پژوهش های توصیفی-اکتشافی بوده، راهبرد اصلی آن مطالعه تطبیقی انواع آزمایشگاه های خطمشی مناسب برای مدیریت اجرایی کشور ج.ا.ا است. جامعه خبرگان این پژوهش شامل ۱۶ نفر از مدیران، خطمشی گذاران و پژوهشگران حوزه خطمشی گذاری و خطمشی با تخصص مرتبط با آزمایشگاه خطمشی، پژوهشگران/اعضای هیأت علمی فعال در زمینه مدیریت و خطمشی گذاری، سرآمدان، نظریه پردازان و دست اندرکاران آزمایشگاه های خطمشی/فعالان حوزه خطمشی عمومی بوده، مراجعه به آنان به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی انجام شد. شرکت کنندگان با توجه به تخصص هایشان توسط خود پژوهشگر دست چین شدند.

در روش گلوله برفی، شرکت کننده اول پژوهش را به دیگر شرکت کنندگان هدایت می نماید. این روش که گاهاً به آن زنجیره ای یا شبکه ای نیز اطلاق می شود، روش مناسبی برای دست یافتن به افرادی است که با سایر روش ها پیدا کردن آن ها مشکل و دشوار خواهد بود. در این روش، پژوهشگر از اولین متخصص که عموماً به روشی ساده انتخاب شده اند، تقاضا می کند تا افراد دیگری را که در زمینه های مرتبط با پدیده مورد بررسی، دارای تجربه و یا دیدگاهی هستند، برای مشارکت در مطالعه معرفی نماید. این رویکرد ضمن آن که وقت کمتری می گیرد، به واسطه آشنابودن افراد جدید با فرد ابتدایی و به واسطه او با پژوهشگر، بهتر و راحت تر ارتباط برقرار می کنند. تنها مشکل این رویکرد آن است که ممکن است فرد اول فقط به شبکه محدودی از آشنایان ختم شود. در این پژوهش، حد کفایت اشباع نظری است؛ استراوس و کوربین اشباع نظری را شامل نمونه گیری تا جایی می دانند که در مصاحبه بعدی، داده های جدیدی درباره مضمون ها حاصل نشود و مضمون ها به غلظت و غنای کافی رسیده باشند و روابط بین مقولات، برقرار و تأیید شده باشند. برای گردآوری داده های مورد نیاز در پژوهش، می توان از ابزارهای متنوعی استفاده نمود. روش های جمع آوری اطلاعات به

دو دسته تقسیم می‌شوند، جمع‌آوری داده‌های اولیه و استخراج ادبیات نظری برای بررسی سوابق مسأله و موضوع پژوهش از روش مطالعه کتابخانه‌ای بهره‌برداری شد و برای گردآوری داده‌های ثانویه، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در این پژوهش در مرحله رویکرد کیفی و مطالعات تطبیقی، از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. تحلیل تم روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها (تم‌ها) از داده‌هاست که مجموعه داده‌ها را با جزئیات، سازمان‌دهی می‌کند و شرح می‌دهد. این روش همچنین از این فراتر رفته، جنبه‌های گوناگون موضوع پژوهش را تفسیر می‌کند. مضمون یا تم، بیان‌گر مطلب مهمی در داده‌ها در رابطه با پرسش‌های پژوهش است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود را در مجموعه‌ای از داده‌ها، نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد. تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون، مبتنی بر فراگرد کدگذاری است. در این پژوهش، داده‌ها در دو مرحله باز و محوری کدگذاری شده‌اند. همچنین سه دسته مضامین، شامل مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به منزله یک کل) استخراج شدند. کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها، ۲۶۷ مورد بوده، پس از حذف کدهای تکراری و مشابه و ادغام برخی از آنها، این کدها به ۹۵ کد رسیدند. ۹۵ کد با توجه به پرسش‌های پژوهش دسته‌بندی و سپس در قالب مضامین موردنظر، طبقه‌بندی شدند که در نهایت ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر استخراج شد. برای اجرای این روش، از نرم افزار MAXqda2020 استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی سامانه آزمایشگاهی برتر برای آزمون مستمر خط‌مشی‌های قوه مجریه است. به‌همین منظور، داده‌های گردآوری شده از مطالعه تطبیقی ۱۳ آزمایشگاه خط‌مشی منتخب و مضامین مستخرج، با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به استحضار خبرگان علمی و اجرایی رسانده شد که حاصل آن تشریح می‌گردد:

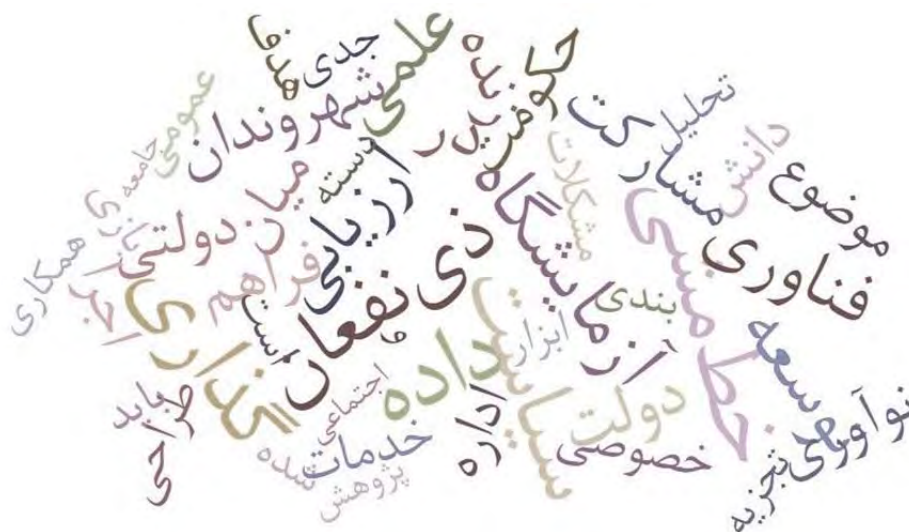
با عنایت به هدف پژوهش، مجموعه‌ای از آزمایشگاه‌های خط‌مشی موجود در جهان، در عرصه‌های دولتی، خصوصی و مردم‌نهاد، بررسی شدند و سعی شد به آزمایشگاه کشورهای گوناگون مراجعه شود تا از یک سو به‌نگری و تک‌محوری اجتناب گردد. برای انتخاب آزمایشگاه‌های خط‌مشی مورد بررسی، تلاش شد تا میزان دسترسی و بهره‌برداری حداکثری از کتاب، منابع و مشخصات و شرح فعالیت‌های انتشاریافته از آن آزمایشگاه‌ها مدنظر قرار گیرد.

جدول ۱. مضامین مرتبط با آزمایشگاه خط‌مشی گذاری

مضمون پایه (کلیدواژه‌های به کاررفته در کدگذاری اولیه)	مضمون سازمان‌دهنده (موضوع کلی)	مضمون فراگیر		
گفتمان	کاهش شکاف میان ذی‌نفعان			
حکمرانی				
بازیگران				
ارتباط				
خط‌مشی گذاری				
ذی‌نفعان				
شکاف بین بخشی				
مراوده‌ها				
خلق ایده				
همکاری نوآورانه			خط‌مشی گذاری باز	تعریف کلی آزمایشگاه خط‌مشی
مشارکت بازیگران				
مداخله				
ذی‌نفعان				
همکاری				
کارگاه تجربی				
آزمایشگاه زنده				
خط‌مشی گذاری عمومی				
مشارکت شهروندان				
آزمایش‌های کاربرمحور				
نوآوری	هم‌آفرینی			
ساختار حقوقی				
دولتی				
غیردولتی				
خصوصی				
مردم‌نهاد				
مستقل				
غیرمستقل				
اثرگذاران			ساختار حاکمیتی	ساختار آزمایشگاهی
راه‌اندازی				
مدیریت				
	نقش اثرگذاران			

شبکه مدیران	مشارکت در پژوهش‌ها	روش‌ها و ابزارها
برگزاری رویدادها		
گزارش‌ها و مقالات		
پروژه‌های پژوهشی		
همکاری آزمایشگاهی		
شبکه‌سازی		
پژوهش و توسعه		
تأمین مالی جمعی		
بودجه دولتی		
حق الزحمه		
سرمایه گذاری خصوصی		
سرمایه گذاری عمومی		
همکاری سازمانی	آزمایشگاه زنده	
مشارکت فعال		
مشارکت شهروندان		
هم‌آفرینی		
اهمیت همکاری	مبثتی بر داده	
علم داده		
کلان داده		
داده‌محوری		
تحلیل داده		
تحلیل و بررسی محتوا		
تفسیر مسائل	بینش رفتاری	
باورهای جمعی		
عقاید و ارزش‌ها		
مدل ذهنی		
شکاف شناختی		
قوم‌نگاری		
مردم‌نگاری		
علوم شناختی	بازی جدی	
تحلیل برنامه خط‌مشی		
آموزش فراگرد		
مشروعیت بخشی		

گردآوری داده	فراگرد خط‌مشی‌گذاری	منطق مداخله
بازی کاربردی		
تعریف مسأله		
تنظیم دستور کار		
برجسته‌سازی		
تدوین خط‌مشی		
مشروعیت‌بخشی		
اجرای خط‌مشی		
ارزیابی		
پایش		
تبیین مسائل	فراگرد خط‌مشی پژوهی	
تعیین اهداف		
پرسش‌ها و روش‌های پژوهش		
تحلیل تم		
گردآوری داده		
گزارش و ارزیابی محتوا	نوع وابستگی	دسته‌بندی رویکردی
تحت نظارت		
وابسته به حکومت		
مستقل		
سازمان‌های مردم‌نهاد		
دانشگاه		
مراکز پژوهشی		
مدیریت		
حمایت		
رویکرد پژوهشی		
تک موضوعی		
چند موضوعی		
تنوع رویکردی		
رویکرد اختصاصی		
رویکرد عمومی		



شکل ۱. ابر کلمات، مشتمل بر مجموعه «مطالعات پیشینه پژوهش» درباره آزمایشگاه‌های خط‌مشی



شکل ۲. ابر کلمات، مشتمل بر مجموعه «مصاحبه با خبرگان» درباره آزمایشگاه‌های خط‌مشی

با توجه به ابعاد استخراج شده از ادبیات پژوهش، نتایج زیر از مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان عرصه خط‌مشی‌گذاری اعم از خبرگان اجرایی و علمی-دانشگاهی حاصل شده‌اند:

از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا با توجه به یافته‌های ادبیات پژوهش و پیشینه مربوطه، نظر خود را در مورد بهترین تعریف‌های ممکن، از آزمایشگاه خط‌مشی ارائه نمایند. از این رو، سه دسته تعریف زیر به خبرگان ارائه شد. بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته، سه سطح تعریف درباره آزمایشگاه خط‌مشی، شناسایی شده است:

۱- آزمایشگاه خط‌مشی به مثابه رویکردی برای کاهش شکاف میان ذی‌نفعان خط‌مشی‌گذاری (با در نظر گرفتن ملاحظات بین بخشی و کاربریست دانش و خط‌مشی، برای حداقل سازی فاصله نظر و ایده و عمل خط‌مشی)؛

۲- آزمایشگاه خط‌مشی به مثابه ابزاری برای خط‌مشی‌گذاری باز (با تاکید بر همکاری نوآورانه باز، به منظور مرادده چهار گروه اساسی کاربران نهایی، دست‌اندرکاران موضوع، خط‌مشی‌گذاران و پژوهشگران)؛

۳- آزمایشگاه خط‌مشی به مثابه نوعی آزمایشگاه زنده، برای هم‌آفرینی مستمر برنامه‌های خط‌مشی اثربخش.

نظر خبرگان درباره صحیح‌ترین تعریف (با قید امکان انتخاب بیش از یک تعریف) از آزمایشگاه خط‌مشی، در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. آرای مصاحبه‌شوندگان درباره تعریف آزمایشگاه خط‌مشی

نظرات مصاحبه‌شوندگان														تعریف قابل قبول		
مصاحبه‌شونده شماره ۱۶	مصاحبه‌شونده شماره ۱۵	مصاحبه‌شونده شماره ۱۴	مصاحبه‌شونده شماره ۱۳	مصاحبه‌شونده شماره ۱۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱۱	مصاحبه‌شونده شماره ۱۰	مصاحبه‌شونده شماره ۹	مصاحبه‌شونده شماره ۸	مصاحبه‌شونده شماره ۷	مصاحبه‌شونده شماره ۶	مصاحبه‌شونده شماره ۵	مصاحبه‌شونده شماره ۴	مصاحبه‌شونده شماره ۳		مصاحبه‌شونده شماره ۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱
*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		*			*		*	*		*	*	*	*	*	*	*
			*					*	*				*			

بر این اساس اکثر مصاحبه‌شوندگان، تعریف اول را برگزیده‌اند؛ به اعتقاد آن‌ها آزمایشگاه خط‌مشی به مثابه رویکردی برای کاهش شکاف میان ذی‌نفعان خط‌مشی‌گذاری، نقش واسطه بین بخشی را برای ایجاد گفتگو سازنده میان بازیگران دانشی و خط‌مشی، به منظور حداقل‌سازی فاصله میان نظر و ایده و عمل خط‌مشی، بازی می‌کند.

پیشنهاد عمده مصاحبه‌شوندگان برای تعریف ساختار آزمایشگاه خط‌مشی عبارتست از:

عمده آزمایشگاه‌های خط‌مشی در جهان، معمولاً در یک سطح میانی، مانند یک صنعت ویژه یا یک شهر ویژه فعالیت می‌کنند. چنانچه بنا باشد آزمایشگاهی در سطح کلان برای دستگاه اجرایی حکومت طراحی شود، برمسائلی تاکید می‌شود که از جنس ابرچالش‌های روز کشور بوده، به شکل خاص اذهان عمومی را بیشتر درگیر کرده است. مسائلی



همچون مسائل اجتماعی، اقتصاد، انرژی، حقوق، بهداشت، آموزش، تجارت، فضای مجازی و... از این رو ضروری است که این آزمایشگاه، وابسته به حکومت (حاکمیتی) باشد. یعنی چنین مجموعه‌ای نباید ذیل نهادی دیگر تعریف شود، چرا که به دلیل ماموریتی که خواهد داشت، در مجموعه‌های تخصصی، دچار سوگیری خواهد شد. برای مثال، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، احتمالاً مسائل را صرفاً از حوزه تخصصی خود، تجزیه و تحلیل می‌کند. اگرچه برای این موضوعات نیز وجود آزمایشگاه‌های خط‌مشی ویژه‌ای ضروری است؛ اما آزمایشگاه حکومت، کلان‌نگر بوده، تا موضوعات را از کلیه زوایای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی تحلیل می‌کند، در نتیجه ایجاد این آزمایشگاه در نهاد ریاست جمهوری، مناسب‌تر است.

ضمن این که در بسیاری از موارد، محرمانگی و رعایت زمان‌بندی افشای عادلانه اطلاعات، بر قرار گرفتن این آزمایشگاه در قلمرو قوه مجریه تأکید دارد.

نکته مهم این است که هرگز نباید مسئولیت این آزمایشگاه به سیاست‌مداران واگذار گردد و با سپردن اداره چنین آزمایشگاهی به فوق‌متخصص‌های صادق و کارآزموده، از بی‌طرفی نتایج به‌دست آمده، اطمینان خاطر حاصل نمود.



**جدول ۳. نظرهای مصاحبه‌شوندگان در بخش توافق بر ساختار آزمایشگاه خط‌مشی**

نظرهای مصاحبه‌شوندگان											تعریف قابل قبول						
مصاحبه‌شونده شماره ۱۶	مصاحبه‌شونده شماره ۱۵	مصاحبه‌شونده شماره ۱۴	مصاحبه‌شونده شماره ۱۳	مصاحبه‌شونده شماره ۱۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱۱	مصاحبه‌شونده شماره ۱۰	مصاحبه‌شونده شماره ۹	مصاحبه‌شونده شماره ۸	مصاحبه‌شونده شماره ۷	مصاحبه‌شونده شماره ۶		مصاحبه‌شونده شماره ۵	مصاحبه‌شونده شماره ۴	مصاحبه‌شونده شماره ۳	مصاحبه‌شونده شماره ۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱	وابسته به حکومت (حاکمیتی)
*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

**جدول ۴. نظرهای مصاحبه‌شوندگان در بخش توافق بر نحوه تامین مالی آزمایشگاه خط‌مشی**

نظرهای مصاحبه‌شوندگان											تعریف قابل قبول							
مصاحبه‌شونده شماره ۱۶	مصاحبه‌شونده شماره ۱۵	مصاحبه‌شونده شماره ۱۴	مصاحبه‌شونده شماره ۱۳	مصاحبه‌شونده شماره ۱۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱۱	مصاحبه‌شونده شماره ۱۰	مصاحبه‌شونده شماره ۹	مصاحبه‌شونده شماره ۸	مصاحبه‌شونده شماره ۷	مصاحبه‌شونده شماره ۶		مصاحبه‌شونده شماره ۵	مصاحبه‌شونده شماره ۴	مصاحبه‌شونده شماره ۳	مصاحبه‌شونده شماره ۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱	۱- دریافت بودجه دولتی	۲- دریافت حق الزحمه از بخش خصوصی
*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

پیشنهاد عمده مصاحبه‌شوندگان برای تعریف تامین مالی آزمایشگاه خط‌مشی در حکومت به قرار زیر است:

نحوه تامین مالی آزمایشگاه مشتمل بر دریافت بودجه دولتی و در صورت ارائه خدمات به خارج از دولت، دریافت حق الزحمه از سفارش دهنده کار خواهد بود.

از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا با توجه به یافته‌های ادبیات پژوهش و پیشینه مربوطه، از میان چهار رویکرد اساسی شناسایی شده در بررسی ادبیات پژوهش، مناسب‌ترین رویکرد را در ویژگی‌های آزمایشگاه خط‌مشی حکومت برگزینند. نظرهای خبرگان در مورد صحیح‌ترین رویکرد متناسب با تعریف آزمایشگاه خط‌مشی در دستگاه اجرایی کشور (با قید امکان انتخاب بیش از یک رویکرد) عبارتست از:

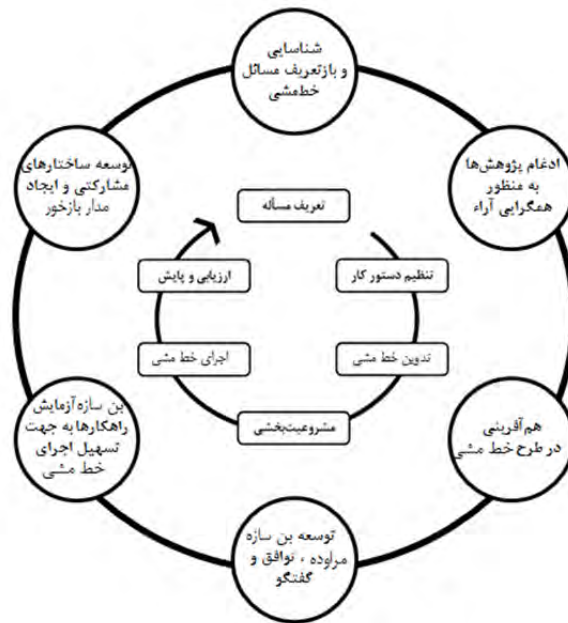


جدول ۵. نظرهای مصاحبه‌شوندگان در بخش شناسایی روش‌ها و ابزارهای آزمایشگاه خط‌مشی

نظرهای مصاحبه‌شوندگان														رویکرد مناسب		
مصاحبه‌شونده شماره ۱۶	مصاحبه‌شونده شماره ۱۵	مصاحبه‌شونده شماره ۱۴	مصاحبه‌شونده شماره ۱۳	مصاحبه‌شونده شماره ۱۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱۱	مصاحبه‌شونده شماره ۱۰	مصاحبه‌شونده شماره ۹	مصاحبه‌شونده شماره ۸	مصاحبه‌شونده شماره ۷	مصاحبه‌شونده شماره ۶	مصاحبه‌شونده شماره ۵	مصاحبه‌شونده شماره ۴	مصاحبه‌شونده شماره ۳		مصاحبه‌شونده شماره ۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱
			*			*	*	*		*		*	*	*		۱- رویکرد آزمایشگاه ای زنده
	*	*	*				*	*	*				*	*	*	۲- رویکرد خط‌مشی گذاری داده‌محور
			*					*					*	*	*	۳- رویکرد بینش رفتاری
*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴- رویکرد بازی جدی / کاربردی

بر این اساس، اکثر مصاحبه‌شوندگان تعریف اول و چهارم را برگزیده‌اند؛ هرچند که تعداد قابل قبولی از آنها نیز هر چهار رویکرد را در باب ویژگی‌های یک آزمایشگاه خط‌مشی در حکومت، مهم و دخیل می‌دانند، به‌طور کلی بر نقش کلیدی رویکرد آزمایشگاه‌های زنده، خط‌مشی گذاری داده‌محور و بازی‌های جدی/کاربردی تاکید شده، و نقش رویکرد بینش رفتاری کمتر مورد توجه بوده است.

از شرکت‌کنندگان در فراگرد مصاحبه خواسته شد تا با توجه به چرخه خط‌مشی گذاری (نمودار ۳) به زعم خود، پررنگ‌ترین مرحله از حیث مداخله آزمایشگاه‌های خط‌مشی را تعیین نمایند.



شکل ۳. مداخله آزمایشگاه‌های خط‌مشی در فراگرد خط‌مشی گذاری (براساس: قاضی نوری و همکاران، ۱۴۰۰)

جدول ۶. نظرهای مصاحبه‌شوندگان در بخش مداخله در فراگرد خط‌مشی گذاری آزمایشگاه

نظرهای مصاحبه‌شوندگان													مرحله			
مصاحبه‌شونده شماره ۱۶	مصاحبه‌شونده شماره ۱۵	مصاحبه‌شونده شماره ۱۴	مصاحبه‌شونده شماره ۱۳	مصاحبه‌شونده شماره ۱۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱۱	مصاحبه‌شونده شماره ۱۰	مصاحبه‌شونده شماره ۹	مصاحبه‌شونده شماره ۸	مصاحبه‌شونده شماره ۷	مصاحبه‌شونده شماره ۶	مصاحبه‌شونده شماره ۵	مصاحبه‌شونده شماره ۴		مصاحبه‌شونده شماره ۳	مصاحبه‌شونده شماره ۲	مصاحبه‌شونده شماره ۱
*		*				*				*	*	*	*		*	۱- تعریف مسأله
					*						*	*				۲- تنظیم دستور کار (برجسته‌سازی)
	*	*	*	*		*	*	*	*		*	*	*	*		۳- تدوین خط‌مشی
											*			*		۴- مشروعیت‌بخشی
				*						*	*					۵- اجرای خط‌مشی



آزمایشگاه خطمشی، نه مکان بلکه ظرفیتی برای غنا بخشیدن به تصمیم‌های کلان و خطمشی‌گذاری موثر است؛ ظرفیتی برای کاهش شکاف میان خطمشی‌گذاران و بازیگران و ذی‌نفعان، احصاء چالش‌ها، بررسی‌های دقیق موشکافانه و به آزمون‌نهادن راهکارهاست که با فهم نیاز کاربران و برقراری گفتگوهای مشورتی و سازنده، بر مراحل تدوین، مشروعیت‌بخشی، اجراء و ارزیابی ناظر بوده، با بهره‌گیری از ابزارهای متنوع مستقیم و غیرمستقیم و متناسب با مسأله، برای اطمینان از عدم سوگیری در پاسخ‌ها و هدایت آن‌ها به کار می‌رود.

با توجه به هدف اصلی این پژوهش که ارائه الگویی جهت به‌گزینی مختصات آزمایشگاه خطمشی در مدیریت اجرایی کشور بوده، در این پژوهش تلاش شده تا با مطالعه تطبیقی ۱۳ آزمایشگاه خطمشی منتخب و همچنین تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان علمی و اجرایی در این حوزه، ویژگی‌های آزمایشگاه‌های خطمشی منتخب، بررسی شوند و شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها مدنظر قرار گیرد. با شناسایی ویژگی‌های برتر آزمایشگاه‌های خطمشی منتخب، می‌توان الگوی برتر و مناسب را برای طراحی آزمایشگاه خطمشی برای حکومت تدوین کرد و با تلاش برای نگاشت نهادی مناسب، آن‌را در متن قوه مجریه مستقر است.

با تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون (تم) و فراگرد کدگذاری دو مرحله‌ای باز و محوری، است سه دسته مضامین، را شامل مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین سازمان دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) استخراج شدند. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها ۲۶۷ مفهوم اولیه ۹۵ مفهوم ثانویه (کد پایه) با توجه به پرسش‌های پژوهش دسته بندی شدند و سپس در قالب مضامین موردنظر طبقه بندی گردیدند و در نهایت، ۱۵ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر به دست آمدند.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Borhani et al, 2022) (Pourezzat, 2021) (Etebariyan & Keshvariyan) (Azad, 2019) (Gheysari et al, 2019) (Mohammadi Fateh et al, 2017) همسو بوده (Borhani et al, 2022)، نشان می‌دهند که الگوی طراحی آزمایشگاه خطمشی باید به ۸ مقوله اصلی شامل تشخیص مشکل خطمشی، کارکنان آزمایشگاه خطمشی، ذی‌نفعان آزمایشگاه خطمشی، نقش آزمایشگاه خطمشی در حکومت، برنامه‌های آزمایشگاه خطمشی، محل آزمایشگاه خطمشی، فضای فیزیکی آزمایشگاه خطمشی و خروجی مورد انتظار آزمایشگاه خطمشی، توجه ویژه داشته باشد. یعنی، به منظور شناسایی مشکلات آحاد جامعه، باید آزمایشگاه‌های خطمشی ویژه‌ای را با حضور خبرگان خطمشی‌گذاری و همچنین ذی‌نفعان در حوزه‌های گوناگون کشور با امکانات و فضای فیزیکی مناسب تشکیل داد تا با برنامه‌ریزی صحیح بتوانند مشکلات جامعه را شناسایی کرده، با همکاری گروه‌های پژوهشی متفاوت، به پیدا کردن راه‌حل برای این مشکلات پردازند و با همکاری حکومت، خطمشی‌های تبیین شده را اجرایی نمایند. (Pourezzat, 2021) آن‌ها در پژوهش خود با در نظر گرفتن پیامدهای اجرای خطمشی‌های عمومی ناآزموده و مقایسه آسیب‌های احتمالی گوناگون، با در نظر گرفتن امکان‌پذیری آزمون اولیه، آن‌ها در محیط آزمایشگاهی بررسی کرده، با پیشگیری از انواع هزینه‌های اجرای خطمشی‌های ناپخته، بر ضرورت اهتمام به آزمون خطمشی‌های عمومی، پیش از تصویب و اجرای خطمشی‌های عمومی، تاکید دارند. این پژوهش صرفاً به خطمشی‌های سازمان‌های دولتی پرداختند،

تنگناهای آزمون خطمشی در آنرا مدنظر قرار می‌دهد؛ تنگنایی که موجب می‌شوند بسیاری از خطمشی‌های عمومی، به جای حل مشکل و مسئله‌زدایی از عرصه عمومی، به حوزه‌های مشکل آفرین و مسئله خیز جامعه تبدیل شوند. در گام نخست، انتخاب حوزه‌های خطمشی به اولویت‌بندی سازمان‌های دولتی و ملاحظه موضوع‌های جامعه هدف و نحوه وضع قوانین وابسته است، بنابراین دستگاه‌های گوناگون باید با تخصص و تمرکز علمی و عملی متفاوت، آزمایشگاه فرعی خطمشی را مناسب برای خود، ذیل یک آزمایشگاه مرکزی فعال نمایند. آزمایشگاه‌های خطمشی سازمان‌های دولتی، نتایج فعالیت‌های خود را در جهت رفع معضلات اجتماعی و تصمیم‌گیری‌ها، مطابق سلسله‌مراتب پیشنهادی، در اختیار تصمیم‌گیرندگان و مجریان بخش عمومی و نهادهای مدنی قرار دهند.

### منابع و مأخذ

- ایزدپرست، محمدحسن؛ پورعزت، علی اصغر؛ امیرکبیری، علی رضا. ۱۴۰۲. شناسایی و به‌گزینی ویژگی‌های آزمایشگاه خطمشی مناسب برای قوه مجریه ج.ا.ا. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی. دوره ۱۳، شماره ۴۶ بهار ۱۴۰۲
- پورعزت، علی اصغر. ۱۴۰۰. طراحی آزمایشگاه خطمشی و آرایش بخردانه صحنه تصمیم برای اجتناب از داستان آزمون و خطا در عرصه حکمرانی قوه مجریه. نشریه مدیریت سازمانهای دولتی. دوره ۹، شماره ۳: ۱۷۰-۱۶۱.
- پورعزت، علی اصغر؛ برهانی، تهمنه؛ فقیهی، محمدحسن، ۱۴۰۰. آزمایشگاه خطمشی: آوردگاه آزمون خطمشی‌های عمومی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل. ۱۳۸۶. روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ ۲، تهران: اشراق
- فلیک، او. ۱۳۹۹. درآمدی بر پژوهش کیفی، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی
- قاضی‌نوری، سید سروش؛ نصیری، حامد؛ آقایی، پروانه، ۱۴۰۰. آزمایشگاه سیاستی، مفاهیم، ابزارها و کاربردها. تهران: مرکز پژوهشات سیاست علمی کشور.
- کرسول، جان. ۱۳۹۴. پوشش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)، ترجمه دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، حسین، انتشارات صفار، ویرایش دوم، تهران، ایران.
- کرپیندورف، کلوس. ۱۳۹۳. تحلیل محتوا: مبانی روش‌شناسی، ترجمه نایی، هوشنگ، نشر نی، چاپ هفتم، تهران، ایران.
- هال، کالین و جان ام جنکینز. ۱۳۷۸. سیاست‌گذاری جهانگردی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- هاولت، مایک و رامش، ام. ۱۳۸۰. مطالعه خط مشی عمومی، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران: مرکز مدیریت دولتی
- یین، رابرت. ۱۳۹۳. مورد پژوهی در پژوهشات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر نی، چاپ اول





## Reference

- Bailey, J., & Lloyd, P. (2016). The introduction of design to policymaking: Policy Lab and the UK government. In *Design+ Research+ Society-Future- Focused Thinking: 50th Anniversary Conference of the Design Research Society* .27-30. DOI:10.21606/drs.2016.314.
- Bhamidipati, P.L., & Hansen, U.E., & Haselip, J. (2019). Agency in transition: The role of transnational actors in the development of the off-grid solar PV regime in Uganda. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 33, 30-44. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.02.001>
- Borhani, T., & Pourezat, A. A., & monavariyan, A. (2022). Applying a meta-synthesis qualitative approach to provide a design pattern for a policy laboratory. *Public Administration Perspaective*, 13(1), 97-115. doi: 10.52547/jpap.2022.223266.1097. (In Persian)
- Efendi, D., Agustiyara., Amriyanto Putra. (2019). Natural Disasters Management and the Challenge of Governability in Indonesia, *Indian Journal of Public Administration*, 65(3) 1-19. <https://doi.org/10.1177/0019556119840953>
- Etbariyan, A., & keshvarianazad, R. (2019). Analysis and Investigating the Factors Affecting the Implementation of Policy in the Judiciary Based on the Nakamura and Smallwood Model. *Public Policy In Administration*, 10(1), 85-103. [https://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_14931.html?lang=fa](https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_14931.html?lang=fa). (In Persian).
- Gofen, A., & Golan, E. (2020). Laboratories of Design: A Catalog of Policy Innovation Labs in Europe (September 1, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3684515> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3684515>
- Haelg, L., & Sewerin, S., & Schmidt, T. S. (2019). The role of actors in the policy design process: Introducing design coalitions to explain policy output. *Policy Sciences*, 53(2). 309-347. DOI: 10.1007/s11077-019-09365-z
- Hashemi Kasvaei M.S., & Pourrezat, A. (2017). The public problem, the initial challenge of governmental policy-making. Tehran: University of Tehran Publishing. (In Persian)
- Jordan, A. & Huitema, D. (2014). Innovations in climate policy: the politics of invention, diffusion, and evaluation," *Env. Polit.*, vol. 23, no. 5, pp. 715-734. <https://doi.org/10.1080/09644016.2014.923614>
- Keshtkar rajabi, M., & Etebarian, A., & GHeitani, A., & Agha Hossein Ali Shirazi, M. (2020). Modeling the Factors Affecting the Use of Policy Research in Housing Policymaking. *Public Administration Perspaective*, 11(2), 65-95. doi: 10.29252/jpap.2020.96755 (In Persian)
- Kern, F., & Rogge, K. (2018). Harnessing theories of the policy process for analysing the politics of sustainability transitions: A critical survey. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. DOI:10.1016/j.eist.2017.11.001
- Mankongsujarit, S. (2019). "Enhancing Country's Competitiveness with Innovation Policy Lab," in 2019 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET).
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2017). Everybody else is doing it so why don't we? Analysing the rise of the policy lab. 3rd International Conference on Public Policy (ICPP3). Singapore: International Public Policy Association
- Mohammadi Fateh, A., & Danaee Fard, H., & Rahnavard, F., & Foroozandeh, L. (2016). Designing a Model for Promoting Policy-making Capacity in the Executive Branch of Iran Public Administration. *JMDP* 2016; 29 (3) :3-38. URL: <http://jmdp.ir/article-1-2138-fa.html> .(In Persian)
- Momen Kashani, N., Rahnavard, F., Mortazavi, M., Shirazi, M. (2020). A model for measuring the willingness of policy makers to open government in Iran. *Public Administration Perspaective*. 2(11). 35-64. DOI: ,10.29525/jpap.2020.96726 .(In Persian)
- MONAVARIAN, A., & MOHAMMADI, D., & MOHAMMADI FATEH, A. (2016). GOOD POLICY MAKING IN GOVERNMENT, MODELING THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CAPACITY AND NATIONAL CONTEXT. *JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION*, 8(2), 233-254. SID. <https://sid.ir/paper/139900/en>. (In Persian)

- Nasouhi, M., Etebarian, A., Hadi Peykani, M., Ebrahimzadeh, R. (2021). Open policy model in realizing the principles of open government. *Public Management Perspectives*, 12 (2), 15-33. Doi: 10.52547/jpap.2021.213390.0 . (In Persian)
- Olejniczak, K., & Borkowska, S., & Waszak, A., & Domaradzka, w. & Park, Y. (2020). Policy labs: The next frontier of policy design and evaluation, *Policy Polit*, 48(1). 89–110. DOI:10.1332/030557319X15579230420108
- Svensson, L. E. (2020). Monetary policy strategies for the Federal Reserve (No.w26657). National Bureau of Economic Research
- Pollitt, A. R., & Montague, E., & Arseneault, L., & Hussain, A., & Kinloch, E., & Jones, L. E. B. (2018). Taking a stand against bullying: Addressing mental health problems from within. Findings from a policy lab
- Pourrezat, A. A. (2021). Designing Policy Laboratory and Rational Decision-Making Situation to Avoid Trial and Error in Governance of Executive Branch. *Public Organizations Management*, 9(3), 161-170. doi: 10.30473/ipom.2021.7949. (In Persian)
- Williamson, B. (2015). Testing governance the laboratory lives & methods of policy innovation labs A Code Acts in Education working paper.
- Zimm, C. (2021). Improving the understanding of electric vehicle technology and policy diffusion across countries. *Transp. Policy*, 105. 54-66. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.12.012>

