



10.30497/SMT.2024.244473.3463



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 2 (Serial 36) Summer 2023*

Analysis of the Concept of Policy Design, Using Thematic Analysis: Nature, Indicators and Elements

Seyed Ali Siah Mansouri *

Received: 07/05/2023

Accepted: 24/10/2023

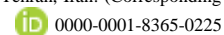
Abstract

In the literature and scientific texts related to the public policy, "policy design" refers to its total or partial formation. Some have considered it obvious and some believe it to be unfeasible, hence its ambiguity. The present research, with the aim of understanding and explaining the concept of "policy design", has studied and analyzed the existing literature in this field. Through library study, it has collected the most important definitions and concepts related to 'design' and 'policy design' from the existing literature and analyzed them with thematic analysis method. Based on the analysis of the data and coding them, they have been classified into two comprehensive themes: "policy design indicators" and "elements of policy design". Based on this, two definitions have been proposed. Based on the indicators, policy design is a conscious effort to create public policy, using knowledge and creativity, to make the desired changes. Based on the elements, policy design is the effort of policy designers to pursue a context-based investigation and create and strengthen the infrastructure of using knowledge in policy making and forming effective and efficient designs of the policy.

Keywords

Public Policy; Policy Design; Nature of Policy Design; Indicators of Policy Design; Elements of Policy Design.

* Master's degree in Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author). alishahmansuri62@ut.ac.ir



0000-0001-8365-0225



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۶)، تابستان ۱۴۰۲، صص. ۱۴۵-۱۷۴

واکاوی مفهوم طراحی خط‌مشی، با استفاده از تحلیل مضمونی: ماهیت، شاخص‌ها و عناصر

سید علی سیاه‌منصوری *

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲
مقاله برای اصلاح به مدت ۵۲ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.244473.3463

چکیده

در ادبیات و متون علمی مربوط به خط‌مشی عمومی، «طراحی خط‌مشی» معادل با شکل‌گیری خط‌مشی و یا بخشی از آن در نظر گرفته شده است. برخی آن را بدیهی و برخی ناممکن دانسته‌اند که این موضوع منجر به ایجاد پراکندگی در ادبیات «طراحی خط‌مشی» و ابهام در مفهوم آن شده است. پژوهش حاضر، با هدف فهم و تبیین مفهوم «طراحی خط‌مشی» به واکاوی و تحلیل ادبیات موجود در این حوزه پرداخته است. در این پژوهش، نگارنده تلاش کرده است با مطالعه کتابخانه‌ای، مهم‌ترین تعاریف و مفاهیم مربوط به «طراحی» و «طراحی خط‌مشی» را در ادبیات موجود، جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل مضمون به تحلیل و واکاوی آن بپردازد. بر اساس تحلیل داده‌های برآمده از اسناد مورد بررسی و کدگذاری داده‌ها، با استفاده از تحلیل مضمون این کدها در نهایت در قالب دو مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند که عبارتند از: «شاخص‌های طراحی خط‌مشی» و «عناصر طراحی خط‌مشی» که بر این اساس تلاش شده تا دو تعریف از طراحی خط‌مشی پیشنهاد شود. بر اساس شاخص‌ها، طراحی خط‌مشی، تلاشی است آگاهانه برای ایجاد خط‌مشی‌های کارآمد، با استفاده از دانش و خلاقیت، در جهت ایجاد تغییرات مورد نظر و مطلوب. بر اساس عناصر، طراحی خط‌مشی، تلاش طراحان خط‌مشی در جهت کاوش زمینه‌ای و ایجاد و تقویت زیرساخت‌های استفاده از دانش در خط‌مشی‌گذاری و شکل‌گیری طرح‌های مؤثر و کارآمد از خط‌مشی است.

واژگان کلیدی

خط‌مشی عمومی؛ طراحی خط‌مشی؛ ماهیت طراحی خط‌مشی؛ شاخص‌های طراحی خط‌مشی؛ عناصر طراحی خط‌مشی.

* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

خط‌مشی‌گذاری عمومی در طول تاریخ شکل‌گیری دولت‌ها در انحصار دولت‌مردان و سیاست‌مداران بوده و شکل‌گیری خط‌مشی‌ها با استفاده از دانش و منطق و تجربه، همواره به‌عنوان دغدغه‌ جدی در بین اندیشمندان این حوزه، مطرح بوده است. بر این اساس مفهوم «طراحی خط‌مشی»^۱ (در اینجا کار طراحی مد نظر است) در دهه‌ی ۱۹۸۰ به وسیله‌ گروهی از پژوهشگران مطرح شد که علاقه‌مند بودند، شکل‌گیری خط‌مشی‌های عمومی، به شیوه‌ای آگاهانه‌تر انجام شود (Peters & Rava, 2017, p. 6) زیرا با توجه به این که قدمت خط‌مشی‌گذاری برابر با عمر شکل‌گیری دولت‌ها است، ولی معمولاً خط‌مشی‌ها در محدوده‌ای وضع شده‌اند که دانش دولت‌ها بسیار کم بوده است (Linder & Peters, 1984, p. 237). از طرفی برای بسیاری، طراحی خط‌مشی همان شکل‌گیری خط‌مشی^۲ بوده و از این جهت به‌طور عمیق به آن پرداخته نشده است و طراحی خط‌مشی در بسیاری از موارد، حلقه‌ گم شده در مطالعات خط‌مشی است (Howlett, 2014a, p. 303).

اهمیت موضوع طراحی خط‌مشی از این نظر است که به دلیل وجود نظرات متنوع، متعدد و حتی متضاد، ادبیات مورد بررسی، با پراکندگی و ابهام در مفهوم‌سازی طراحی خط‌مشی روبه‌رو است. این در حالی است که ادبیات اجرا و ارزیابی خط‌مشی^۳، نشان داده است شکست خط‌مشی‌ها، اساساً مربوط به طراحی خط‌مشی است (Schneider & Ingram, 1990a, p. 77) و این فرض که طراحی خط‌مشی معمولاً واضح و غیر مبهم، و اشکالات خط‌مشی مربوط به فرایند اجرای آن است، درست نیست (Bosso, 1993, p. 106). از طرف دیگر برای بسیاری، خط‌مشی‌گذاری، حق ویژه‌ یک نخبه‌ سیاسی است؛ و تجزیه و تحلیل و طراحی خط‌مشی، حمایتی است از تصمیمات رهبران (Hoppe, 2018, p. 12). برای برخی نیز، طراحی خط‌مشی اشاره به دست‌کاری‌هایی در جهت توافقات سیاسی، چارچوبی برای نفوذ و تأثیر بر روی گروه‌های هدف و یا عقلانیت محض و دیدگاه‌های تکنوکراتیک از خط‌مشی عمومی که تمایل دارند عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را کم‌اهمیت‌تر جلوه دهند، معنی می‌دهد (Schneider & Ingram, 1990a, p. 79-80). بنابراین نبود یک اتفاق نظر در ماهیت طراحی خط‌مشی و شاخص‌ها و عناصر آن و همچنین تردیدها در به رسمیت شناختن آن به‌عنوان شکلی از تدوین خط‌مشی‌های

عمومی مسأله‌ای مهم و جدی است. پژوهش حاضر با هدف واکاوی و تحلیل مفهوم طراحی خط‌مشی و شناسایی شاخص‌ها و عناصر آن انجام شده است. نگارنده تلاش کرده است تا با مطالعه کتابخانه‌ای و جمع‌آوری مهم‌ترین تعاریف و مفاهیم، ضمن بررسی و تبیین این مفهوم، پاسخی برای پرسش‌های زیر بیابد:

«طراحی خط‌مشی چیست؟»؛ «طراحی خط‌مشی چه شاخص‌ها و چه عناصری دارد؟»؛
«چه تعریفی از طراحی خط‌مشی می‌توان ارائه کرد؟»

۱. پیشینه پژوهش

بخش عمده‌ای از ادبیات اصلی طراحی خط‌مشی دیدگاهی فنی به موضوع داشته و به انتخاب، تنظیمات و ترکیب ابزارهای مختلف خط‌مشی و ارتباط آنها با اهداف خط‌مشی پرداخته است. برای نمونه: طراحی به ابزارهای خط‌مشی در فرمول‌بندی خط‌مشی مرتبط است (Howlett & Mukherjee, 2014, p. 58)؛ طراحی، یک چارچوبی از ایده‌ها و ابزارهای خط‌مشی را در بر می‌گیرد که شناسایی و تحلیل می‌شوند (Sidney, 2007, p. 84) و یا طراحی، دستورالعمل برای صرفه‌جویی در انتخاب ابزار خط‌مشی است (Howlett, & Rayner, 2013, p. 173). بخش دیگر ادبیات تأکید بر زمینه‌ای (عوامل زمینه‌ای) دارد که خط‌مشی‌ها در آن شکل می‌گیرند و مطالعات اخیر (پس از سال ۲۰۰۰ میلادی)، با تطبیق فعالیت‌های طراحی با زمینه خط‌مشی‌گذاری سروکار دارند (Howlett, 2017, p. 2) و این که حساسیت شدید به زمینه، پیش‌نیاز طراحی خوب است (Adachi, 2011, p. 61). سومین رویکرد مربوط به ایجاد راه‌حل‌ها و جایگزین‌های خط‌مشی است، مانند: ایده‌ی اصلی طراحی، ایجاد راه‌حل‌ها است (Linder & Peters, 1984, p. 234) و طراحی، یک نظریه برای ایجاد جایگزین‌ها و انتخاب بین گزینه‌های پیشنهادی (Schneider & Ingram, 1988, p. 62). از سوی دیگر تفکر طراحی، بیشتر بر موضوعات بسیار محدود متمرکز شده است. برای نمونه به جای فکرکردن به جایگزینی برای حمل و نقل شهری، بر روی چیزهایی مانند ابزارهای ممکن برای تسریع حرکت در ترافیک متمرکز دارد. در بسیاری از موارد دیگر، فرض بر این است که مشکلات از فرایندهای اجتماعی و اقتصادی ظاهر می‌شوند سپس در مورد آنها اقدام می‌شود. به عبارت دیگر

دولت‌ها در انتظار وقوع مسائل هستند و به جای پیش‌بینی نیازها، به جرح و تعدیل خط‌مشی‌های قبلی می‌پردازند (Peters & Rava, 2017, p. 12-13).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت، این ادبیات به صورت پراکنده و در سطحی محدود به بررسی، تجزیه و تحلیل و انتخاب راه‌حل‌ها، ایده‌ها و ابزار با توجه به زمینه سیاسی موجود، به طراحی پرداخته است. البته باید توجه داشت فکر کردن صرف، درباره ابزارها ممکن است برای طراحی مؤثر، ناکافی باشد. در جدول شماره (۱) مهم‌ترین تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی ارائه شده است.

جدول (۱): تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی

ردیف	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	منبع
۱	طراحی، جایگزین تصمیماتی است که بر اساس ایده‌هایی مبهم و تصادفی، گرفته می‌شوند.	(Tinbergen, 1958, p. 3)
۲	در طراحی خط‌مشی باید طیف گسترده‌ای از بازیگران مورد توجه قرار گیرد.	(Tinbergen, 1958, p. 35)
۳	طراحی با آگاهی از اهداف مرتبط، مزیت‌ها و پتانسیل‌ها و بر اساس شرح گذشته، حال و پیش‌بینی‌ها و همچنین آگاهی از شرایط متغیر انجام می‌شود.	(Tinbergen, 1958, p. 4-7)
۴	طراحی درک یک ایده و توصیف یک سیستم پیشنهادی و یا یک مصنوع، است.	(Archer, 1970, p. 287)
۵	در طراحی خط‌مشی مسأله، انتخاب گزینه‌ها با یک وضعیت تاریخی و فرهنگی معین است.	(Anderson, 1971, p. 121)
۶	خلاقیت در طراحی، هیچ تصمیم نظام‌مندی را تصدیق نمی‌کند و تحلیل‌گران خط‌مشی ممکن است آگاهانه سعی در بسیج پتانسیل خلاق خود در رسیدگی به مسائل خط‌مشی‌گذاری کنند.	(Alexander, 1982, p. 289)
۷	طراحی، شکل‌دادن به برخی پاسخ‌ها برای یک نیاز یا یک مشکل است.	(Alexander, 1982, p. 280)
۸	طراحی خط‌مشی سه عنصر دارد: زمینه‌ها، اقدامات و نظریه.	(Dryzek, 1983, p. 357-359)

منبع	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	ردیف
Linder & Peters,) (1984, p. 239-253	ایده اصلی در طراحی، ایجاد راه‌حل‌ها با اطمینان از قابلیت دستکاری و عقلایی بودن آنها بوده است. منطق طراحی، ساخت وسیله‌ای است که به شیوه‌ای دل‌خواه کار کند.	۹
Linder & Peters,) (1984, p. 240-241	نظریه طراحی نیازمند یک مدل از علیت، یک مدل ارزیابی و یک مدل از مداخلات است.	۱۰
Linder & Peters,) (1984, p. 460	امکان‌پذیری سیاسی مهم است، اما معیارهای سیاسی، اقتصادی و اخلاقی دیگری وجود دارد که باید در هنگام طراحی خط‌مشی‌های عمومی با امکان‌پذیری همراه باشد.	۱۱
Schon, 1987, p.) (42	طرح‌ها، مجموعه‌ای از انتخاب‌ها و دستورالعمل‌هایی را برای انتخاب‌ها در بر می‌گیرند؛ طراحان چیزهایی را کنار هم قرار می‌دهند و چیزهایی جدید ایجاد می‌کنند.	۱۲
Schneider &) Ingram, 1988, p. (62	طراحی خط‌مشی معمولاً به‌عنوان یک فرایند تخصصی و خلاقانه شناخته می‌شود.	۱۳
Schneider &) Ingram, 1988, p. (68-73	منطق ساختاری در خط‌مشی، اشاره به الگویی دارد که در آن عناصر خط‌مشی با در کنار هم قرار گرفتن، به مشکلات رسیدگی می‌کنند و یا به دنبال دست‌یابی به اهداف هستند.	۱۴
Schneider &) Ingram, 1988, p. (71	کارگزاران در منطق ساختاری، مقاماتی هستند که به وسیله خط‌مشی مسئولیت‌هایی را تخصیص می‌دهند. و همچنین آنهایی که مسئولیت‌هایی را در ارتباط با خط‌مشی بر عهده دارند.	۱۵
Dryzek &). Ripley, 1988, p. (705	طراحی خط‌مشی عمومی شامل ابتکار آگاهانه، توسعه و کاربرد الگوهای عملی در حل مسأله است.	۱۶
Schneider &) Ingram, 1990a, p. (70-72	عناصر اساسی طرح‌های خط‌مشی عبارتند از مسایل، مقاصد یا اهداف، کارگزاران، گروه‌های هدف و پیوندهای میان این عناصر. پیوندها شامل ابزارهای خط‌مشی، قواعدی که مشخص‌کننده تصمیمات و رفتارها هستند و فرضیه‌ها یا نظریه‌هایی مبتنی بر این که چرا و چگونه نتایج مورد نظر تولید می‌شود.	۱۷

منبع	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	ردیف
Schneider & Ingram, 1990a, p. (77)	طرح‌های مؤثر باید شرایط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی افرادی را که موفقیت خط‌مشی‌ها به آنها وابسته است در نظر بگیرند.	۱۸
Schneider & Ingram, 1990a, p. (78)	طراحی، نیازمند یک مدل از منطق ساختاری ^۴ خط‌مشی، یک مدل از تصمیم‌گیران فردی که رفتارشان روی خط‌مشی مؤثر است و مدلی از زمینه‌هایی ^۵ که در آن تصمیمات گرفته می‌شود، است.	۱۹
Schneider & Ingram, 1990a, p. (84)	طراحان بسته به اهداف انتخاب شده، انتخاب‌های مختلفی از گروه-های هدف خواهند داشت.	۲۰
Schneider & Ingram, 1990a, p. (86)	قوانین در طرح‌ها، اقدامات یا تصمیماتی را مشخص می‌کند که مورد نیاز، ممنوع یا مجازند.	۲۱
Linder & Peters, (1990, p. 304)	گرایش طراحی به تحلیل، می‌تواند تنوع ابزارهای ضمنی در جایگزین‌های خط‌مشی را روشن سازد و شایستگی آنها را در زمینه-های خاص زیر سؤال ببرد.	۲۲
May, 1991, p. (188-189)	طراحی خط‌مشی‌ها دارای یک تأکید بر محتوای متناظر یک خط-مشی با زمینه‌ی سیاسی‌ای است که خط‌مشی در آن تدوین و اعمال می‌شود.	۲۳
Linder & Peters, (1991, p. 126)	طراحی خط‌مشی مجموعه‌ای از انتخاب‌ها و راه‌حل‌ها است که با یک مجموعه از موقعیت‌های ممکن در یک فضای طراحی مربوط خواهد شد.	۲۴
Bosso, 1993, p. (107)	عناصر طرح عبارتند از: ماهیت مشکلات، اهداف و نتایج، ماهیت جمعیت هدف، قوانین، ابزارها.	۲۵
Saeed, 1994, p. (11)	طراحی خط‌مشی بیشتر یک هنر است تا علم و در مقابل یک دیدگاه مداخله‌گر به پیش‌بینی دقیق برای اطمینان از اهداف تعیین شده می-پردازد.	۲۶
Simon, 1996, p. (111)	طراحی، تلاش با هدف تغییر موقعیت‌های موجود به شرایط ترجیحی است.	۲۷

ردیف	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	منبع
۲۸	منطق طراحی، یافتن، ایجاد و انتخاب جایگزین‌ها و گزینه‌های پیشنهادی است.	Simon, 1996, p. (121)
۲۹	طراحی، دادن شکل به ایده برای ایجاد رویدادهایی است که آینده مطلوب‌تر را ایجاد می‌کنند.	Boland & Collopy, 2004, p. (92)
۳۰	در طراحی باید مسائل مربوط به تصویب، تفسیر و اجرا در نظر گرفته شود. طراح باید طرح خود را با تمایلات گروه هدف تطبیق دهد و سعی کند هم‌زمان بر تصورات آنها تأثیر گذارد.	Bobrow, 2006, (p. 78-83)
۳۱	طراحی یک چارچوبی از ایده‌ها و ابزار را در بر می‌گیرد که شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌شوند.	Sidney, 2007, p. (84)
۳۲	طراحی خط‌مشی شامل فرآیند تصور و ایجاد چیزی است که شکل دارد. کیفیت آن چیز، وابسته به این است که چگونه فرایند تجزیه و تحلیل و بررسی اولیه و زمینه‌ای انجام می‌شود.	Adachi, 2011, p. (62-66)
۳۳	طراحی خط‌مشی با تشخیص یک مسأله - که باید از طریق خط‌مشی حل شود - شروع می‌شود.	Adachi, 2011, p. (64)
۳۴	عنصر اول طراحی، درک دقیق از زمینه‌ای است، که طراحی در آن انجام می‌شود.	Adachi, 2011, p. (61)
۳۵	طراحی خط‌مشی که به وسیله تعدادی از بازیگران خط‌مشی با امید بهبود نتایج خط‌مشی، از طریق پیش‌بینی دقیق پیامدهای اقدامات دولت و قواعدی که باید دنبال شود، انجام می‌شود.	Howlett, 2011, (p. 2)
۳۶	طراحی، یک اصطلاح رایج برای حل خلاقانه مسأله است.	کُنسیدین، ۲۰۱۲: ۷۰۵
۳۷	عناصر یک فضای طراحی خط‌مشی، از جمله وجود میراث قابل-توجه خط‌مشی (خط‌مشی‌ها و گفتمان موجود) می‌تواند بر جهت-گیری طراحی و یا غیرطراحی، تأثیر بگذارد.	Howlett, Mukherjee & Woo, 2012, p. (298)

منبع	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	ردیف
Howlett, & Rayner, 2013, p. (171-172)	در طرح، انواع خاصی از ابزارهای خط‌مشی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، برای دستیابی به اهداف خط‌مشی.	۳۸
Howlett, & Rayner, 2013, p. (178)	درک جنبه‌های فرمولاسیون خط‌مشی‌ها با توجه به موقعیت‌های حکمرانی و تلفیق دانش در مورد آنها همیشه در خط مقدم کار طراحی خط‌مشی قرار داشته است.	۳۹
Howlett, 2014a,) (p. 281-282)	خط‌مشی‌های عمومی نتیجه تلاش‌هایی است که دولت‌ها به منظور تغییر رفتار خود و رفتار اجتماعی انجام می‌دهند؛ این تلاش‌ها به-عنوان تجسم یک طراحی آگاهانه مورد توجه است.	۴۰
Howlett, 2014a,) (p. 291-293)	انواع بازیگران خط‌مشی تلاش می‌کنند تا طرح‌های جایگزین خط-مشی را بسازند. درست است که سیاست‌مداران در موقعیت‌های تصمیم‌گیری معتبر قرار دارند و در نهایت خط‌مشی عمومی را آنها ایجاد می‌کنند، ولی با این وجود اغلب آنها از مشاوره‌ها استفاده می‌کنند.	۴۱
Howlett, 2014a,) (p. 299)	ایده‌هایی که به وسیله بازیگران خط‌مشی مطرح می‌شود، به ویژه نقش مهمی در هدایت تلاش‌ها برای ساخت گزینه‌های خط‌مشی و ارزیابی گزینه‌های طراحی دارند.	۴۲
Howlett & Mukherjee 2014, (p. 58)	طراحی خط‌مشی، اندیشه‌ای است که تلاش‌های آگاهانه و عامدانه را برای تعریف اهداف خط‌مشی و اتصال آنها به ابزارهای مورد انتظار برای تحقق اهداف، در بر می‌گیرد.	۴۳
Howlett, 2014b,) (p. 6-7)	ابزارهای خط‌مشی در فرایند طراحی دسترسی به اهداف خط‌مشی را ممکن می‌کنند.	۴۴
Capano & Howlett, 2015, p. (2-3)	طراحی خط‌مشی تلاشی برای ایجاد خط‌مشی‌های کارآمد و مؤثر از طریق استفاده از دانش در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر است.	۴۵
Capano & Howlett, 2015, p. (6)	طراحی خط‌مشی بر تجزیه و تحلیل فنی، تشخیص عملکردی ظرفیت‌ها در ابزارهای خط‌مشی و شیوه استفاده از آنها برای دستیابی به اهداف خط‌مشی متمرکز بوده است.	۴۶

ردیف	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	منبع
۴۷	طراحی، با تجزیه و تحلیل انواع ابزار خط‌مشی، برای تأثیر بر نتایج خط‌مشی شروع می‌شود.	(Capano & Howlett, 2015, p. 9)
۴۸	زمینه‌های کلان، نیروهایی هستند در سطح ملی که خط‌مشی‌ها در آنها شکل می‌گیرند و زمینه‌هایی بیرونی و کلی برای هر نهاد خط-مشی‌گذاری به حساب می‌آیند.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 22)
۴۹	در دموکراسی‌ها دولت پاسخ‌گویی بیشتری دارد و این انگیزه بیشتری را برای بهبود و اجرای خط‌مشی‌ها و همچنین ورود آسان‌تر ذینفعان مختلف به فرایند خط‌مشی‌گذاری فراهم می‌کند.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 27)
۵۰	در فرایند خط‌مشی، توزیع قدرت در میان احزاب سیاسی و درجه آن نیز مهم است.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 28)
۵۱	دانشگاه‌ها، اتاق فکرها، سازمان‌های پژوهشی به‌عنوان تولیدکنندگان داده‌ها، پژوهش‌ها، توصیه‌های خط‌مشی و سایر ایده‌ها که بر خط-مشی‌ها تأثیر گذارند، باید مورد توجه قرار گیرند.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 29)
۵۳	بحران‌ها، فرصت‌های منحصر به فردی را به وجود می‌آورند تا پنجره‌های خط‌مشی به صورت موقت بر روی پژوهش باز شود مانند فشار عمومی، بلایای طبیعی، انتخابات و انتقال‌ها در دولت.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 34)
۵۴	دسترسی سازمان‌های ملی به اطلاعات تولید شده در سازمان‌های محلی از طریق تمایل و وابستگی و یا فاصله سیاسی بین احزاب امکان‌پذیر است.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 35-36)
۵۵	تعداد و نوع بازیگران جامعه مدنی و درجه منافع آنها در بحث‌های خط‌مشی و طراحی آن تأثیر قابل توجهی دارند.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 38)
۵۶	روابط با حامیان مالی در کشورهای در حال توسعه، یک نقش محوری در استفاده از پژوهش در خط‌مشی ایفا می‌کند.	(Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 39)

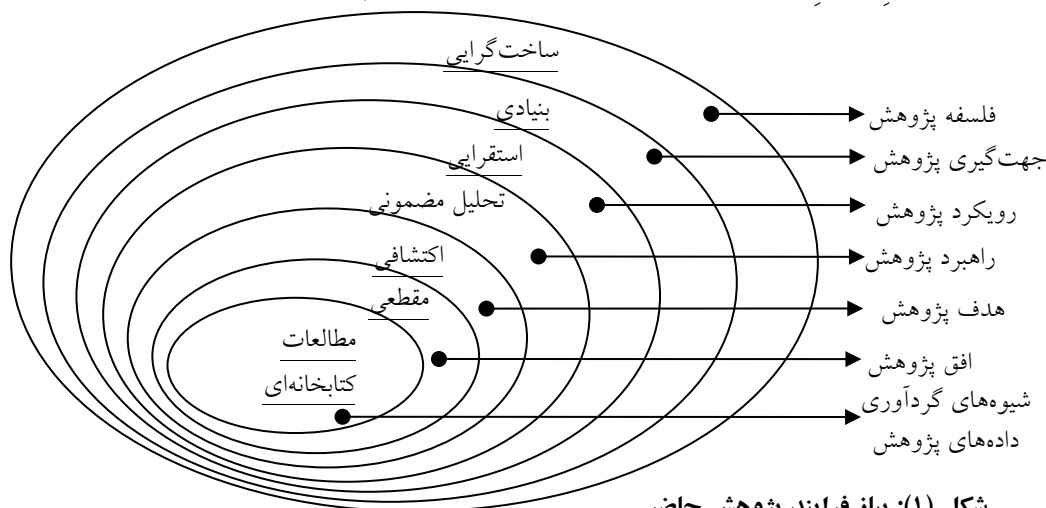
ردیف	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	منبع
۵۷	فرهنگ سازمانی می‌تواند بر استفاده از دانش در تصمیم‌گیری تأثیرگذار باشد.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 40
۵۸	رهبری، یکی از عوامل اصلی ایجاد‌کننده تغییر و افزایش استفاده از تحقیقات در خط‌مشی است.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 47
۵۹	از میان مدیران ارشد، رهبرانی ظهور پیدا می‌کنند که در استفاده از دانش در خط‌مشی تأثیر گذارند.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 49
۶۰	سازمان‌های دولتی در شرایط خاص منابع کافی برای استخدام و حفظ بهترین استعدادها با مهارت‌های فنی، پژوهشی و تجربه در جهت تفسیر و به‌کارگیری یافته‌ها در اختیار ندارند.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 49
۶۱	وجود استراتژی‌ها و برنامه‌های ملی که استفاده از شواهد و تحقیق را تشویق می‌کنند، نهادهای سطوح مختلف را به استفاده از شواهد و اجرای نوعی از نظارت و ارزیابی هدایت می‌کند.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 52
۶۲	ترتیبات و نهادهای رسمی مانند کمیته تحقیق مجلس برای دسترسی و استفاده از شواهد در خط‌مشی‌گذاری، استفاده از شواهد در سازمان‌ها را ترویج می‌کند.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 53
۶۳	اگر کارشناسان مسؤل، از خبرگان حوزه مرتبط خط‌مشی باشند، احتمال تولید و به‌کارگیری یافته‌های تحقیق بیشتر است.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 54
۶۴	هماهنگی بین سازمان‌ها برای تحقیقات مشترک زمینه‌ای مناسب برای استفاده از دانش در خط‌مشی‌گذاری عمومی است.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 54
۶۵	نظارت و ارزیابی دو جنبه مهم و کلیدی در مدیریت خط‌مشی عمومی هستند و به میزان انباشت دانش و یادگیری سازمانی و بهبود اثرات خط‌مشی کمک می‌کنند.	Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 55

منبع	تعاریف و مفاهیم مربوط به طراحی خط‌مشی	ردیف
Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 57	از عواملی که به‌عنوان محدودیت در استفاده از دانش مطرح است، بودجه محدود برای تحقیق است.	۶۶
Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 57	فن‌آوری نقش مهمی در امکان‌پذیر ساختن جریان و تولید دانش مربوط به خط‌مشی دارد.	۶۷
Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 58	وجود زیرساخت‌های خوب دانش در بخش‌های مختلف دولت روی سطوحی که در آن خط‌مشی‌گذاران مشورت می‌گیرند و از تحقیقات استفاده می‌کنند، مؤثر است.	۶۸
Weyrauch, Echt) & Suliman, 2016, (p. 58	کمبود وقت، ظرفیت خط‌مشی‌گذاران را در استفاده از شواهد مهار- می‌کند.	۶۹
Peters & Rava,) (2017, p. 3	طراحی، خرد عملی و روش پژوهش انسانی است. فقط از طریق طراحی است که شخصی به‌طور فعال به دنبال تغییر است.	۷۰
Graycar, 2018,) (p. 63	طراحی خط‌مشی فراتر از بیانیه‌ای از آرمان‌ها است و می‌توان گفت که مشخص‌کننده آن چه باید به‌دست آورد، چگونگی ایجاد یک جهان بهتر و یا چگونگی بروز اشتباه است.	۷۱
Howlett, 2020,) (p. 49	طراحی خط‌مشی نوعی فعالیت تدوین خط‌مشی است که بر کاربرد دانش در ایجاد جایگزین‌های خط‌مشی متمرکز است.	۷۳
Vaz, Koria &) Prendeville, 2022, (p. 1	در عمل، طراحی برای خط‌مشی به‌طور هنجاری به‌عنوان یک رویکرد مردم‌محور برای خط‌مشی‌گذاری عمومی و عاری از برنامه- های سیاسی یا ایدئولوژیک ارائه شده است.	۷۴
Mortati, Schmidt) & Mullagh, 2022, (p. 8	جامعه تحقیقاتی طراحی، باید زمان بیشتری را صرف بحث و بررسی و شناسایی سناریوهای مطلوب آینده برای تجسم اداره‌ی عمومی هوشمند، پاسخگو و فراگیر آینده کند،	۷۵

منبع: یافته‌های پژوهش

۲. روش پژوهش

در این پژوهش از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. فرایند تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلی تقسیم نمود: تجزیه و توصیف متن؛ تشریح و تفسیر متن؛ ادغام و یکپارچه کردن دوباره متن. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است ولی در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید (Attride & Stirling, 2001). فرایند تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر به دنبال شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات در داده‌ها باشد؛ البته ممکن است این کار در طول جمع‌آوری داده‌ها اتفاق بیفتد (Braun & Clarke, 2006). در این پژوهش از رویکرد سه مرحله‌ای استفاده شده است: ۱- کدگذاری توصیفی؛ در این مرحله هدف، شناسایی قسمت‌هایی از داده‌ها است که می‌توانند در پرداختن به پرسش پژوهش مفید باشند ۲- کدگذاری تفسیری؛ در این مرحله تلاش می‌شود بر معانی داده‌ها تمرکز شود. این کار عمدتاً با ترکیب کدهای توصیفی که به نظر می‌رسد یک معنای واحد را در خود دارند انجام می‌شود ۳- یکپارچه‌سازی؛ در مرحله سوم کدگذاری، تعدادی مضامین فراگیر شناسایی می‌شوند که مفاهیم کلیدی پژوهش را بیان می‌کنند. این مضامین باید بر پایه مضامین تفسیری بنا شوند (King & Horrocks, 2010, p. 152-158). پژوهش حاضر بر اساس پیاز فرایند پژوهش، به صورت شکل شماره (۱) انجام شده است.



شکل (۱): پیاز فرایند پژوهش حاضر
منبع: (Saunders & Lewis & Thornhill, 2019, p. 130)

۳. یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون، در مرحله اول، ۲۲ مضمون توصیفی، در مرحله دوم، ۷ مضمون تفسیری و در نهایت دو مضمون فراگیر به دست آمد که شرح این مراحل در جدول شماره (۲) آورده شده است.

جدول (۲): مضامین مربوط به شاخص‌ها و عناصر طراحی خط‌مشی

مضمون توصیفی	مضمون تفسیری	مضمون فراگیر
تلاش آگاهانه برای ایجاد تغییر	تلاش آگاهانه	تخصص‌های طراحی خط‌مشی
تلاش برای ایجاد خط‌مشی‌های کارآمد و رسیدن به نتایج مطلوب		
تلاش آگاهانه و عامدانه برای تعریف اهداف خط‌مشی	کار	
ابتکار و به‌کارگیری الگوهای عملی در حل خلاقانه‌ی مسائل	خلاقانه	
بسیج پتانسیل خلاق در رسیدگی به مسائل و راه‌کارها		
تحقق خرد عملی و پژوهش انسانی	دانش - محوری	
تلفیق دانش در شکل‌گیری خط‌مشی‌ها از طریق تجزیه و تحلیل و بررسی اولیه		عناصر طراحی خط‌مشی
شکل دادن به ایده‌ها و ایجاد خط‌مشی‌های کارآمد	تغییر مطلوب	
تبدیل وضعیت موجود به موارد ترجیحی		
تغییر رفتار در دولت و جامعه		
ایجاد و تقویت ظرفیت‌های بین‌المللی در استفاده از دانش و پژوهش در خط‌مشی‌گذاری		
ایجاد و تقویت ظرفیت‌های کلان‌کشور در استفاده از دانش و پژوهش در خط‌مشی‌گذاری	زمینه‌ها	
ایجاد و تقویت ظرفیت‌های بین‌سازمانی در استفاده از دانش و پژوهش در خط‌مشی‌گذاری		
ایجاد و تقویت ظرفیت‌های سازمان‌ها در استفاده از دانش و پژوهش در خط‌مشی‌گذاری		
تعامل خط‌مشی‌گذاران با دیگر بازیگران مهم برای طراحی خط‌مشی‌ها	طراحان	
استفاده درست از مشاوران حوزه‌های مختلف برای طراحی خط‌مشی‌ها		
تعامل با مدیران و کارشناسان دولتی برای طراحی خط‌مشی‌ها		
تبدیل مسائل به دغدغه‌های مشترک	طرح‌ها	
تدوین علمی خط‌مشی‌ها		
انتخاب درست کارگزاران اجرایی در جهت تقویت دانش محوری		
انتخاب درست گروه‌های هدف بر اساس اهداف مختلف		
پایش اهداف و نتایج		

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱. شاخص‌های طراحی خط‌مشی

بر اساس تحلیل انجام شده، چهار شاخص برای کار طراحی خط‌مشی شناسایی شده است که مهم‌ترین عواملی هستند در تأیید این که کار طراحی به درستی انجام شده و در این راه، دانش مورد تأکید قرار گرفته است. این شاخص‌ها به شرح زیر است:

۳-۱-۱. دانش محوری

دانش، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص، در طراحی خط‌مشی در بین تمامی اندیشمندان مطرح شده است. بهره‌گیری از دانش، زمینه را برای ورود مطالعات و پژوهش و به‌کارگیری منطق و تجربه در جهت شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی مؤثر و کارآمد خط‌مشی‌های عمومی فراهم می‌کند. در این راستا نقش دانشگاهیان، پژوهشگران، کارشناسان و متخصصان حوزه‌های مختلف باید مورد توجه نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی قرار گیرد. دانش محوری در شناسایی و تعریف مسائل، تدوین علمی خط‌مشی‌ها، اجرای مؤثر با به‌کارگیری ظرفیت‌های دانشی و ارزیابی دقیق و علمی، سلیقه و سیاسی‌بازی را کاهش می‌دهد و کارآمدی را جایگزین می‌کند.

۳-۱-۲. تلاش آگاهانه

همان‌طور که گفته شد ریشه‌های شکل‌گیری کار طراحی به این موضوع برمی‌گردد که فعالیت‌های تدوین خط‌مشی به صورت آگاهانه و نه فقط به شکل تصادفی و یا بر اساس مناسبات سیاسی صورت می‌گیرد. تلاش آگاهانه بر قصد دولت در انجام کار طراحی خط‌مشی و تلاش برای به‌کارگیری تمامی ظرفیت‌های موجود در جذب دانش و شکل‌گیری خط‌مشی‌های کارآمد استوار است. با وجود حمایت دولت از ایجاد این تلاش آگاهانه است که می‌توان به شکل‌گیری خط‌مشی‌هایی امیدوار بود که از طریق به‌کارگیری دانش به تحقق بیشتر منافع و مصالح عمومی منجر شود. البته باید توجه داشت که این تلاش به تنهایی کافی نیست و باید با ایجاد و تقویت ظرفیت‌های استفاده از دانش همراه باشد.

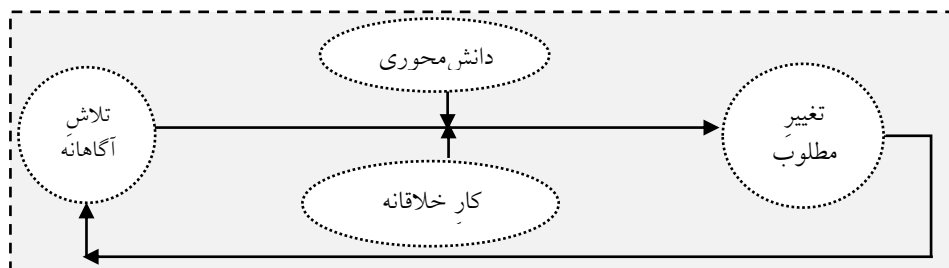
۳-۱-۳. کارِ خلاقانه

نقش خلاقیت، در تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های ابتکاری و تازه در حل مسائل بسیار مهم و برجسته است؛ بر همین اساس و با وجود یک تناقض میان فرایندهای نظام یافته دانش - محور و فعالیت‌های خلاقانه، این شاخص می‌تواند برای تحلیل‌گران، کارگزاران و خط-مشی‌گذاران در بن‌بست‌های تحلیلی و گزینه‌سازی گره‌گشا باشد. طراحی خط‌مشی، استفاده از روش‌های علمی و روش‌های خلاقانه در تعامل با هم، در جهت یافتن و ایجاد جایگزین‌ها است (Dryzek, 1983, p. 358).

۳-۱-۴. تغییر مطلوب

گام نخست در ایجاد تغییر مطلوب، مسأله‌محوری است؛ طراحی خط‌مشی، باید معطوف به حل مسأله و تأمین نیازی باشد که به صورت عینی برآمده از جامعه است. ایجاد گزینه‌ها، انتخاب راه‌حل‌ها و راه‌کارها و ایجاد جایگزین‌هایی برای اقدامات دولتی، گام دوم است که مهم‌ترین نکته در اینجا ایده‌پردازی است و باید در جهت جمع‌آوری ایده‌های مختلف به وسیله‌ی بازیگران متنوع، مشاوران و متخصصان، تلاش شود. غالباً خط-مشی‌های عمومی نتیجه تلاش‌هایی است که دولت‌ها به منظور تغییر رفتار خود و رفتار اجتماعی انجام می‌دهند (Howlett, 2014a, p. 281-282)، پس هدف از طراحی خط-مشی‌ها، باید ایجاد تغییر در وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب باشد و زمانی خط‌مشی‌ها کارآمد و مؤثر خواهند بود که گام‌های درستی در این مسیر برداشته شود. توصیف وضعیت مطلوب باید به صورت علمی و بر اساس شواهد موجود که از طریق متخصصان حوزه‌های مختلف مشخص می‌شود، تعیین شود.

با تحقق این شش شاخص و ارتقای دانش‌محوری، می‌توان به طراحی درست خط-مشی که نتیجه آن شکل‌گیری خط‌مشی‌های کارآمد و مؤثر است، دست یافت. شکل شماره (۲) ارتباط این شاخص‌ها را به شکل چرخه‌ای مستمر نشان می‌دهد.



شکل (۲): شاخص‌های طراحی خط‌مشی

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۲. عناصر طراحی خط‌مشی

هر طراحی شامل سه مؤلفه یا عنصر اساسی است که بدون آنها کار طراحی انجام نمی‌گیرد: طراح، کسی که کار طراحی را انجام می‌دهد و طرح را ایجاد می‌کند؛ طرح که الگویی است برای اقدام و زمینه که شرایط و موقعیت‌هایی را برای طراح و طرح مشخص می‌کند. هر یک از این عناصر بایستی در راستای استفاده از دانش، تحلیل شوند.

۳-۲-۱. زمینه ۲

عنصر اول طراحی، درک دقیق از زمینه‌ای است، که طراحی در آن انجام می‌شود (Adachi, 2011, p. 61). عوامل زمینه‌ای محدودیت‌ها و ظرفیت‌ها را در خط‌مشی‌گذاری ایجاد می‌کنند و می‌تواند منجر به تلاش‌هایی برای ارتقای تعامل بین دانش و خط‌مشی گردند.

۳-۲-۱-۱. زمینه‌های بین‌المللی

ارتباط و تعامل با دیگر کشورها و همکاری‌های دانشگاهی و پژوهشی با آنها همچنین عضویت در نهادهای منطقه‌ای و بین‌المللی، فضای تعامل، مباحثه و گفتگو را بین خط-مشی‌گذاران و پژوهش‌گران ایجاد می‌کند و باید در جهت گسترش و تقویت این ارتباطات تلاش شود.

۳-۲-۱-۲. زمینه‌های کلان ۸ (ملی)

ارتقای مشارکت عمومی: با ایجاد و تقویت روندهای دموکراتیک مانند شفافیت و پاسخ-گویی عمومی، جامعه مدنی و رسانه‌های آزاد می‌توان ضمن ارتقای مشارکت عمومی در

سطح ملی و شنیده‌شدن صداهای مختلف و نظرات نخبگان، احتمال استفاده از دانش و پژوهش را در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی افزایش داد.

تقویت زیرساخت‌های دانش: فرایند طراحی به صورت ذاتی به حمایت از تجزیه-وتحلیل خط‌مشی مبتنی بر دانش از سوی خط‌مشی‌گذاران دارد (Howlett & Mukherjee, 2014, p. 61). دانشگاه‌ها، اتاق‌های فکر و سازمان‌های پژوهشی به‌عنوان تولیدکنندگان داده، پژوهش، و ایده باید مورد توجه قرار گیرند زیرا در صورت ضعف این مجموعه و یا ضعف در استفاده از آن، کیفیت داده‌ها و تجزیه‌وتحلیل آنها غیر قابل اعتماد است. ایجاد، حفظ و تقویت فرهنگ برنامه‌ریزی در سطح ملی نیز عاملی مهم در این مسیر است. تقویت زیرساخت‌های دانشی به افزایش ظرفیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نظر طراحی در سطوح فردی، سازمانی و ملی منجر می‌شود.

بهره‌گیری از میراث خط‌مشی: تلاش برای ایجاد سیستم دانشی، به شدت تحت تأثیر گفتمان‌های موجود و مسلط قرار دارند. روش‌های خط‌مشی‌گذاری، چگونگی درک مسائل و تعریف آنها، ایجاد و انتخاب راه‌حل‌ها و بازتاب احساسات عمومی در خط-مشی‌ها از مواردی هستند که روایات و ایده‌های غالب خط‌مشی^۹ را شکل می‌دهند (Weyrauch, Echt & Suliman, 2016, p. 32-33). آنچه که از خط‌مشی‌های پیشین به جا مانده و آنچه که در جریان است، مجموعه‌ای مهم و کارآمد در افزایش ظرفیت دانشی برای کار طراحی محسوب می‌شود.

فرصت شمردن بحران‌ها و شرایط گذار: نارضایتی‌ها و اعتراضات عمومی، بلاایای طبیعی و انتخابات، موقعیت‌هایی برای ارزیابی مسئولان و برنامه‌های آنها است و در این شرایط فرصت‌های پژوهشی به صورت موقت ایجاد می‌شود و باید این فرصت را غنیمت شمرد تا ضمن تحلیل و ارزیابی برنامه‌ها و اعمال گذشته، به پیش‌بینی‌هایی برای موقعیت-های مشابه و آمادگی بیشتر برای برنامه‌های بهتر دست یافت.

۳-۱-۲-۳. زمینه‌های برون سازمانی

ایجاد و تقویت هماهنگی بین سازمان‌ها: عدم هماهنگی میان سازمان‌ها می‌تواند به‌طور قابل توجهی مانع به اشتراک‌گذاری پژوهش‌ها شود. این هماهنگی می‌تواند به تولید مشترک دانش، پژوهش‌های چندرشته‌ای و بازشدن پنجره‌های فرصت ورود دانش، به

خط‌مشی شود و بخش‌های دولتی، خصوصی و دانشگاه‌ها را به تولید مشترک دانش وارد کرده و فضای تعامل و بحث و گفتگو بین ذی‌نفعان را فراهم می‌کند. حمایت از جریان مؤثر اطلاعات^{۱۰}: سازمان‌های دولتی دچار رسوخ اطلاعات هستند و زیر بار اشتراک‌گذاری اطلاعات با دیگر نهادها نمی‌روند. این تمرکز اطلاعات مانع از شکل‌گیری پژوهش‌ها و دسترسی خط‌مشی‌گذاران به شواهد می‌شود. با ایجاد زیرساخت‌های لازم باید روابط، تعامل و اعتماد این نهادها با نهادهای پژوهشی را در جهت اشتراک اطلاعات و بهره‌مندی از شواهد، دنبال کرد.

اجماع روی خط‌مشی^{۱۱}: منافع متعدد بازیگران متنوع در بحث‌های خط‌مشی و طراحی آن از یک طرف و وجود یک جامعه فرهیخته و آگاه در استفاده از دانش و حد آن تأثیرگذار است. باید با گفتمان‌سازی در مورد مسائل عمومی و راه‌حل‌ها در سطح جامعه و انعکاس دیدگاه عمومی در پژوهش‌ها، به یک اجماع عمومی در مورد مسایل و راه‌حل‌ها بر اساس دانش دست یافت تا منافع و مصالح عمومی به درستی در طراحی منظور شود. **ایجاد ارتباط با حامیان مالی^{۱۲}**: انجام کارهای علمی و پژوهشی در جهت خط‌مشی - گذاری عمومی با هزینه‌های بالایی همراه است و جذب منابع مالی خصوصی در این کار یاری‌دهنده است. نکته مهم در این جا این است که در این ارتباطات نباید مناسبات رهبران سیاسی و خط‌مشی‌گذاران با این حامیان مالی، به داد و ستدهایی منجر شود که منافع و مصالح عمومی در کار طراحی قربانی منافع آنها شود.

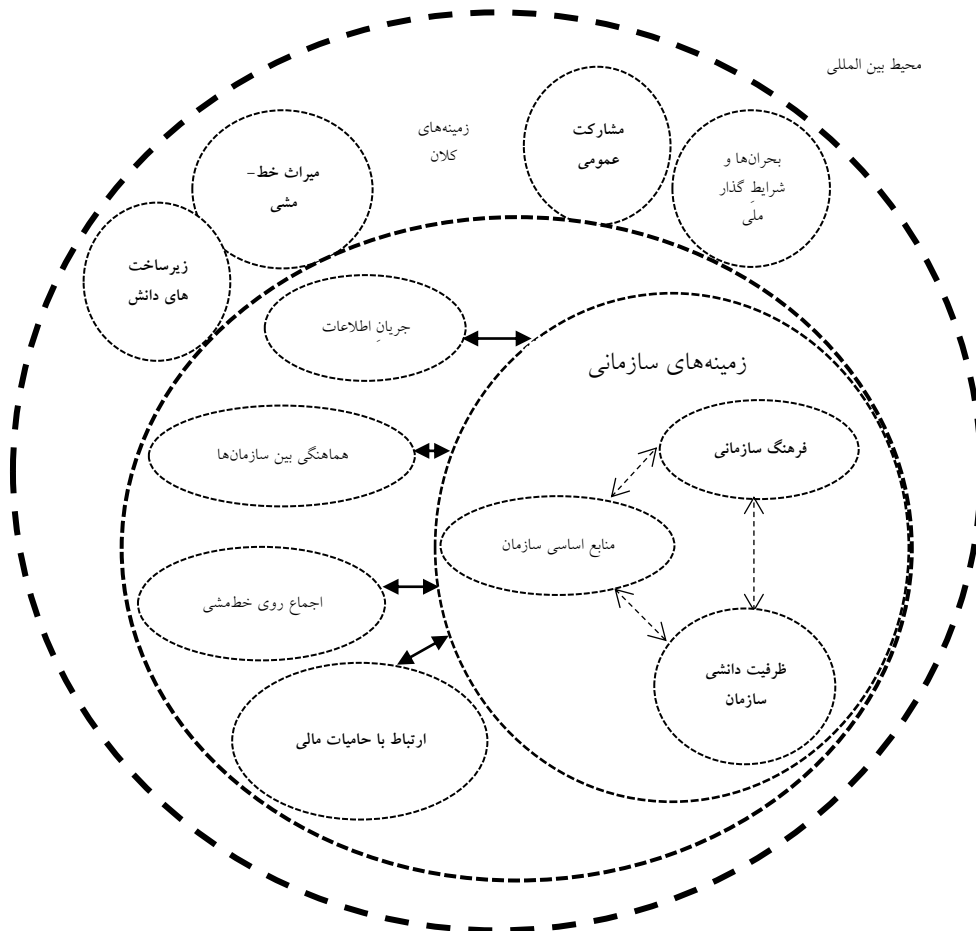
۴-۱-۲-۳. زمینه‌های درون سازمانی

فرهنگ سازمانی دانش‌محور: با ایجاد و تقویت فرهنگ کاوش و پژوهش در سازمان‌های عمومی می‌توان تفکر استفاده از دانش را در سطوح فردی، سازمانی و نظام خط‌مشی - گذاری نهادینه کرد و الزامات کار طراحی را فراهم کرد.

ارتقای ظرفیت دانشی سازمان: ظرفیت سازمانی، توانایی سازمان برای استفاده از منابع خود برای انجام کار است. تداوم و ثبات رهبری در سطوح بالا، یکی از عوامل اصلی ایجاد‌کننده تغییر از نظر افزایش استفاده از تحقیقات در خط‌مشی است. قوانین و مقررات نیز نباید در مورد استفاده از پژوهش، دست و پا گیر باشند. تعریف و توزیع نقش‌ها و

مسئولیت‌ها نیز باید به گونه‌ای باشد که کارشناسان از متخصصان حوزه مرتبط با خط‌مشی باشند، تا احتمال تولید و یا به‌کارگیری یافته‌های تحقیق بیشتر باشد. نظارت و ارزیابی^{۱۳} نیز به افزایش دانش و یادگیری سازمانی کمک می‌کند. استفاده از شواهد در این مورد، در مقایسه با سایر موارد مانند: طرح یک مشکل، ارزیابی گزینه‌ها و ...، به‌طور مشخص‌تر انجام می‌شود. این در حالی است که باید در جهت نهادینه‌سازی این سازوکار و ایجاد یک سیستم پویای مدیریت اطلاعات در بخش عمومی اقدامات لازم انجام گیرد.

منابع اساسی^{۱۴} سازمان: بودجه مناسب برای تحقیق، به تقویت ظرفیت‌های تحلیلی کارمندان بخش عمومی و همچنین استخدام محققان شایسته و شکل‌گیری مراکز تحقیقاتی می‌شود. فن‌آوری هم نقش مهمی در امکان‌پذیر ساختن جریان و تولید دانش مربوط به خط‌مشی دارد. اینترنت، سیستم‌های هوشمند اطلاعات و ابزار دیجیتال مدیریت اطلاعات از عواملی هستند که در استفاده از دانش بسیار تأثیرگذارند. وجود واحدهای تحقیقاتی در دولت، مدیریت دانش در جهت سامان‌دهی اطلاعات موجود و یا وجود یک پایگاه الکترونیکی از مقالات گذشته مربوط به خط‌مشی عمومی، در تحقیقات مؤثر است. در اختیار داشتن وقت کافی و لازم در جمع‌آوری شواهد، ظرفیت خط‌مشی‌گذاران را در استفاده از شواهد افزایش می‌دهد. شکل شماره (۳) ارتباط بین عناصر زمینه‌ای را نشان داده است.

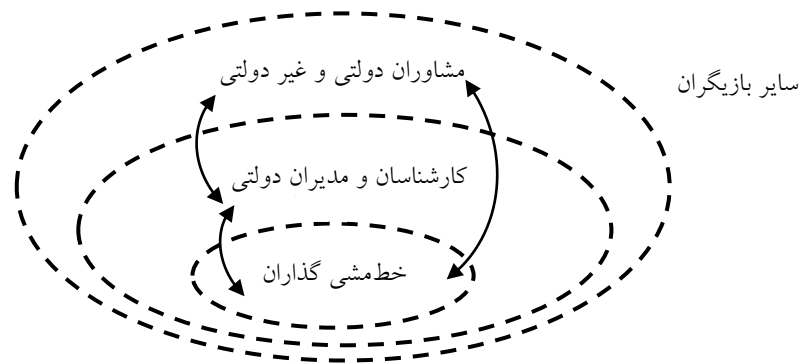


شکل (۳): عناصر زمینه‌ای در طراحی خط‌مشی
منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۲-۲. طراحان^{۱۰}

طراحان در این الگو به بازیگرانی اشاره دارد که در طراحی خط‌مشی‌ها نقشی مؤثر دارند. این موضوع معطوف به بازیگران خط‌مشی نیست و فقط بازیگرانی را در بر می‌گیرد که در جهت تحقق دانش محوری در شکل‌گیری خط‌مشی‌ها و ایجاد طرح‌های مطلوب نقش-آفرینی می‌کنند. در خط مقدم کار طراحی، خط‌مشی‌گذاران قرار دارند؛ مقاماتی که تصمیم‌گیری نهایی و تصویب خط‌مشی‌ها را انجام می‌دهند. به منظور تحقق کار طراحی،

خط‌مشی‌گذاران باید با کارشناسان و مدیران دولتی در ارتباط و تعامل باشند تا فرایندهای تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها همسو بوده و ملاحظات اجرایی و مجریان در نظر گرفته شود. همچنین کارشناسان و مدیران به دلیل ارتباط دو سویه با خط‌مشی‌گذاران و مردم بازخوردهای مناسب را به خط‌مشی‌گذاران ارائه می‌دهند. لایه دیگر طراحان را مشاوران تشکیل می‌دهند. آنها افرادی متخصص و صاحب‌نظر در حوزه‌های مختلف خط‌مشی و دیگر حوزه‌های مرتبط هستند که هم به دیگر طراحان مشاوره‌های دانشی لازم را ارائه می‌دهند و هم در تحلیل شیوه‌های اجرای خط‌مشی، خروجی، نتایج و اثرات آن بازخوردهایی مهم می‌دهند. شکل شماره (۴) این ارتباطات را نشان می‌دهد.



شکل (۴): طراحان در طراحی خط‌مشی

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۲-۳. طرح‌ها ۱۶

طرح در خط‌مشی، اشاره به الگویی دارد که عناصر خط‌مشی را در کنار هم قرار می‌دهد. طرح با ایجاد یک شبکه از این عناصر ارتباطات میان مسایل، راه‌حل‌ها، محدودیت‌ها، رویه‌های اجرایی، گروه‌های هدف، اهداف و نتایج و جایگاه کارگزاران، طراحان و مجریان را نشان می‌دهد.

۳-۲-۳-۱. مسأله

طراحی خط‌مشی عمومی با تشخیص یک مسأله - که باید از طریق خط‌مشی حل شود - شروع می‌شود. در این مرحله برای تحقق دانش‌محوری، اولین نکته این است که میان

یک وضعیت و یک مسأله تمایز برقرار کرد. برای مثال پیری الزاماً یک مسأله نیست ولی بیماری آنها یک مسأله‌ی مهم است (Graycar, 2018, p. 64). دومین نکته، حضور و مشارکت و تعامل تمامی طراحان در شناسایی و تعریف مسائل و سومین مورد مربوط به ایجاد گفتمان عمومی برای این منظور که مسأله به دغدغه‌ای مشترک تبدیل شود مورد آخر، توجه به مسائل پیرامونی مسأله‌ی مورد نظر است که می‌توانند مسأله را تشدید کنند و یا به مسائل دیگر دامن بزنند. هر کدام از مسائل را باید چندوجهی، پیچیده و بدون ساختار در نظر گرفت و این به معنی کار سخت برای طراحان خط‌مشی است، که توصیه می‌شود یک سوم تا نیمی از وقت اختصاص داده شده برای تجزیه و تحلیل و طراحی، به یافتن درست مسأله سپری شود (Hoppe, 2018, p. 19-20).

۲-۳-۲. تدوین خط‌مشی

استفاده از طراحی، در جهت ورود دانش به خط‌مشی‌گذاری و در نتیجه علمی کردن هر چه بیشتر فرایند خط‌مشی‌گذاری و محتوای خط‌مشی‌ها است. بنابراین باید بین تدوین، اجرا و ارزیابی انسجام و هماهنگی برقرار باشد و این مراحل به صورت علمی انجام شود تا امکان سلیقه‌محوری از بین برود. محتوای خط‌مشی‌ها نیز باید علمی باشد؛ خط‌مشی باید از جنس راه‌کار باشد و نه هدف یا آرمان و با ایجاد تعامل سازنده، ایجاد نزدیکی و توافق و اشتراک نظر، سازوکارهای اجرا و ارزیابی در نظر گرفته شود. با بررسی و تحلیل عوامل زمینه‌ای محدودیت‌ها و ظرفیت‌ها مشخص شده و راه‌حل‌ها با همکاری طراحان و مجریان شناسایی شوند.

۳-۲-۳. اجرای خط‌مشی

در راستای تزریق دانش در خط‌مشی‌گذاری، باید با تعامل خط‌مشی‌گذاران و مجریان، شاخص‌های اجرایی مشخص شود؛ به کمک مشاوران و متخصصان با استفاده از برنامه-ریزی استراتژیک، راهبردهای مناسب برای دستیابی به اهداف تدوین شود؛ امکانات، تحلیل و منابع لازم فراهم شود؛ با برقراری تعاملی سازنده میان بازیگران مختلف، به ویژه بخش‌های خصوصی و مردمی، از ظرفیت‌های دانشی آنها استفاده شود؛ رویه‌های درست و منطقی در انجام کارها مشخص شده و ابزارهای متناسب با اهداف و گروه‌های هدف و با منطقی درست انتخاب شوند. ابزارها از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند و برای انتخاب

درست آنها به صورت مستقل و یا ترکیبی از متخصصان حوزه‌های مختلف استفاده شود تا اثرات میان حوزه‌ای این ابزارها نیز تحلیل شود. بازیگران اجرایی مانند سازمان‌های عمومی، شرکت‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی، غیرانتفاعی و تشکل‌های مردمی به دلیل ارتباط نزدیک با جامعه، می‌توانند در شناسایی مسائل و نیازهای جامعه نقش برجسته‌ای داشته باشند.

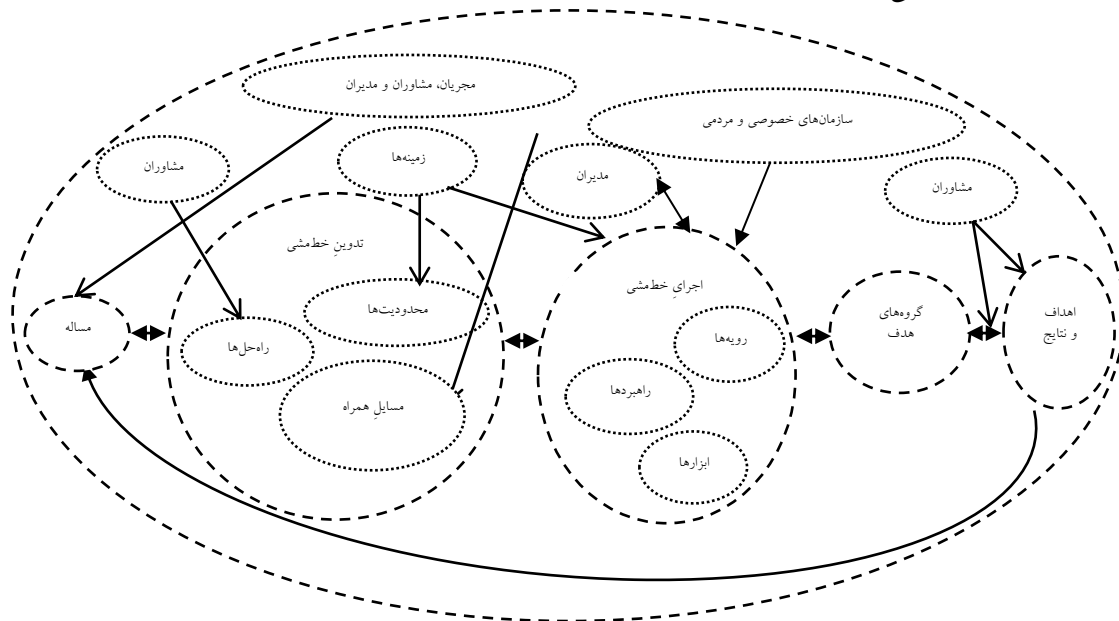
۴-۳-۲-۳. گروه‌های هدف^{۱۷}

گروه‌های هدف، گروه‌ها یا افرادی هستند که تصمیمات و رفتار آنها مستقیم یا غیرمستقیم با اهداف خط‌مشی در ارتباط است و از آن خط‌مشی چیزی به دست می‌آورند و یا چیزی از دست می‌دهند (Schneider & Ingram, 1988, p. 70). خط‌مشی‌ها جهت حل مسائل و تأمین نیازهای اقشار مختلف مردم وضع می‌شوند و باید خواسته‌های آنها را برآورده کنند. برای هر مسأله، گروه‌های هدف مختلفی از جنس، سن، شغل، تحصیلات، سلاقی و... شکل می‌گیرد و این گروه‌ها خود به‌عنوان مجری خط‌مشی‌ها عمل می‌کنند زیرا در نهایت رفتار و آثار رفتار آنها نتایج خط‌مشی‌ها را می‌سازد. همچنین گروه‌های هدف آثار مثبت یا منفی خط‌مشی‌ها را مشاهده و ارزیابی می‌کنند و خود به‌عنوان شاخصی برای موفقیت یا شکست خط‌مشی‌ها هستند. انتخاب این گروه‌ها بسیار مهم است زیرا نادیده گرفتن این موضوع منجر به همگون در نظر گرفتن مسائل و نیازهای گروه‌های متنوع و ناکارآمدی خط‌مشی‌ها می‌شود. برای مثال خط‌مشی‌های کاهش مصرف آب تأثیرات متفاوتی بر کشاورزان، کارخانجات صنعتی و... خواهد داشت که باید در نظر گرفته شود.

۵-۳-۲-۳. اهداف و نتایج

طرح خط‌مشی در نهایت به اهداف و نتایج ختم می‌شود. اهداف^{۱۸}، مربوط به تحقق یا افزایش ارزش عمومی هستند. ارزش‌هایی که اگر به کمک خط‌مشی عمومی به دست آیند یا افزایش یابند، بخش عمده‌ای از جامعه، آن خط‌مشی را مطلوب در نظر می‌گیرند. اساساً کار اصلی در سازماندهی هدف یک خط‌مشی، تعیین نوع، میزان و حد ارزش عمومی است که قرار است به دست آید که به دلیل وجود ارزش‌های عمومی متعدد، کار آسانی نیست (Adachi, 2011, p. 67). در کار طراحی تلاش بر این است که تحلیل‌گران با توجه به تعدد، پیچیدگی، درهم‌تنیدگی و حتی تعارض اهداف در بخش عمومی، باید

تعادلی بین این اهداف برقرار کنند تا ارزش‌های گروه‌های هدف متنوع به‌طور بهینه پیگیری شود. نتایج^۹، خط‌مشی‌ها ممکن است مثبت یا منفی باشند و ارزش‌هایی با اثرات مثبت یا منفی روی ارزش‌های دیگر در پی داشته‌باشند و باید تلاش شود تا نتایج مختلف با هم در تعادل قرار گیرند. یک تئوری طراحی باید پیش‌بینی کند یا توضیح دهد که چگونه تفاوت‌ها در عناصر طراحی، تفاوت‌هایی را در نتایج ایجاد می‌کند (Schneider & Ingram, 1990a, p. 83). در این مرحله باید نتایج، مورد ارزیابی دقیق و کارشناسی قرار گرفته و بازخور آن در اختیار مجریان و خط‌مشی‌گذاران قرار گیرد تا ساز و کارهای اصلاحی در مورد آن‌ها به‌کار گرفته شود. مشاوران در این مرحله می‌توانند نقش مهمی داشته‌باشند و با مشاهده آثار و پیامدهای اجرای خط‌مشی‌ها، هشدارها و راه‌حل‌های خود را در جهت اصلاح، به مدیران و خط‌مشی‌گذاران ارائه دهند. طرح را در شکل شماره (۵) مشاهده می‌کنید.



شکل (۵): طرح خط‌مشی

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش به فهم و تبیین ماهیت طراحی خط‌مشی از طریق مرور و کاوش در مبانی نظری موجود پرداخته شده است. بر اساس نتایج یافته‌ها، چیزی که طراحی خط‌مشی را برجسته می‌کند به کارگیری دانش در خط‌مشی‌گذاری است و این تأیید‌کننده چیزی است که ادبیات مورد مطالعه نیز بر آن تأکید دارد. همچنین بر اساس این نتایج، دانش‌محوری را در کنار تلاش آگاهانه، کار خلاقانه و تغییر مطلوب، به عنوان شاخص‌هایی برای شکل‌گیری کار طراحی شناسایی شده‌اند. در ادبیات موضوع به عناصر مختلفی در طراحی اشاره شده است که در اینجا در قالب سه عنصر طراح، طرح و زمینه دسته‌بندی شده و موارد بیشتری به ویژه در مورد اجزای طرح به پیشینه تحقیق اضافه شده است. در مورد تعریف طراحی خط‌مشی نیز اصطلاحات و مفاهیم متنوعی ارائه شده که محور بیشتر آنها استفاده از دانش است و در این جا دو تعریف پیشنهاد می‌شود که عبارتند از: ۱- تعریفی بر اساس شاخص‌های طراحی: «طراحی خط‌مشی، تلاشی است آگاهانه برای شکل‌گیری خط‌مشی‌هایی کارآمد با استفاده از دانش و خلاقیت در جهت ایجاد تغییرات مورد نظر و مطلوب» ۲- تعریفی بر اساس عناصر طراحی خط‌مشی: «تلاش طراحان خط‌مشی در جهت کاوش زمینه‌ای و ایجاد و تقویت زیرساخت‌های استفاده از دانش در خط‌مشی‌گذاری و شکل‌گیری طرح‌های مؤثر و کارآمد از خط‌مشی».

با توجه به این تعاریف، شاخص تلاش آگاهانه به قصد دولت اشاره دارد که از طریق طراحان، برای دانش‌محور کردن شکل‌گیری خط‌مشی‌ها صورت می‌گیرد. شاخص‌های استفاده از دانش و خلاقیت مربوط به عنصر زمینه می‌شوند و باید برای این منظور تمام ظرفیت‌های لازم ایجاد و یا تقویت شود و بالاخره شاخص ایجاد تغییر مطلوب، به طرح خط‌مشی اشاره دارد که در آن با برقراری ارتباطات درست، انتخاب مناسب گروه‌های هدف، به‌کارگیری ابزار مناسب، هماهنگی در تدوین و اجرای خط‌مشی، تعامل میان بازیگران گوناگون و همچنین شکل‌گیری مشارکت عمومی، بستر مورد نظر برای تحقق اهداف فراهم می‌شود. در بعد نظری، این پژوهش منابع مفیدی را برای مطالعه در زمینه طراحی خط‌مشی فراهم کرده است و با توجه به تازگی موضوع، جامعیت بررسی و دسته‌بندی‌های مفید سرآغاز خوبی برای پژوهش‌های آتی در حوزه‌های مختلف خط‌مشی

خواهد بود. در بعد عملی نیز نتایج یافته‌ها طراحی را به‌عنوان یک شیوه از تدوین خط-مشی‌های عمومی تأیید می‌کند و یک الگوی کاربردی برای خط‌مشی‌گذاری را مطرح می‌کند.

یادداشت‌ها

1. Policy Design
2. formation of the public policy
3. implementation & evaluation
4. Structural logic
5. Contexts
6. Mark Considine
7. context
8. Macro context
9. Prevailing policy narratives and ideas
10. Flow of information
11. consensus on the policy
12. donors
13. Monitoring and evaluation
14. Core resources
15. Designer
16. Designs
17. Target Populations
18. objectives, Purposes or goals
19. Outcomes

کتابنامه

- Adachi, Yukio. (2011). The Process of Policy Design. *政策創造研究*. 5. 61-74.
- Alexander, Ernest. R. (1982). Design in the Decision-Making Process. *Policy Sciences*. 14. 279-292.
- Anderson, C. W. (1971). Comparative Policy Analysis: The Design of Measures. *Comparative Politics*. 4 (1). 117-131.
- Archer, L. Bruce (1970). An overview of the structure of the design process. in Gary T. Moore, (ed.), *Emerging Methods in Design and Planning*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Attride-Stirling, J. (2001) Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*. 1 (3). 385-405.
- Bosso, Christopher J. (1993). The practice and study of policy formation. *Public administration and public policy*. (53). 95-113.
- Boland, R. Jr., and Collopy, F. (eds.) (2004) *Managing as Designing*, Stanford: Stanford Business Books.

- Bobrow, Davis. (2006). Policy Design: Ubiquitous, Necessary and Difficult. In Handbook of public policy, edited by B. Guy Peters and Jon Pierre. SAGE. 75-96.
- Braun, V. Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3 (2). 77-101.
- Capano, Giliberto. Howlett, Michael. (2015). Policy Design and Non-Design in Policy-Making Policy Formulation and the Changing Dynamics of Public Policy. *Background Paper Workshop on "Design and Non-Design in Policy-Making: When and How Policy Design Matters"* University of Warsaw.
- Considine, Mark. (2012). Thinking Outside the Box? Applying Design Theory to Public Policy. *Politics & Policy*. 40 (4). 704-724.
- Dryzek, John S. (1983). Don't Toss Coins in Garbage Cans: A Prologue to Policy Design. *Journal of Public Policy*. 3 (4). 345-367.
- Dryzek, John, Ripley, Brian. (1988). The ambitions of policy design. *Policy Studies Review*. 7 (4). 705-719.
- Graycar, Adam. (2018). Policy design for an ageing population. *Policy Design and Practice*. 1 (1). 63-78.
- Hoppe, Robert. (2018). Rules-of-thumb for problem-structuring policy design. *Policy Design and Practice*. 1 (1). 12-29.
- Howlett, Michael. (2011). Revisiting Policy Design: The Rise and Fall (and Rebirth?) of Policy Design Studies. *Paper Prepared for the General Conference of the European Consortium for Political Research (ECPR)*.
- Howlett, Michael. Mukherjee, Ishani. Woo, Jun Jie. (2012). From tools to toolkits in policy design studies: the new design orientation towards policy formulation research. *Policy & Politics*. 43 (2). 291-311.
- Howlett, Michael. Jeremy, Rayner. (2013). Patching vs Packaging in Policy Formulation: Assessing Policy Portfolio Design. *Politics and Governance*. 1 (2). 170-182.
- Howlett, Michael. (2014a). Policy Design: What, Who, How and Why? in C Halpern, P Lascoumes, P Le Gales (eds) *L'instrumentation et Ses Effets*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Howlett, Michael. (2014b). From the 'old' to the 'new' policy design: design thinking beyond markets and collaborative governance. *Policy Sciences*. 47 (1). Springer Science+Business Media New York.
- Howlett, Michael. Mukherjee, Ishani. (2014). Policy Design and Non-Design: Towards a Spectrum of Policy Formulation Types. *Politics and Governance*. 2 (2). 57-71.
- Howlett, Michael. (2017). The criteria for effective policy design: character and context in policy instrument choice. *Journal of Asian Public Policy*, ISSN: 1751-6234 (Print) 1751-6242 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rapp20>.

- Howlett, M. (2020). Challenges in applying design thinking to public policy: dealing with the varieties of policy formulation and its vicissitudes. *Policy & Politics*. 48 (1). 49–65.
- King, Nigel. Horrocks, Christine (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Sage Publications.
- Linder, Stephen. H, Peters, Guy. B. (1984). From Social Theory to Policy Design. *Journal of Public Policy*. 4 (3). 237-259.
- Linder, Stephen. H, Peters, Guy. B. (1987). A Design perspective on policy implementation: The fallacies of misplaced prescription. *Policy Studies Review*. 6 (3). 459-475.
- Linder, S. H., and B. G. PETERS (1990). Policy Formulation and the Challenge of Conscious Design. *Evaluation and Program Planning*. 13. 303-311.
- Linder, Steven, and B. PETERS (1991). The Logic of Public Policy Design: Linking Policy Actors and Plausible Instruments. *Knowledge, Technology & Policy*. 4 (1). 125-151.
- May PJ. (1991). Reconsidering Policy Design: Policies and Publics. *Journal of Public Policy*. 11 (2). 187–206.
- Mortati, Marzia. Schmidt, Scott. Mullagh, Louise. (2022). Design for Policy and Governance: New Technologies, New Methodologies. *Design Research Society*. <https://dl.designresearchsociety.org/drs-conference-papers>.
- Peters, B. Guy. Rava, Nenad. (2017). *Policy Design: From Technocracy to Complexity, and Beyond*. Available online at <http://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/5932fa23369d0.pdf>
- Saeed, Khalid (1994). Development Planning and Policy Design: A System Dynamics Approach.
- Saunders, Lewis, Thornhill (2019). *research methods for business*, eighth edition.
- S. Sidney, Mara. (2007). Policy Formulation: Design and Tools. *Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics, and Methods*, Edited by Frank Fischer, Gerald J. Miller Mara S. Sidney.
- Simon, H. A. (1996) *The Sciences of the Artificial*. 3rd ed. (Cambridge: MIT Press)
- Schneider, Anne. I, Ingram, Helen. (1988). Systematically Pinching Ideas: A Comparative Approach to Policy Design. *Journal of Public Policy*. 8 (1). 61-80.
- Schneider, Anne. I, Ingram, Helen. (1990a). Policy Design: Elements, Premises, and Strategies. *Contributions in Political Science*. (258). 77-101.
- Schon, Donald A. (1987). Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Tinbergen, Jan (1958). The Design of Development. Baltimore: *Johns Hopkins University Press*.

- Vaz, Federico. Koria, Mikko. Prendeville, Sharon. (2022). 'Design for policy' from below: grassroots framing and political negotiation. *Policy Design and Practice*. <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2141487>
- Vanesa, Weyrauch. Leandro, Echt. Shahenda, Suliman, (2016). *Knowledge into policy: Going beyond "Context Matters". An overview of the Context Matters framework*, developed by INASP and Politics & Ideas to detect and understand the critical entry points to promote the use of knowledge in public institutions.