



## Requirements for Launching Policy Labs as a Tool to Improve the Quality of Public Service

Hormat Asghari \*

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Science and research, Tehran, Iran

Abbas Khodaparast 

PhD student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Science and research, Tehran, Iran

### Abstract

In line with the link between society and the government, focusing on solving issues related to the country's public policies and transforming areas of limitation and confrontation into a scene of progress and synergy, the Policy Lab is trying to support various areas of society and act as an intelligent analysis tool; guide governance from entrepreneurship to innovation, from traditional support to intelligent support, and from technophobia to data-driven advantage, and through this, improve the way governments face the challenges arising from emerging technologies in the present era and its network structure, and

---

\* Corresponding Author: [H\\_asghari1980@yahoo.com](mailto:H_asghari1980@yahoo.com)

**How to Cite:** Asghari, H. and khodaparast, A. (2024). Requirements for launching Policy Labs as a tool to improve the quality of public service. *Studies in Public Service Administration*, 2(4), 155 - 180. doi: [10.22054/spsa.2025.83765.1052](https://doi.org/10.22054/spsa.2025.83765.1052)


make them sensitive and alert to successive developments in various fields. Therefore, considering the importance of executive systems in policy labs in Europe, North America, Latin America, Asia, and Australia, which determine the executive framework of processes in organizing the lab and cause problem distribution, organizational participation, innovation, and rapid response. Using a comparative strategy, this study examines the requirements of launching policy laboratories to solve policy problems and deliver public services. The results show that the four dimensions of employees, leadership, partnerships, resources, and strategy in the policy laboratory should be considered.

**Keywords:** Public policy, Policy lab, Governance, Public service.




## الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه‌های خط‌مشی به‌مثابه ابزاری برای ارتقاء کیفیت خدمات عمومی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه علوم و تحقیقات، تهران، ایران

حرم اصغری \* 

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علوم و تحقیقات، تهران، ایران

عباس خداپرست 

### چکیده

آزمایشگاه خط‌مشی در راستای پیوند میان جامعه و دولت با محوریت حل مسائل مربوط به خط‌مشی‌های عمومی کشور و تبدیل زمینه‌های تحدید و تقابل به صحنه پیشرفت و هم‌افزایی، تلاش دارد تا با پشتیبانی از حوزه‌های مختلف جامعه و در نقش یک ابزار هوشمند تحلیل؛ حکمرانی را از تصدی‌گری به نوآوری، از حمایت سنتی به حمایت هوشمند و از فناوری‌های هرآسی به مزیت‌گرایی داده‌محور رهنمون سازد و از این رهگذر، شیوه مواجهه دولت‌ها با چالش‌های برآمده از فناوری‌های نوظهور در عصر حاضر و ساختار شبکه‌ای آن را بهبود بخشد و نسبت به تحولات پی‌درپی در عرصه‌های مختلف حساس و هشیار سازد. با توجه به اهمیت الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه‌های خط‌مشی اروپا، آمریکای شمالی، آمریکای لاتین، آسیا و استرالیا که چارچوب اجرایی فرایندها را در سازمان‌دهی آزمایشگاه مشخص می‌نمایند و باعث توزیع مسئله، مشارکت سازمانی، نوآوری و تسریع پاسخگویی می‌گردند؛ در این پژوهش با استفاده از استراتژی مطالعه تطبیقی به بررسی الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه‌های خط‌مشی در حل مسائل عمومی و ارائه خدمات عمومی پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در راه‌اندازی آزمایشگاه‌ها چهار بعد کارکنان، رهبری، استراتژی و شراکت‌ها و منابع بایستی مورد توجه قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** خط‌مشی عمومی، آزمایشگاه خط‌مشی، حکمرانی، خدمات عمومی.

## مقدمه

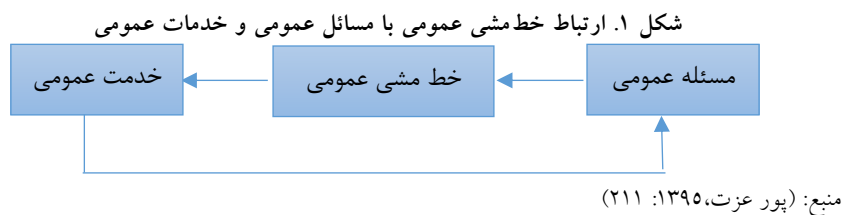
هر حکومتی برحسب فلسفه و آموزه سیاسی خود و در راستای حکمرانی، به ابزاری به نام «خط‌مشی عمومی»<sup>۱</sup> متوسل می‌شود. خط‌مشی عمومی به مجموعه‌ای از اقدام‌ها یا بی‌اقدامی‌ها اشاره دارد که یک یا چند بازیگر در برخورد با یک مسئله یا دغدغه در پیش می‌گیرند. هدف هر خط‌مشی عمومی ممکن است هستی بخشی به نیست‌ها، بهبود بهره‌گیری از هست‌ها یا شکار فرصت‌ها باشد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵: ۷۰).

دولت‌ها در سراسر جهان با چالش‌های پیچیده مسائل عمومی مواجه هستند. خط‌مشی‌هایی که برای رسیدگی به این چالش‌ها طراحی شده‌اند، اغلب برنده‌ها و همچنین بازنده‌ها را ایجاد می‌کند و ممکن است نیازمند مبادلات هنجاری باشند؛ به گونه‌ای که جلب رضایت یکی از ذی‌نفعان می‌تواند ذی‌نفعان دیگر را ناراضی کند. از طرفی دیگر شهروندان خواستار یک رابطه مشارکتی بیشتر با دولت هستند، ولی می‌خواهند دولت را صرفاً مسئول بسیاری از نتایج خط‌مشی‌ها بدانند. در برابر همه این موارد، خط‌مشی‌گذاران باید انعطاف‌پذیر باشند و بتوانند در شرایط اطلاعاتی ناقص، مبهم و با وجود تغییرات مداوم، خط‌مشی‌ها را توسعه دهند. پرداختن به یک بخش از یک مسئله پیچیده به احتمال زیاد منجر به مسائل جدیدی در بخش‌های دیگر می‌شود؛ بنابراین یک چالش کلیدی برای دولت‌ها این است که ذی‌نفعان خود را به سمت همسویی گسترده دیدگاه‌ها و اهداف سوق دهد که این امر در آزمایشگاه خط‌مشی محقق می‌گردد (Lee & Ma, 2020).

باتوجه به ظهور آزمایشگاه‌های خط‌مشی در دنیا و اقبالی که در کشور در راه‌اندازی این آزمایشگاه وجود دارد در این پژوهش به دنبال این هستیم تا با مطالعه تطبیقی آزمایشگاه‌های منتخب خط‌مشی در دنیا سازمان‌دهی این آزمایشگاه‌ها را بررسی نماییم تا به‌عنوان راهنمایی در کشور در بدو راه‌اندازی آزمایشگاه‌های خط‌مشی مورد توجه متولیان مربوطه قرار گیرد. در این راستا، پرسش اصلی بررسی الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه‌های خط‌مشی در کشورهای مختلف است که می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای راه‌اندازی و استقرار این آزمایشگاه‌ها در کشور مورد استفاده قرار گیرد.

## مبانی نظری

معنای لغوی «خط‌مشی»<sup>۱</sup> اساس‌نامه، مرام‌نامه، روش و رویه است. مبحث خط‌مشی از جمله مباحث مهم علم مدیریت است که طی سه دهه گذشته به صورت جدی مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است. خط‌مشی‌گذاری عمومی به‌عنوان یک دانش جوان بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شده است. دولت نقش اصلی را در «خط‌مشی‌گذاری عمومی» دارد که به خط‌مشی‌های عمومی شکل داده و آن‌ها را به اجرا درمی‌آورد و آنگاه به ارزیابی آنچه اجرا شده است می‌پردازد. خط‌مشی‌های عمومی جهت‌گیری‌های کلی هستند که چگونگی عمل سازمان‌ها و نهادهای دولتی را مشخص نموده و معمولاً برای مقابله با یک مشکل و مسئله عمومی و به‌منظور حل آن پدید می‌آیند (شریف‌زاده و معدنی، ۱۳۹۴: ۱۰). خط‌مشی‌های عمومی دربرگیرنده اجزایی است که اصطلاحاً هدف، محتوا و اثر نامیده می‌شود. هدف به مقصدی گفته می‌شود که خط‌مشی عمومی برای نیل به آن شکل می‌گیرد؛ محتوا به بخشی از خط‌مشی اطلاق می‌شود که از انتخاب گزینه مطلوب به دست می‌آید؛ یعنی محتوا همان طریقی است که ما را به هدف می‌رساند. اثر یا نتیجه نیز بر تغییراتی که به سبب اجرای خط‌مشی حادث می‌شود دلالت دارد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴: ۲). هر خط‌مشی عمومی برای حل یک مسئله عمومی تدوین و به انجام یک خدمت عمومی مطابق شکل ۱ معطوف می‌شود (پور عزت، ۱۳۹۵: ۲۱۱).



خدمات عمومی شامل فعالیت‌های موردنیاز عموم است که در بازار آزاد نمی‌توان از آن استفاده کرد مگر اینکه از طریق تخصیص منابع توسط دولت ارائه شود. خدمات عمومی موتور حکمرانی مؤثر در اقتصاد جهانی است (Jackson, 2020). مفروضه اصلی

رویکرد خدمات عمومی نوین<sup>۱</sup> این است که تمرکز مدیریت دولتی باید بر شهروندان، جامعه و جامعه مدنی باشد. در این مفهوم، نقش اصلی کارکنان دولت کمک به شهروندان برای بیان و برآورده کردن منافع مشترکشان به جای کنترل یا هدایت جامعه است (Robinson, 2015). مشارکت ذینفعان مختلف باید در تمام مراحل چرخه عمر خدمات عمومی شامل مرحله خط‌مشی‌گذاری عمومی که در آن نیازها شناسایی و اولویت‌بندی می‌شوند، در تعریف خدمات و در طول فرایند تصویب خدمات رخ دهد (Osborne et al., 2013). بر این اساس آزمایشگاه خط‌مشی به‌مثابه بستری است که امکان این مشارکت را از طریق ابزارهای گوناگون فراهم می‌کند.

طراحی<sup>۲</sup> در سازمان‌های بخش دولتی عمدتاً برای معرفی رویکرد انسان‌محوری و آزمایش برای اعمال حکمرانی و ایجاد ارزش عمومی در نظر گرفته می‌شود و عمدتاً از طریق آزمایشگاه‌های خط‌مشی مستقر در داخل یا خارج از سازمان‌های دولتی وارد بخش دولتی می‌شود. می‌توان دو حوزه طراحی را در بخش دولتی شامل طراحی خط‌مشی و طراحی خدمات عمومی تعریف نمود که با خط‌مشی‌های موجود آزمایش می‌شوند. طراحی در حوزه طراحی خط‌مشی به‌عنوان روشی متفاوت برای درک مسائل خط‌مشی از طریق تمرکز بر رویکردهای چندکنشگره و موقعیتی که خط‌مشی را ملموس می‌کند، تعریف می‌گردد. در طراحی خدمات عمومی؛ تفکر طراحی<sup>۳</sup> از طریق استفاده از نوآوری‌های مبتنی بر بستر، به‌عنوان راهی برای کم کردن شکاف میان خط‌مشی‌ها و نحوه تجربه آن‌ها توسط شهروندان در هنگام تعامل با خدمات عمومی تلقی می‌گردد (Komatsu et al., 2021).

بنابراین برخی از پژوهشگران آزمایشگاه خط‌مشی به فضایی فیزیکی و یا مجازی گفته می‌شود که در آن ذی‌نفعان مختلفی ترغیب می‌شوند تا گرد هم آمده و به تبادل ایده‌ها و هم‌افزایی و همکاری برای ارائه خط‌مشی‌های مؤثر نوآورانه در جهت حل معضلات اجتماعی بپردازند. آزمایشگاه خط‌مشی رویکردهای طراحی مردم‌محور را برای خط‌مشی‌گذاری به ارمغان می‌آورد. تفکر طراحی و حکمرانی مشارکتی دو رویکردی

---

1 New Public Service (NPS)

2 Design

3 Design thinking

است که به توسعه مفهوم آزمایشگاه خط‌مشی کمک نموده است. به‌طور کلی آزمایشگاه خط‌مشی را می‌توان راهی برای درگیر نمودن تعداد بیشتری از ذی‌نفعان در فرایند خط‌مشی‌گذاری به جهت گنجاندن ورودی‌های متنوع و انواع گوناگونی از تخصص‌ها با تمرکز بر شناسایی و آزمایش پیشنهادها و راه‌حل‌ها دانست که می‌تواند برای کمک به روند خط‌مشی‌گذاری ارزنده باشد (قاضی نوری و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۰). گونه شناسی و تعاریف مختلفی از آزمایشگاه خط‌مشی وجود دارد که منجر به درک پیچیده و مبهم از اهداف آن می‌شود.

اولینچاک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) فقدان گونه شناسی منسجم آزمایشگاه‌های خط‌مشی را مورد بحث قرار داده‌اند که اغلب منجر به سردرگمی درباره نحوه کار آزمایشگاه‌های خط‌مشی می‌شود. بر همین اساس یک آزمایشگاه خط‌مشی ممکن است از دریچه یک نهاد دولتی مشاهده شود که با پژوهشگران مختلف برای مطالعه مسائل، یادگیری در مورد اثربخشی برنامه‌های موجود و آزمایش رویکردهای جدید همکاری می‌کند. آزمایشگاه‌های خط‌مشی همچنین فرصتی را برای دانشگاه‌ها فراهم می‌کند تا نقشی حیاتی در به دست آوردن نتایج مشترک مورد نیاز برای استفاده از فناوری و تخصص برای بهبود شیوه‌های تصمیم‌گیری ایفا کنند.

آزمایشگاه‌های خط‌مشی می‌توانند به‌عنوان مشارکت رسمی یا غیررسمی میان سطوح و ساختارهای مختلف بخش دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی به‌منظور ارتقای نوآوری و کارایی در بخش دولتی و مشارکت پژوهشگران و دانشجویان تعریف شوند. وجه تمایز آزمایشگاه‌های خط‌مشی در کنار گذاشتن شیوه‌های قدیمی مبتنی بر هنجار و اتخاذ روش‌های نوآورانه شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها و سایر روش‌های تحقیق آینده‌نگر می‌باشد. آزمایشگاه خط‌مشی از فرصت‌های مشارکت بین دولت‌های محلی و نهادهای دانشگاهی باهدف بهبود سیاست‌ها و برنامه‌ها پشتیبانی می‌کند (Alibašić et al., 2020). آزمایشگاه خط‌مشی به‌مثابه پل ارتباطی میان تحقیق و خط‌مشی‌هاست که پتانسیل تقویت همکاری و ایجاد دانش مشترک را در میان کنشگران مختلف علمی و خط‌مشی‌گذار دارد. این رویکرد کلی آزمایشگاه به‌مثابه پل ارتباطی میان تحقیق و خط‌مشی‌ها؛

بر خلاف مدل خطی یک طرفه انتقال علم به خط‌مشی‌گذاران است و به دنبال نزدیک کردن فرایند تحقیق به دنیای خط‌مشی در مراحل مختلف فرایند تدوین خط‌مشی‌هاست و همچنین نقش واسطه‌گری را در تبدیل پژوهش‌ها به خط‌مشی‌ها ایفا می‌کند. آزمایشگاه خط‌مشی با انجام تعاملات تکرارشونده میان گروه‌های تحقیقاتی و کنشگران خط‌مشی رویکردی انتقادی را نسبت به پژوهش‌های اقدام پژوهی اتخاذ می‌کند. بر همین اساس آزمایشگاه خط‌مشی به مثابه پل ارتباطی میان تحقیق و خط‌مشی‌ها پنج هدف زیر را دنبال می‌کند (Ojha et al., 2020):

- مشارکت کنشگران مختلف به صورت نظام‌مند در فرایند تحقیق
- شناسایی و تولید داده‌ها و شواهد مربوط به خط‌مشی‌ها با اتکا بر تجربیات کنشگران مختلف

- دستیابی به بینش کنشگران نسبت به درک و تفسیر مسائل مختلف
- فرصت‌سازی برای انجام تحقیقات مشترک توسط پژوهشگران و کنشگران مختلف عرصه اجرایی

- شناسایی راه‌حل‌های بالقوه خط‌مشی برای مسائل مختلف

تمرکز آزمایشگاه‌های خط‌مشی بر طیف وسیعی از موضوعات شامل: مسائل اجتماعی؛ مسکن و رفاه؛ مدیریت دولتی و حکمرانی؛ آموزش و پرورش؛ بهداشت؛ مسائل بومی؛ حمل‌ونقل و پلیس؛ جرم و جنایت می‌باشد. همچنین سه حوزه نوآوری که آزمایشگاه‌های خط‌مشی در آن دخیل هستند شامل: توسعه و اصلاح خط‌مشی؛ ارزیابی و بهبود سیستم و تجربه کاربر و ارباب رجوع می‌باشد. بسیاری از آزمایشگاه‌ها در هر سه این حوزه‌های نوآوری کار می‌کنند، ولی فعالیت‌های اکثر آن‌ها در زمینه تجربه کاربر و توسعه و اصلاح خط‌مشی‌ها می‌باشد. روش‌هایی که آزمایشگاه‌های خط‌مشی در دنیا استفاده می‌کنند، حول سه چارچوب اصلی به شکل زیر است (Lewis, 2021):

- چارچوب طراحی انسان‌محور: استفاده از مصاحبه و یا مباحثات همدلانه؛ گروه‌های کانونی؛ روش‌های قوم‌نگاری؛ مشارکت شهروندان/ذی‌نفعان از طریق کارگاه‌های آموزشی و سایر رویکردهای همکارانه؛ آزمایش / نمونه‌سازی کاربر و تفکر یا نقشه‌برداری سیستمی.



- چارچوب مبتنی بر شواهد: استفاده از کارآزمایی‌های کنترل تصادفی<sup>۱</sup>؛ بینش رفتاری؛ تحقیق پیمایشی؛ بررسی شواهد؛ تجزیه و تحلیل مجموعه داده‌های موجود (کلان داده‌ها).
- چارچوب روش‌های چابک: استفاده از دیزاین اسپرینت<sup>۲</sup>؛ مدیریت پروژه چابک یا ناب؛ برنامه‌های نوآوری باز.

از آنجایی که شواهد دانشگاهی تنها یک عنصر در فرایند خط‌مشی‌گذاری به شمار می‌رود؛ لذا آزمایشگاه‌های خط‌مشی به منظور نزدیک‌تر کردن شواهد به خط‌مشی‌گذاری طراحی شده‌اند. به طور کلی فرایند خط‌مشی‌گذاری را می‌توان از طریق دسترسی به آخرین پژوهش‌ها، بینش‌ها، شواهد و همچنین از طریق رویکردها، ابزارها، روش‌ها و فضاهای تعاملی نوآورانه برای گرد هم آوردن ذی‌نفعان مختلف بهبود بخشید. آزمایشگاه‌های خط‌مشی به سه شیوه زیر شواهد لازم را برای خط‌مشی‌گذاری فراهم می‌آورند (Hinrichs-Krapels, 2020):

- ایجاد شبکه‌های همکاری و مشارکت جدید میان دانشگاهیان و خط‌مشی‌گذاران
  - ارائه مجموعه‌ای قوی و قابل دسترس از شواهد موجود درباره یک خط‌مشی
  - ایجاد دسترسی به موقع به شواهد مربوط به یک خط‌مشی
- در نهایت به‌عنوان جمع‌بندی تعاریف آزمایشگاه‌های خط‌مشی می‌توان گفت که آزمایشگاه‌های خط‌مشی، به‌مثابه رویکردی برای کاهش شکاف میان ذی‌نفعان خط‌مشی‌گذاری با کارکردهایی چون ایفای نقش واسطه بین‌بخشی، ایجاد گفت‌وگو سازنده میان بازیگران دانشی و اجرایی، حداقل سازی فاصله نظر و ایده با عمل و فعالیت در عرصه عمومی می‌باشد (Fuller & Lochard, 2016).

### پیشینه پژوهش

در این بخش مطابق جدول ۱ به‌مرور برخی پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص رویکرد اجرایی در آزمایشگاه خط‌مشی پرداخته می‌شود؛ این کار باهدف ارائه خلاصه‌ای از اقدامات انجام گرفته در این حوزه و مشخص نمودن خلأ پژوهشی در این زمینه انجام می‌شود. نتایج مرور پژوهش‌های مختلف نشان داد که این پژوهش‌ها بیشتر مروری بر

1 Randomized Control Trials (RCTs)

2 Design sprints

فرایندهای پاسخ‌دهی آزمایشگاه‌ها در حوزه خط‌مشی‌گذاری داشته‌اند، ولی پژوهشی در خصوص الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه خط‌مشی، به‌منظور پر کردن شکاف بین حوزه تئوری و عملیاتی صورت نگرفته است که در این پژوهش با مطالعه آزمایشگاه‌های خط‌مشی در دنیا به این خلأ پرداخته می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

منبع	اهم یافته‌ها	عنوان پژوهش
Borhani et al. 2024	پرداختن به پیچیدگی خط‌مشی‌گذاری مستلزم ایجاد یک آزمایشگاه خط‌مشی است که به تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی اختصاص دارد؛ لذا هدف این تحقیق تبیین یک مدل طراحی برای آزمایشگاه‌های خط‌مشی است که به این منظور ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل طراحی آزمایشگاه خط‌مشی شناسایی گردید. با استفاده از این مدل، کارشناسان خط‌مشی می‌توانند فضایی با زیرساخت‌ها، کارکنان و ذی‌نفعان مناسب ایجاد کنند و راه‌حل‌های نوآورانه را برای چالش‌های اجتماعی پرورش دهند. این موضوع گفتمان میان‌رشته‌ای را برای محققانی که مسائل اجتماعی چندوجهی را مدیریت می‌کنند، تسهیل می‌سازد.	ارائه مدل طراحی آزمایشگاه خط‌مشی عمومی
Wellstead et al. 2023	این پژوهش ۳۵ آزمایشگاه خط‌مشی در کانادا را از منظر روند تمرکز فضایی، ابزارها و روش‌ها، حوزه‌های تمرکز آن‌ها و نقش اصلی آن‌ها در فرایند خط‌مشی‌گذاری تحلیل می‌کند و به‌طور تصادفی ۹ مورد از این آزمایشگاه‌ها را انتخاب کرده و جزئیات بیشتری از فعالیت‌های آن‌ها ارائه می‌دهد. درنهایت این پژوهش استدلال می‌کند که آزمایشگاه خط‌مشی به مدیریت ارزش عمومی کمک می‌کند.	آزمایشگاه‌های خط‌مشی دولت کانادا و مدیریت ارزش عمومی
Lewis 2021	آزمایشگاه‌ها از نظر ظرفیت عملیاتی و روش‌های طراحی موردنظرشان با محدودیت‌هایی مواجه هستند که با فرایندهای خط‌مشی استاندارد و ساختارهای بوروکراتیک در تضاد است. آزمایشگاه‌های خط‌مشی مطمئناً قابلیت‌هایی را برای بهبود طراحی خط‌مشی‌های عمومی فراهم می‌کنند. با این حال، این آزمایشگاه‌ها در سیستم‌های مشاوره خط‌مشی گسترده‌تری قرار دارند و به‌تنهایی نمی‌توانند راه‌حلی برای همه چالش‌های طراحی خط‌مشی ارائه دهند.	محدودیت‌های آزمایشگاه خط‌مشی: ویژگی‌ها، فرصت‌ها و موانع

ادامه جدول ۱.

منبع	اهم یافته‌ها	عنوان پژوهش
Olejniczak et al. 2020	در این پژوهش بیست آزمایشگاه پیشرو از پنج قاره به‌طور انتقادی از طریق بررسی ادبیات و همچنین شیوه‌های ارزیابی خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. ارزیابی اهداف، ساختارها و فرایندهای مورد استفاده در آزمایشگاه‌های خط‌مشی به سه چالش منجر شده است: (۱) ایجاد علیت و ارزش مداخلات عمومی، (۲) توضیح مکانیسم‌های تغییر، و (۳) استفاده از یافته‌های تحقیقاتی در خط‌مشی‌گذاری عمومی.	آزمایشگاه‌های خط‌مشی: پیشگامان آینده طراحی و ارزیابی خط‌مشی؟
Hinrichs-Krapels 2020	طی سال‌های اخیر، فعالیت‌هایی که تولیدکنندگان شواهد به‌ویژه دانشگاهیان، خط‌مشی‌گذاران، شاغلین و عموم مردم را در تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی مشارکت می‌دهد، افزایش یافته است. در این مقاله، آزمایشگاه خط‌مشی به‌مثابه یک بستر تعاملی برای تسهیل جذب شواهد تحقیقاتی در خط‌مشی و عمل توصیف می‌شود.	استفاده از آزمایشگاه‌های خط‌مشی به‌عنوان فرایندی برای نزدیک کردن شواهد به خط‌مشی‌گذاری عمومی
Lee&Ma 2020	آزمایشگاه‌های خط‌مشی به‌طور فزاینده‌ای برای تولید شواهد علمی و حرکت سیاسی برای تقویت آزمایش‌های خط‌مشی مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما درک ما از شرایط ایجاد و انتقال دانش از طریق آزمایش‌های خط‌مشی در آزمایشگاه‌ها کم است. این مقاله تیم بینش رفتاری دفتر کابینه بریتانیا، آزمایشگاه ذهن دانمارک و آزمایشگاه تجربه انسانی سنگاپور را برای شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها در تقویت آزمایش‌های خط‌مشی و انتقال دانش مقایسه می‌کند.	نقش آزمایشگاه‌های خط‌مشی در آزمایش خط‌مشی و انتقال دانش: مطالعه تطبیقی در بریتانیا، دانمارک و سنگاپور
McGann et al. 2018	این پژوهش ضمن معرفی آزمایشگاه‌های نوآوری بخش دولتی به این موضوع اشاره می‌کند که چگونگی ظهور آزمایشگاه‌های نوآوری بخش دولتی می‌تواند چارچوب‌های پوزیتیویستی خط‌مشی‌گذاری را به‌عنوان یک فرایند تصمیم‌گیری تجربی به چالش بکشد.	ظهور آزمایشگاه‌های نوآوری بخش دولتی: تجربیاتی در تفکر طراحی برای خط‌مشی

ادامه جدول ۱.

منبع	اهم یافته‌ها	عنوان پژوهش
Romero-Frías & Arroyo-Machado 2018	سال‌های اخیر شاهد رونق واقعی در ایجاد آزمایشگاه‌های خط‌مشی بوده‌ایم. هدف این آزمایشگاه‌ها، باز کردن فرایندهای طراحی خط‌مشی عمومی برای ذینفعان عمومی است. آزمایشگاه خط‌مشی اتحادیه اروپا در سال ۲۰۱۶، گزارشی را ارائه کرد که ۶۴ آزمایشگاه از این دست را می‌توان در اروپا شناسایی کرد.	آزمایشگاه‌های خط‌مشی در اروپا: نوآوری خط‌مشی، ساختار و تحلیل محتوا در تویبتر
پورعزت ۱۴۰۰	پژوهش حاضر 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 و پیشگیری از انواع هزینه‌های اجرای خط‌مشی‌های ناپخته، بر ضرورت اهتمام به آزمون خط‌مشی‌های عمومی، پیش از تصویب و اجرای خط‌مشی‌های عمومی تأکید دارد.	طراحی آزمایشگاه خط‌مشی و آرایش بخردانه صحنه تصمیم، برای اجتناب از داستان آزمون و خطا در عرصه حکمرانی قوه مجریه

روش

مطالعات تطبیقی یک روش تحقیق در علوم اجتماعی است که هدف آن مقایسه موضوعات پژوهشی در کشورها و مناطق مختلف می‌باشد. مسئله عمده در این گونه پژوهش‌ها، تفاوت در تعریف مجموعه داده‌ها یا امکان استفاده از دسته‌بندی‌های متفاوت در مناطق مختلف است؛ لذا این روش پدیده‌ها را در کنار هم می‌نهد و به منظور یافتن نقاط افتراق و تشابه آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند. در مطالعه تطبیقی اداری که به‌طور علمی با مسائل برخورد می‌کنیم کار کمی پیچیده‌تر می‌شود و برای بررسی باید ابعاد مختلف را در نظر گرفت تا مطالعه جامع باشد. نخست اگر دو پدیده مورد مقایسه ما دو سازمان باشد، دو سازمان را بایستی به گونه‌ای انتخاب نماییم که مقایسه پذیر و تطبیق‌پذیر باشند، باهم کاملاً متفاوت یا کاملاً مشابه نباشند و حداقل دارای یک وجه اشتراک باشند. دوم آنکه باید دقیقاً معین سازیم چه عوامل و متغیرهایی را در دو سازمان باهم مقایسه می‌کنیم، زیرا مقایسه باید بر مبنای ملاک‌هایی باشد که اعتبار سازمان خدشه‌دار نشود.

از منظر کاکاسه<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) رویکرد غالب در پژوهش‌های تطبیقی به صورت مورد - محور است که در آن هر مورد به طور تحلیلی به عنوان یک کل در نظر گرفته می‌شود (نجفی رستاقی و عبدالحمید، ۱۴۰۳). این مدل در جدول ۲ نمایش داده شده است و بر اساس آن منطق مورد استفاده در پژوهش حاضر با علامت \* نشان داده شده است.

جدول ۲. طرح پژوهش تطبیقی با روش کاکاسه در تحقیق حاضر

مطالعه یک کشور	مطالعه تعداد		طرح پژوهش تطبیقی
	محدودی از کشورها	زیادی از کشورها	
مطالعه تعداد محدودی از کشورها*	متغیر - محور	متغیر - محور	استراتژی تطبیقی
	مورد - محور		روش‌شناسی
مورد - محور*	روش ترکیبی	کمی	روش‌شناسی
کیفی*			

به منظور انجام مطالعه تطبیقی در آزمایشگاه‌های خط‌مشی کلمات کلیدی مانند: Innovation Lab، Governance Lab، Policy Lab مورد جستجو قرار گرفتند و سپس از میان آن‌ها تعداد ۱۰ آزمایشگاه خط‌مشی به شرح جدول ۳ انتخاب گردید که این آزمایشگاه‌ها وابستگی به دانشگاه یا دستگاه‌های اجرایی خاصی ندارند و به صورت مستقل فعالیت می‌کنند. معیار انتخاب این آزمایشگاه‌ها به طور کلی بررسی این آزمایشگاه‌ها در کشورهای توسعه یافته بوده است که به لحاظ انتخاب از میان این کشورها نیز به معیارهایی چون دسترسی به اطلاعات وب‌سایت آزمایشگاه‌ها و تنوع حوزه فعالیت‌های آزمایشگاه‌ها توجه گردید. ابزار تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز تحلیل مضمون انتخاب شده است. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد. مضمون یا تم عنصر کلیدی در این روش است. مضمون‌ها پرارزش‌ترین واحدهایی هستند که در تجزیه و تحلیل محتوا باید مدنظر قرار گیرند و منظور از مضامین معنای خاصی است که از یک کلمه یا جمله یا پاراگراف مستفاد می‌شود (Braun & Clarke, 2006). مضامین فضای خاص و مشخصی را اشغال نمی‌کنند، چون یک جمله ممکن است چند مضمون داشته باشد. یا چند پاراگراف متن،

1 Cacace

ممکن است فقط یک مضمون داشته باشد. این روش نیز مانند سایر روش‌های تحلیل کیفی در مدیریت علوم اجتماعی رشد چشمگیری داشته است.

جدول ۳. آزمایشگاه‌های خط‌مشی منتخب پژوهش

ردیف	عنوان	کشور / سال تأسیس	محدوده عملکرد
۱	Design Policy Lab	ایتالیا / ۲۰۰۰	بین‌المللی
۲	Kennisland	هلند / ۱۹۹۹	ملی
۳	UK Policy Lab	انگلستان / ۲۰۱۴	بین‌المللی
۴	Alberta CoLab	کانادا / ۲۰۱۴	ملی
۵	GOVLAB	ایالات متحده / ۲۰۱۲	ملی
۶	GOVLabPHL	ایالات متحده / ۲۰۰۸	بین‌المللی
۷	Ethos Laboratorio de Políticas Públicas	مکزیک / ۲۰۰۸	بین‌المللی
۸	LabGov Laboratorio de Gobierno	شیلی / ۲۰۱۴	ملی
۹	Auckland Co-Design Lab	نیوزلند / ۲۰۱۵	ملی
۱۰	NSW Behavioural Insights Unit	استرالیا / ۲۰۱۲	ملی

#### یافته‌ها

پس از انتخاب آزمایشگاه‌های خط‌مشی‌گذاری مطابق جدول ۴ اقدام به کدگذاری توصیفی داده‌های مندرج در مستندات برخط (OnLine) و نسخ الکترونیک (pdf) این آزمایشگاه‌ها شد تا گزاره‌های مرتبط با الزامات راه‌اندازی این آزمایشگاه‌ها استخراج گردد.

جدول ۴. کدگذاری مفاهیم الزامات راه‌اندازی در آزمایشگاه خط‌مشی

نام آزمایشگاه خط‌مشی	کدهای توصیفی
Design Policy Lab	- سازمان‌دهی ثابت در هر واحد
	- استفاده از یک فرایند معین در ارتباط واحدها
	- آموزش پروژه محور پرسنل واحدهای آزمایشگاهی
	- اختیارات سلسله‌مراتبی
	- جذب بلندمدت نیروی انسانی
	- مسئولیت پاسخگویی در هر واحد با مدیر پروژه
	- هیئت‌مدیره ناظر اما فاقد اعمال قدرت در آزمایشگاه

ادامه جدول ۴.

کدهای توصیفی	نام آزمایشگاه خط‌مشی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سازمان‌دهی شبکه‌ای از نخبگان و مردم</li> <li>- مدل باز ارتباطی و بدون محدودیت</li> <li>- بررسی نتایج آزمایش بر اساس یک مدل مشخص توسط تیم آزمون در هر واحد با نتایج محیط واقعی</li> <li>- پاسخگویی در تمام ارکان واحد</li> <li>- ساختار حکمرانی شرکتی</li> <li>- انتخاب مدیر پروژه بر اساس مدل نخبگانی</li> <li>- توسعه آزمایشگاه بر اساس مدل چابکی</li> <li>- مدیریت سرمایه انسانی بر اساس مدل ماتریسی</li> <li>- اولویت یک پروژه بر اساس تعدد جامعه هدف</li> <li>- آموزش مستمر سیاسی و حاکمیتی</li> <li>- بازآموزی پروژه محور در هر واحد</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kennisland</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدل حکمرانی هوشمند</li> <li>- چارچوب عملکردی محدود واحدها بر اساس تعریف واحد</li> <li>- نگاهت غیر یکسان پروژه‌ها در واحدها</li> <li>- جابه‌جایی منابع انسانی در واحدهای مختلف</li> <li>- تخصصی نمودن هر واحد بر اساس پروژه</li> <li>- اجرای آزمایش بر اساس پروتکل مشترک</li> <li>- الزام به محرمانگی داده‌های اجرایی</li> <li>- آموزش مستمر پرسنل</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>UK Policy Lab</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلفیق حکمرانی الگوریتمی و حکمرانی شرکتی</li> <li>- نگاه یکسان به خط‌مشی‌های پروژه‌های مورد قرارداد</li> <li>- پیش تخمین زمانی اجرای هر پروژه بر اساس اولویت‌بندی</li> <li>- عدم جابه‌جایی نیروها در بین واحدها</li> <li>- تمایز بین خط‌مشی فدرال و ملی</li> <li>- فعالیت تخصصی واحدها و سرمایه انسانی</li> <li>- آموزش بر اساس مدل‌های آنلاین</li> <li>- نظرسنجی عمومی در هر واحد بر اساس پروتکل تخصصی</li> <li>- تفکیک مدل قراردادی به صورت باز و بر اساس هر واحد و نوع پروژه</li> <li>- تخصیص مالی به هر واحد بر اساس مدل بودجه‌بندی عملیاتی</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Alberta CoLab</b></p>

ادامه جدول ۴.

نام آزمایشگاه خط‌مشی	کدهای توصیفی
GOVLAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- یادگیری پروژه محور</li> <li>- تعهدات اجرایی</li> <li>- بودجه‌بندی عملیاتی</li> <li>- مدیریت چرخشی در هر واحد</li> <li>- حکمرانی شرکتی</li> <li>- آموزش مستمر بر اساس تعریف هر واحد</li> <li>- عدم جابه‌جایی سرمایه انسانی</li> <li>- استفاده از طرح‌های انگیزشی بر اساس پیشنهاد مدیر هر واحد</li> <li>- مدل یکسان قراردادی</li> <li>- اولویت پروژه‌های بین‌المللی</li> <li>- استفاده از پلتفرم داده‌ای مشترک در تمام واحدها</li> <li>- تخصیص نیرو به واحدهای جدید در بستر شبکه‌ای و به‌صورت موقت</li> </ul>
GOVLabPHL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اولویت‌بندی پروژه‌ها بر اساس اولویت‌های حاکمیتی و دولتی</li> <li>- نقش مردم در آزمون هر واحد</li> <li>- مدیریت ماتریسی نیروی انسانی</li> <li>- آموزش پروژه محور</li> <li>- آموزش مستمر قوانین و حقوق مدنی</li> <li>- یادگیری چهارمرحله‌ای مصوبات پارلمان</li> <li>- حکمرانی هوشمند</li> <li>- فراهم نمودن حضور نخبگان و دانشجویان به‌صورت پویا</li> <li>- استفاده از مدل شبکه‌ای در تعاملات عمومی</li> <li>- استفاده از پروتکل‌های قراردادی مختص هر پروژه</li> <li>- ایجاد خط مستمر ارتباطی میان نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیران</li> <li>- شناسایی ذی‌نفعان و بازیگران در هر پروژه و استفاده از آنها</li> <li>- مدل انگیزشی پویا</li> <li>- خودمختاری در واحدهای ملی</li> </ul>
Ethos Laboratorio de Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی بازدیدهای میدانی</li> <li>- حکمرانی شرکتی</li> <li>- آموزش نیروی انسانی بر اساس اعلام نیاز</li> <li>- مدیریت ماتریسی نیروی انسانی</li> <li>- استفاده از طرح‌های نخبگانی</li> <li>- مشارکت عمومی بر اساس اعلام نیاز هر واحد</li> </ul>



ادامه جدول ۴.

نام آزمایشگاه خط‌مشی	کدهای توصیفی
Ethos Laboratorio de Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط مستمر با نهادهای دانشگاهی</li> <li>- ارتباط مستمر با دانشجویان</li> <li>- ارتباط مستمر با پارلمان و هیئت دولت</li> <li>- بودجه‌بندی سطح صفر بر اساس هر واحد</li> <li>- آکادمی آموزشی با استفاده از متخصصین هر واحد</li> </ul>
LabGob Laboratorio de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حکمرانی شرکتی</li> <li>- اجرای هر پروژه به‌صورت شبکه‌ای از واحدها</li> <li>- شناسایی ذی‌نفعان هر پروژه و استفاده از آنها</li> <li>- مدیریت ماتریسی منابع انسانی</li> <li>- فراهم‌سازی ارتباط توزیع‌شده بر اساس مدل شبکه‌ای</li> <li>- آموزش مستمر بر اساس تغییرات تخصصی</li> <li>- برگزاری سمینارها جهت معرفی هر واحد</li> <li>- ارائه گزارش به واحد روابط عمومی</li> <li>- ایجاد اطلاعات موردنیاز واحد بازرگانی</li> <li>- تأمین مالی هر واحد بر اساس درصدی از قرارداد هر واحد</li> <li>- هوشمندسازی هر واحد بر اساس هوش مصنوعی</li> <li>- کاهش هزینه‌های آزمون‌ها با استفاده از حضور مردمی و هوش مصنوعی</li> </ul>
Auckland Co-Design Lab	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حکمرانی شبکه‌ای</li> <li>- مدل ارتباط توزیع‌شده</li> <li>- پاسخگویی واحد به مسئولیت روابط عمومی</li> <li>- پروتکل قرارداد واحد</li> <li>- عدم جابه‌جایی منابع انسانی</li> <li>- آموزش مستمر تخصصی</li> <li>- استفاده از طرح‌های انگیزشی</li> <li>- استفاده از جلسات طوفان فکری عمومی</li> <li>- تأمین مالی بر اساس دریافت پروژه در هر واحد</li> <li>- کاهش سطح وابستگی ابزاری</li> <li>- ارتباط مستمر با مردم و نخبگان</li> <li>- معرفی واحدها با استفاده از شبکه‌های اجتماعی</li> <li>- جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت ناشناس</li> <li>- ارتباط با واحدهای تصمیم‌گیر در بدنه دولت و پارلمان مطابق نیازهای هر پروژه</li> <li>- اولویت‌بندی پروژه‌های محلی</li> </ul>

ادامه جدول ۴.

نام آزمایشگاه خط‌مشی	کدهای توصیفی
NSW Behavioural Insights Unit	- سازمان‌دهی هر واحد بر اساس پروژه
	- مدیریت ماتریسی منابع انسانی
	- استفاده از پروتکل‌های قراردادی واحد محور
	- آموزش پایه در بدو ورود و مستمر بر اساس نیاز هر پروژه
	- حکمرانی شرکتی
	- ارتباطات مردمی شبکه‌ای
	- ارتباط با نهادهای رسمی به صورت رسمی
	- دریافت اطلاعات به صورت آنلاین و مخفی
	- استفاده مستمر از توانایی هوش مصنوعی در سنجش خط‌مشی‌ها
	- تأمین مالی بر اساس قرارداد واحد
	- چارچوب معین اجرایی در تمام واحدها
	- معرفی واحدها در بسترهای آنلاین به صورت مستمر
	- اشتراک داده در واحدها بر اساس پلتفرم مشترک
- تعریف مدل یادگیری بر اساس نیاز هر واحد	

پس از انجام کدگذاری توصیفی بر اساس جدول ۴ در هر آزمایشگاه خط‌مشی، نوبت به شناسایی مضامین می‌رسد. بدین منظور جدول ۵ دسته‌بندی مضامین استخراج‌شده را نشان می‌دهد. مضامین فراگیر بر اساس اصول سازمان‌دهی شامل چهار دسته «کارکنان»، «استراتژی»، «شراکت‌ها و منابع» و «رهبری» می‌باشد. همچنین شکل ۲ شبکه مضامین الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه خط‌مشی را بر اساس یافته‌های پژوهش به تصویر می‌کشد.

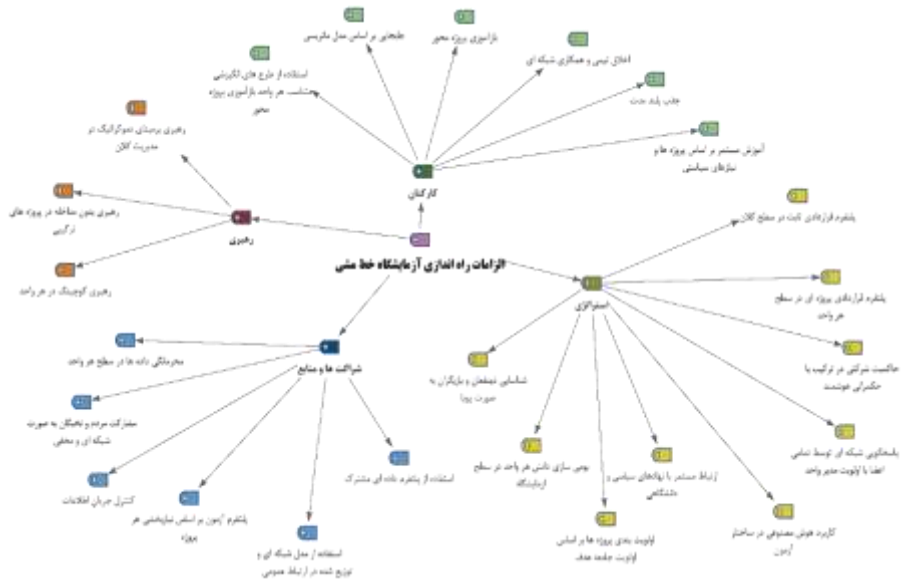
جدول ۵. دسته‌بندی مضامین الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه خط‌مشی

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	مضامین پایه
الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه خط‌مشی	کارکنان	- جذب بلندمدت
		- آموزش مستمر بر اساس پروژه و نیازهای سیاستی
		- جابه‌جایی بر اساس مدل ماتریسی
		- استفاده از طرح‌های انگیزشی متناسب هر واحد
		- بازآموزی پروژه محور
	- اخلاق تیمی و همکاری شبکه‌ای	
استراتژی	- پلتفرم قراردادی ثابت در سطح کلان	
	- پلتفرم قراردادی پروژه‌ای در سطح هر واحد	

ادامه جدول ۵.

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	مضامین پایه
الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه خط‌مشی	استراتژی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حکمرانی شرکتی در ترکیب با حکمرانی هوشمند</li> <li>- کاربرد هوش مصنوعی در ساختار آزمون‌ها</li> <li>- پاسخگویی شبکه‌ای توسط تمامی اعضا با اولویت مدیر واحد</li> <li>- اولویت‌بندی پروژه‌ها بر اساس اولویت جامعه هدف</li> <li>- ارتباط مستمر با نهادهای سیاسی و دانشگاهی</li> <li>- شناسایی ذی‌نفعان و بازیگران به‌صورت پویا</li> <li>- بومی‌سازی دانش هر واحد در سطح آزمایشگاه</li> </ul>
	شرکت‌ها و منابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از پلتفرم داده مشترک</li> <li>- پلتفرم آزمون بر اساس نیاز بخشی هر پروژه</li> <li>- محرمانگی داده‌ها در سطح هر واحد</li> <li>- مشارکت مردم و نخبگان به‌صورت شبکه‌ای و مخفی</li> <li>- استفاده از مدل شبکه‌ای و توزیع‌شده در ارتباط عمومی</li> <li>- کنترل جریان اطلاعات</li> </ul>
	رهبری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رهبری بر مبنای دموکراتیک در مدیریت کلان</li> <li>- رهبری کوچینگ در هر واحد</li> <li>- رهبری بدون مداخله در پروژه‌های ترکیبی</li> </ul>

شکل ۲. شبکه مضامین الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه خط‌مشی



## بحث و نتیجه‌گیری

طی چند دهه اخیر، بسیاری از آزمایشگاه‌های خط‌مشی توسط دولت‌ها، دانشگاه‌ها، سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی ایجاد شده‌اند. هدف از این راه‌اندازی گسترده رسیدگی به چالش‌هایی است که در حل مسائل عمومی و ارائه خدمات عمومی مطرح می‌گردد. آزمایشگاه‌های خط‌مشی به‌عنوان ابزاری برای پاسخگویی به نیاز به نوآوری در بخش عمومی، جایی که ثبات، بوروکراسی، و مسئولیت‌پذیری در اولویت هستند، به دلایل بسیاری مورد استفاده واقع می‌شوند. رشد حاصله در انواع آزمایشگاه‌ها به‌عنوان یک روند جهانی، علاقه به آزمون روش‌های مختلف برای طراحی خط‌مشی‌ها را به‌منظور ارتقای کیفیت خدمات عمومی ایجاد کرده است. این روند منجر به پرسش‌هایی در مورد ویژگی‌های این آزمایشگاه‌ها و فرصت‌ها و محدودیت‌های آن‌ها شده است. مد و تقلید، و همچنین انتشار ایده‌ها از طریق شبکه‌های کارشناسان، با افزایش شدید تعداد آزمایشگاه‌های خط‌مشی (شامل آزمایشگاه‌های نوآوری بخش عمومی، آزمایشگاه‌های دولتی، آزمایشگاه‌های خط‌مشی، واحدها و تیم‌های نوآوری و...) مرتبط است و سازمان‌دهی این آزمایشگاه‌ها جهت دستیابی به بهترین نتایج در زمان ممکن لازم و ضروری است.

نتایج تحلیل آزمایشگاه‌های خط‌مشی پژوهش حاضر بیانگر گوناگونی روش‌های راه-اندازی و سازمان‌دهی این آزمایشگاه‌ها می‌باشد. در بعد کارکنان آزمایشگاه‌های خط‌مشی از جذب بلندمدت، آموزش مستمر بر اساس پروژه و نیازهای سیاستی، جابه‌جایی بر اساس مدل ماتریسی، استفاده از طرح‌های انگیزشی متناسب هر واحد، بازآموزی پروژه محور، اخلاق تیمی و همکاری شبکه‌ای استفاده می‌نماید.

در بعد استراتژی آزمایشگاه‌های خط‌مشی از پلتفرم قراردادی ثابت در سطح کلان، پلتفرم قراردادی پروژه‌ای در سطح هر واحد، حکمرانی شرکتی در ترکیب با حکمرانی هوشمند استفاده می‌نمایند. کاربرد هوش مصنوعی در ساختار آزمون‌ها به فناوری‌هایی اشاره دارد که قادر به بهینه‌سازی و سازمان‌دهی فرایندهای مربوط به آزمایشگاه‌های خط‌مشی هستند. این فناوری‌ها با تحلیل داده‌های پیچیده، شبیه‌سازی تصمیمات مختلف و پیش‌بینی نتایج به ارتقا دقت و کارایی در ارزیابی و طراحی آزمایش‌ها کمک می‌کنند.

پاسخگویی شبکه‌ای توسط تمامی اعضا با اولویت مدیر واحد، اولویت‌بندی پروژه‌ها بر اساس اولویت جامعه هدف، ارتباط مستمر با نهادهای سیاسی و دانشگاهی، شناسایی ذی‌نفعان و بازیگران به صورت پویا و بومی‌سازی دانش هر واحد در سطح آزمایشگاه نیز به طور غیرمستقیم به در نظر گرفتن عوامل فرهنگی و شرایط خاص محیطی اشاره دارد. این موضوع در فرایندهای مربوط به سازمان‌دهی آزمایشگاه‌های خط‌مشی به وضوح مطرح شده است.

در بعد شراکت و منابع آزمایشگاه‌های خط‌مشی از پلتفرم داده مشترک، پلتفرم آزمون بر اساس نیاز بخشی هر پروژه، محرمانگی داده‌ها در سطح هر واحد، مشارکت مردم و نخبگان به صورت شبکه‌ای و مخفی، استفاده از مدل شبکه‌ای و توزیع شده در ارتباط عمومی، و کنترل جریان اطلاعات استفاده می‌گردد. در بعد رهبری آزمایشگاه‌های خط‌مشی نیز رهبری بر مبنای دموکراتیک در مدیریت کلان، رهبری کوچینگ در هر واحد، و رهبری بدون مداخله در پروژه‌های ترکیبی مطرح می‌گردد.

بر اساس نتایج تحقیق انجام‌شده هیچ آزمایشگاه خط‌مشی‌ای نمی‌تواند بدون سازمان‌دهی و مدیریت مناسب کارکنان و منابع خود، رشد و پیشرفت قابل توجهی در اجرا و پاسخ‌دهی به نیازهای چندوجهی جامعه کنونی داشته باشد. به همین منظور پیشنهادات کاربردی زیر در جهت بهبود آزمایشگاه‌های خط‌مشی در کشور به منظور ارائه خدمات متنوع و قابل اطمینان به پژوهشگران و سیاست‌گذاران ارائه می‌گردد:

■ سازمان‌دهی پیش از تأسیس؛ لازم است پیش از راه‌اندازی آزمایشگاه خط‌مشی تمامی سیاست‌های اجرایی در قالب سازمان‌دهی اجرایی مکتوب و مورد توافق هیئت مؤسسين قرار گیرد. این امر موجب جلوگیری از افزونگی واحدی در سطح ملی شده و باعث مدیریت بهتر منابع در این حوزه می‌گردد.

■ تقسیم کار و واگذاری مسئولیت‌ها؛ یکی از عناصر اصلی در این مهم، تقسیم کارها و واگذاری آن‌ها به افراد متخصص در هر واحد آزمایشگاهی می‌باشد. انجام بهینه وظایف توسط سرمایه انسانی ایجاب می‌کند تا هر کدام مسئولیت‌ها و اختیارات متناسب را داشته و بر این اساس واگذاری مسئولیت‌ها به صورت مشخص از عناصر اصلی تشکیل هر واحد آزمایشگاهی در سطح ملی و فراملی است.

▪ شبکه‌سازی و هماهنگی فعالیت‌ها؛ کارکنان هر واحد آزمایشگاه خط‌مشی مسئولیت انجام وظایف مختلفی در فرایند خط‌مشی‌گذاری را بر عهده می‌گیرند که باید با منطق و توالی خاصی و به صورت هماهنگ انجام شوند؛ بنابراین عنصر دیگر ضروری جهت انجام این مهم، ایجاد یک پلتفرم رفتاری مشترک جهت هماهنگی و شبکه‌سازی تمامی ارکان هر پروژه است.

▪ استفاده مؤثر از منابع و انعطاف‌پذیری؛ در آزمایشگاه‌های خط‌مشی با استفاده از یک پروتکل مشترک یا میان‌واحدی، وظایف و کارها به گونه‌ای به کارکنان واگذار می‌شود که از دوباره کاری و تکرار جلوگیری شود و به همین دلیل، استفاده بهینه از منابع سازمان را تضمین می‌کند و فرقی نمی‌کند که این منابع؛ انسانی، مادی، مالی یا فنی باشند. ایجاد تغییرات اساسی در نحوه مدیریت کارها، استفاده از منابع، و شبکه ارتباطی کمک می‌کند تا انعطاف‌پذیری بیشتری در برابر چالش‌ها ایجاد شود.

▪ با توجه به اهمیت الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه‌های خط‌مشی در مناطق مختلف جهان از جمله اروپا، آمریکای شمالی، آمریکای لاتین، آسیا و استرالیا که چارچوب‌های اجرایی فرایندها را در سازمان‌دهی آزمایشگاه مشخص نموده و به توزیع مسئله، مشارکت سازمانی، نوآوری و تسریع پاسخگویی کمک می‌کنند، توصیه می‌شود که سیاست‌گذاران در طراحی و اجرای آزمایشگاه‌های خط‌مشی، توجه ویژه‌ای به این الزامات و نظامات اجرایی داشته باشند. همچنین، استفاده از استراتژی‌های مطالعه تطبیقی برای شناخت و شناسایی نظام‌های کیفیت سازمان‌دهی آزمایشگاه‌های خط‌مشی می‌تواند به ارتقای اثربخشی و کارایی این آزمایشگاه‌ها کمک کند و زمینه‌ساز بهبود فرایندهای خط‌مشی‌گذاری و ارائه خدمات عمومی در سطوح مختلف شود.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## ORCID

Hormat Asghari



<https://orcid.org/0009-0000-7229-8406>

Abbas Khodaparast



<https://orcid.org/0000-0002-8582-0539>

## منابع

۱. الوانی، سید مهدی، شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. پور عزت، علی‌اصغر (۱۳۹۵). مبانی مدیریت دولتی، تهران: انتشارات سمت.
۳. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). گفتارهای جدید در خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: دانشگاه امام صادق.
۴. شریف‌زاده، فتاح، معدنی، جواد (۱۳۹۴). مفاهیم اساسی و پیشرفته در خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات واژگان.
۵. قاضی‌نوری، سیدسروش، نصیری، حامد، آقائی، پروانه (۱۴۰۰). آزمایشگاه سیاستی، مفاهیم، ابزارها و کاربردها، تهران: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
۶. پور عزت، علی‌اصغر (۱۴۰۰). طراحی آزمایشگاه خط‌مشی و آرایش بخردانه صحنه تصمیم برای اجتناب از داستان آزمون‌وخطا در عرصه حکمرانی قوه مجریه. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳)، ۱۶۱-۱۷۰. doi: 10.30473/ipom.2021.7949
۷. نجفی‌رستاقی، حیدر، عبدالحمید، مهدی (۱۴۰۳). مفهوم‌سازی ارکان نظام حکمرانی توسعه؛ مطالعه تطبیقی نهادهای راهبر توسعه در کشورهای منتخب. مطالعات مدیریت خدمات عمومی، ۲(۳)، ۹۵-۱۲۲. doi: 10.22054/spsa.2024.82943.1047
8. Alberta CoLab, Retrieved from: <https://states-of-change.org/stories/the-alberta-colab-the-uncut-edition>
9. Alibašić, H., & Crawley, W. (2020). Applying good governance through policy labs: sustainable solutions for universities and local governments. *The International Journal of Sustainability in Economic, Social and Cultural Context*, 17(1), 13.
10. Auckland co-design lab, Retrieved from: <https://www.aucklandco-lab.nz/>.
11. Borhani, T., Monavarian, A., Pourezzat, A., & Ostadalidehaghi, R. (2024). Presentation of the Public Policy Laboratory Design Model. *Sch J Econ Bus Manag*, 2, 52-62.
12. Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
13. Design Policy Lab, Retrieved from: <https://www.designpolicy.eu/>.

14. Ethos Laboratorio de Políticas Públicas, Retrieved from: <https://www.ethos.org.mx/>.
15. Fuller, M., & Lochard, A. (2016). *Public Policy Labs in european union members states*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
16. GOVLAB, Retrieved from: <https://thegovlab.org/>.
17. GOVLabPHL, Retrieved from: <https://www.phila.gov/press-releases/kenney/kenney-administration-launches-govlabphl/>.
18. Hinrichs-Krapels, S., Bailey, J., Boulding, H., Duffy, B., Hesketh, R., Kinloch, E., ... & Grant, J. (2020). Using Policy Labs as a process to bring evidence closer to public policymaking: a guide to one approach. *Palgrave Communications*, 6(1), 1-9.
19. Jackson, E. A. (2020). Importance of the Public Service in achieving the UN SDGs. In *Decent Work and Economic Growth* (pp. 551-561). Cham: Springer International Publishing.
20. Jackson, E. A. (2020). Importance of the Public Service in achieving the UN SDGs. In *Decent Work and Economic Growth* (pp. 551-561). Cham: Springer International Publishing.
21. Kennisland, Retrieved from: <https://kl.nl/>.
22. Komatsu, T., Salgado, M., Deserti, A., & Rizzo, F. (2021). Policy labs challenges in the public sector: the value of design for more responsive organizations. *Policy design and practice*, 4(2), 271-291.
23. Komatsu, T., Salgado, M., Deserti, A., & Rizzo, F. (2021). Policy labs challenges in the public sector: the value of design for more responsive organizations. *Policy design and practice*, 4(2), 271-291.
24. LabGob Laboratorio de Gobierno, Retrieved from: <https://www.lab.gob.cl/>.
25. Lee, C., Ma, L. (2020). The role of policy labs in policy experiment and knowledge transfer: A comparison across the UK, Denmark, and Singapore. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22(4), 281-297.
26. Lewis, J. M. (2021). The limits of policy labs: characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, 4(2), 242-251.
27. McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249-267.



28. NSW Behavioural Insights Unit, Retrieved from: <https://www.nsw.gov.au/departments-and-agencies/behavioural-insights-unit>.
29. Ojha, H., Regmi, U., Shrestha, K. K., Paudel, N. S., Amatya, S. M., Zwi, A. B., ... & Banjade, M. R. (2020). Improving science-policy interface: Lessons from the policy lab methodology in Nepal's community forest governance. *Forest Policy and Economics*, 114, 101997.
30. Olejniczak, K., Borkowska-Waszak, S., Domaradzka-Widła, A., & Park, Y. (2020). Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation?. *Policy & Politics*, 48(1), 89-110.
31. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
32. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
33. Robinson, M. (2015). From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, UNDP Global Centre for Public Service.
34. Robinson, M. (2015). From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, UNDP Global Centre for Public Service.
35. Romero-Frías, E., & Arroyo-Machado, W. (2018). Policy labs in Europe: Political innovation, structure and content analysis on Twitter. *Profesional de la Informacion*, 27(6), 1181-1192.
36. UK Policy Lab, Retrieved from: <https://openpolicy.blog.gov.uk/>.
37. Wellstead, A. M., Ottenhof, N., Evans, B., & Gofen, A. (2023). What's going on in there? Canadian government policy labs and public value management. *Canadian Public Administration*, 66(4), 514-532.
38. Wellstead, A. M., Ottenhof, N., Evans, B., & Gofen, A. (2023). What's going on in there? Canadian government policy labs and public value management. *Canadian Public Administration*, 66(4), 514-532.

## References [In Persian]

1. Pourezat, A. A. (2015). *Fundamentals of Public Administration*, Tehran: SAMT Publications.
2. Alvani, S. M., Sharifzadeh, F. (2014). *Public policy making process*, Tehran: Allameh Tabatabai University Press.
3. Danaei Fard, H. (2015). *New discourses in public policy*, Tehran: Imam Sadegh University.
4. Najafi Rastaghi, H. and Abdilhamid, M. (2024). Conceptualization of Elements of the Development Governance System: A Comparative Study of Development Leading Institutions in Selected Countries. *Studies in Public Service Administration*, 2(3), 95-122. doi: [10.22054/spsa.2024.82943.1047](https://doi.org/10.22054/spsa.2024.82943.1047)
5. Pourrezzat, 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](https://doi.org/10.30473/ipom.2021.7949).
6. Qazi Nouri, S., Nasiri, H., Aghaei, P. (2021). *Policy laboratory, concepts, tools and applications*, Tehran: Scientific Policy Research Center of Iran.
7. Sharifzadeh, F., Madani, J. (2014). *Principled and advanced concepts of public policy making science*, Tehran: Vagegan Publications.

---

استناد به این مقاله: اصغری، حرمت و خداپرست، عباس. (۱۴۰۳). الزامات راه‌اندازی آزمایشگاه‌های خط‌مشی

به‌منابه ابزاری برای ارتقاء کیفیت خدمات عمومی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۲(۴)، ۱۵۵ - ۱۸۰.

doi: [10.22054/spsa.2025.83765.1052](https://doi.org/10.22054/spsa.2025.83765.1052)



Journal of Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.