

Policy Design*

Mohammad Safari Dashtaki

Department of Management, Daylam Branch, Islamic Azad University,
Daylam, Iran

Reza Zare¹

Assistant Prof. Department of Public Management, Payame Noor
University, Tehran, Iran

(Received: 2019/05/18 -Accepted: 2019/07/04)

Abstract

Progress in the science of public policy can be enhanced by the effective utilization of scientific contributions made by different researchers across the world. This goal can be achieved through translation and transfer of scientific literature into different languages, which can then serve as a platform for new research efforts to expand the horizons of knowledge in this field. Scientific-research journals are among the most credible, prestigious, and up-to-date sources of information and means of knowledge dissemination in any scientific field. The Journal of Public Policy and Administration, which is being published by the Public Administration Committee (PAC) of the UK Joint University Council (JUC), plays such a role in the field of public policymaking. The present paper reports on the most important findings contained in issue #4 of volume #33 of this journal, which was published with the title "Special Issue: Questioning Policy Design" in October 2018. The report aims to contribute to the knowledge of political science researchers and public policymakers about the latest findings in this field.

Keywords

Policy Design, Policyaking, Policy Implementation, Public Policy.

Copyright © 2019 The Authors. Published by Faculty of Law & Political Science, University of Tehran.



This Work Is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
(CC BY-NC 4.0)

* - This paper reports on the contributions made to the literature by the Journal of (Public Policy and Administration), Special Issue: Questioning Policy Design 33(4).

1 - Corresponding Author's Email: RezaZare@pnu.ac.ir



فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۵، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸، صفحات ۳۰۹-۲۹۰

مطالعه موردی

طراحی سیاست *

محمد صفری دشتکی

دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی بندر دیلم، دیلم، ایران

رضا زارع^۱

استادیار مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۱۳)

چکیده

یکی از راه‌های اشاعه علم در حوزه سیاست‌گذاری عمومی استفاده از دستاوردهای علمی سایر پژوهشگران در نقاط مختلف دنیاست. این مهم که از طریق ترجمه و انتقال دستاوردهای علمی به زبان‌های مختلف میسر است می‌تواند بسترساز اجرای پژوهش‌های جدید برای توسعه مرزهای دانش به وسیله سایر محققان باشد. در این راستا، نشریات علمی - پژوهشی از معتبرترین و به روزترین منابع و ابزارها برای گسترش دانش در علوم مختلف هستند. مجله انگلیسی زبان «سیاست‌گذاری عمومی و اداره» یکی از این نشریات در حوزه سیاست‌گذاری عمومی است که توسط کمیته اداره امور عمومی^۲ در شورای هماهنگی دانشگاه‌های بریتانیا^۳ منتشر می‌شود. این مقاله به بررسی و بیان مهمترین یافته‌های مقالات شماره چهار، دوره سی و سه این نشریه که در اکتبر ۲۰۱۸ تحت عنوان شماره ویژه «طراحی سیاست مشورتی» انتشار یافت، پرداخته است. مطالعه این مقاله می‌تواند برای پژوهشگران علوم سیاسی و سیاست‌گذاران بخش عمومی مفید باشد.

واژگان کلیدی: طراحی سیاست، سیاست‌گذاری، پیاده‌سازی سیاست، سیاست‌گذاری عمومی.

1 - Email: RezaZare@pnu.ac.ir نویسنده مسئول

* - این مقاله به بیان مباحث و دستاوردهای مقالات نشریه زیر می‌پردازد:

Public Policy and Administration, Special Issue: Questioning Policy Design 33(4).

2 - Public Administration Committee (PAC)

3 - UK Joint University Council (JUC)

بحث

اولین مقاله مورد بررسی با عنوان، «طراحی سیاسی: نیازی پایدار در دنیای پیچیده کنونی و ارائه طرز فکری متفاوت در خصوص آن»، توسط نیک ترانبول نگاشته شده است. این مقاله به بررسی مفهوم طراحی سیاسی پرداخته است. نویسنده معتقد است که تفکر سنتی طراحی سیاسی یک الگوی نظری منطقی و ابزاری است که در دولت‌های کنونی جایگاهی ندارد. مفهوم جدید طراحی سیاست با نگرش‌های نظری دانشگاهی که در عمل کاربرد کمتری دارند متفاوت است. این مفهوم بعنوان یک بعد از سیاستگذاری، برای مشروعیت بخشیدن به عملکرد مدیران بخش عمومی از طریق ارائه دیدگاه‌های منطقی نیز مطرح است. ایده نوین طراحی سیاسی ابتدا توسط هاولت و لچینو (2011)، در دستور کار تحقیقات عملی قرار گرفت. طرفداران برنامه‌های تحقیقاتی بر اساس جهت‌گیری‌های جدید معتقدند که در زمینه حل مشکلات پیچیده، سیاستگذاران باید به دنبال راه حل‌های خلاقانه از طریق «طراحی هوشمندانه» سیاست باشند. آنها نه تنها با هدف کمک به حل مشکلاتی که امروزه سیاستگذاران در دولت‌ها با آن درگیر هستند، بلکه برای درک این مسئله که طراحی سیاسی به چه معناست؟ چرا هوشمندانه‌تر است؟ و این طرح به چه سمتی باید سوق داده شود؟ خواستار تجدید نظر در مطالعات طرح‌ریزی سیاسی هستند. دیدگاه عمومی این است که طرح سیاسی به همراه ایجاد یک هدف در ذهن شکل گرفته است و سیاستگذاران جهت تغییر در آن مداخلاتی در جامعه انجام می‌دهند، هر چقدر این مداخلات بهتر طراحی شود تغییرات موفقیت‌آمیزتر خواهد بود. اما بیشتر از سیاستگذاری یا مداخلات سیاسی ساده، ایده این طرح، علاوه بر هدف، وسیله رسیدن به هدف (طراحی منطقی ابزار رسیدن به آنها) را به ذهن متبادر می‌سازد. بطور کلی سیاست‌های عمومی نتیجه تلاش‌هایی است که توسط دولت‌ها جهت تغییر دادن جنبه‌هایی از رفتارهای خودشان یا اجتماع برای رسیدن به یک نتیجه یا یک هدف صورت می‌گیرد و شامل ترکیبات پیچیده‌ای از اهداف و شیوه‌های سیاسی است. طرح سیاسی، به شیوه و سازوکارهایی که از طریق آن به اهداف دست می‌یابیم و نیز به خود اهداف مرتبط است. بنابراین تفسیر اهداف قطعاً شامل بررسی امکان‌پذیری یا بررسی کاربردی بودن آن با توجه به ارتباطات با شرایط موجود با بررسی ابزارهایی است که در اختیار داریم. بنابراین، این دیدگاه از طرح سیاست با دیدگاه دیگری از سیاست بعنوان نوعی اقدام ابزاری -منطقی در هم آمیخته است. این ایده یک ادعای اساسی را مطرح می‌کند که ماهیت سیاستگذاری در یک دنیای ایده آل چیست و یا حداقل چه می‌تواند باشد. طرح سیاست به تحقیقات دانشگاهی فرایند سیاستگذاری و همچنین به تلاش‌های واقعی دست اندرکاران اجرایی جهت بهبود نتایج

سیاسی اطلاق می‌شود. با این چشم انداز می‌توان گفت که طرح سیاست یک فرایند انتخاب وسیله و ابزار سیاسی مناسب برای حل مسأله‌ای خاص است. نقش رهبران دولتی در یافتن راه حل جهت مشکلات اجتماعی موضوعی است که از هزاران سال پیش وجود داشته است، اما مفهوم علمی و خاص طراحی سیاست در دولتهای مدرن به وجود آمد و به بوروکراسی پیوند خورد، پس نقش سیاستگذار منطقی، مانند متخصص مدرنیته‌ای است که با استفاده از ایده‌ها و شواهد به ایجاد یک جامعه‌ی منظم و هدفدار می‌پردازد. یکی از متخصصین سیاستمدار، بوروکرات مسئول و منطقی، وبرین^۱ نام دارد که به دنبال بهترین راه حل برای مشکلات است و اعتقاد دارد که سیاست زمانی بهترین تاثیر را خواهد داشت که به شکلی علمی طراحی و به اجرا گذاشته شود (Liernell and Laswell, 1951). هم زمان با وبرین، متخصصین علوم سیاسی مدت‌ها در تلاش بودند تا این دیدگاه را با پیچیدگی سیاستگذاری در دنیای واقعی تطبیق دهد. نویسنده در خصوص پیچیدگی سیاست در دنیای واقعی، به شکل‌گیری کمپین ترک (Leave) در کارزار فراندوم عضویت بریتانیا در اتحادیه اروپا به عنوان نمونه‌ای از پیچیدگی سیاست در کشور انگلیس اشاره دارد. اعضای این کمپین معتقدند که در ارتباط با مسائل پیچیده و کلان جامعه مدنی مانند مسئله مهاجرین که تحت سیاست جنبش آزاد اتحادیه اروپاست و نیز سیاست‌های مالی تاثیر گذار بر افزایش هزینه کالاها و خدمات رفاهی شهروندان که تاکنون بخاطر مسائل مرتبط با جهانی شدن و تجارت جهانی مغفول مانده است، حق تصمیم‌گیری باید در اختیار رای دهندگان باشد. نتیجه اینکه وجود مشکلات پایدار اجتماعی نتیجه نبود اراده سیاسی، فقدان اقتدار حاکمیت و عدم تلاش سازمانی است نه اینکه خود مسئله به ذات قابل حل نیست و یا قوانین حکومتی مانعی برای حل آنهاست. سئوالی که امروزه با آن مواجه‌ایم این نیست که چگونه سیاست‌های عمومی را طراحی کنیم؛ بلکه این است که در نهایت چه چیز باعث ایجاد یک تئوری خوب در عملکردهای سیاسی می‌شود و چه چیز به بهتر شدن آن تئوری کمک می‌کند. برخی از صاحب نظران معتقدند که ویژگی یک تئوری موثر، سیستماتیک بودن آن است، لذا از عقلانیت‌گرایی به دلیل اعتقاد به تفکر تحلیلی و نتایج آن، حداقل در تئوری حمایت می‌کنند؛ دسته دیگر از صاحب نظران اعتقاد دارند که تئوری باید از عمل برخاسته شود، پس نیازمند مجموعه اصطلاحات علمی^۲ جدیدی هستیم. با در نظر گرفتن طراحی سیاست بعنوان یک فرایند رسمی سیاستگذاری، حداقل این امکان برای ما فراهم است تا درس‌هایی از سیاستگذاری بیاموزیم. برخی مخالفان، دیدگاه فرایند طراحی و برخی دیگر، خود مفهوم طراحی را رد می‌کنند. بعنوان مثال کلباخ این

1 - Weberin

2 - Terminology

سوال را مطرح می‌کند که، زمانی که سیاست‌ها توسط بسیاری از سیاست‌مداران حوزه‌های مختلف مورد مذاکره، ایجاد و تولید می‌شود، آیا در دنیای «حکمرانی» موضوع طراحی معنایی دارد؟ (جیبر و سیرنی، ۲۰۱۵). دانشمندان معتقدند که پیچیدگی سیاسی بدان معناست که فرایندهای سیاسی ذاتاً غیرخطی اند، پس محاسبه ابزاری در هسته ایده طراحی، اشتباه تفسیر شده است. با این وجود، فعالان سیاسی به طراحی سیاست تا جایی ادامه می‌دهند که به طراحی استراتژی‌ها و اقداماتی جهت دستیابی به آنها ختم شود (Braybrook and Lindblom, 1963). در نتیجه سیاست با دخالت شهروندان بهتر می‌تواند فرمول‌بندی شود تا صرفاً توسط گروه کوچکی از متخصصان (Liernell and Laswell, 1951). کلباخ، دو مفهوم اصلی تدوین سیاست را شرح می‌دهد، یکی اقدامات مبتنی بر ابزار و دیگری اقدامات مبتنی بر فرایند. برای تجدید نظر در مفهوم طرح سیاسی باید به شرایط جوامع بزرگتر و در حال توسعه و اقدامات آنها جهت کنترل دنیایی که به شکل فزاینده‌ای به سمت بی‌نظمی می‌رود توجه شود. بطور کلی، طراحی سیاست باید در هر مکانی به عنوان موضوعی ضروری وجود داشته باشد هر چند که اجرای آن دشوار به نظر آید (Barrow, 2006). به عنوان مثال کلباخ توانسته است با دقت، مفهوم طراحی را تعریف، تفکیک و فرضیات آنرا کشف کند و کاربرد آن را مورد چالش و بررسی قرار دهد. رابرت هوپ نظریه‌ای جدید در خصوص طراحی سیاست ارائه می‌دهد. او طراحی سیاست را بر اساس نظریه مسئله - راه حل رد کرد و فرضیه‌های اساسی خود را بر اساس رویکرد یافتن مسئله و رویکرد ساختار مشکل عنوان نموده است. همچنین دورنووا و هژلارووا، سعی نمودند که بعد عاطفی اما پنهان طراحی سیاست را با نشان دادن اینکه چطور احساسات و عواطف بر روی طرح سیاستی تاثیر می‌گذارند، آشکار سازند.

دومین مقاله مورد بررسی، «چارچوب‌بندی طرح‌های سیاستگذاری از طریق احساسات متناقض: مطالعه موردی مادران مجرد کشور چک»، است که توسط آنا پی دورنووا و اوام هژلارووا نوشته شده است. آنان بر این باورند که در طراحی سیاست مرتبط با سیاستگذاری بخش عمومی، احساسات هنوز در تقابل با اهداف قرار دارند و فرض بر این است که لحاظ کردن احساسات در سیاست، گویای این است که همه چیز اشتباه است. با این وجود، آنها معتقدند که درک اینکه احساسات برای چه کسانی و چگونه اهمیت دارد در پویایی طرح‌های سیاستگذاری امری حیاتی است و این موضوع در ایجاد ظرفیت در سیاستگذاری و در نتیجه موفقیت سیاست‌های عمومی، نقش مهمی دارد. این مقاله به دنبال به چالش کشیدن این دیدگاه مهم در مطالعات سیاستگذاری است که احساسات باعث می‌شود تا سیاستگذاران در اهداف خود موفق نباشند. اگرچه سیاست‌ها همیشه توسط احساسات تحریک می‌شوند اما زبان فعلی سیاست

عمومی آن را به بیان «منافع» تقلیل داده است. نویسندگان نمونه‌ای از مادران مجرد در رابطه با سیاست‌های حمایتی در جمهوری چک را به عنوان نمونه آماری پژوهش مورد مطالعه قرار داده‌اند تا نشان دهند که وجود احساسات متناقض در مادران، مفاهیم طراحی سیاست را با مشکل روبرو می‌سازد، زیرا این امر بطور کلی بر نتایج سیاست‌ها و مشروعیت آن تاثیر منفی می‌گذارد. نویسندگان، تجربه مادران مجرد را براساس دو احساس غالب و متناقض بررسی نموده‌اند احساس «غرور - شرم» و احساس «عصبانیت - کناره گیری». به زعم آنان این مفاهیم، «عقلانیت» اقدامات سیاسی را نقض کرده است. چنین کنشی بین احساسات و اعمال عقلانی به نحوی به بخشی از سنت و برین باز می‌گردد که هنوز هم در آثار سیاست عمومی وجود دارد. این سنت، مدیران را افرادی عقلانیت‌گرای محض و بدون احساسات تصور می‌کند و باعث می‌شود تا آنان از پیگیری اهداف خود در عمل منحرف شوند. بطور کلی احساسات، یک روش مفهومی و تحلیلی برای درک نقش قدرت و معنای آن در طرح‌های سیاست است. سیاست‌گذاری مرتبط با مادران مجرد در جمهوری چک، توسط قانون سیاست اقلیت چک تعریف شده است که هدف آن «رفاه فرزند» است. اصل «اقلیت» در جمهوری چک بر اساس قانون خانواده (۱۹۶۳/۹۴) شکل گرفته است. بر طبق این اصل، والدین باید در قالب توانایی‌ها و دارایی‌های خود به حمایت از فرزندان‌شان بپردازند. اعمال والدین فقط مربوط به تغذیه نیست و شامل همه نیازهای احتمالی برای تامین رفاه فیزیکی و روانی یک کودک، به ویژه مایحتاج زندگی (لباس، کفش، اسباب بازی) و نیازهای فرهنگی و آموزشی می‌شود. در این پژوهش کیفی به روش گروه کانونی چهار مادر مجرد که قبلاً ازدواج نکرده‌اند، هفت نفر مطلقه، دو نفر بیوه، یک نفر متأهل و یک نفر در شرف جدایی شرکت داشتند. گروه کانونی به عنوان ابزاری برای نشان دادن جنبه‌های مختلف از زندگی روزانه زنان و همچنین احساسات، انگیزه‌ها، امیدها و رویاهای آنان به کار گرفته شد و دو گروه کانونی تشکیل شد. اولین گروه کانونی در پراگ (اکتبر ۲۰۰۹) با پنج شرکت کننده و دومین گروه در یوستی ناد لابم^۱ (می ۲۰۱۰) با هشت شرکت کننده تشکیل شد. بررسی در مورد نادیده گرفتن نفقه از طریق یکی از والدین و مذاکره برای تعیین میزان دقیق نفقه، دو موضوع اصلی بود که به بحث گذاشته شد. در هر دو بُعد، شکافی بین آنچه که سیاست‌گذاری عمومی تدوین نموده بود و رویه‌های اجرایی آن به طور خاص مشهود بود. سیاست‌های عمومی با تاثیرگذاری بر نفقه، نشان می‌دهد که مادران واسطه‌هایی هستند که صرفاً رفاه کودکان خود را از طریق دریافت نفقه - از پدر - دنبال می‌کنند و افرادی هستند که در

صورتی که نفقه پرداخت نشود یا با نیازهای کودک همخوانی نداشته باشد این موضوع را به مسئولین قضایی گزارش می‌کنند. در واقع مادران اغلب نارضایتی از مبلغ نفقه که توسط همسر سابق باید پرداخت شود را عنوان نکرده و یا آن را گزارش نمی‌کنند. اگر نفقه به میزان کافی نیازهای کودکان را رفع نکند، آنها ترجیح می‌دهند تا به دنبال یک یا حتی دو شغل دیگر باشند؛ به همین ترتیب، مادران اغلب از شوهران سابق خود به دلیل سرباز زدن از پرداخت نفقه شکایت نمی‌کنند چون نمی‌خواهند رابطه فرزندان با پدر خود را خراب کنند. آنان ترجیح می‌دهند تا جایگاه یک ذینفع نامرئی را داشته باشند که در حاشیه دستور کار سیاسی قرار دارند در حالی که در اصل وجود آنان برای موفقیت سیاست یک عامل کلیدی محسوب می‌شود. عصبانیت نشان دادن به همسر سابق، ناراحت کننده و گزند آور است، این موضوع را زمانی که پاسخگویان در حال مصاحبه در مورد تجربه شان از «سیاست نفقه» بودند ابراز داشتند و توضیح دادند که چرا در نهایت، از شکایت بر علیه همسرشان به دلیل عدم پرداخت نفقه صرف نظر نمودند. همچنین مادران در مورد تجربه خود از «غرور» به دلیل توانایی برای مدیریت وضعیت خودشان صحبت کردند (برای مثال از طریق پیدا کردن یک شغل دیگر) و همچنین درباره «شرمی» صحبت می‌کردند که وقتی در مورد خود به عنوان مادران تنها فکر می‌کردند به جانشان می‌افتد و تصمیماتشان را نابود می‌کند.

نویسندگان در مصاحبه‌های خود از مادران مجرد، شواهدی از بروز خشم و عصبانیت شدید که ناشی مطالبات سیاسی بود با این مضمون مشاهده نمودند: «من از جمهوری چک (دولت) عصبانی‌ام. شرایط کاملاً ناعادلانه است، چرا من و فرزندم باید در رنج باشیم؟! دیدگاه جامعه نسبت به مادران مجرد اشتباه است و باید قوانینی در خصوص حمایت از آنها وضع شود، زیرا ما گناهی مرتکب نشده‌ایم، فقط فرزندانمان را بزرگ می‌کنیم، نباید مورد تبعیض قرار بگیریم، (سارا بی.)». یکی دیگر از زنان مجرد بنام دوریس ای دچار تنش عصبانیت - چشم پوشی است. او نفقه‌اش را منظم دریافت نمی‌کند و اغلب از شوهر سابق خود شکایت می‌کند، اما سعی دارد آرام و خونسرد باشد: می‌گوید «من بی پولم اما بر پول تکیه نمی‌کنم. وقتی او (شوهرش) پول می‌فرستد، آن را به عنوان یک نوع جایزه و امتیاز در نظر می‌گیرم ولی رویش حساب باز نمی‌کنم.» این احساسات یا تنش‌ها منجر به فعالیت‌های سیاسی یا مرتبط با سیاست در او نمی‌شود. دوریس می‌گوید: «ما معامله‌ای کردیم اما او پولی بابت این معامله پرداخت نمی‌کند. دخترم با پدرش رابطه فوق العاده‌ای دارد و من با تماس با پلیس و درخواست اجرای احکام، به خاطر پول این رابطه را خراب نمی‌کنم». همین‌الگو در مورد مونیکا بی هم مشاهده می‌شود. که او با نفقه‌ای کمتر از آنچه انتظار می‌رفت موافقت کرد. او می‌گوید: «در واقع اینکار را به خاطر بچه‌هایم

کردم». هر دو زن احتمالاً احساس خشم و عصبانیت را تجربه کرده‌اند اما به دلیل اولویت دادن به رابطه پدر- فرزند نسبت به مسئله‌ی نفقه، آن را به حس چشم پوشی و صرف نظر از شکایت تبدیل کردند.

یافته‌های اصلی این پژوهش نشان می‌دهد که احساسات هنوز هم در سیاستگذاری‌ها در نظر گرفته نمی‌شود. رویکردهای تفسیری در تحلیل سیاسی، به جای آن که احساسات را به عنوان عنصر و مؤلفه‌ای اضافه برای فرایندهای سیاستگذاری واقعی در نظر بگیرند، آن را به عنوان پدیده‌ای مرتبط با مفهوم سیاستگذاری و روش سیاسی در نظر می‌گیرند. با این وجود، احساسات متضاد مادران سرپرست خانوار در کشور چک، تصویر پیچیده‌تری از سیاستگذاری را برای ما آشکار می‌سازد که در آن، احساسات، اطلاعات تکمیلی در مورد ارزش‌های پنهانی و شیوه‌های سیاستگذاری روزمره و درک وضعیت واسطه‌های سیاستگذاری را برای ما فراهم می‌نماید. نویسندگان با تحلیل خود از احساسات عصبانیت- چشم پوشی و شرم- غرور این استدلال را بسط داده‌اند که تدوین سیاست‌ها نه تنها بر اساس منطق مبتنی بر هدف استوارند، بلکه بروز احساسات، تصویر پیچیده‌تری را ایجاد می‌کند و در این مورد خاص، سیاستگذاری ضعیف منجر به تأثیرات منفی بر زنان مجرد و فرزندان آنان می‌شود. سیاستگذاری در کشور چک که زندگی مادران مجرد را بر اساس ساختار و چارچوب اقتصادی استوار بر پایه نفقه می‌داند در به حاشیه راندن مادران یا حتی فقر آنان نقش دارد و در نتیجه بر رفاه کودکان آنان تأثیر می‌گذارد. پس نتیجه اینکه آشکارسازی تنش‌های عاطفی و وارد کردن آنها در زبان سیاستگذاری می‌تواند ابزارهایی برای ایجاد ظرفیت در سیاستگذاری فراهم آورد.

«اجرای سیاست‌ها در عصر شتاب در برنامه‌ریزی: ترکیب مدل تعارض- ابهام متلند و مطالعه‌ای در مورد سازمان‌های موقت»، پژوهش دیگری است که توسط جنسن، یوهانسون و لوفستورم انجام شده و سومین مقاله‌ای است که در اینجا مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پژوهش، درصدد شناسایی مشکلات و چالش‌هایی است که دولت‌های محلی در زمان استفاده از «سازمان پروژه‌ای» به عنوان یک شکل ساختاری (در سازمان‌های دائمی) در اجرای انواع سیاست‌های عمومی، با آن مواجه می‌شوند. این تجزیه و تحلیل، در چارچوب مدل تعارض- ابهام متلند (1995) تدوین شده است که به نظر می‌رسد برای شناسایی چالش‌های حیاتی در زمان اجرای سیاست‌های عمومی توسط سازمان‌های پروژه‌ای اهمیت داشته باشد. نویسندگان بیان می‌کنند که هنگام کاربرد سازمان‌های موقت جهت اجرای سیاست‌های دولتی، باید چند بینش اساسی مد نظر قرار گیرد: نخست اینکه سازمان پروژه‌ای باید به عنوان یک موجودیت سازمانی جداگانه با هویت غیر سلسله

مراتبی و برخی ابزار برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل درک شود. دوم اینکه، این نوع سازمان به عنوان موجودیتی مستقل، با سایر سازمان‌های دائمی و موقت در محیط رابطه دارد و سومین بینش توجه به شناخت معنی و اهمیت زمان و جنبه موقتی این پدیده در سازمان‌های پروژه ای است. مفهوم زمان نشان دهنده تفاوت بین سازمان‌های موقت (پروژه‌ای) و سازمان‌های دائمی است. لندین و همکاران (2001)، این موضوع را به عنوان تفاوت بین یک ساعت شمارش معکوس و یک ساعت عادی توصیف می‌کنند. ساعت عادی در سازمان دائمی کار می‌کند که زمان محدودی برای آن وجود ندارد. فرضیه‌ای که در بیشتر نظریه‌های سازمان استفاده می‌شود این است که زمان در حال طی شدن بوده و آینده تقریباً ابدی است (Soderholm and Landen, 1995)، اما زمان در سازمان‌های پروژه‌ای، مانند یک ساعت با شمارش معکوس عمل می‌کند. از نظر ماتلند (1995)، سیاست‌های با سطح تضاد و ابهام کم، می‌توانند با یک «پیاده‌سازی اجرایی» از بالا به پایین به شیوه کلاسیک و از طریق یک فرایند تصمیم‌گیری منطقی به کار گرفته شوند. سطح کم تضاد و ابهام یعنی فعالیت‌های پیاده‌سازی می‌توانند تا سطح زیادی از قبل مشخص و متعارف باشند و این امکان وجود دارد که تأثیر عوامل محیطی را بر اجرای سیاست محدود نمود. سازمان‌های پروژه‌ای هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرند که سیاست‌هایی با ابهام و تضاد کم پیاده‌سازی می‌شوند. چالش‌های مشخص برای پروژه‌ها در پیاده‌سازی این نوع سیاست، اساساً شکل دهی یک تیم پروژه‌ای شایسته و کنترل روند اجرایی مؤثر پروژه است. ایجاد یک سازمان پروژه‌ای کار-موقت که از یک طرف برای اجرای فعالیت‌هایش باید به اندازه کافی مستقل باشد تا بتواند وظیفه‌اش را انجام دهد و از طرف دیگر به طور همزمان نیازمند برقراری رابطه نزدیک با سازمان‌های دائمی باشد که پیاده‌سازی طرح‌ها و پروژه‌ها در آن اتفاق خواهد افتاد، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد (اندرسن، ۲۰۱۴؛ سادرلند، ۲۰۱۱). چالش دیگر برای سازمان‌های پروژه‌ای، بیش از حد گرفتار شدن در روش‌های استاندارد و برنامه‌ریزی شده بدون در نظر گرفتن ظرفیت‌ها و وظایف سازمان پروژه‌ای است در نتیجه یک مدل سازمان موقت تجویز شده برای یک پروژه به ندرت برای سایر پروژه‌ها قابل اجراست. به عقیده متلند (1995)، سیاست‌های با میزان تضاد زیاد و میزان ابهام کم نیازند «اعمال سیاسی» هستند؛ این بدین معناست که نتایج پیاده‌سازی توسط قدرت مشخص می‌شود در نتیجه مدل‌های سیاسی از بالا به پایین مشخصاً در این موارد قابل استفاده می‌باشند. از آن جایی که مسأله ساده اما بحث‌برانگیز است، اعمال سیاست با میزان تضاد زیاد و ابهام کم معمولاً به عنوان بخشی از ساختارهای قدرت دموکراسی عادی اجرا می‌شود، جایی که یک شرکت‌کننده به تنهایی یا با ائتلاف با سایر بازیگران سیاسی، قدرت کافی برای مجبور کردن دیگر بازیگران و اعمال سیاست با استفاده از قدرت سلسله مراتبی را دارد. با

این حال، گاهی اوقات بازیگران سیاسی از طریق معاشرت و موافقت به شکلی از سازش نیاز دارند که به موجب آن خواسته‌های متضاد طرف‌های مقابل برآورده شود؛ بنابراین سازمان پروژه‌ای در این خصوص می‌تواند به عنوان ابزار ایجاد سازش و حل کردن بن‌بست سیاسی به کار گرفته شوند (Major et al., 2017). مهمترین انگیزه‌ها برای استفاده از پروژه‌ها هنگام اعمال سیاست با تضاد زیاد و ابهام کم، اغلب سیاسی هستند؛ اما می‌توانند اجرایی نیز باشند (Jensen, 2013). چالش‌های مشخص برای انواع مختلف پروژه‌ها هنگام اعمال سیاست‌هایی با تضاد زیاد و ابهام کم، شبیه به چالش‌های اعمال سیاست با ابهام کم و تضاد کم هستند. برخی از سازمان‌ها ممکن است تمایلی به پیاده‌سازی سیاست‌ها و پروژه‌های اجرایی مرتبط را نداشته باشند، لذا این امر نیازمند توانایی اعضای پروژه است که بتوانند پروژه را برای سازمان دیگری که نیازمند است اجرا نمایند و یا دلیل منطقی برای اجرای پروژه داشته باشند و با منتقدان آن همکاری کنند تا راه اندازی پروژه را میسر کنند که این امر ممکن است نیازمند وجود دوره زمانی انعطاف پذیرتری از آن چه که در برنامه‌های پیاده‌سازی پروژه مشروط شده است می‌باشد (Jensen, 2013). به عقیده متلند (1995)، سیاست‌های با میزان ابهام بالا و میزان تضاد پایین نیازمند «پیاده‌سازی تجربی» هستند. این نوع تدوین سیاست مواردی را مشخص می‌کند که در آن اولویت‌ها روشن نیستند و تکنولوژی نامشخص است و نیز بدین معنی است که احتمال دارد ویژگی‌های محیط‌های بومی به طور مشخص بر نتایج تأثیر بگذارند. چنین مواردی نیازمند در نظر گرفتن بازخوردها و یادگیری در سطح محلی هستند. پس احتمال دارد یک روش از پایین به بالا برای طراحی سیاست‌ها در این حالت به کار گرفته شود. چالش اصلی برای مدیران پروژه در این نوع سیاست‌ها ارتباط متقابل با کارکنان در سازمان‌های دائمی است. از دیگر چالش‌ها، فاصله گرفتن و صرف نظر کردن از چارچوب‌های فکری و روش‌های قدیمی، ایجاد روش‌های جدید در طول پروژه و اعمال الگوها و طرز تفکرهای جدید در سازمان‌های دائمی است که به علت ماهیت موقت سازمان‌های پروژه‌ای، موارد یاد شده به ندرت در آنها قابل پیاده‌سازی است (Johansson et al., 2007). به عقیده متلند (1995)، سیاست‌هایی با میزان ابهام بالا و میزان تضاد بالا می‌توانند توسط مفهوم «پیاده‌سازی نمادین» توصیف شوند. جایی که قدرت ائتلاف‌ها به خصوص در سطح محلی تمایل به مشخص شدن نتایج دارد. مفهوم «پیاده‌سازی نمادین» ریسک بن‌بست سیاسی را که می‌تواند از ایجاد تغییرات واقعی و ضروری جلوگیری نماید، کم می‌کند. سازماندهی پروژه در چنین شرایطی می‌تواند ظرفیت عمل را افزایش دهد و بدین وسیله پیاده‌سازی سیاست‌ها را میسر سازد. محرک اصلی برای بکارگیری سازمان‌های پروژه‌ای برای

پیااده‌سازی چنین سیاست‌هایی، احتمالاً سیاسی است؛ بنابراین چالش‌های درونی در سازمان‌های پروژه‌ای که سیاست‌هایی با تضاد بالا و ابهام بالا را پیااده‌سازی می‌نمایند، می‌تواند زیاد باشد. سازماندهی پروژه‌ها اغلب در محیط‌هایی صورت می‌گیرد که بازیگران به حرفه‌ها و سازمان‌های مختلفی تعلق دارند و تفسیرهای متضادی از مسائل و راه حل‌ها دارند (Jensen, 2013). علت استفاده از سازمان‌های پروژه‌ای اغلب این است که مقامات و متخصصین بخش عمومی در دولت رفاه در برآورده کردن نیازهای پیچیده شهروندان عقب افتاده و آسیب پذیرند و یا با شکست مواجه شده‌اند، در نتیجه مقامات عمومی، سازماندهی و اجرای پروژه‌ها را شکل داده تا عرصه را برای بحث و همفکری میان سیاست‌گذاران و مجریان پروژه‌ها خلق کنند (Anderson et al., 2012; Johansson et al., 2007; Jones and Lichtenstein, 2008). نویسندگان در خصوص فضاهای مختلف پیااده‌سازی سیاست مثال‌هایی آورده اند که در جدول (۱) به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۱ - چالش‌های پیااده‌سازی سیاست برای مدیران پروژه و مثال‌هایی برای فضای‌های سیاستی

مشخصه سیاست	مثال‌هایی برای فضای سیاستی	سیاستگذاری	چالش‌هایی برای مدیران بخش عمومی و پروژه به عنوان اعمال کنندگان سیاست
ابهام کم تضاد کم	برنامه‌های واکسیناسیون و سیستم‌های فناوری اطلاعات استاندارد شده	اجرایی	ترجیح مدل مدیریت پروژه از بالا به پایین تأمین منابع کافی و کارکنان لایق برای پیااده‌سازی مؤثر، بکارگیری محاسبات منطقی و کنترل منابع در ارتباط با مکان‌های پیااده‌سازی
ابهام کم تضاد زیاد	تدارک رایگان سرنگ برای معتادان مواد مخدر تدارک خدمات عمومی تفکیک جنسیتی	سیاسی	ترجیح مدل مدیریت پروژه از بالا به پایین تأمین حمایت سیاسی خارجی برای مشروعیت و کارکنان لایق که توانایی فروش پروژه در چرخه زندگی کاریشان را داشته باشد. تعامل عمودی و افقی، کنترل منابع و ارزیابی دوره ای
ابهام زیاد تضاد کم	افزایش کیفیت مراقبت از سالمندان افزایش کیفیت مدارس	سازمانی	ترجیح مدل یادگیری پروژه از پایین به بالا تأمین بستر مناسب برای یادگیری و تبادل تجربه، برقراری، تعادل میان نوآوری خلاقانه و انجام دقیق کار در استخدام نیرو و اجرای پروژه

ابهام زیاد تضاد زیاد	جلوگیری از جرایم جوانان جلوگیری از خشونت مربوط به افتخار برنامه‌های علیه بی‌خانمانی	سیاسی و سازمانی	ترجیح مدل یادگیری پروژه از پایین به بالا نأمین حمایت سیاسی برای مشروعیت و آگاه بودن به این که اولویت‌های سهامداران تغییر می‌کند و ممکن است قبل از اتمام پروژه منتقل شوند، ایجاد تعادل داخلی و خارجی (محلی) میان منافع هنگام استخدام نیرو و اجرای پروژه
-------------------------	--	--------------------	---

چهارمین مقاله مورد بررسی تحت عنوان «سیاستمداران در کت‌های سفید هستند؟ کمیته‌های مشاوره علمی و سیاست‌ها در بریتانیا» است که توسط گروه ال اس ای جی وی ۱۳۱۴ نوشته شده است. نویسندگان این مقاله به دنبال پاسخ به این سوال‌اند که آیا دانشمندان در کمیته‌های مشاوره علمی^۲ (SAC) به طراحی سیاست‌های عمومی در انگلستان کمک می‌کنند؟ در انگلستان مدل سنتی ارائه مشاوره علمی به منظور بهبود کیفیت سیاست‌گذاری‌ها در بخش عمومی طراحی شده است. این مقاله برگرفته از پژوهشی است که بر اساس تجربیات و نگرش ۳۳۸ نفر از ۴۶ کمیته مشاوره علمی انگلستان در سال ۲۰۱۵ انجام شده است. موضوع اصلی مقاله بررسی نقش دانشمندان در دولت است. واقعیت این است که دانشمندان به ایجاد و بیان شواهد علمی کمک می‌کنند ولی سیاستگذاران این شواهد را با ملاحظات سیاسی سنجیده و آنگاه تصمیمات سیاسی را اتخاذ می‌کنند، لذا به نظر می‌رسد که این تصمیمات از جایگاه علمی برخوردار نباشند (Hoppe and Weslink, 2014). تحقیقات اخیر بطور قابل توجهی بر دو مدل سیاسی جایگزین نقش SAC متمرکز شده و بیانگر نقش متمایز دانشمندان در کمیته‌های مشورتی است. از یک طرف آنها دارای نقش «سازنده» و حل مسئله (اهمیت دادن به تصمیمات سیاسی و ایجاد ثبات) و از طرف دیگر نقش «مشروعیت» (متقاعد کردن دیگران برای اجرای سیاست‌ها) را دارند. در مورد نقش دانشمندان در دولت، کلنگریج و ریو (1986)، شرایطی را مطرح می‌کنند که تحت آن، علم با قدرت صحبت می‌کند و به دنبال شناخت حقیقت است. نویسندگان این مقاله خلاصه‌ای از انتظارات تجربی از نقش‌های مختلف SAC را در مراحل مختلف رسیدگی به یک مسئله در قالب جدول (۲) خلاصه نموده‌اند:

1 - The LSE GV314 Group
 2 - Scientific Advisory Committees (SAC)

جدول ۲ - خلاصه‌ای از انتظارات تجربی از نقش‌های متفاوت در مراحل مختلف توجه به حل مسئله در SAC

نقش	دستور کار	مذاکرات	تأثیرات
On Tap (ضربات آهسته و پیوسته)	تنوع در مسائل ارجاع شده توسط دولت	تمرکز بر معیارهای علمی بعنوان مبنای مشاوره	دولت از پیشنهادهای حاصل از توافق میان دانشمندان پیروی می‌کند.
مشروعیت‌بخشی	اولویت دولت گسترش سیاست‌های عمومی است	پیروی دولت از مشاوره	دولت با پیشنهادهایی که با سیاست‌های همسویی دارد، پیروی می‌کند.
چانه‌زنی سیاسی	اولویت دولت گسترش سیاست‌های عمومی است	سازگاری سیاسی برای مشاوره مهم است	دولت از پیشنهادهایی که ذی‌نفعان مختلف با آن موافقت، پیروی می‌کند.

نویسندگان در این پژوهش در خصوص نقش اعضای کمیته‌های مشورتی در مراحل دستور کار، چگونگی انجام مذاکرات در این کمیته‌ها و تأثیر دانشمندان بر تصمیمات کمیته‌ها، اقدام به نظر سنجی از اعضای کمیته‌ها با استفاده از مصاحبه‌های باز نموده‌اند. نتایج این پژوهش بیانگر این است که شواهد بسیار کمی وجود دارد که حجم تعاملات روزانه بین دولت و دانشمندان براساس «مشروعیت سیاسی» یا منطق «مشورت سیاسی» بوده باشد. با توجه به حجم تعاملات روزانه بین دولت و دانشمندان، به نظر می‌رسد کمیته‌های مشورتی عمدتاً به طور مکرر بر اساس مدل «ضربات آهسته و پیوسته» (On Tap) کار می‌کنند. امکان دارد دولت بر دستور کار چنین کمیته‌هایی مسلط شود، اما می‌توان انتظار این را هم داشت که حتی با مدل ضربات آهسته و پیوسته در جایی که دولت به دنبال «دانش» SACها است، سیاستمداران به جای دانشمندان، پیشنهادات سیاسی می‌دهند. شواهد کمی وجود دارد که دولت تمایل گسترده‌ای داشته باشد که به دنبال راهبری کمیته‌های مشورتی در جهت یک سیاست خاص باشد، در حالی که به نظر می‌رسد کارکنان دولت در موارد عمده‌ای بر تصمیمات SACها تأثیر می‌گذارند، ولی نمی‌توانیم لزوماً فعالیت آنها را به عنوان فشار بر دانشمندان و دیگر اعضای کمیته برای ارایه مجموعه‌ای از پیشنهادات بدانیم. شواهد زیادی وجود ندارد که SACها دانشمندان را گرفتار دنیای مشاوره سیاسی نمایند که در آن فراتر از دانش علمی خود رفته و مهارت‌های سیاسی گسترده‌تری ایجاد کنند. همانطوری که در مدل مشاوره سیاسی ارائه شده است؛ SACها ترکیب ارتباطی دارند، اما به نظر می‌رسد در عمل، توجه خود را بر روی مشاوره علمی متمرکز می‌نمایند و به دنبال برخی روش‌های توافقی یا تطابقی بین منافع اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مختلف نیستند. حمایت‌هایی

از این دیدگاه وجود دارد که در جایی که نظر دانشمندان با غیردانشمندان مخالف باشد، SAC تاثیر کمتری بر فعالیتهای دولت داشته اند. شواهد نشان می‌دهد که دستورالعمل کمیته‌ها عمدتاً توسط ادارات دولتی یا سازمان‌های در خدمت تنظیم می‌شود. تقریباً همه (۹۲ درصد) پاسخ دهندگان (به غیر از دانشمندان) اظهار داشتند که ادارات دولتی یا سازمان‌ها، منشأ دستور کار کمیته‌ها هستند. همچنین با توجه به نظرات پاسخ دهندگان یکی دیگر از موارد منشأ دستور کار «اختیار» بود، آنان به طور خاص کمیته‌ها را دارای اختیار و تعهدات لازم برای تنظیم دستور کار می‌دانند. برای مثال، این کمیسیون درباره داروهای انسانی توصیه‌هایی را برای صدور مجوز برنامه‌های کاربردی و شیوه اخذ نمایندگی برای متقاضیان ارائه می‌دهد. البته، این یافته واقعاً به ما در زمینه تصمیم‌گیری در مورد «توافق» و مشروعیت بخشیدن به توافقنامه‌های کمیته‌ها کمکی نمی‌کند، زیرا در تمام موارد انتظار می‌رود دولت نقش تعیین‌کننده‌ای در تنظیم دستورالعمل‌ها داشته باشد. مدل‌های مشروعیت‌بخشی و «چانه‌زنی سیاسی» در این پژوهش برگرفته از تجربه سایر کشورها در اتحادیه اروپا و از همه بیشتر آلمان است. در اینجا نمی‌توان یک تجزیه و تحلیل تطبیقی از SAC‌ها ارائه داد، اما می‌توان به برخی از ویژگی‌های نهادی آن اشاره کرد و آن اینکه به نظر می‌رسد SAC‌ها در انگلستان کمتر به انجام مشروعیت‌بخشی و چانه‌زنی سیاسی بپردازند. مدل On Tap به طور ویژه در بریتانیا قابل اجراست، اما در مورد SAC‌ها به علت شرایط فرهنگی در دولت انگلیس عملی نیست، زیرا با دانشمندان به شیوه‌ای خاص رفتار می‌کنند و دولت تمایلی ندارد در SAC اغلب دانشمندان را در طرح‌ریزی‌های کلان سیاسی و تعاملات علمی-سیاسی مشارکت دهد. تحقیقات این گروه نشان می‌دهد که نمی‌توان دانشمندان را تحت فشار قرار داد تا به جهان سیاسی وابسته شوند، در حالی که آنها به سادگی می‌توانند به سیاست‌های دولت مشروعیت بخشند و یا تخصص علمی خود را در سیاستگذاری و تدوین برنامه‌ها نادیده گرفته و به نحوی کم‌کاری کرده تا بتوانند با دیگر بازیگران سیاسی وارد معامله شوند.

مقاله بعدی با عنوان «توصیه‌هایی برای متخصصین طراحی سیاست: قوانینی جهت سازماندهی مشکلات غیرساختارمند»، نوشته روبرت هوپ، پنجمین مقاله‌ای است که مورد بررسی واقع می‌شود. این مقاله تلاشی است برای برقراری ارتباط میان دو بخش اطلاعات دانشگاهی (علمی) و بخش اجرایی (تجربی) از طریق نظریه‌های تدوین سیاست و واقعیت‌های جاری در دولت در زمان اجرای سیاست‌ها و تمرکز آن بر مشکلات سیاست از دیدگاه عملگرایانه و طراحی سیاست است. از نظر نویسنده این تحقیق از این جهت دارای اهمیت است که تحقیقات تجربی کمی در مورد طراحی سیاست و فرایندهای سیاستگذاری صورت گرفته است و تحلیلگران و

سیاستمداران تفسیری و استدلالی بر این باورند که مبانی و آموزه‌های آنها تنها می‌تواند به مثابه یک اندیشه و یا یک شیوه آموزشی دیده شود. این مقاله در سه بخش تدوین شده است و نویسنده در قالب سوال از طراحان سیاست چهار مفهوم: ۱- مشکل یابی ۲- دریافت بازخورد از ساختار ۳- نقشه برداری رفت و برگشتی متناوب و ۴- نوسان بین چپ‌نیش و قدرت را بررسی کرده است. در بخش مشکلات ساختاری غیرساختارمند، طراحی سیاست یک ایده کلی را به عنوان ساختار مشکلات تعیین نموده و سپس قوانینی مطرح می‌کنند که به سیاستگذاران در وظایف اصلی طراحی سیاست که شامل: اکتشاف، درک، تجزیه و تعریف مشکل و زمان بندی طرح سیاست کمک می‌کند که چگونه یک مشکل سیاسی غیر ساختارمند را به یک مشکل سیاسی ساختارمند مبدل سازند. هوپ، در مقاله خود ۴ قاعده و ۱۵ دستورالعمل خاص در مورد چگونگی انجام وظایف طراحی نظامند سیاسی ارائه نموده است. هوپ معتقد است که برای طراحی سیاست و یا مسئله‌یابی معرفتی چهار عامل باید مورد بررسی قرار گیرد: حساسیت به مشکل‌ساز بودن مسائل؛ طراحی یک چارچوب کلی؛ مهارت در تغییر و انتخاب میان سبک‌ها و نقش‌ها در طراحی سیاست؛ و در نهایت، انتخاب بین طراحی به عنوان کشمکش شناختی - تحلیل‌گرانه و مبارزه سیاسی برای دریافت حمایت یا کسب قدرت. می‌توان گفت که ایجاد مشکلات خود شامل نوعی فرایند تحلیلی و شناختی بوده و رهبری سیاسی مناسب، نیازمند داشتن تحلیل‌ها و طرح‌های سیاسی مناسب است. شرایط مشکل‌ساز باید مورد پردازش قرار گیرند تا به نحوی از انحاء، مورد حل و فصل قرار گیرند و تنها یک نوع از روش‌های حل مسئله که با اکثریت مشکلات تطابق دارد، می‌تواند مورد تحلیل و انعکاس قرار گیرد و از طریق همین طرح‌ها و نقشه‌ها می‌توان حرکت‌هایی داشت و همچنین، برداشتن قدم‌هایی آگاهانه برای حل مشکلات قدرت زیادی به ما می‌دهد تا بتوانیم به تعریفی مناسب و قانونی از طرح حل مسائل دست پیدا کنیم و از طرف دیگر، کسی که تمایل دارد تا ما را به سوی عوامل و عناصر درک مشکل هدایت کند، همیشه نباید برای این کار از یک روش واحد استفاده کند زیرا با توجه به اقتضاعات حل مشکل متفاوت خواهد بود.

سیاست‌مداران همچون باغبانانی خوبی هستند که می‌دانند چگونه طرح‌های مناسبی را ارائه کنند و الگویی برای دنیا شوند، همچنین می‌دانند که چقدر سخت باید کار کنند و اینکه شغل سیاستمداری چه مقدار زمان‌بر است و چقدر نیازمند صبر افراد است. هوپ، اصولی را به عنوان راهنمایی برای سیاستمداران در طراحی سیاست مطرح می‌کند که به ۱۰ مورد آن به اختصار اشاره می‌شود:

- اصل ۱:** همیشه از پرسش - پاسخ‌های شکننده در مسایل سیاسی و علمی بپرهیزید. همیشه نسبت به کشف، ایجاد و به جریان اندازی سوالات سرکوب کننده هوشیار باشید.
- اصل ۲:** راه خود را در مهمترین چارچوب گفتمان سیاسی و علمی، بشناسید؛ به چارچوب‌هایی که خارج از جریان اصلی گفتمان سیاسی و سیاسی - هژمونیک است توجه ویژه کنید.
- اصل ۳:** طراحی سیاست نیازمند آشنایی با سبک‌های طرح‌ریزی گذشته و آینده، طراحی سیاست و توانایی دیدن آنها به عنوان جبران کاستی‌های یکدیگر است.
- قانون ۴:** طراحی سیاست، مبارزه و استدلال از سیاست باهم‌اند، از نقطه نظر عملی، بهتر است فرایند نوسان و چالش‌های طرح‌ریزی را در نظر گرفت. طراحان سیاست باید بتوانند که «گرمای سیاسی» را در «آشپزخانه طراحی» تحمل کنند. نویسندگان در این قسمت به تعریف مشکل خوب از دیدگاه دری (1984)، پرداخته است. از نظر او مشکلی خوب است که راه حلی قابل اجرا و متناسب داشته باشد و نیز با برخی از دیدگاه‌های مداخله‌ای فعالان همخوانی داشته باشد و نهایتاً مشکل خوب باید به عنوان یک فرصت واقع بینانه برای بهبود وضعیت بحرانی گذشته و حال دیده شود. از نظر او مشکلات چالش برانگیز به لحاظ سیاسی خطرناک هستند چون ممکن است به مجادلات طولانی منجر شوند (Mitrov and Hirschmeller and Hope, 1995; Schoon and Rinne, 1994; Silvers, 2010). مشکل چالش برانگیز ممکن است گاهی از یک حوزه سیاست به دیگر حوزه‌ها گسترش یابد و یک سیستم سیاسی را بطور کامل به خطر اندازد. انتخابات ریاست جمهوری سال ۲۰۱۶ آمریکا، رفراندوم "Brexit" انگلستان و ظهور پوپولیسم در جاهای دیگر اروپا نمونه‌های بارز و معاصر از این نوع مشکل را ارائه می‌دهند.
- اصل ۵:** ابتدا هر کدام از خط مشی‌های سیاسی را به عنوان مشکل ساختارنیافته در نظر بگیرید؛
- اصل ۶:** یک راه حل تقریبی برای یک مشکل درست به یک راه حل کاملاً درست برای یک مشکل غلط ارجحیت دارد.
- اصل ۷:** برای جلوگیری از قطع ارتباط با جامعه، خود را منحصر به داده‌های رسمی درون سازمانی نکنید.
- اصل ۸:** قانون اولویت در درک مسأله برای طراحی سیاست واکنشی، دانستن نقطه عمومی شروع طرح‌ریزی است.
- اصل ۹:** به منظور رسیدن به احساسات خوب درباره مشکلات جدید، با استفاده از هر دو اطلاعات رسمی (کمی) و روایت‌های ذی‌نفعان (کیفی)، دانش مشترک ایجاد کنید.

اصل ۱۰. استفاده از مدل عرصه و تجزیه و تحلیل گفتمانی یا استقلال در ردیابی و ممیزی مباحث عمومی (از جمله در رسانه‌های اجتماعی) به عنوان ورودی در فرایندهای طراحی سیاست لحاظ گردد.

نویسنده با ذکر قوانین و اصولی جهت تفکیک یا تشخیص مسائل معتقد است که تفکیک یک مسئله از بین مسائل جزئی و مستقل، پایه و اساس تمام روش‌های حل مشکلات است و این امر نیز در تحلیل و طراحی سیاست‌های عمومی، از نظر شناختی غیرقابل اجتناب است و حتی، در مورد مشکلات سیاسی غیرساختاری هم بدین نحو می‌باشد. لذا طراح سیاسی، باید مراقب باشد که اولاً به طور دائم از مشکلات جزئی آگاه باشد و دوم اینکه، این مشکلات دارای راه حل‌های موثر و امکان‌پذیری باشند. برای مثال، در سال ۲۰۰۲، دولت هلند، هدفی سیاسی را مطالبه و ادعا کرد که باعث می‌شود تا هزینه‌های دولتی برای شهروندان تا ۲۵ درصد کاهش یابد. وزرات مسکن و شهرسازی، با انجام برنامه‌ریزی مکانی و محیط زیستی، محاسبه کرد که تاثیر این برنامه در زندگی شهروندان، باعث ایجاد هزینه‌های دولتی به مبلغ ۱۷۶۵ میلیون یورو در سال می‌شود که ۲۹ درصد آن یا به عبارتی، ۵۰۵ میلیون یورو، باید به خزانه ی دولت برگردانده شود. به منظور رسیدن به این هدف، این وزارتخانه، یک تیم تلفیق کننده که خود شامل چندین تیم می‌شد را مسئول قانون گذاری نمود و به اعضای آن نشان داد که چگونه داده‌ها و اطلاعات را به دست آورند. آنها وظیفه داشتند که منابع ارقام برگشتی به خزانه را در حوزه‌های مختلف شناسایی کنند و در این خصوص قوانین لازم را تدوین کنند، مانند: قانون اقامت، قانون برنامه‌ریزی مکانی، قانون مدیریت محیط زیست و غیره.

آخرین مقاله این نشریه «ایده طراحی سیاست: هدف، فرایند، نتیجه، معنی و اعتبار» نام دارد که حاصل پژوهش اچ.ک. کولباخ است. گرچه طراحی سیاست اصطلاح نسبتاً جدیدی در ادبیات علوم اجتماعی است اما مفهوم آن به گذشته بر می‌گردد. این مقاله بحث می‌کند که «طراحی سیاست» فعالیت و چارچوبی است که فرایندها و اهداف را با یکدیگر متناسب کرده و به آن اعتبار می‌بخشد. تجزیه و تحلیل فراگیر «طراحی سیاست» به عنوان یک مفهوم در دستور کار سیاستگذاران قرار دارد. ایده طراحی سیاست به متون اولیه آکادمیک در خصوص سیاستگذاری و حداقل به دوران پلاتو (فیلسوف یونانی) باز می‌گردد که بر اعمال پادشاه خردمند و متفکر به جهت خوب حکومت کردن اشاره دارد. سیاست به عنوان یک علم با توسعه علوم انسانی در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، توسط لاسول به ظهور رسید. این مقاله طراحی سیاست را به عنوان یک موضوع مهم در عمل یا تحلیل سیاستگذاری با رویکردهای جایگزین مقایسه می‌کند.

نظریه‌های قبلی در مورد سیاست، یک جنبه از فعالیت‌ها را نادیده گرفته بود که بعدها، آن را به عنوان یک کشف جدید یعنی «اجرای سیاست» اعلام کردند که به عنوان یک مشکل بزرگ برای «سیاستگذاران» تلقی می‌شد. «طراحی سیاست» به عنوان روندی متمایز از فعالیت‌های مربوط به دنیای آشفته سیاست است؛ اما به عنوان یک شکل افلاطونی (وابسته به افلاطون و فلسفه او) که در آن عناصر دنیای واقعی را باید دنبال کرد، مورد بررسی قرار گرفته است (Peters and Linder, 1988). نویسنده معتقد است که باید تمایز قائل شویم بین «جهت‌گیری طراحی قدیمی» که طراحی سیاست را به عنوان مرحله پیش از تصمیم‌گیری در نظر گرفته بود و مربوط به تاثیر نوع خاصی از ابزار سیاست بود و «گرایش طراحی جدید»، که در آن طراحی به عنوان یک فرآیند مستمر دیده می‌شود. علاوه بر این استدلال نویسنده بر این است که ادعاهای مربوط به طراحی سیاست به سه دلیل زیر نیازمند توجه و بررسی‌های جدیدی است.

الف) یک دفاع محکمی از این مفهوم توسط هولت انجام شده است که فعالیت چشمگیری در زمینه تجزیه و تحلیل سیاست دارد. ب) توجه به تفسیر در تجزیه و تحلیل سیاست، حالتی را ارائه می‌دهد که در آن توضیحات مربوط به درخواست تجدید نظر از طریق مفهوم طراحی و استفاده از ابزارهای تجربی یا تحلیلی مفید، بیان نمی‌شود. ج) این موضوع باعث به وجود آمدن سؤالاتی در زمینه اهمیت تجزیه و تحلیل علمی در فرایند سیاست می‌شود.

نویسنده بیان می‌کند که، مایکل هوولت شکایت داشت که نظریه‌های قبلی مربوط به طراحی سیاست در دهه ۱۹۹۰ از رده خارج شده‌اند و به شدت تلاش کرد تا مفاهیم جدیدی را جایگزین کند. از جمله کارهای او حمایت از «بررسی سالانه سیاستگذاری» و چاپ مقالات برگرفته از منابع مختلف با تمرکز بر طراحی سیاست است. این نوع رویکرد نسبت به سیاست در دهه ۱۹۶۰ در آمریکا بسیار پر کاربرد بود و تحلیل‌گران سیاست و واحدهای سازمانی اعم از آژانس-های دولت آمریکا و دادگاه‌ها این نوع رویکرد را به کار گرفتند. این امر به عنوان موضوعی در حال توسعه و مشخص در آمریکای شمالی به حساب می‌آمد. این رویکرد در انگلستان نیز نقش بسیار گسترده‌ای در دولت، علی‌الخصوص در بخش سلامت و رفاه اجتماعی داشت، برای نمونه دولت بلر بر موضوع دولت مدرن با مرجع «طراحی سیاست بر مبتای نتایج» تاکید داشت. صاحب‌نظران معتقدند که در طراحی سیاست، دولت، یک بازیگر است و بسیاری از بازیکنان این عرصه، بخشی از دولت نیستند؛ پس، دستیابی به اهداف مورد نظر ممکن است دشوار باشد و نتایج در عمل، نتایج دلخواه سیاستگذاران نباشد، همچنین ممکن است دیدگاه‌های متنوع و متفاوتی در مورد ماهیت مشکلات و پاسخ مناسب به آنها وجود داشته باشد که سیاستمداران با

اقدامات سیاستی مناسب می‌خواهند این تفاوت‌ها را پنهان کنند. نویسنده به نقل از ویک (1979) بیان می‌کند که تصمیمات دولت در طراحی سیاست بر اساس مذاکرات گسترده و سختگیرانه همراه با تنوع شرکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری به «تصویب» می‌رسند. بنابراین مذاکرات مربوط به «مشاوره در مورد سیاست» و شرکت‌کنندگان در این روند به عنوان بخشی از «سیستم مشاوره ای مربوط به سیاست» تلقی می‌گردند (Halligan, 1995). به این ترتیب سیاست‌ها می‌توانند مورد اعتراض تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته و یا میان آنها هم پوشانی به وجود آید. شرکت‌کنندگان در طراحی سیاست‌ها می‌دانند که برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب، طیف وسیعی از عوامل و فعالان تصمیم‌ساز باید در مذاکرات دخیل باشند. در این زمینه، صاحب‌نظران علمی مانند هولت معتقدند که این مذاکرات برای تدوین سیاست‌ها به عنوان بستر «طراحی سیاست» می‌تواند بدون شناسایی «طراحان» به نحوی که بر نتیجه طرح‌ریزی اثر نداشته باشد بکار گرفته شود و آن را به عنوان «طراحی سیاست» بنامند؛ پس امکان دارد که در این حالت یک بی‌نظمی به وجود آید، بنابراین باید یک طراحی سیاست وجود داشته باشد و افرادی که در سیاستگذاری تأثیر دارند باید جزء طراحان سیاست باشند. این روند به عنوان بخشی از فعالیت‌های قابل فهم در علوم اجتماعی در نظر گرفته شده است. در این حالت به سادگی ابهام موجود در مورد «سیاستگذاری» قابل مشاهده است. حال این پرسش‌ها مطرح است که، اگر سیاست توسط تصمیم‌گیری‌های برگرفته از طریق رهبران مجاز برای تصمیم‌گیری طراحی شود، آیا فقط آنها سیاست را طراحی می‌کنند؟ و اگر اینگونه نیست آیا «طراحی سیاست» از «سیاستگذاران» متفاوت است؟ اگر به این سوالات طبیعی بر اساس مشاهده نحوه سیاستگذاری‌ها و فعالیت‌های افراد مسئول نپردازیم، گفتگو در مورد طراحی جدید سیاست‌ها به عنوان یک حالت خود ارجاعی و آماده برای یک روند انحصاری مانند گذشته خواهد بود. این نشان می‌دهد که برچسب‌گذاری به سادگی نتیجه نهایی را تأیید نمی‌کند، بلکه به فعالیت خاصی از مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند، آنها صرفاً (به طور خاص) دلال سیاسی (نمایندگان کنگره یا رابطه میان شرکت‌ها و صنایع و غیره و نمایندگان کنگره) تجاری نیستند که سعی در کاهش بدهی‌های مالیاتی مشتریان خود دارند، بلکه جزئی از شرکت‌کنندگان در «طراحی سیاست» هستند. نویسنده دو حساب کاملاً مجزا از فرآیند سیاست را بیان کرده است: یک «حساب ابزاری» که آن را برحسب توصیه‌های تخصصی و به دنبال انتخاب خاص، منجر به پیاده‌سازی دقیق و متمرکز بر مداخلات برای تضمین نتایج توصیف می‌کند و یک «حساب مبتنی بر فرآیند» که آن را از لحاظ «مساله جمعی»، مشارکت سهامداران، تعامل، «رضایت مندی» و ابهام در نظر گرفته است. بنابراین متخصصان سیاست باید با هر دو حساب سر و کار داشته باشند. باید اطمینان حاصل شود که هر عنصر طراحی جدید، منطبق

است به این معنی که با اهداف کلی سیاست مرتبط است که آنها سازگار با یکدیگر هستند که با یکدیگر همکاری می‌کنند تا از یک هدف سیاسی حمایت کنند و هر دو هدف و ابزار سیاست باید هماهنگ باشند، نه این که در مقابل هم قرار گیرند. آنچه که به آن اشاره ای نشده است درک این موضوع است که فریم بندی فعالیت به عنوان طراحی سیاست خودش بخشی از اقدام است. ارائه فعالیت‌های مذاکره در مورد نتیجه قابل قبول به عنوان «طراحی سیاست» لفظی برای تسهیل پذیرش و تجهیز کردن فعالان در زمینه اجرای حکومت است. دولت یک میدان عمل است نه یک بازیگرو بسیاری از بازیکنان در این عرصه، بخشی از دولت نیستند. تشخیص اهداف کار ممکن است سخت باشد و تاثیر کمی در شکل گیری عمل داشته باشد. ممکن است دیدگاه‌های متنوعی در خصوص ماهیت مشکل و واکنش مناسب با اقدامات سیاستی که این تفاوت‌ها را مخفی می‌کند تا آنها را روشن کند، وجود داشته باشد. در این زمینه، ناظران دانشگاهی مانند هولت می‌توانند این مذاکرات را به عنوان «طراحی سیاست» نشان دهند بدون آنکه مشخص کنند طراحان چه کسانی هستند یا به چه نحوی عملکردشان به عنوان طراحی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین باید یک طراحی سیاست باشد و افرادی که آن را با هم قرار داده اند باید «طراحان سیاست» باشند. این به عنوان بخشی از عمل رسمی قابل درک است.

منابع

- 1- Anna P Durnová, Eva M Hejzlarová(2018). Framing policy designs through contradictory emotions: The case of Czech single mothers. *Public Policy and Administration, Special Issue: Questioning Policy Design* 33(4). ; pp. 409–427.
- 2- Christian Jensen, Staffan Johansson, Mikael Löfström(2018). Policy implementation in the era of accelerating projectification: Synthesizing Matland's conflict–ambiguity model and research on temporary organizations. *Public Policy and Administration, Special Issue: Questioning Policy Design* 33(4). , pp. 447–465.
- 3- Nick Turnbull.(2018). policy design: Its enduring appeal in a complex world and how to think it differently.. *Public Policy and Administration, Special Issue: Questioning Policy Design* 33(4). pp. 357–364.
- 4- HK Colebatch. (2018). The idea of policy design: Intention, process, outcome, meaning and validity. *Policy and Administration. Special Issue: Questioning Policy Design* 33(4). pp. 365–383.
- 5- Robert Hoppe.(2018). Heuristics for practitioners of policy design: Rules-of-thumb for structuring unstructured problems. *Public Policy and Administration, Special Issue: Questioning Policy Design* 33(4). ; pp. 384–408.
- 6- The LSE GV314 Group. (2018). Politicians in white coats? Scientific advisory committees and policy in Britain, *Public Policy and Administration, Special Issue: Questioning Policy Design* 33(4); pp. 428–446.