

بسم الله الرحمن الرحيم

ارائه تجربه توسعه آزمایشگاه سیاستی در مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

سخنران: مریم روضه سرا

عضو هیئت علمی و مدیر آزمایشگاه سیاستی
مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

بهمن ۱۴۰۴



Email: pl@nrisp.ac.ir



فهرست مطالب

۱

• نتایج مطالعات نظری و بررسی پیشینه ادبیات

۲

• طراحی و تدوین مدل مفهومی، سیاست‌ها و برنامه‌های آزمایشگاه سیاستی
مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

۳

• نمونه‌هایی از برنامه‌ها و عملکردهای آزمایشگاه

۴

• نمونه‌ای از یک پروژه موفق در آزمایشگاه

تعریف و مفهوم آزمایشگاه سیاستی

- آزمایشگاه‌های سیاستی متشکل از تیم‌ها، ساختارها یا نهادهایی اختصاصی متمرکز بر **صورت‌بندی مسئله، توسعه گزینه‌های سیاستی و آزمون مبتنی بر شواهد** در **مراحل مختلف چرخه سیاست‌گذاری** هستند (McGann et al., 2021 ;Olejniczak et al., 2020; OECD, 2017a;).
- این آزمایشگاه‌ها از طریق ارائه راهکارهای نوآورانه، پژوهش‌های تجربی و بهره‌گیری از رشته‌های میان‌رشته‌ای بین چرخه‌های سیاست‌پژوهی و سیاست‌گذاری پل می‌زنند. آن‌ها، با مشارکت دادن تمامی ذی‌نفعان فرایندهای سیاستی و مداخله در تمام مراحل سیاست‌گذاری، به نهادینه‌سازی هم‌آفرینی کمک می‌کنند.

تعریف و مفهوم آزمایشگاه سیاستی

- اصطلاح **“labification”** به معنای به کار گرفتن رویکردهای علمی برای آزمایش و آزمون کردن و همچنین اندازه گیری در فرایند سیاستی است.

(LAB)

(LAB)

تعریف و مفهوم آزمایشگاه سیاستی – ویژگی‌های کلیدی رویکرد "Labification" در سیاست‌گذاری

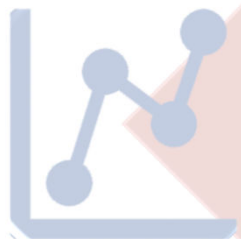


آزمایش و خطا (Experimentation): به جای اجرای سیاست‌ها به صورت گسترده و یکباره، ابتدا در مقیاس کوچک و کنترل شده آزمایش می‌شوند.



رویکرد مبتنی بر شواهد (Evidence-Based): تصمیم‌گیری‌ها مبتنی بر شواهد و نتایج واقعی از آزمایش‌ها هستند.

تعریف و مفهوم آزمایشگاه سیاستی – ویژگی‌های کلیدی رویکرد "Labification" در سیاست‌گذاری



اندازه‌گیری و ارزیابی (Measurement and Evaluation): با ابزارهای کمی و کیفی، نتایج سیاست‌ها به دقت اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.



بازخورد و یادگیری از طریق انجام دادن (Feedback and Learning by Doing): از نتایج هر مرحله برای بهبود طراحی سیاست‌ها استفاده می‌شود.

ویژگی‌های آزمایشگاه‌های سیاستی

ردیف	ویژگی	شرح ویژگی
۱	سطح و گستره فعالیت	محلی، ملی، منطقه ای، فراملی
۲	ساختار حاکمیتی - وابستگی	دولتی، نیمه دولتی، خصوصی
۳	اندازه	متنوع و متغیر (کوچک، متوسط، بزرگ)
۴	رویکردها و روش ها	۱- مبتنی بر طراحی با تمرکز بر تفکر طراحی، روش های کاربرمحور (مانند قوم نگاری، تکنیک های بصری سازی)، همکاری با ذی نفعان، ۲- مبتنی بر داده با تمرکز بر تحلیل های داده ای (مانند ابزارهای جدید دیجیتال و مبتنی بر شبکه)، ۳- مبتنی بر شواهد با تمرکز بر کاربرد تکنیک های ارزشیابی دقیق و سخت گیرانه، آزمایش های کنترل شده تصادفی (RCTs) و حامی ایده سیاست مبتنی بر شواهد، ۴- ترکیبی از رویکردها و روش های بالا.

ویژگی‌های آزمایشگاه‌های سیاستی

شرح ویژگی	ویژگی	ردیف
- تشخیص مسئله، - تنظیم دستور کار، - تدوین سیاست، - مشروعیت بخشی، - پیاده سازی و اجرا، - ارزیابی، - همه یا ترکیبی از مراحل بالا.	نوع مداخله سیاستی	۵
- طراحی/بازطراحی سیاست، - طراحی/بازطراحی خدمت، فرایند و سیستم، - پژوهش (سیاست پژوهی و آینده پژوهی) و ارزشیابی، - تحلیل، آزمون و ارزیابی سیاست ها، - فراهم کردن محیط آزمون تنظیم گری و مقیاس پذیری خدمات نوآورانه، - آموزش و مبادله دانش، - مشاوره و مربی گری.	محصول/خروجی	۶

ویژگی‌های آزمایشگاه‌های سیاستی

ردیف	ویژگی	شرح ویژگی
۷	گروه‌های هدف/مشتریان	• نهادهای دولتی (سیاست گذاران)، • شرکت‌های خصوصی، • دانشگاه‌ها و نهادهای علمی و پژوهشی، • بنیادها و سازمان‌ها، • اتحادیه‌ها و نهادهای عمومی، • مردم، • نهادهای فراملی و بین‌المللی.
۸	مدل تأمین مالی	• حمایتی (Sponsorship)، • مشارکتی (Contribution)، • جبران هزینه (Cost Recovery)، • ترکیبی (Hybrid)، • مشاوره‌ای (Consulting).

ویژگی‌های آزمایشگاه‌های سیاستی

شرح ویژگی	ویژگی	ردیف
- طراح محتوا، طراح خدمت، طراح بصری، - متخصص حوزه سیاستی مرتبط، متخصص خدمات عمومی، - ریاضیدان، - تحلیل گر، - پژوهشگر سیاست/خدمت، آینده پژوه، - مدیر پروژه، - راهبردپرداز و راهبردنویس، - ارتباط با شرکا و مشتری و ...	تخصص های موجود	۹

مقایسه های تطبیقی نمونه از آزمایشگاه های سیاستی در دنیا

آزمایشگاه فراملی	آزمایشگاه ملی	آزمایشگاه منطقه ای	نام آزمایشگاه
آزمایشگاه سیاستی اتحادیه اروپا	آزمایشگاه سیاستی	iLab (آزمایشگاه نوآوری بخش عمومی در ایرلند شمالی)	
مرکز تحقیقات مشترک کمیسیون اروپا	دپارتمان هیئت دولت (انگلستان)	اداره مالیه ایرلند شمالی	نهاد دولتی میزبان
طراحی، پیش بینی، مدل سازی، دیدگاه های رفتاری	طراحی، روش های مبتنی بر داده، دیجیتال	طراحی، دیدگاه های رفتاری، پویایی های سیستم، مدل سازی	روش های مورد استفاده
۲۰۱۴	۲۰۱۴	۲۰۱۴	سال راه اندازی
۵ نفر	۳ نفر	۳ نفر	تعداد کارکنان در سال ۲۰۱۴
موجود نیست	۳۵۰۰۰۰ یورو	۳۵۰۰۰۰ یورو	بودجه در سال ۲۰۱۴
حمایتی	حمایتی	حمایتی	مدل تأمین مالی در سال ۲۰۱۴
حمایتی	جبران هزینه	مشارکتی	مدل تأمین مالی در سال ۲۰۱۶
۲۴	۱۵	۱۳	تعداد کارکنان در سال ۲۰۲۰
حمایتی	جبران هزینه	ترکیبی	مدل تأمین مالی در سال ۲۰۲۰

نقاط قوت و ضعف هر یک از مدل‌های تأمین مالی در آزمایشگاه‌های سیاستی

مدل های تأمین مالی	مثال	قوت	ضعف
حمایتی	آزمایشگاه سیاستی در iLab، ۲۰۱۴، در ۲۰۱۴، آزمایشگاه سیاستی HMRC در ۲۰۱۷	الزام روشن برای خدمت دهی به دپارتمان های دولتی	متکی بر منابع تأمین مالی مستمر و با ثبات در یک محیط سیاسی متغیر و بی ثبات
مشارکتی	iLab در ۲۰۱۸	انعطاف پذیری برای خدمت دهی به گستره ای از مشتریان	الزام به وجود تخصص در محیط کسب و کار، بازاریابی و مالی
جبران هزینه	آزمایشگاه سیاستی در ۲۰۱۷	انعطاف پذیری برای خدمت دهی به گستره ای از مشتریان	نیازمند رهبری و تخصص در محیط کسب و کار، نوشتن قرارداد، بازاریابی، و مالی
ترکیبی	iLab در ۲۰۱۹	ریسک توزیع شده میان منابع درآمدی متعدد	الزام به وجود رهبری قوی و تخصص کافی در محیط کسب و کار، نوشتن قرارداد، بازاریابی و مالی و اتکا به یک مسیر و سابقه تثبیت شده
مشاوره ای	...	بهبود انعطاف پذیری در درآمدزایی	الزام به وجود رهبری قوی و تخصص کافی در محیط کسب و کار، نوشتن قرارداد، بازاریابی و مالی و اتکا به یک مسیر و سابقه تثبیت شده

چند پرسش کلیدی؟

- آزمایشگاه سیاستی چگونه قرار است در ایجاد تحول و نوآوری در مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور مشارکت داشته باشد؟
- چشم انداز آزمایشگاه برای حال و آینده چیست؟
- چه ساختار حکمرانی - مدیریتی و مدل تأمین مالی برای آزمایشگاه مناسب است؟
- آزمایشگاه چگونه می تواند تأثیر و ارزش خود را اثبات کند؟
- موفقیت آزمایشگاه چگونه ارزیابی می شود؟

ضرورت توسعه آزمایشگاه سیاستی

اسناد بالادستی - سیاست ها و برنامه های وزارت عتف

- آیین نامه مرکز کارآفرینی و نوآوری مصوب ۱۴۰۲،
- برنامه بازاریابی فعالیت ها و مأموریت های پژوهشگاه ها، مراکز پژوهشی و فناوری
- دستگاه های اجرایی و وزارت عتف و توسعه اندیشکده های سیاست پژوهی با هدف مأموریت گرایی و حل مسائل کشور.

سیاست ها و راهبردهای مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

- سند برنامه راهبردی مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور (۱۴۰۶-۱۴۰۲) مصوب هیئت امنا،
- نقشه راهبرد مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور.

کارکردهای آزمایشگاه سیاستی برای مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

- ارائه خدمات آزمایشگاهی به مؤسسه،
- کمک به نوآوری در سیاست ها و خدمات مؤسسه،
- توسعه قابلیت های طراحی و حل مسأله در مؤسسه،
- افزایش اعتبار و بهبود برند مؤسسه،
- ایجاد امکان درآمدزایی و اخذ بودجه های حمایتی برای مؤسسه.

چالش‌های اصلی آزمایشگاه‌های سیاستی دولتی!

• **تنش بین منابع مورد نیاز و فشار سیاسی برای ارائه سریع نتایج:** آزمایشگاه‌ها با تنش بین نیاز به منابع کافی و فشار سیاسی برای ارائه سریع نتایج مواجه هستند. این تنش می‌تواند کیفیت و اثربخشی سیاست‌های طراحی‌شده را تحت تأثیر قرار دهد.

• **مقیاس کوچک و ساختار نوپا:** آزمایشگاه‌های سیاستی معمولاً ساختارهای کوچک و نوپایی هستند که توسط شش یا هفت کارمند مدیریت می‌شوند و عمر مفید آن‌ها معمولاً سه تا چهار سال است. این ساختارهای کوچک و موقت به راحتی می‌توانند تعطیل، نادیده گرفته یا از بودجه محروم شوند.

چالش‌های اصلی آزمایشگاه‌های سیاستی دولتی!

• **از دست دادن حمایت دولت:** آزمایشگاه‌های سیاستی ممکن است حمایت مالی و سیاسی لازم را از دولت از دست بدهند، که این امر بقا و اثربخشی آن‌ها را تهدید می‌کند.

• **مقاومت در برابر نوآوری در سطح میانی بوروکراسی:** بوروکراسی‌های میانی ممکن است در برابر تغییرات و نوآوری‌های جدید مقاومت کنند، که این امر می‌تواند پذیرش و اجرای سیاست‌های طراحی شده توسط آزمایشگاه‌ها را دشوار کند.

راهنمای کلیدی به منظور مقابله با چالش‌ها

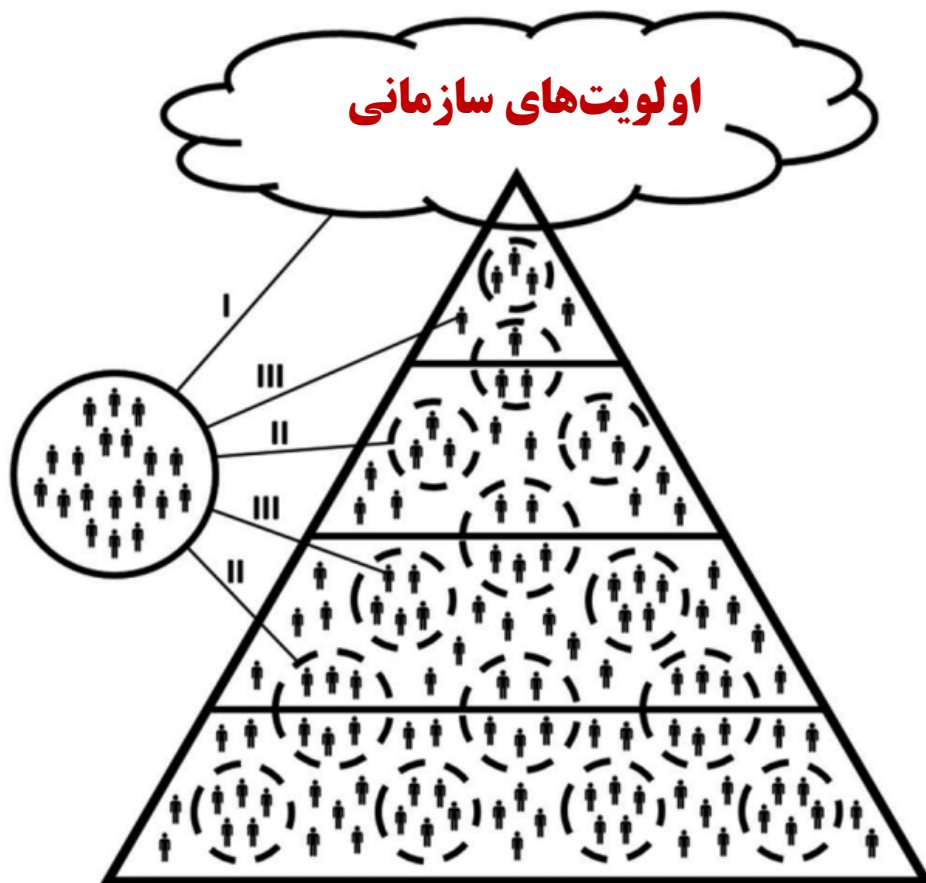
پیوند دادن دستور کارها (Agenda Linking): ارتباط دادن اهداف آزمایشگاه سیاستی با اولویتهای سازمان‌های دولتی. مدیران آزمایشگاه‌های سیاستی اولویتهای خود را با اولویتهای کلیدی سازمان‌های دولتی همسو می‌کنند.

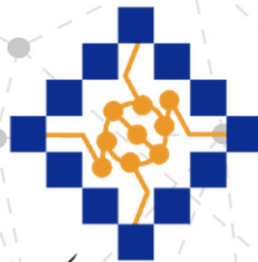
پیوند دادن عرصه‌ها (Arena Linking): ارتباط دادن عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری، "عرصه‌ها" به حوزه‌ها و بخش‌های مختلف دولتی (علم، فناوری، اقتصاد و ...) اشاره دارد که سیاست‌ها و تصمیمات آنها می‌تواند تأثیرگذار باشد (**حداکثر ذی‌نفعان - حداکثر مشروعیت بخشی**).

پیوند دادن بازیگران (Actor Linking): ایجاد شبکه‌ها و ارتباطات بین افراد کلیدی (بازیگران) در فرایند سیاست‌گذاری. بازیگران بخش‌های دولتی، غیردولتی یا حتی جامعه مدنی که نقش مهمی در تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها دارند (**حداکثر ذی‌نفعان - حداکثر مشروعیت بخشی**).

راهبردهای کلیدی به منظور مقابله با چالش‌ها

- آزمایشگاه سیاستی دولتی
- △ سازمان دولتی مادر
- ☼ اولویت‌های سازمان مادر
- ⊖ عرصه‌ها (بخش‌ها و حوزه‌ها)
- 👤 بازیگران
- I پیوند دادن دستور کارها
- II پیوند دادن عرصه‌ها
- III پیوند دادن بازیگران

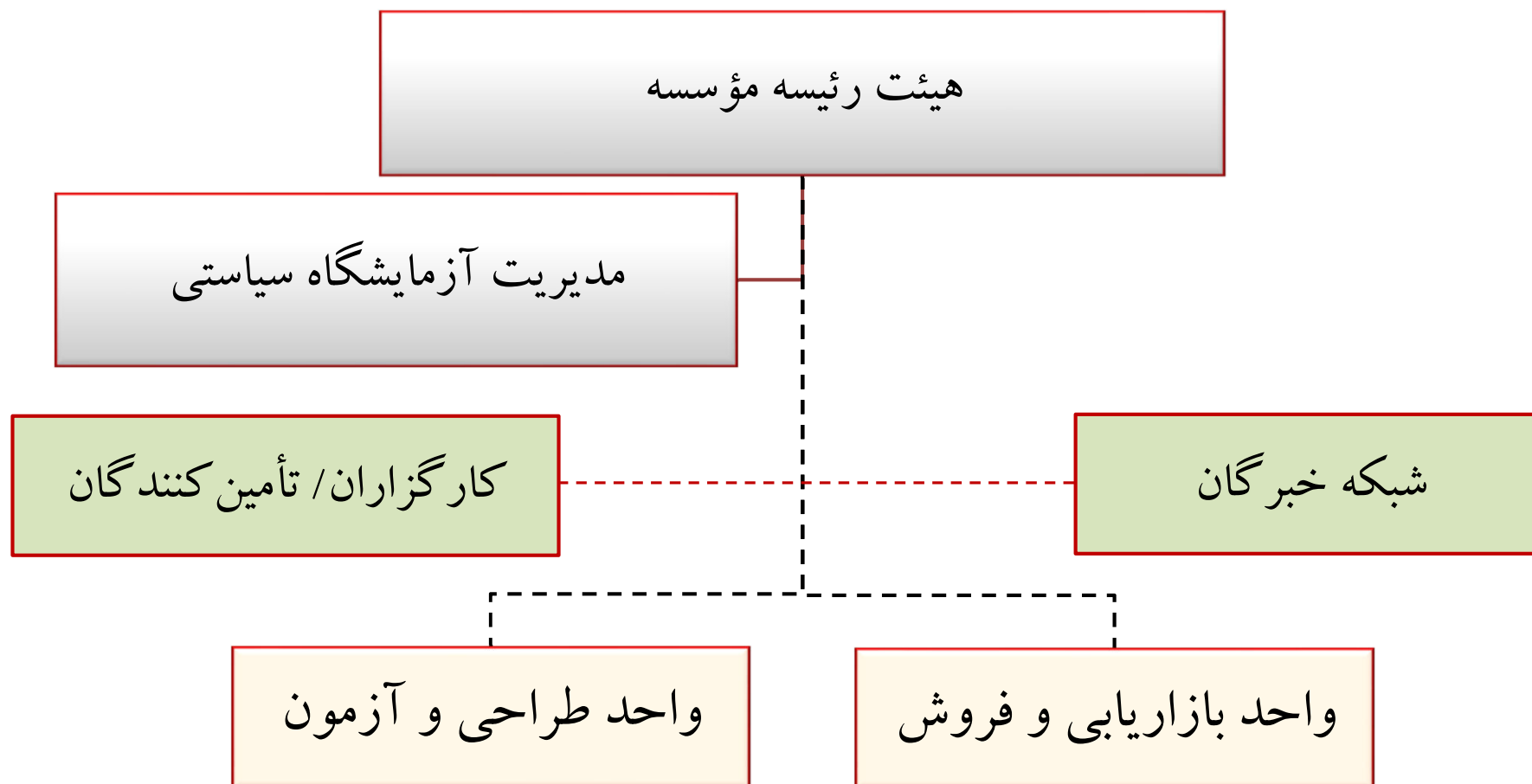




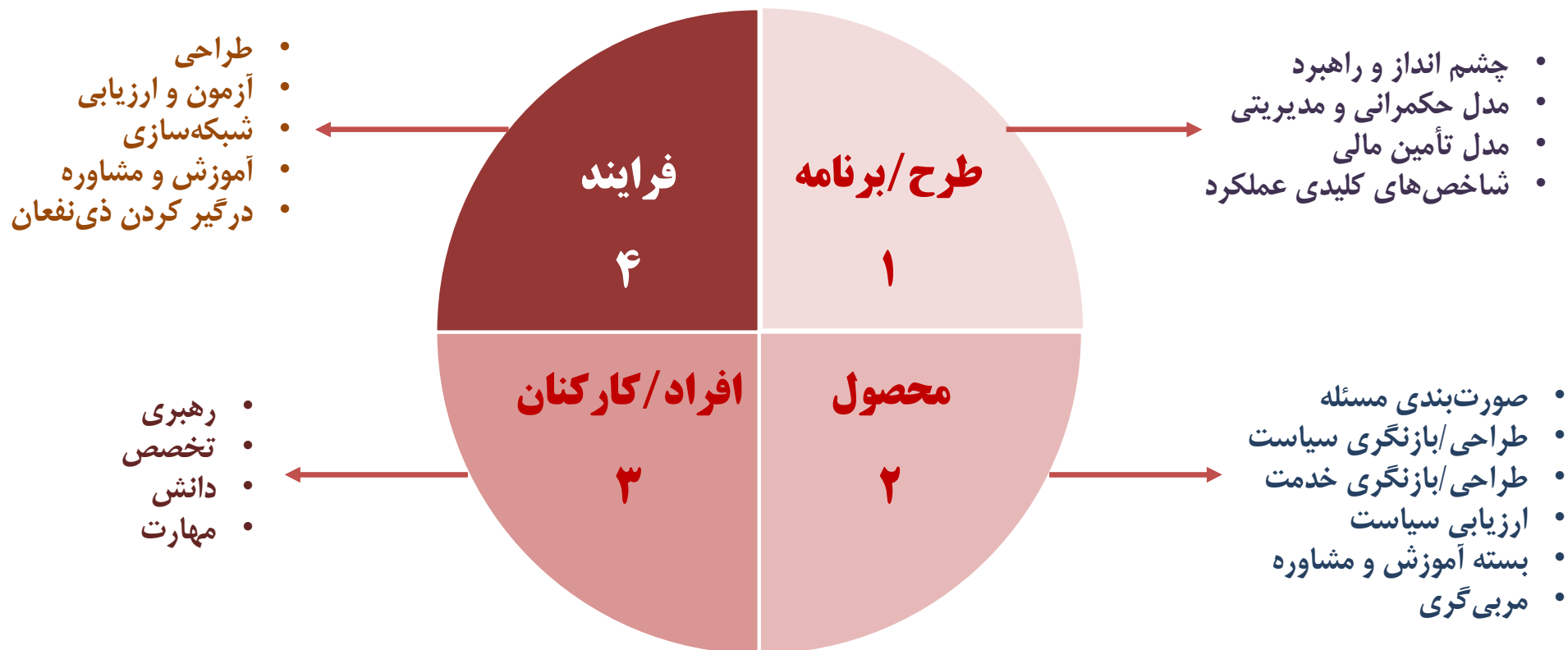
مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور
آزمایشگاه سیاستی

مدل مفهومی و برنامه‌های پیشنهادی آزمایشگاه سیاستی مؤسسه

ساختار مدیریتی پیشنهادی



مدل مفهومی آزمایشگاه سیاستی مؤسسه



مراحل چرخه عمر (رشد) آزمایشگاه سیاستی

مرحله سوم Scale up (یک تا دو سال)	مرحله دوم Start up (یک تا دو سال)	مرحله اول Stand up (یک سال)
نگاه درون زا و برون زا، سرمایه گذاری روی توسعه کسب و کار، طراحی سامانه های پیچیده	نگاه درون زا و برون زا، قابلیت سازی درونی و بیرونی، جذب سرمایه، همکاری و مشارکت، کسب اعتبار	نگاه درون زا، قابلیت سازی درونی، خلق تجارب موفق، کسب مشروعیت
نوآوری در سیاست و خدمت، ارائه خدمات متمایز در حوزه آموزش و مشاوره های سیاستی	اجرای پروژه در حوزه های کاری مختلف، ارائه پیشنهاد های همکاری به سایر نهادهای مشابه، ترویج، آموزش و مشاوره	اجرای یک یا دو پروژه طراحی/بازطراحی سیاست/خدمت، سیاست پژوهی، ترویج، آموزش و مشاوره
از دست دادن حامیان مالی، از دست دادن چابکی، تمرکز بر درآمدزایی به جای حل مسئله	تأمین مالی، تمرکز بر درآمدزایی به جای حل مسئله	مشروعیت، تأمین مالی
تنوع در تأمین مالی، سرآمدی، هم راستایی پروژه ها با راهبرد آزمایشگاه، توانمندی طراحی، تعداد نوآوری در سیاست و خدمت	جذب منابع مالی، اجرای پروژه های موفق بیرونی، شبکه سازی، جذب افراد متخصص، کسب اعتبار و شهرت	شناسایی منابع تأمین مالی، اجرای پروژه/پروژه های موفق و تبلیغ و کسب مشروعیت، شبکه سازی

چشم انداز و راهبردها

خروجی ها

چالش ها

شاخص های کلیدی عملکرد



ویژگی‌های پیشنهادی آزمایشگاه سیاستی

در مرحله اول – Stand up

ردیف	ویژگی	شرح ویژگی
۱	سطح و گستره فعالیت	محلی - علم، فناوری و نوآوری
۲	ساختار حاکمیتی - وابستگی	وابسته به مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور
۳	اندازه	کوچک
۴	رویکردها و روش‌ها	ترکیبی (مبتنی بر طراحی و مبتنی بر شواهد)
۵	نوع مداخله سیاستی	کل چرخه سیاست‌گذاری (با تمرکز بر طراحی و ارزیابی)
۶	محصول/خروجی	- طراحی/بازطراحی سیاست، - طراحی/بازطراحی خدمت، فرایند و سیستم، - پژوهش (سیاست‌پژوهی و آینده پژوهی)، - تحلیل، آزمون و ارزیابی سیاست‌ها، - آموزش و مبادله دانش، - مشاوره و مربی‌گری.

ویژگی‌های پیشنهادی آزمایشگاه سیاستی

در مرحله اول – Stand up

ردیف	ویژگی	شرح ویژگی
۷	گروه‌های هدف/مشتریان	• مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور، • نهادهای دولتی/سیاست‌گذاران (وزارت عتف، معاونت علمی و فناوری، مجلس، وزارت خانه ها و ...) • دانشگاه ها و نهادهای علمی و پژوهشی، • بنیادها و سازمان های صنعتی بزرگ، • اتحادیه ها و نهادهای عمومی، • شرکت های خصوصی، • شبکه متخصصین.
۸	مدل تأمین مالی	ترکیبی (بیش تر حمایتی+مشارکتی)

نمونه‌ای از برنامه‌ها و عملکرد آزمایشگاه سیاستی

ردیف	برنامه	عملکرد
۱	توسعه مبانی نظری	نگارش کتاب «آزمایشگاه‌های سیاستی مفاهیم، ابزارها و کاربردها» طرح پژوهشی راه‌اندازی و توسعه آزمایشگاه سیاستی



نمونه‌ای از برنامه‌ها و عملکرد آزمایشگاه سیاستی

ردیف	برنامه	عملکرد
۲	تبدیل چالش‌های سیاستی به مسائل سیاستی در حوزه‌های شناسایی شده	طرح ریزی و مدیریت نشست بررسی چالش‌های سیاستی گذار از خودروهای سوخت فسیلی به خودروهای برقی در کشور.



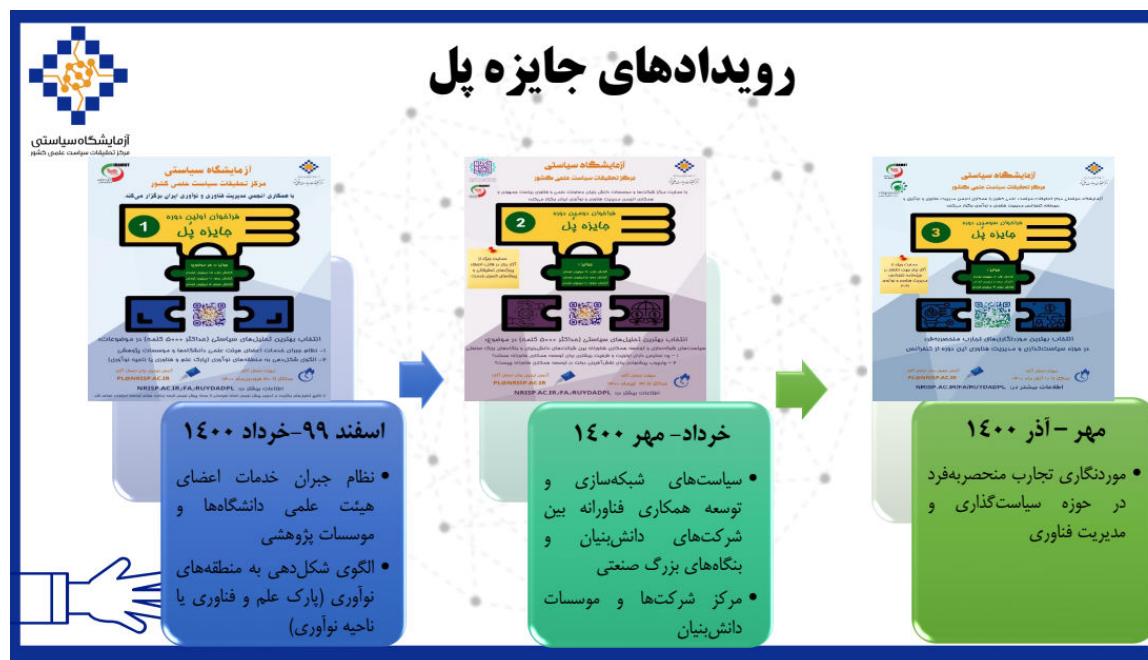
نمونه‌ای از برنامه‌ها و عملکرد آزمایشگاه سیاستی

ردیف	برنامه	عملکرد
۳	تعریف راهکارهای سیاستی با مشارکت شبکه نخبگانی	تدوین گزارش‌های سیاستی مانند: • بررسی چالش‌های نظام ملی استاندارد در محصولات دانش بنیان، • گزارش توسعه اثربخشی کارآفرینان برتر و فعالیت‌های دانش بنیان در حکمرانی کشور.



نمونه‌ای از برنامه‌ها و عملکرد آزمایشگاه سیاستی

ردیف	برنامه	عملکرد
۳	تعریف راهکارهای سیاستی با مشارکت شبکه نخبگانی	• رویدادهای جایزه پل



نمونه‌ای از پروژه‌های موفق آزمایشگاه

بازنگری آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیئت علمی آموزشی و پژوهشی و فناوری

محصول

- آسیب‌شناسی و علل ریشه‌ای
- سیاست بازنگری شده

فرایند

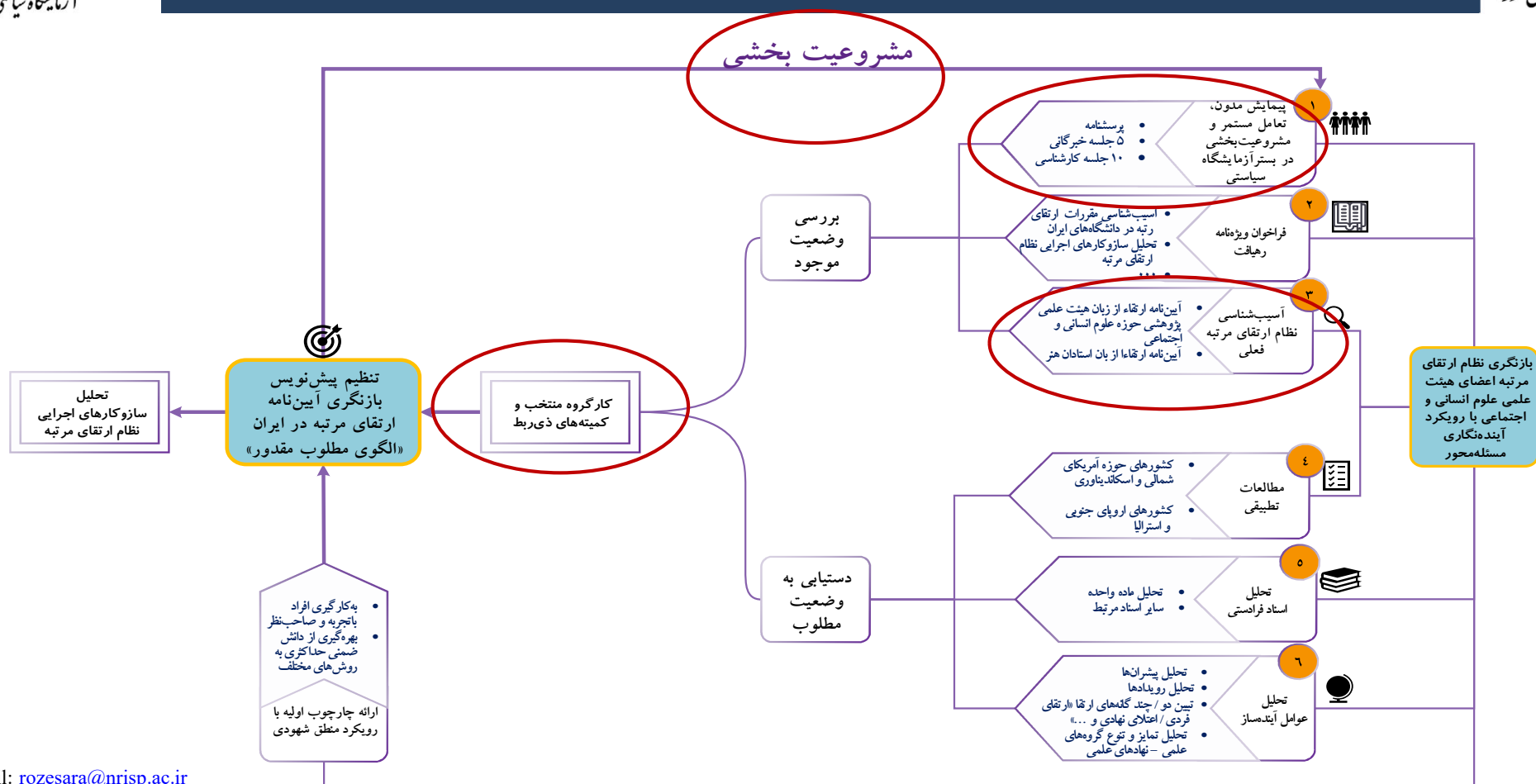
- درگیر کردن ذی‌نفعان
- شبکه‌سازی
- شناخت مسئله

منطق مداخله

- بازنگری سیاست
- مشروعیت بخشی



نمونه‌ای از پروژه‌های موفق آزمایشگاه – چارچوب مدیریت طرح بازنگری آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیئت علمی



نمونه‌ای از پروژه‌های موفق آزمایشگاه – فرایندها

فرایند درگیر کردن ذی‌نفعان



نمونه‌ای از پروژه‌های موفق آزمایشگاه – فرایندها

فرایند شبکه‌سازی

شناسایی و تحلیل ذی نفعان

ذی نفعان اصلی: شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، هیئت‌های ممیزه، اعضای هیئت علمی (آموزشی، پژوهشی و فناوری).
ذی نفعان کلیدی: وزارت علوم و شورای عالی انقلاب فرهنگی، رؤسای دانشگاه‌ها، اعضای هیئت ممیزه، کمیسیون‌های تخصصی

برقراری ارتباط و تعامل

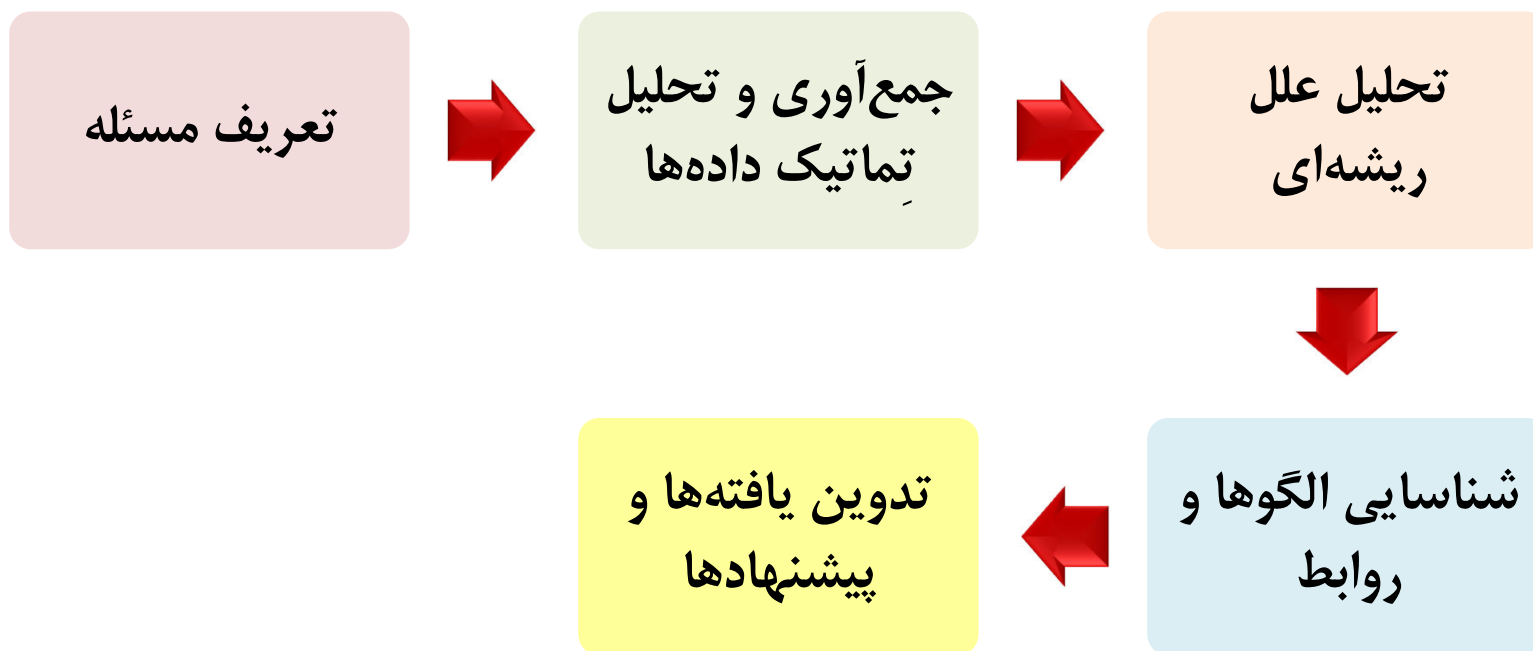
نشست‌های هم‌اندیشی
مشاوره با ذی نفعان کلیدی
نظرسنجی‌های عمومی
پرسش‌نامه

تسهیل همکاری و هم‌آفرینی

تشکیل کارگروه‌های تخصصی
سامانه بازخورد و نظرسنجی

نمونه‌ای از پروژه‌های موفق آزمایشگاه – فرایندها

فرایند شناخت مسئله – رویکرد مبتنی بر شواهد



نمونه‌ای از پروژه‌های موفق آزمایشگاه – فرایندها

فرایند شناخت مسئله – رویکرد مبتنی بر شواهد





مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور
آزمایشگاه سیاستی

pl@nrisp.ac.ir

