

## روش‌شناسی مستندسازی تجربیات سیاستی (دانش ضمنی)؛ تلفیقی از مدل کشف، تنقیح و تجرید با مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی<sup>۱</sup>

دکتر کیومرث اشتریان\*

### چکیده

تجربه عنصر اساسی در دانش ضمنی است که توجه روزافزونی را در سیاست‌گذاری بخش عمومی به خود جلب کرده است. این مقاله در پی ارائه روش‌شناسی مستندسازی دانش‌های ضمنی و تجربیات سیاستی، در سازمان‌های عمومی، بر اساس ترکیبی از مدل اکتشاف، تنقیح و تجرید با مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی است.

در این مقاله نخست، به مبانی روش‌شناسانه دانش ضمنی می‌پردازیم و نشان می‌دهیم که تکثرگرایی روش‌شناختی، در مقابل پوزیتیویسم، بنیان مناسب‌تری برای سیاست‌گذاری خواهد بود. سپس درباره روش‌شناسی گزارش‌های مستندسازی بحث کرد و تشریح مسئله تکالیف قانونی، سابقه تحلیلی از اقدامات پیشین، تحلیل و ارائه راه‌حل و در نهایت ارزیابی نهایی از اجرای طرح، بر اساس شاخص‌های مورد نظر را مطرح خواهیم کرد.

در این مقاله، یک تجربه اجرایی مطالعه شده، جوهره مدیریتی آن کشف و در پرتو نظریه‌های مرتبط نقادی و تنقیح می‌شود تا آماده ارتقا به سطحی نظری شود. سپس تجربیدی نظری انجام می‌شود تا مدل مدیریتی مورد نظر فراهم گردد. در پایان، این تجربه در قالب مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی تشریح می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** روش‌شناسی، پوزیتیویسم، تکثرگرایی روشی، دانش ضمنی، سیاست‌گذاری  
بخش عمومی

---

۱. این مقاله به عنوان طرح پژوهشی برای پروژه مستندسازی تجربه‌های مدیریتی شهرداری تهران نگارش یافته است.  
\* عضو هیئت علمی دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران  
Email: ashtarian@ut.ac.ir  
تاریخ دریافت: ۸۷/۱۲/۲۵ تاریخ تأیید: ۸۸/۵/۸

### مستندسازی فاعلانۀ دانش ضمنی در سیاست‌های عمومی

دانش ضمنی بر این مبنا استوار است که تجربه و راه‌حل‌های اقتضایی و عقلانی گزینه مناسب‌تری برای حل مسائل سیاستی هستند. این‌گونه، دانش از عقاید مسلم و/یا اثبات‌گرایی فاصله می‌گیرد و «تسامح» معرفتی و تکثرگرایی روش‌شناسی را در سیاست‌گذاری عمومی جایگزین مناسب‌تری برای «سیاست‌گذاری علمی» تلقی می‌کند. به تعبیر ویلیام دان<sup>۱</sup> (۱۹۸۱، ص ۱۰)، روش‌شناسی آن‌گونه که در اینجا به‌کار رفته، مجموعه‌ای از معیارها، قوانین و رویه‌هاست که برای ایجاد، برآورد و ارزیابی موشکافانه و انتقال دانش سیاستی به‌کار می‌رود. روش‌شناسی، در این معنی، بسیار به آن دسته از فعالیت‌های عقلانی و عملی نزدیک است که جان دیویی آن را *منطق کندوکاو* (عملکرد شناخت انسان در حل مشکلات) نامیده است. حل مشکل، عامل مهمی در روش‌شناسی تحلیل سیاست‌هاست و به همان اندازه مهم است بدانیم که تحلیل سیاست همچون یک روش‌شناسی برای تدوین و تنظیم مشکلات (به عنوان بخشی از جستجوی راه‌حل) به حساب می‌آید.

دانش ضمنی دانشی است که از تجربه یک فرد یا سازمان، در طول زمان و طی فرآیندهای عملی و کنش و واکنش با واقعیات روزمره کاری پدید می‌آید. آنچه ما در طول زمان یاد می‌گیریم، منبعی غنی از ظرفیت مدیریتی است. در یک چشم‌انداز وسیع از دانش بشری و یک تعریف نسبی از علم و روش علمی می‌توان تجربه را منبعی دانست که در یک ترکیب نظام‌مند با دیگر روش‌های شناخت، راهی اطمینان‌بخش فراروی سیاست‌گذاری عمومی قرار می‌دهد. تجرید نظری این تجربه‌ها و مدل‌سازی و الگوگیری از آن می‌تواند آن را به دانش<sup>۲</sup> یا حتی علم<sup>۳</sup> تبدیل نماید. بر این اساس است که دانش سیاست‌گذاری عمومی<sup>۴</sup> یا علوم سیاست‌گذاری<sup>۵</sup> شکل می‌گیرد. سیاست‌گذاری عمومی از آنجا که با عمل روزمره در سیاست‌های عمومی و عمل دولتی و هنجارها و ارزش‌های شهروندان و سیاست‌گذاران سروکار دارد، به هر دو وجه علمی و دانشی در سیاست‌های عمومی ربط پیدا می‌کند؛ از این‌روست که از تجربه و مهارت در عمل روزمره سیاست‌گذاری، حکمرانی و حکمروایی به مثابه بستری اساسی در رشد و شکوفایی رشته سیاست‌گذاری استفاده می‌کند.

1. William Dunn

2. knowledge

3. science

4. policy knowledge

5. policy sciences

دانش ضمنی از آنجا که معطوف به موضوعات و مسائل سیاستی است، ماهیتی بین رشته‌ای دارد. مسائل و موضوعات سیاستی که در معرض سیاست‌گذاری قرار دارند، از واقعیات و موجودیت‌های درهم‌تنیده اجتماعی تشکیل شده‌اند. این موجودیت‌ها به یک شاخه یا رشته خاص دانشگاهی محدود نمی‌شوند؛ از این رو ضروری است با نگاهی چندرشته‌ای، بین رشته‌ای یا فرارشته‌ای بررسی شوند. از سوی دیگر، ماهیتی فرآیندی و عمل‌گرا دارند. دانش به‌گونه‌ای فرآیندی و عمل‌گرا توسعه یافته، به‌کار می‌رود (مک‌آدام، ۲۰۰۷، ص ۴۷-۵۱).

دانش ضمنی تجربه، مهارت و دانشی غیر صریح است که عمل‌گرا و عملیاتی است. برخی آن را انتقال‌ناپذیر می‌دانند (فتیحان، ۱۳۸۴). برخی دیگر آن را بخشی از آنچه می‌گوییم یا انجام می‌دهیم دانسته، جزء جدایی‌ناپذیر تفکر تلقی می‌کنند که در نحوه کار تجلی می‌یابد (میلر و موریس، ۱۳۸۳، ص ۱۳۳).

نگاه این مقاله به دانش ضمنی در سیاست‌گذاری عمومی، منفعلانه نیست؛ هر چند بر ناخودآگاه بودن آن تأکید دارد. در عین حال به نظر می‌رسد با اتخاذ تدابیری در روایت تجربه‌های ضمنی می‌توان آن را کدبندی و در انتقال آن موفق عمل کرد.

برای فهم بیشتر مدل پیشنهادی این مقاله لازم است یادآوری کنیم که درباره انتقال دانش ضمنی دو دیدگاه وجود دارد. از دید پولانی<sup>۱</sup>، دانش ضمنی را فقط به صورت ضمنی می‌توان آموخت. بر این اساس، هیچ روش مشخصی برای انتقال عینی و رسمی دانش ضمنی وجود ندارد؛ از این رو، این دیدگاه بر اهمیت تعامل اجتماعی و روابط نزدیک برای انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کند.

دیدگاه دوم، بر مبنای آرای نوناکا<sup>۲</sup> و تاکوچی<sup>۳</sup>، انتقال کارآمد دانش ضمنی را منوط به تبدیل آن به دانش آشکار می‌داند (کاووسجیل ۲۰۰۳، ص ۹). بر این اساس دانش ضمنی می‌تواند از طریق فرآیند بیرونی‌سازی، به دانش آشکار تبدیل شود. مکانیسم تعاملی بر روابط نزدیک میان طرفین استوار است. بر مبنای آراء گرناتر<sup>۴</sup>، مورگان<sup>۵</sup> و هانت<sup>۶</sup> چهار مؤلفه روابط نزدیک میان شرکت‌ها عبارت‌اند از: ۱. تعامل و ارتباط مکرر و مطلوب. این تعامل می‌تواند همکاری، معاملات، مبادلات و... را در بر گیرد. چنین تعاملی به صورت مستمر و نهادینه شده می‌تواند به انتقال دانش منجر شود. ۲. اعتماد

1. Polanyi  
3. Takoochi  
5. Morgan

2. Nonaka  
4. Granovetter  
6. Hunt

متقابل یا صمیمیت. معمولاً اعتماد در زمینه‌های مشترک فرهنگی و تاریخی و با درک حقوق و منافع مشترک، در دسترس قراردادن دانش را توجیه می‌نماید. ۳. تعهد که قراردادهای همکاری و مسئولیت‌ها و تعهدات اخلاقی را در بر می‌گیرد. ۴. پیشینه طولانی روابط (همان‌جا).

نانوکا و تاکئوچی ماتریس دانشی را طراحی و دانش را به شکل دانش صریح<sup>۱</sup> و ضمنی<sup>۲</sup> و نیز دانش فردی<sup>۳</sup> یا جمعی<sup>۴</sup> دسته‌بندی کرده‌اند. این دو فرآیند دگرگونی دانش را به این شرح توصیف کرده‌اند:

اجتماعی‌سازی<sup>۵</sup> (از ضمنی به ضمنی که به موجب آن فرد دانش ضمنی را مستقیماً از طریق تجربه‌های مشترک، مشاهده، تقلید و مانند آن کسب می‌کند)؛ برونی‌سازی<sup>۶</sup> (از ضمنی به صریح، از طریق مفصل‌بندی دانش ضمنی به مفاهیم صریح)؛ ترکیب<sup>۷</sup> (از صریح به صریح، از طریق ساماندهی مفاهیم برگرفته از بدنه‌های مختلف دانش صریح)؛ درونی‌سازی<sup>۸</sup> (از ضمنی به صریح، از طریق فراگرد «یادگیری از طریق اقدام» و از طریق شفاهی‌سازی یا مستندسازی تجربیات).

نانوکا و تاکئوچی از فرآیند «خلق دانش سازمانی» یک مدل مارییج ساخته‌اند که در آن، دانش از طریق تبدیل به حالات چهارگانه «وسعت می‌یابد»؛ همچنین به این نکته اشاره شده است که دانش در سطوح بالاتر سازمانی، در گذار از فرد به گروه و از گروه به سطوح بالاتر سازمانی یا حتی میان‌سازمانی، «متبلور»<sup>۹</sup> می‌شود (هاگجی و کینگستون، ۲۰۰۳، ص ۲).

دو رویکرد یادشده که می‌توان آنها را مکانیسم تعاملی و مکانیسم تبدیلی در انتقال دانش ضمنی نامید، اساس بحث انتقال دانش ضمنی را تشکیل می‌دهند.

### روش تدوین دانش ضمنی

#### الف. مدل مستندسازی تجربیات از کشف تا تجرید

نوشتار حاضر از زاویه دیگری به مستندسازی تجربیات می‌پردازد و آن را در بستری از کشف تا تجرید دنبال می‌کند تا توان انتقال و تعمیم آن را فراهم کند. دانش ضمنی،

1. explicit  
3. individual  
5. socialisation  
7. combination  
9. crystallized

2. tacit  
4. collective  
6. externalisation  
8. internalisation

دانشی ناخودآگاه است که استفاده از آن مستلزم تفصیل و تجرید است؛ از این رو می‌توان به شناسایی عناصر مفهومی ذیل در این فرآیند توجه کرد.

۱. اکتشاف: بشر در اقدامات خود برای حل مسائل و مشکلات و ارائه راه‌حل‌ها، از ناخودآگاه خود استفاده می‌کند. مستندسازی تجربیات سیاستی، در درجه نخست، با کشف این ناخودآگاه سروکار دارد؛ بنابراین، تشریح و توصیف اقدامات در مرحله نخست قرار می‌گیرد. تفصیل این اقدامات چشم‌اندازی نسبتاً کامل از ابعاد گوناگون مسئله‌سازی و راه‌حلیابی و زوایای گوناگون آن به دست می‌دهد.

۲. تنقیح: کشف این ناخودآگاه نمی‌تواند برای عمل سیاستی اطمینان‌بخش باشد؛ از این رو ضروری است این تجربه خام اصلاح، صیقل و بر محور موضوع مورد نظر پالایش شود. پس از این مرحله، تحلیل‌گر سیاست‌گذاری عمومی، بر اساس تجربه‌ها، دانش‌ها و علوم سیاست‌گذاری عمومی، زواید یا اضافه‌اموری دیگر را حذف می‌کند. در مرحله تنقیح کار نظری به صورت سامان‌یافته دنبال نمی‌شود و فقط به رفع نقص‌ها و نقض‌ها پرداخته و سعی می‌شود غنای فکری بیشتری به کار داده شود. تنقیح اساساً، صورت‌بندی بیشتری به کار داده، درباره اهداف اساسی و راهبردها و روش انجام کار خودآگاهی می‌دهد. خودآگاهی و تعیین حدود اقدامات و اهداف می‌تواند زمینه‌ای برای تفکر در حوزه تجرید و نظریه‌پردازی باشد.

۳. تجرید: در مرحله پایانی، تجربه سیاستی تجرید و مدل عملی آن استخراج می‌شود تا بر اساس آن، تعمیم و نظریه‌پردازی صورت گیرد. با مواجهه این تجربه با نظریات و تئوری‌های موجود به همسان‌سازی، یکدستی و ساماندهی تجربه اقدام می‌شود. ساماندهی نظری از آن رو صورت می‌گیرد که تناقض‌ها و تضادها و اقدام سیاستی و تجربه عملی حذف و پیوستگی اقدامات حفظ شود. در چنین مرحله‌ای است که مدل مدیریتی برای اعمال بر دیگر حوزه‌ها و زمینه‌ها و زمانه‌ها ارائه می‌شود.

### مثالی از مدل مستندسازی تجربیات از کشف تا تجرید

شهرداری تهران برای حل مشکل تنظیم وقت مدیران خود با رادیو صدای جمهوری اسلامی ایران و تسهیل ارتباطات خود با رسانه ملی و با توجه به محدودیت‌های قانون اساسی در خصوص انحصار رسانه‌ای به صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، یک استودیوی صدا تأسیس کرده است. شرح اقدامات نشان می‌دهد که مسئله

به ناهماهنگی‌های تنظیم وقت مدیران شهرداری و تهیه‌کنندگان و عوامل تولید خلاصه نشده، این اقدام به تعیین موضوعات رسانه‌ای و دستورکارهای محتوایی نیز کشیده شده است.

مستندسازی در مرحله تنقیح و حذف و اضافه، امور دیگری را فراروی پژوهشگر قرار می‌دهد و رسانه را به مثابه ابزاری برای سیاست‌گذاری و مدیریت امور شهری مطرح می‌کند و ناهماهنگی‌های تنظیم وقت و دسترسی به استودیو را در حاشیه قرار می‌دهد. و در مرحله بعدی، پژوهشگر به طراحی نظری اقدام نموده، نظریه‌ای مقدماتی در باب تلفیق رسانه و مدیریت شهری و سپس مدلی عملی ارائه می‌کند که رسانه، مدیران شهری و شهروندان سه بازیگر آن هستند. این مدل بر رهیافتی مبتنی می‌شود که بر ضرورت متقاعدسازی شهروندان در باب مشکلات شهری و نزدیک‌سازی افق نظری شهروندان و مدیران تأکید می‌کند. از این مدل می‌توان در شهرها و حوزه‌های دیگر سیاست‌گذاری عمومی بهره برد.<sup>۱</sup>

مستندسازی تجربیات به لحاظ معرفتی، بسیار ظریف است و بی‌توجهی به ظرافت‌های آن می‌تواند آسیب‌های مخربی، هم از منظر علمی و هم از منظر مدیریتی داشته باشد؛ از جمله آنکه تجربه خام، منقح نشده، و بدون مطالعه مدیران ناکارآمد را که بر سعی و خطای غیر هدفمند مبتنی است، «الگویی علمی» جا بزند. از این‌رو ساماندهی نظری، تنقیح و حذف و اضافات آن ضروری است. این ساماندهی نظری می‌تواند با توجه به نظریات موجود، به‌ویژه نظریات معطوف به موضوعات خاص و نه ضرورتاً نظریات روش‌شناسی انجام شود؛ هر چند می‌توان از این تفکر انتقادی زمینه‌ای برای طرح نظریه‌ای جدید در خصوص اقدام مورد نظر استفاده کرد که این کار مورد تأکید و توجه بیشتر ماست.

مستندسازی تجربیات سیاستی در عین اینکه مستندسازی است، تجربه مدیریتی را از حالت ناخودآگاه بیرون می‌آورد و تجربه خام مدیریتی را اصلاح می‌کند؛ مثلاً در مثال پیش، نگاه خام اولیه که بر تنظیم وقت مدیران شهرداری و عوامل تولید رادیویی مبتنی است را اصلاح کرده، افق نظری و عملی گسترده‌تری پیش و قرار می‌دهد، و مدیران روابط عمومی شهرداری را به حساسیت، گستردگی و عمقی که تأسیس یک استودیو می‌تواند داشته باشد، واقف می‌کند و این‌گونه، آنها را به اصلاح نگاه و توسعه اقدامات خود ترغیب می‌کند. بنابراین، در نگاه این مقاله، مستندسازی اقدامی است فاعلانه، تسهیل‌گرانه، هدفمند، «علمی» و شاید علمی - تخیلی! فاعلانه است؛ زیرا به تفسیر و

۱. برای تفصیل این مثال به نمونه موردی همین مقاله مراجعه شود.

تجربید ملتزم است و راوی صرف نیست. تسهیل‌گرانه است؛ به این معنا که مدل‌سازی مدیریتی را تسهیل می‌کند. علمی است؛ از آن‌رو که به ابزارهای فعالیت علمی و به‌ویژه نظریه‌پردازی اهمیت می‌دهد. استفاده از تسامح علمی - تخیلی از آن‌روست که پژوهشگر خود را به تجربه مدیریتی مورد مطالعه محدود نمی‌کند و به کشف ابعاد و احتمالات جدیدی در خصوص موضوع مورد نظر می‌پردازد و آن را به تجربه مدیریتی می‌افزاید.

### ب. مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی

سه مرحله مفهومی گفته شده که در مواردی نیز همپوشانی دارند، از جنس کار پژوهشی و پژوهشگری هستند؛ یعنی پژوهشگر با استفاده از این ابزار روش‌شناسانه، به تجرید تجربه سیاستی می‌پردازد. اما در عالم واقع، سیاست‌گذاری در مراحل شناخته شده و نسبتاً کم‌مناقشه‌ای (در ادبیات سیاست‌گذاری عمومی) انجام می‌شود که از آن به مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی یاد می‌شود. اکتفا به این مدل، بدون توجه به مراحل تحلیلی پیش‌گفته، شاید مخاطره‌آمیز باشد و عمل مستندسازی را به عملی منفعل تبدیل کند. تحقیق حاضر برای رفع این نقیصه پیشنهاد می‌کند سه مرحله تحلیلی (کشف، تنقیح، تجرید و مدل‌سازی)، در پنج مرحله سیاست‌گذاری عمومی<sup>۱</sup> (صورت‌بندی مسئله، ارائه راه‌حل، تصمیم‌گیری، اجرا، و بازخورد و ارزیابی) ادغام شوند؛ به بیان دیگر، مراحل رسمی سیاست‌گذاری عمومی، مبنایی برای نگارش تجربه‌های سیاستی قرار گیرند و طی آن به کشف، تنقیح، حذف و اضافه، تجرید نظری و مدل‌سازی پرداخته شود. از این‌رو، در صورت‌بندی مسئله، به تشریح تفصیلی مشکل و اکتشاف مسئله پرداخته؛ در بررسی راه‌حل، به ارائه سابقه تحلیلی اقدامات پیش، بیش از پیش توجه می‌شود و سپس به جای تأکید صرف بر ارائه راه‌حل در یک مورد جزئی، به ارائه مدل و تحلیل موسع نظری اقدامات سیاستی تأکید بیشتری می‌شود. اجرا و ارزیابی نیز در همین راستا به‌کار می‌رود.

نمونه این اقدام را می‌توان در تلفیق استرانو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) از مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی با مدل حکمرانی خوب مشاهده کرد. در این مدل، فرآیند سیاست‌گذاری را می‌توان از دو دید توصیفی و هنجاری تحلیل کرد که مبنای عملیاتی شدن فرآیند را تشکیل می‌دهند. رهیافت توصیفی، فرآیندی مبنایی برای بررسی

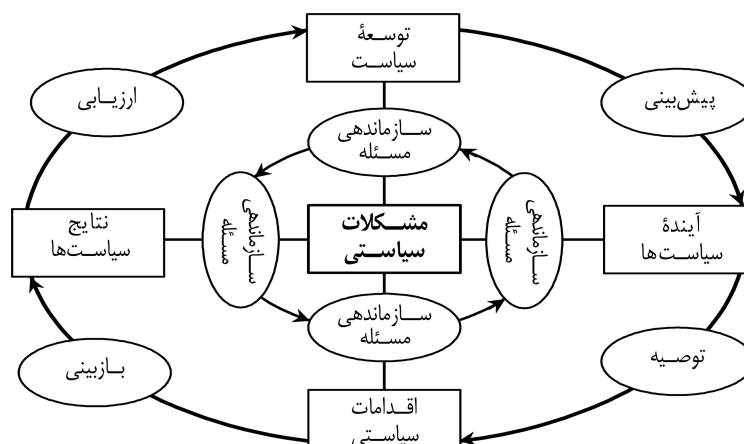
۱. بسته به نوع تقسیم‌بندی و نگاه تحلیل‌گران، این مراحل به چهار، پنج یا حتی هفت مرحله تقسیم شده است.

2. Staronov

است که بر مدل عقلانی سیکل سیاستی (مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی) متکی است. رهیافت هنجاری فراتر از مدل عقلانی می‌رود و به حکمرانی خوب، به مثابه جنبه‌های فلسفی سیاست‌گذاری توجه می‌کند.

رهیافت توصیفی ویلیام دان در تحلیل فرآیند سیاست‌گذاری، یک مدل ساده را دنبال می‌کند که فرآیند را به مجموعه‌ای از مراحل مجزا و زیرمجموعه‌های آن تقسیم می‌کند. توالی حاصل از این مراحل اغلب «دور سیاستی» (مدل مرحله‌ای) نامیده می‌شود. پژوهشگران شمار گوناگونی از مراحل را شناسایی کرده و نام‌های مختلفی برای آنان برگزیده‌اند. این مراحل جریان مداومی را معرفی می‌کنند که در خلال زمان و برای حل یک مسئله در جامعه رخ می‌دهد.

بر اساس این مدل، دستیابی به نتایج مطلوب، به اجرای کامل و حرفه‌ای هر مرحله از مراحل متوالی بستگی دارد.



سیکل سیاستی: یک مدل ساده فرآیند سیاست‌گذاری

منبع: دان، ۱۹۸۱، ص ۶۲

در این مدل هر مرحله فعالیت‌هایی دارد که در ذیل می‌آیند.

۱. توسعه و تدوین سیاست: <sup>۱</sup> آنگاه که مقامات رسمی یک مسئله را در دستور کار قرار می‌دهند، کارشناسان (کارمندان) صورت‌بندی (طراحی) <sup>۲</sup> یک سیاست را آغاز می‌کنند تا با مسئله مواجهه نمایند؛ نتایج مورد نظر تعیین می‌شوند و بر اساس تحلیل

1. policy development  
2. formulation



گزینه‌های مختلف، سیاست‌هایی طراحی شده، توسعه می‌یابند و ابزارهای مختلف سیاستی آزمون می‌شوند؛ اطلاعاتی درباره هزینه‌ها و فایده‌های گزینه‌های مختلف تدوین و پیامدهای آتی تخمین زده و معیارهایی برای انتخاب گزینه‌ها ارائه می‌شوند؛ راه‌حل‌ها توسعه می‌یابند و تنش‌های آتی با دیگر ذی‌نفعان شناسایی می‌شوند.

۲. اتخاذ سیاست: <sup>۱</sup> گزینه شفاف سیاستی را یا پارلمان برمی‌گزیند و یا از طریق اجتماعی بین کارمندان عالی‌رتبه (مدیران) یا تصمیمات سیاستمداران اتخاذ می‌شود. یک رویه رسمی قانونگذاری یا اداری نهادینه شده و مستقر است.

۳. اجرای سیاست: <sup>۲</sup> سیاست اتخاذشده را واحدهای اداری دنبال می‌کنند که طی آن و برای آن، منابع انسانی و مالی بسیج می‌شوند تا سیاست را اجرا کنند. حمایت‌های اجتماعی، عمومی، اقتصادی، فنی و سیاسی برای سیاست جلب می‌شوند و سیاست به صورت تعاملی ارائه می‌شود. اگر ممکن باشد، گزینه‌های مختلف آزمون می‌شوند.

۴. نظارت و ارزیابی سیاست: <sup>۳</sup> ارزیابی سیاست بررسی این است که آیا سیاست اجراشده به مقاصد خود دست یافته و مسئله جامعه را حل کرده است؟ نظارت، اطلاعات راجع به پیامدهای سیاست اجراشده را کشف و ارائه می‌کند و به اجرای بهتر سیاست کمک می‌کند. ارزیابی، اختلاف بین انتظارات مورد نظر و سیاست اجراشده را نشان می‌دهد و بنابراین، سیاست‌گذاران را برای دستور کار آتی یاری می‌دهد. ممکن است ارزیابی اطلاعات و تغییراتی را در سیاست‌ها پدید آورد و مبنایی برای تجدید ساختار مسئله باشد (یعنی مسئله به گونه‌ای دیگر دیده شود).

مدل یادشده به گونه‌ای دیگر و با مثال در جدول ذیل خلاصه شده است:

#### مراحل فرآیند سیاست‌گذاری عمومی

مرحله	ویژگی‌ها	توضیح (مثال)
تهیه دستور کار	مقامات منتصب و منتخب مشکلات را در دستور کار عمومی قرار می‌دهند. به بسیاری از مشکلات اصلاً پرداخته نخواهد شد و سایر مشکلات دیگر پس از تعویقی طولانی بررسی خواهند شد.	دو نماینده طرحی را تهیه و به کمیسیون بهداشت و رفاه تقدیم می‌کنند تا بررسی و تأیید شود. لایحه در کمیسیون مسکوت می‌ماند و به آن رأی داده نمی‌شود.
تنظیم و تدوین سیاست	مقامات گزینه‌های سیاستی را تنظیم می‌کنند تا به حل یک مشکل بپردازند. گزینه‌های سیاستی در اشکال دستورهای اجرایی، حکم‌های دادگاه و اقدامات قانونی تجلی خواهند کرد.	یک دادگاه ایالتی، بر این اساس که گرایش برخی آزمون‌های گزینش و استخدام بر ضد زنان و اقلیت‌هاست، استفاده از آنها را ممنوع می‌کند.

1. policy adoption
2. policy implementation
3. policy evaluation

مرحله	ویژگی‌ها	توضیح (مثال)
اتخاذ سیاست	یک گزینهٔ سیاستی به پشتوانهٔ بیشتر اعضای مجلس، توافق مدیران سازمان‌ها یا یک حکم دادگاه اتخاذ می‌شود.	در دیوان عالی قضایی، بیشتر تشکیلات قضایی سقط جنین را اجازه می‌دهند.
تحقق (اجرای) سیاست	سیاست اتخاذشده را آن دسته از واحدهای اجرایی اجرا می‌کنند که برای پیروی از سیاست، منابع مالی و انسانی را بسیج می‌کنند.	برای تبعیت از قانون جدیدی که بیمارستان‌ها را به پرداخت مالیات مجبور می‌کند، خزانه‌دار شهر کارکنان بیشتری استخدام می‌کند.
برآورد سیاست	واحدهای حسابرسی و حسابداری دولت مشخص خواهند کرد که آیا سازمان‌های اجرایی، مجلس قانونگذار و دادگاه‌ها تابع شرایط قانونی سیاست و دستیابی به اهداف آن هستند یا خیر؟	سازمان حسابداری، بر کل برنامه‌های رفاه اجتماعی نظارت خواهد کرد تا به میزان سرپیچی از رفاه پی ببرد.

منبع: همان، ص ۳۶

استرانو تصریح می‌کند که جنبه‌های یادشده در سیاست‌گذاری، خنثی هستند. این جنبه‌ها به فرآیندی توجه می‌کنند که طی آن، جوامع دربارهٔ تخصیص منابع تصمیماتی می‌گیرند و اجرا می‌کنند تا نیازهای اجتماعی را برآورند. اگر سیاست‌گذاری بر اساس مشارکت گروه‌های مختلف نباشد، نمی‌توان آن را ارزیابی کرد و اگر به خوبی اجرا نشود، می‌تواند به شدت ناکارآمد باشد و به اتلاف منابع منجر شود. رهیافت هنجاری، «حکمرانی خوب» در پی پرداختن به این موضوعات است و مستلزم آن است که فرآیند سیاست‌گذاری بر اساس برخی اصول دموکراتیک و بهره‌وری سازماندهی شود.

حکمرانی دموکراتیک، به باز بودن فرآیند سیاست‌گذاری بر مشارکت اجتماعی - که به صورت کامل ورودی‌هایی از اجتماع بگیرد - توجه می‌کند. حکمرانی کارآمد بر اساس اصول دموکراتیک، به اصول کارآمدی و بهره‌وری و بنابراین، به مسائل اجتماعی، در زمان مناسب و با کمترین منابع موجود توجه می‌کند.

اکنون نهادهای بین‌المللی همچون بانک جهانی، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اروپا، اتحادیه اروپایی و... رهیافت‌های اصلاحی خود را در سیستم‌های ادارهٔ بخش عمومی، مطابق این رهیافت و معیارهای حکمرانی خوب تغییر داده‌اند.

این تغییرات و علاقه‌مندی به سنجش عملیات دولتی که از شاخص‌های حکمرانی و کیفیت نهادی استفاده می‌کند، واکنشی به بی‌توجهی به ظرفیت‌سازی‌های سیستم‌های اداری است.

کمیسیون اروپایی، اصلاحات حکمرانی اروپا را یکی از چهار هدف استراتژیک خود، در ابتدای هزاره عنوان کرده است. اسناد رسمی اروپایی پنج اصل را برای حکمرانی خوب مقرر داشته که عبارت‌اند از: باز بودن، مشارکت، محاسبه، کارآمدی

و پیوستگی. استراتژی بانک جهانی نیز حول این تغییرات شکل گرفته است: طراحی سیاست‌ها بر محور نتایج، حصول اطمینان از اینکه سیاست‌ها جامع و شواهدمحور باشند، درگیر بودن دیگران در سیاست‌گذاری، آینده‌نگری و برون‌نگری و یادگیری از تجربه‌ها.

هر یک از این مراحل سیکل سیاستی را می‌توان بر اساس معیارهای گفته شده بررسی و ارزیابی کرد. هر یک از اصول یادشده بر کیفیت‌ها (و معیارهای) ذیل متوقف است:

۱. مشورت عمومی و هماهنگی: کیفیت و مناسب بودن سیاست‌ها به حصول اطمینان از مشارکت گسترده در مراحل مختلف سیکل سیاستی، از ابتدا تا اجرا و ارزیابی بستگی دارد. بهبود و افزایش مشارکت، اعتماد بیشتری نتایج پایانی و نهادهای سیاست‌گذاری جلب می‌کند. سیاست‌های جامع منافع همه را در بر می‌گیرند.

۲. باز بودن و شفافیت: نهادها باید شفاف کار کنند. باید درباره تصمیمات دولت و آنچه می‌کند، تعامل فعال وجود داشته باشد. دولت باید از زبانی استفاده کند که برای عموم مردم فهمیدنی باشد.

۳. پیوستگی (سامان) سیاست: سیاست‌ها و اقدامات باید پیوستگی و سامان (نظری) داشته باشند و به سادگی فهمیده شوند. پیوستگی مستلزم جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل است. از ابزارهای متفاوت سیاستی استفاده و در انتخاب‌ها بیشتر تفکر کنند. مسئولیت‌پذیری نهادها برای حصول اطمینان از یک رهیافت بادوام در سیستم‌های پیچیده ضروری است و سیاست‌ها باید با مشارکت و هماهنگی، و رای مرزبندی‌های سازمانی اعمال شوند.

۴. بهره‌وری مدیریتی و استراتژیک: سیاست‌ها باید کارآمد و روزآمد باشند و آنچه نیاز شفاف اهداف است، دنبال کنند. به ارزیابی تأثیرات سیاست‌ها و تجربه‌های گذشته توجه شود. سیاست‌ها در پی تحقق اهداف درازمدت بوده، سهمی در تحقق این اهداف داشته باشند. در این راه، آشنایی با اصول و رشته مدیریت پروژه حیاتی است.

۵. تمرکز بر نتایج: سیاست‌ها در پی ایجاد تغییرات مورد نظر در دنیای واقعی‌اند. آنها منعطف، نوآور و معطوف به ریشه‌ها و نه عوارض‌اند و از ابتدا بر عمل تأکید دارند. چارچوب مفهومی گفته شده بنیانی برای تحلیل فرآیند سیاست‌گذاری در اسلواکی است که در ماتریس ساده شده‌ای از فرآیند سیاست‌گذاری و اصول حکمرانی خوب ارائه شده است.

## چارچوب مفهومی برای تحلیل فرآیند سیاست‌گذاری

حکمرانی کارآمد			حکمرانی دموکراتیک		اصول حکمرانی خوب
تمرکز بر پیامدها	کارایی و مدیریت استراتژیک	پیوستگی سیاست	باز بودن و شفافیت	مشورت و مشارکت عمومی	
					توسعه و طراحی سیاست
					اتخاذ سیاست
					اجرای سیاست
					نظارت و ارزیابی سیاست

## مدل تلفیقی مستندسازی تجربیات سیاستی

مدل تدوین مستندسازی تجربیات سیاستی ترکیبی است از مدل مفهومی (اکتشاف، تنقیح و تجرید) و مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری (تدوین مسئله، ارائه راه‌حل، اجرا، بازخورد و ارزیابی). مدل مرحله‌ای تا حد زیادی خنثی است و به‌خودی‌خود نمی‌تواند محتوایی ارائه کند. این مدل شکلی است و فرآیندها را سلسله‌مراتبی و فارغ از نظریه شناختی ارائه می‌کند؛ از این‌رو، هر مرحله، در معرض کاوش نظری و نظریه‌پردازی قرار می‌گیرد تا منطق درونی آن آشکار شود. در این مقاله آنچه مورد نظر است، توجه به ظرایفی در این مدل است که با اکتشاف و تنقیح و تجرید یک تجربه مدیریتی سروکار دارد. با این ملاحظات، مستندسازی یک تجربه مدیریتی از مراحل تشکیل می‌شود که در ادامه به آنها می‌پردازیم.

## تشریح مسئله (اکتشاف)

گفته شد هر اقدام مدیریتی مجموعه‌ای از طراحی‌های خودآگاه و ناخودآگاه است و مقصود از مستندسازی تجربیات سیاستی کشف این ناخودآگاه است. توضیح مناسب اقدامات سیاستی به چشم‌انداز نسبتاً کاملی از ابعاد گوناگون مسئله مورد نظر بستگی دارد. نخستین مرحله در مستندسازی تجربه، شناخت مشکل و مسئله است. از دیدگاهی کاملاً فنی، نخست باید مشکل را کالبدشکافی کرد؛ از این‌رو، ارائه اطلاعات دقیق درباره مشکل و تشریح «عینی» و مستند وضعیت آن، به صورت‌بندی آن به شکل یک مسئله کمک می‌کند. مشکل‌شناسی یا مسئله‌شناسی در ارائه راه‌حل‌های بعدی نقش

اساسی دارد؛ بنابراین اگر بتوان هدف یک سیاست یا یک مشکل اجتماعی یا اداری را به دقت تعریف و تحلیل کرد، بهتر می‌توان راهکار ارائه شده را با نگاهی انتقادی ارزیابی نمود و جایگزین‌هایی برای آن اندیشید. از این رو توصیه می‌شود ابتدا، تحلیل همه‌جانبه مشکل و صورت‌بندی دقیق آن در دستور کار قرار گیرد (ر.ک. اشتریان، ۱۳۸۱، ص ۲۵-۲۶).

بسیاری از اقدامات به نتیجه نمی‌رسند؛ زیرا اساساً مسئله روشنی فراروی سیاست‌گذار نبوده است. بسیاری از اقدامات مسیر مشخصی را طی نمی‌کنند؛ زیرا اصولاً مسیر، از ابتدا توسط یک مسئله غیر دقیق دچار ابهام است. طرح مسئله است که مسیر آینده کار را ترسیم می‌کند و با تبیین مرزها نشان می‌دهد به چه موضوعاتی باید یا نباید پرداخت (ر.ک: ۱۳۷۹).

موضوع یک مسئله گسترده‌تر از طرح مسئله است؛ به بیان دیگر، موضوع مسئله را می‌توان به بخش‌های مختلفی تقسیم نمود که هر یک می‌توانند ما را به صورت‌بندی شفاف‌تر آن هدایت کنند. از این رو تحلیل‌گر باید سیری از موضوعی کلی به سؤالی ویژه (دست‌کم در ذهن خود) ترسیم نماید تا بتواند حد و مرزهای دقیق مسئله را مشخص کند (همان).

نخستین گام در تعیین و صورت‌بندی مسئله مشاهده مشکل است. توصیف مشکل به صورت «عینی» و بیان نابسامانی موجود در یک امر اجتماعی، نیاز به سیاست‌گذاری برای رفع آن را توجیه می‌کند. گام دوم، تحلیل و نقادی مشکل است. در اینجا باید به تجزیه و تحلیل چرایی و چگونگی مشکل، ناکارآمدی‌ها، نقص‌ها و ضعف‌ها پرداخت. نقص‌ها و ضعف‌ها را باید تا حد امکان به صورت عینی، شفاف و آماري نشان داد. صورت‌بندی دقیق مشکل باید به گونه‌ای باشد که بتواند تحت یک عمل یا طرح مدیریتی قرار گیرد. این امر مستلزم تحدید یک پدیده، شناسایی متغیر یا متغیرهای مستقل اساسی و سپس تدوین شاخص‌های عینی و در نهایت، شناخت ابزارهای تأثیرگذار در آن متغیرهاست (همو، ۱۳۸۱، ص ۲۷-۲۶ و ۳۳). در شناسایی متغیرها باید انعطاف‌پذیری آنها مد نظر قرار گیرد. متغیرهای انعطاف‌پذیر متغیرهایی هستند که می‌توان آنها را تغییر داد تا معضل اجتماعی کاهش یابد (ماژرزاک، ۱۳۷۹، ص ۵۳). انعطاف‌پذیری متغیرها نه تنها به میزان تغییرپذیری آن از لحاظ فنی، بلکه به میزان تمایل جامعه و سیاست‌گذاران به تغییر آن نیز بستگی دارد (همان‌جا).

شناسایی ابزارها → شناسایی شاخص‌ها → شناسایی متغیرها → تحلیل یک پدیده و تعیین آن

به نظر ویلیام دان، پدیده‌های اجتماعی ماهیتی چندبعدی و درهم‌تنیده دارند؛ از این‌رو، صورت‌بندی شفاف مشکل تحلیل‌گر را از اشتباهات نوع سوم دور می‌کند. تحلیل‌گر زمانی دچار اشتباهات نوع سوم می‌شود که مشکل را با مشکلی دیگر اشتباه می‌گیرد.

دان تصریح می‌کند که صورت‌بندی مشکل با احساس مشکل تفاوت دارد. احساس مشکل همان بروز نگرانی‌های پراکنده و اضطراب میان کارشناسان، سیاست‌گذاران و شهروندان است که با خود مشکل تفاوت دارد. آنچه ما مشکل می‌نامیم، برآیند عملیات فکری روی محیط است که به چینش اجزای یک مشکل می‌پردازد. در صورت‌بندی مشکل باید به ویژگی‌های مشکلات سیاستی اشراف داشت. مشکلات سیاستی ذهنی، ساختگی و پویا هستند و در وابستگی متقابل با یکدیگر، نظام مشکلات را به وجود می‌آورند؛ بنابراین نمی‌توان یک مسئله سیاستی را بدون توجه به سایر اجزای نظام تجزیه و تحلیل کرد. این ویژگی‌ها موجب می‌شوند چگونگی ادراک و تعریف یک مشکل بر حل آن تأثیر عمده‌ای داشته باشد؛ از این‌رو گفته می‌شود تعریف مسئله نیمی از حل آن است (دان، ۱۹۸۱).

با توجه به ابهام مسائل سیاستی، صورت‌بندی مسئله و اعمال تفکیک‌های محتوایی، زمانی، مکانی، جمعیت هدف و... به شفاف‌سازی آن کمک می‌کند. این امر تحلیل‌گر یا تصمیم‌گیرنده را قادر می‌سازد به شناخت نسبتاً روشنی از مسئله دست یابد (اشتریان، ۱۳۸۱).

### تکالیف (راه‌حل) قانونی

منظور از تکالیف قانونی وظایفی هستند که به موجب قانون، بر عهده دستگاه یا مدیر اجرایی گذاشته شده‌اند. این امر با آنکه ساده به نظر می‌رسد، اهمیت بسیار و در جلوگیری از بروز بی‌مسئولیتی و مسئولیت‌گریزی نقش بسزایی دارد. بی‌مسئولیتی و مسئولیت‌گریزی هنگامی روی می‌دهند که وظایف دستگاه‌های اجرایی با یکدیگر تداخل و همپوشانی داشته باشند (همان، ص ۳۵-۳۶). این امر تأثیر خود را در موازی‌کاری و اتلاف نیرو، هزینه و وقت منعکس می‌کند؛ از این‌رو، مشخص کردن حوزه قانونی وظایف، از بروز مشکلات احتمالی در اجرا جلوگیری می‌کند و کارایی سازمان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این بسیار اتفاق می‌افتد که مدیر اجرایی مایل است حوزه اقدامات خود را گسترش دهد و از وظایف و مسئولیت‌های قانونی خویش فراتر

رود. توجه به تکالیف قانونی باعث می‌شود که مثلاً یک مدیر کل که مقامی کاملاً اجرایی دارد، خود را مدیر کل کشور یا کل جهان نداند!

### سابقه تحلیلی اقدامات پیشین

منظور از سابقه تحلیلی اقدامات پیشین، مستندسازی، جمع‌آوری، تلخیص و مقابله انتقادی راهکارها و اقدامات انجام شده درباره مسئله اصلی و مسائل فرعی آن است؛ به عبارت دیگر، ابتدا باید نقش‌آفرینی‌های دیگران را با نگاهی تکاملی، انتقادی و ترکیبی بازشناسی کرد و آنگاه راه‌حلی نوین ارائه کرد. تنقیح در این مرحله به شکل دیگری ادامه می‌یابد و از طریق قراردادان مسئله مورد نظر در یک زمینه تاریخی (تاریخچه‌ای) نازک کارهای لازم صورت می‌گیرند. سیر تاریخی ابعاد گوناگونی را از مسئله را می‌گشاید و به پالایش بیشتری منجر می‌شود؛ تجربه‌های دیگران ارزیابی می‌شوند و انباشت تجربه‌ها و دانش‌ها صورت می‌گیرد.

سابقه اقدامات پیشین عبارت است از: خلاصه‌نویسی اساسی، هدفمند، انتقادی و ترکیبی که شناخت مهم‌ترین بعد و اصلی‌ترین دستاورد یک راه‌حل یا اقدام سیاستی را هدف قرار می‌دهد؛ به بیان دیگر، دیدگاه محوری، استدلال‌های اصلی و داده‌ها و نتیجه‌های اساسی یک راهکار را بازگو می‌کند.

سابقه اقدامات پیشین از آن‌رو هدفمند و جهت‌دار است که سیر تکاملی و پیشرفت و تحول یک موضوع (یا به عبارت دقیق‌تر، پاسخ‌های یک مسئله) را گزارش می‌کند، و از آن‌رو انتقادی است که صرفاً گزارشی خنثی ارائه نمی‌کند؛ بلکه نقادانه، اقدامات دیگران را بررسی و گزارش می‌کند. نقد راهکارهای دیگران و بررسی نقاط ضعف و قوت، معطوف به استدلال‌ها، روش‌ها، داده‌ها و... است. در ارزیابی راهکارها باید نشان داد پاسخ‌های قبلی با چه چالش‌ها، مخالفت‌ها و موافقت‌هایی مواجه شدند.

اهمیت تحلیل پیشینه اقدامات گذشته در ترکیبی بودن آن است؛ زیرا نه تنها به نقل و نقد پاسخ‌های ارائه شده به مسئله اصلی می‌پردازد، بلکه گاه نیز می‌تواند آنها را ترکیب کند و از درون این روند تکاملی و نقدها و نقل‌ها به نتیجه جدیدی برسد. بهترین شکل تدوین پیشینه اقدامات گذشته آن است که بر محور مسئله اصلی باشد و تا جای ممکن، از مباحث حاشیه‌ای آن دوری شود (همو، ۱۳۸۵).

تحلیل اقدامات گذشته و نتایج آنها تحلیل‌گر را قادر می‌کند با بینشی عمیق و بر پایه تجربه‌های ارزشمند گذشته، به درکی روشن از مسئله برسد و ابعاد مختلف آن را

هر چه دقیق‌تر باز شناسد. از آنجا که هر راه‌حل چگونگی تعریف مسئله را منعکس می‌کند، واکاوی راه‌حل، بازبینی مسئله و صورت‌بندی مجدد آن را به دنبال دارد. این امر به یافتن جایگزین‌های بهتری کمک می‌کند که مشکلات راهکارهای پیشین را نداشته باشند. در واقع این کارکرد منحصر به فرد مستندسازی تجربیات است که با تسهیل یادگیری سازمانی، به انباشت دانش در زمینه مسئله مورد بحث کمک می‌کند و کاهش خطاهای احتمالی را ممکن می‌کند. کمترین دستاورد این فرآیند پرهیز از آزمون دوباره اشتباهات گذشته است که از اتلاف هزینه جلوگیری می‌کند.

#### تشریح و تبیین سیاست اجراشده و تنظیم نظری راه‌حل (ارائه مدل)

در این بخش، اقدامات صورت گرفته را شرح می‌دهیم. پس از بررسی و بازبینی اقدامات پیشین، مدلی از راهکار پیشنهادی موجود (یعنی اقدامی که مدیر فعلی اجرا کرده و قصد مستندسازی آن را داریم). ترسیم و گزارش اجرایی از عملکرد آن ارائه می‌شود. هدف اصلی در اینجا، تجرید تجربه سیاستی و ارائه مدل عملی آن است تا نظریه‌پردازی و تعمیم صورت گیرد. این تجرید با نظریات دیگر مواجهه داده، همسان‌سازی و ساماندهی نظری تجربه مورد نظر ممکن می‌شود. چنان که گفته شد، ساماندهی نظری از آن‌رو صورت می‌گیرد که تناقض‌ها و اقدام سیاستی و تجربه عملی حذف و پیوستگی اقدامات حفظ شود. با چنین اقدامی است که مدل مدیریتی برای اعمال بر دیگر حوزه‌ها آماده می‌شود. در ارائه راه‌حل باید ضمن تشریح مدل، استدلال و توجیحات طراحان آن را در پیشنهاد مدل منعکس کرد. این امر کمک می‌کند تا باورها، پیش‌فرض‌ها و الگوهای ذهنی سیاست‌گذاران بهتر شناخته شوند؛ به‌گونه‌ای که امکان ارزیابی انتقادی مدل از زاویه به چالش کشیدن مفروضات و مبانی نظری و ارزشی نهفته در آن فراهم شود.

در تدوین مدل، توجه به زمینه نهادی مورد نیاز، ضروری است. این امر تعیین نهادهای درگیر مسئله، ساماندهی مدیریتی، فرآیند متقاعدکردن بخش‌های مختلف و چگونگی اجرا را در بر می‌گیرد.

در تشریح راه‌حل ابداعی باید عناصر کلیدی مدل و اهمیت آنها را مشخص و نحوه عملکرد آنها را در جهت کاهش مشکل تبیین کرد. در این میان لازم است با طرح چند مثال به ارائه شواهد مستند و عینی پرداخت تا با توصیف اقدامات انجام شده، ذیل هر عنصر، چگونگی عملکرد مدل شناخته شود. علاوه بر این، باید عوامل مؤثر بر مسئله از



زوایای مختلف تبیین و نحوه تعامل با آنها در مدل مورد نظر شفاف شود؛ همچنین به رهیافت حاکم بر مدل و چگونگی عملیاتی شدن آن توجه شود. بهره‌گیری از نمودار و تصاویر به فهم عمیق‌تر مدل کمک می‌کند.

توصیف مدل نه‌هنجاری که باید تا حد ممکن، عینی و واقعی باشد. هدف، انتقال یک تجربه است؛ از این‌رو، توصیف دقیق، عینی و منسجم رویداد اهمیت ویژه‌ای دارد. این امر خصوصاً در تشریح چگونگی اجرا ضرورت می‌یابد. راهکار به صورت کاربردی بیان می‌شود؛ اما به تناسب، گویای رهیافت نظری حاکم بر آن نیز هست. آنچه اهمیت بسیاری دارد، آن است که دربارهٔ محورهای اصلی مدل و نحوه عملیاتی شدن آنها دقیق، شفاف و موجز اما مبسوط بحث شود. نکتهٔ آخر، انعکاس فارغ از قضاوت عملکرد مدل است. این امر در ارزیابی و شناخت نقاط ضعف و قوت راه‌حل، اهمیت بنیادین دارد.

#### ارزیابی نهایی: دستاوردها

در این بخش، کارایی مدل یادشده و دستاوردهای آن در تجربهٔ مورد بررسی ارزیابی می‌شود. در این خصوص با ارائهٔ مستندات کمی و کیفی تلاش می‌شود نقاط ضعف و قوت مدل شناخته، دستاوردهای آن بررسی شوند. بازبینی مدل باید با توجه به عناصر بنیادی و محورهای کلیدی آن و در محدودهٔ تکالیف قانونی صورت گیرد؛ به عبارت دیگر، سنجش تعمیم‌پذیری و توانایی مدل در حل مسئله باید بر مبنای عملکرد قانونی مؤلفه‌های اصلی آن انجام شود. ارزیابی نقاط ضعف و قوت توأم با استدلال و مستند به نتایج عینی صورت می‌گیرد. این امر می‌تواند از طریق محاسبهٔ میزان تحقق شاخص‌های عملکرد سنجیده شود. بهره‌گیری از شاخص‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که به جای قضاوت‌های ذهنی و کلی، دستاوردهای عینی معیار کارایی و اثربخشی قرار گیرند.

ارزیابی نتایج به یک بعد خلاصه نمی‌شود؛ بلکه تحلیل داده‌ها و ستانده‌ها، از زوایای گوناگون بررسی می‌شود. در واقع، به همان میزان که در تجزیه و تحلیل ابتدایی آشنایی با ابعاد مختلف مسئله مورد نیاز است، در ارزیابی تأثیر راه‌حل در افزایش یا کاهش مشکل نیز چنین آشنایی‌ای ضرورت دارد.

در بازبینی دستاوردهای مدل، تجربهٔ سازمانی به نقد گذاشته می‌شود. بازخورد نتایج صرفاً از بعد شناسایی نقاط ضعف و قوت اهمیت ندارد، بلکه یادگیری حاصل از آن برای سازمان ارزشمند است. محک و ارزیابی مدل و نتایج آن باید راهکارهای

چگونگی تقویت مدل را به دنبال داشته باشد و به ظرفیت آن برای توسعه بیشتر توجه کند؛ به این ترتیب، تجربه مدل، منبعی تازه برای افزایش دانش سازمانی می‌شود. جمع‌بندی تجربه در واقع، چکیده‌ای از شرح مسئله، تکالیف قانونی، سابقه تحلیلی از اقدامات پیشین، تحلیل و ارائه راه‌حل و در نهایت، ارزیابی نهایی از اجرای طرح بر اساس شاخص‌های مورد نظر است. در جمع‌بندی، مرور سریعی بر مسئله، سهام‌داران و نهادهای درگیر، عناصر اصلی طرح، نقاط ضعف و قوت، الزامات و ملزومات افزایش اثربخشی مدل صورت می‌گیرد. این فرآیند، برای تعیین نهایی موفقیت یا شکست مدل ارائه شده ضروری است. بنابراین، در جمع‌بندی درباره لزوم تداوم، تغییر یا کنار گذاشتن راه‌حل ارائه شده بحث می‌شود.

#### مدل تدوین بهترین تجربیات

تجربید و مدل‌سازی	تنقیح	اکتشاف	مراحل کشف دانش ضمنی
			مراحل سیاست‌گذاری
		شرح و بسط مسئله	توسعه و طراحی سیاست
	شرح و بسط فرآیندهای اجرایی و قانونی		اتخاذ سیاست
	تفصیل و تنقیح راه‌حل		اجرای سیاست
تجربید و مدل‌سازی سیاست اجراشده			نظارت و ارزیابی سیاست

#### نتیجه‌گیری

الگوی روش‌شناسانه ارائه شده در نوشتار حاضر، این امکان را فراهم می‌آورد که تجربه سازمانی در قالبی تحلیلی - کاربردی به اشتراک گذاشته شود. هرچه مستندسازی تجربه دقیق‌تر، جزئی‌تر و عینی‌تر صورت گیرد و در عین حال، از کشف به تجرید نزدیک شود، بهتر می‌تواند دانش ضمنی نهفته در آن را منتقل نماید؛ از این رو باید تلاش کرد کشف یک تجربه مدیریتی را با تفصیل، حک و اصلاح و مواجهه با نظریات پرورش داد تا به مرحله تجرید نظری و مدل‌سازی برسد و قابلیت تعمیم یابد. چنین ملاحظات تحلیلی باید در قالب مدل مرحله‌ای سیاست‌گذاری عمومی سامان یابد تا تجربه سازمانی در زمینه‌ای عینی مستندسازی و تجرید شود و تعمیم یابد.

چارچوب یادشده در یک فرآیند تکاملی امکان درک مسئله، شناخت راه‌حل‌های ممکن، چرایی گزینش راه‌حل مطلوب، نحوه اجرای آن، الزامات، ظرفیت‌ها و قابلیت تعمیم راهکار را فراهم می‌آورد و با ارزیابی آن بر غنای دانش سازمانی می‌افزاید. با توجه به اینکه در این مقاله، مستندسازی تجربیات در سازمان‌های عمومی مد نظر است، توجه به تکالیف قانونی اهمیت بیشتری می‌یابد. کارکرد تکالیف قانونی ابهام‌زدایی از مأموریت بخش عمومی است؛ از این‌رو، تصریح به شرح وظایف قانونی و مبنا قراردادن آن در ارزیابی طراحی و اجرای مدل باعث می‌شود یکی از مهم‌ترین مشکلات دستگاه‌های اداری یعنی بی‌مسئولیتی و موازی‌کاری برطرف شود؛ افزون بر این، گستره مداخلات دولتی را تعیین می‌نماید که بر امنیت حریم خصوصی تأثیر بسزایی دارد. تحلیل هزینه - اثربخشی الزام مهم دیگری است که باید در گزارش تجربه مد نظر قرار گیرد. این امر خصوصاً از بعد تخصیص منابع و بودجه در حوزه عمومی اهمیت دارد. مستندسازی تجربیات اجرایی حتی اگر نتواند همه ظرافت‌های دانش ضمنی را منعکس کند، در جلوگیری از «خروج دانش به دنبال خروج کارکنان» سودمند است. آنچه اهمیت دارد ثبت، انباشت و پردازش دانش ضمنی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل می‌دهد. به این ترتیب، مدیریت دانش ضمنی، به لحاظ تأثیر آن در یادگیری سازمانی، امکان‌کارایی هر چه بیشتر سازمان و خلق ایده‌های نوین را بر پایه تجربیات پیشین فراهم می‌سازد.

### نمونه موردی از مراحل تحلیلی مستندسازی<sup>۱</sup>

تشریح مسئله: همکاری و هماهنگی نامناسب شهرداری و رادیو

محدودیت ارتباط شهرداری با رادیو، از لحاظ کمی و کیفی، میزان مانور اطلاعاتی و مدیریتی را به کمترین سطح ممکن رسانده بود. مواردی از قبیل ذیل موجب نرسیدن به نقطه بهینه ارتباطی می‌شوند:

— نداشتن زمان مشخص برای پخش برنامه‌های مربوط به مسائل شهر که از طریق آن، شنوندگان مباحث مورد نظر را پی گیرند.

۱. این مطالعه موردی خلاصه‌ای است از مقاله منتشر نشده: کیومرث اشتریان و فهیمه شریفی هاشجین. «رسانه به مثابه ابزار مدیریت شهر مستندسازی تجربه راه‌اندازی و راهبری استودیوی صدای شهر در شهرداری تهران، ۱۳۸۸. کارفرمای این مطالعه معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی شهرداری تهران بوده است. از محمدرضا واعظ مهدوی دانشیار دانشگاه شاهد و معاون محترم وقت شهرداری تهران سپاسگزارم که زمینه تدوین بیست مقاله را با استفاده از این روش فراهم کردند.

- برنامه‌ها صرفاً بر اساس اطلاعات تولیدکنندگان رادیویی تهیه و تنظیم بودند.
- برنامه‌سازان از فعالیت‌های ویژه شهرداری بی‌خبر می‌ماندند.
- ناهماهنگی‌هایی که در ارتباط یک‌سویه پیش می‌آمدند؛ از قبیل فراهم کردن مقدمات کار، ناهماهنگی در ورود مصاحبه‌شوندگان به فضای داخلی سازمان صدا و سیما و ... .

ارتباط یک‌سویه رادیو و سازمان، در بهترین حالت، فقط به ارائه اطلاعات مورد نیاز برنامه‌سازان (در مباحث مطرح‌شده ایشان) ختم می‌شد و این میزان همکاری با رادیو نظر شهرداری را تأمین نمی‌کرد؛ زیرا خروجی این ارتباط رسانه‌ای نیز برآورنده درخواست مخاطبان و ذی‌نفعان نبود.

از آنجا که طبق قانون اساسی، راه‌اندازی رادیو و تلویزیون در انحصار سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی است، افزایش ارتباط با رسانه ملی، در سال‌های گذشته، فقط در قالب مشارکت در ساخت برنامه‌های تولیدی تلویزیونی بود. رادیو به دلیل امکان همراهی با آن، در موقعیت‌های مختلف، پتانسیل بالایی در برقراری ارتباط با شهروندان دارد؛ از این‌رو، ارتقای تعامل شهرداری و رادیو که تا پیش از این، فقط به پاسخگویی و ارائه اطلاعات مورد نیاز برنامه‌سازان رادیو محدود شده بود، در دستور کار قرار گرفت.

#### تنقیح: رویکرد اجتماعی و اعتمادسازی طرح‌ریزی یک فعالیت نوین ارتباطی

مسئله پیش‌گفته در گذر زمان و با دقت بیشتر، به شکل دیگری خود را نشان داد: با کاهش بیشتر مشخص شد که ارتباط روابط عمومی‌ها و رسانه‌های جمعی که حلقه اتصال مسئولان شهرداری و شهروندان تهرانی هستند، حساسیت و اهمیت بیشتری دارد. شهرداری تهران چون ارائه‌کننده خدمت به تمام شهروندان تهرانی است، گستره وسیعی از مخاطبان دارد. این ارائه خدمات اگر با رویکردی اجتماعی نباشد، ناموفق و ناکارآمد خواهد بود؛ از این‌رو، سهولت دسترسی به هنگام رسانه‌ها به اطلاعات و برطرف ساختن موانع موجود در این راه و تحکیم پیوندهای کاری، از اولویت برنامه‌های ارتباطی شهرداری تهران است. به واقع، همکاری مناسب و مؤثر با رسانه‌های جمعی می‌تواند جریان ارتباط و اطلاع‌رسانی و به جامعه و افکار عمومی را تقویت کند. شهرداری برای دستیابی به توفیق در مدیریت شهری، ناگزیر از اعتمادسازی است و این اعتمادسازی در گرو ارائه درست اطلاعات و قانع کردن افکار عمومی است تا

مشارکت‌های مردمی را جلب کند. نیاز به تسهیل و توزیع جریان آزاد و شفاف اطلاعات، در سطح شهر، روابط عمومی شهرداری تهران را بر آن داشت تا به طرح‌ریزی فعالیت نوین ارتباطی بپردازد. در این باره به ارزیابی توانایی‌ها، جایگاه، محدودیت‌ها و ظرفیت‌های روابط عمومی و رسانه‌ها و شناخت تنگناهای ارتباطی اقدام شد تا به ارائه راهکاری اجرایی برای گسترش استفاده از توان برخی رسانه‌های انحصاری منجر شود.

### ملاحظات دیگر: ارتباط منفعلانه

مجموعه این کاستی‌ها و محدودیت‌ها به شکل‌گیری ارتباطی منفعلانه منجر شده بود. لزوم سیاست‌گذاری روابط عمومی برای دستیابی به ارتباطی فاعلانه که به انعکاس درست عملکرد و فعالیت‌ها تبدیل شود، روزافزون بود. استودیوی صدای شهر نقطه تلاقی عرضه خدمات رادیو و تقاضای ارتباطی شهرداری تهران بود. مختصات این طرح با احترام به مبانی قانون اساسی و با اتکا به توان تخصصی رادیو تهران و با تعهد شهرداری تهران، به مشارکتی صادقانه و پرتوان ترسیم و این‌گونه، تعامل روابط عمومی شهرداری با صدای جمهوری اسلامی ایران وارد مرحله جدیدی شد.

### مدل مفهومی اجرایی

فاعلانه بودن نظام اطلاع‌رسانی و گریز از انفعال در نظام ارتباطاتی، در گستره فعالیت‌های شهری به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است. دیدگاه «شهرداری تهران به مثابه یک نهاد اجتماعی» ضرورت ساماندهی و هدایت نظام اطلاع‌رسانی در امور شهری و جلب مشارکت شهروندان در اداره امور خویش و فرهنگ‌سازی در این خصوص را بیش از پیش نمایان ساخت. فرهنگ‌سازی و جلب مشارکت شهروندان در اداره امور شهر، از طریق ایجاد «فرهنگ مشترک اجتماعی» یک ابزار مدیریتی است. این فرهنگ مشترک، در سایه نظام‌مندی و هدفمندی ارتباطات رسانه‌ای ممکن است و این هدفمندی، در صورتی محقق می‌شود که شهرداری ابزار رسانه‌ای داشته باشد.

امروزه داشتن صدا یا سیما از یک ابزار صرف اطلاع‌رسانی گذشته و به یک ابزار مدیریتی تبدیل شده است؛ چراکه اداره یک کلان‌شهر، به‌ویژه در امور ترافیک، بدون توجیه و متقاعد کردن شهروندان در خصوص قواعد و مقررات ممکن نیست. این ابزار مدیریتی که بافاعلانه بودن نظام ارتباطی پدید می‌آید، در موقعیتی که عنوان و ضرورت برنامه‌های

رسانه‌ای را نهاد دیگری (صدا و سیما) و با توجه به ملاحظات و محدودیت‌ها و به‌ویژه، عدم اطلاع کافی کارشناسان آن رسانه از ضرورت‌های شهر و شهرداری تهیه کند، جز انفعال شهرداری حاصلی نخواهد داشت؛ از این‌رو، برای گریز از انفعال رسانه‌ای و غنی کردن محتوایی برنامه‌های رسانه‌ای و همچنین هدفمند نمودن این ارتباط، راه‌اندازی رادیو صدای شهر با همکاری مشترک صدای جمهوری اسلامی ایران و شهرداری تهران ضروری است.

### مبانی توجیهی نظری

ارتباط نوعی کنش است و پدیده‌های اجتماعی کنش‌هایی هدفمند هستند که در بافت اجتماع تحقق می‌یابند. این مجموعه کنش‌ها، به تعبیر بوردیو، در «میدان‌های تعامل» با قدرت افراد یا نهادها ارتباط نزدیکی دارد. در کلی‌ترین تعریف، قدرت، توانایی کنش در راستای اهداف و مقاصد و اثرگذاری و دخالت در سیر رویدادها و نتایج حاصل است. افراد و نهادها در اعمال قدرت و تأثیرگذاری، منابع و ابزار در دسترس را به‌کار می‌گیرند و با افزایش و انباشت اقسام منابع این توان را که شامل انواع مختلف کنش یا ارتباط و مواجهه با آنهاست، افزایش می‌دهند. مبحث مورد نظر ما، از گستره قدرت‌های اقتصادی، سیاسی، قهری به قسم چهارم یعنی قدرت نمادین معطوف است. قدرت نمادین یا قدرت فرهنگی «از فعالیت تولید، انتقال و دریافت اشکال نمادین معنادار ناشی می‌شود. فعالیت نمادین، مشخصه اساسی زندگی اجتماعی است» (تامپسون، ۱۳۸۰). ابزار و منبع این قدرت نمادین و فرهنگی «وسایل اطلاعاتی و ارتباطی» است که با توسل به آن، در میدان تعامل کنش‌هایی ایجاد می‌شود که در سیر رویدادها می‌توانند ظهور برخی واکنش‌ها، رهنمون‌سازی برخی شیوه‌ها، باورمند نمودن برخی امور و... را در پی داشته باشند. بسیاری از نهادها در انباشت وسایل و امکانات اطلاعاتی و ارتباطی نقش مهمی دارند. از این دست نهادها رسانه‌ها هستند که در تولید و نشر تعمیم‌یافته اشکال نمادین در زمان و مکان و در مقیاس بزرگ عمل می‌کنند. این اشکال نمادین نقشی اساسی در مدیریت شهری و تسهیل امور دارند. نمادسازی به درک مشترک ذهنی و به دنبال آن کنش مشترک جمعی منجر می‌شود. بدون چنین درک مشترکی، تدابیر مدیریتی با مشکل اساسی در اجرا مواجه خواهند بود.

### رسانه، مردم، مدیریت شهری

به موازات گسترش رسانه‌ها و اهمیت یافتن آن نزد افکار عمومی، به نقش تعیین‌کننده رسانه‌ها در فرهنگ‌سازی، تغییر رفتارها و نگرش‌ها، اصلاح و بازنگری تصمیم‌ها و

مشروعیت‌بخشی یا سلب مشروعیت از برنامه‌ها و سیاست‌ها توجه شده است. به این صورت، توجه به ضرورت توسعه ارتباط و همکاری سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با رسانه‌های جمعی اهمیت یافته است. امروزه بدون تردید، یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین وظایف و مسئولیت‌های روابط عمومی سازمان‌ها و دستگاه‌ها، در بخش فعالیت‌های برون‌سازمانی، برقراری ارتباطی هدفمند، فاعلانه، کارآمد و بر پایه خرد و تخصص، با رسانه‌ها اعم از مطبوعات و صدا و سیماست. در این باره، روابط عمومی‌ها تلاش خود را می‌کنند تا بتوانند با بهره‌گیری از انواع روش‌ها و تکنیک‌های ارتباط رسانه‌ای، از ظرفیت‌های اطلاع‌رسانی رسانه‌ها برای انتقال و انعکاس پیام‌ها و اطلاعات سازمان خود به مخاطبان استفاده، و از این طریق، افکار عمومی و مخاطبان خود را با سیاست‌ها و برنامه‌ها همراه، و به جلب پشتیبانی مردمی در راستای توسعه و تحول در برنامه‌ها و سیاست‌هایشان اقدام کنند؛ ضمن اینکه از طریق رسانه‌ها، از دیدگاه‌ها و نگرش‌های مثبت و منفی شهروندان درباره اقدامات خود آگاه شده، به اصلاح تصمیم‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌ها پردازند.

کارنامه عملکرد کمی: جدول مقایسه شرایط همکاری

روش جدید (فاعلانیه)	روش قبلی (منفعلانیه)
نقطه عزیمت شکل‌گیری برنامه‌ها از شهرداری	نقطه عزیمت شکل‌گیری برنامه‌ها از صدا و سیما
تهیه‌کنندگی: صدا و سیما و شهرداری تهران	تهیه‌کنندگی: صدا و سیما
تیم کارشناسی مشارکتی متشکل از شهرداری و صدا و سیما	کارشناسی با صدا و سیما
استودیوی متعلق به شهرداری	استودیوی متعلق به صدا و سیما
پخش برنامه‌های صدای شهر طبق جدول زمان‌بندی روزانه	پخش برنامه مربوط به امور شهری بدون لحاظ زمان‌بندی خاص
اختصاص روزانه ۵۵ دقیقه به پخش برنامه از استودیوی صدای شهر	میانگین مدت‌زمان اختصاص یافته به برنامه‌هایی با موضوع شهر: نامعلوم؛ اما قطعاً بسیار کمتر از اکنون

کارنامه عملکرد محتوایی: جدول مقایسه شرایط همکاری

روش جدید (فاعلانیه)	روش قبلی (منفعلانیه)
تعیین موضوعات برنامه‌ها با شهرداری	تعیین موضوعات برنامه‌ها با صدا و سیما
رهیافت اجتماعی	رهیافت خدماتی
رابطه دوجانبه و افقی شهروند - مدیر	رابطه عمودی مدیر - مردم
رسانه به مثابه ابزار مدیریت شهری	رسانه به مثابه ابزار اطلاع‌رسانی

## منابع

- اشتریان، کیومرث (۱۳۷۹). «مهندسی سوال پژوهش»، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، شماره ۱۳۷.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۱). روش سیاست‌گذاری فرهنگی، تهران، نشر شهر - کتاب آشنا.
- \_\_\_\_\_ و راضیه امامی میبیدی (۱۳۸۷). «سیاست‌های انتقال فاوا: بررسی نقش دانش ضمنی»، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران.
- تامپسون، جان (۱۳۸۰). رسانه‌ها و مدرنیته (نظریه اجتماعی رسانه‌ها)، ترجمه مسعود اوحدی، تهران، انتشارات سروش.
- فتحیان، محمد و لیلا بیگ و عاطفه قوامی فر (۱۳۸۴). «نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری»، ماهنامه تدبیر، س ۱۶، ش ۱۶۴.
- ماژرزاک، آن (۱۳۷۹). روش‌های سیاست پژوهی، ترجمه هوشنگ ناییبی، تهران، مؤسسه فرهنگی انتشاراتی تیان.
- میلر، ویلیام ال و لانگ دون موریس (۱۳۸۳). نسل چهارم R&D مدیریت دانش، فناوری و نوآوری، ترجمه علیرضا مهاجری و مریم فتاح‌زاده، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Dunn, William (1981). *Public policy Analysis: An Introduction*, Prentice Hall.
- Haggie, Knox & John Kingston (2003). "Choosing Your Knowledge Management Strategy", *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Mc Adam, Rodney & co (2007). "Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowledge in organizations", *Knowledge Management*, Vol.11, NO.2, p.43-59.
- Staronov, Katarina (2002). "Analysis of the Policy Making Process in Slovakia", Final Research Paper, by, 2002 IP Fellow, Issue Area: Public Policy Process. Topic: Cultural Change into Professional Policy Making: The Case of Slovakia.
- WHO (2004). "Best practice in HIV/AIDS prevention and care for injecting drug abusers The Triangular Clinic in Kermanshah", Islamic Republic of Iran, [www.emro.who.int/asd/PDF/STD-052](http://www.emro.who.int/asd/PDF/STD-052).