

Identifying the Barriers to the Development of the Policy Advisory System in Iran's Policy Ecosystem

Mohammad Ali Ahmadi Shapourabadi

PhD in Planning, Management and Planning Organization of Qom Province, Development and Foresight Studies Group, and Lecturer at Tolou-e-Mehr University of Qom, Iran (Corresponding Author)

Email: ahshapoorabady@gmail.com

 0009-0001-5039-9158

Mohammad Reza Rezaei

PhD Candidate in Economic Sciences, Payam Noor University, Tehran, Iran

Email: rezaeedfrc@yahoo.com

 0000-0001-6204-7806

Abstract

The purpose of this study is to identify and conceptualize the barriers hindering the development of a policy advisory system within Iran's policy ecosystem. To achieve this objective, research data were collected through documentary analysis and a review of the scientific discourse related to policy advisory systems in policy ecosystems. The data were analyzed using thematic analysis through two stages: open coding (extracting statements, verbal evidence, and initial concepts) and axial coding (integrating concepts and forming components and overarching categories). The findings reveal nine key components (fundamental themes) that serve as major barriers to the development of Iran's policy advisory system: "inefficient governance frameworks and structures," "ineffectiveness and ambiguity in the policymaking system," "inefficient bureaucracy and limited problem-solving capacity within the current administrative system," "lack of institutionalization and continuity, and identity crisis among advisory units," "absence of transparency and prevalence of unprofessional politicization within advisory institutions," "dysfunctions and lack of effectiveness among advisory organizations," "weak communication, capacity-building, and representational capability within the advisory system," "human resource challenges related to policy advisory functions," and "insufficient financial resources and limited independence of advisory units." The results suggest that identifying these primary and secondary themes clarifies the barriers and vulnerabilities affecting the development and effectiveness of the policy advisory system. This, in turn, provides a foundation for redesigning the advisory system and reshaping policymakers' mindsets and attitudes toward policy advisory functions within Iran's policy ecosystem.

Keywords: Policy advisory system, policy ecosystem, barriers, development, Iran

Extended Abstract

Introduction

For various reasons, policy advisory organizations in Iran lack an effective, coherent, and comprehensive structure and process within the national policy-making ecosystem. Accordingly, understanding the causes and barriers that have limited the effectiveness of these organizations—despite more than seven decades of development planning and policy-making experience in the country—is a necessary condition for strengthening and upgrading Iran's policy advisory ecosystem. Such understanding is essential to enhance the implementability of policy recommendations and ensure alignment between advisory outputs and the expected functions of the national policy advisory system. Given this context, the present study seeks to deepen understanding of the underlying conditions and obstacles that shape the emergence and development of Iran's policy advisory ecosystem. In light of the substantial gap in empirical studies and available data in this field, the research examines the prevailing discourse on the requirements and barriers to developing a policy advisory system from the perspectives of scholars, researchers, experts, and practitioners. The study employs thematic analysis. Its central research questions are:

1. What basic and secondary themes relate to the barriers hindering the development of a policy advisory system in Iran's policy ecosystem, and how are these themes reflected in the discourse and experiences of policy actors?
2. According to stakeholders and actors in governance and public policy in Iran, what barriers impede the development of an effective policy advisory system, and how are these barriers conceptualized and explained through thematic analysis of the collected data?

Method

This study adopts a qualitative research design. Initially, the relevant discourse space—used as the primary data source—was examined. The discourse space refers to the collection of diverse materials related to the research topic that are produced and circulated among discourse participants whose perspectives the study seeks to identify (Khoshkouyan Fard, 2007, p. 25). In this study, the discourse space includes policy reports and briefs, academic articles, expert panels and meetings, and interviews with university professors, policy researchers, and governance specialists published on reputable platforms. This corpus served as the main source of qualitative data. Thematic analysis was conducted through several stages: extraction of initial codes (open coding), axial coding (grouping and clustering of initial concepts), aggregation of initial codes into secondary themes, categorization of secondary themes into nine core components (major themes), and, finally, review, naming, and integration of these components into an overarching global theme.

Discussion and Results

The analysis indicates that the open-coding stage generated a set of initial concepts related to the barriers hindering the development and enhancement of the policy advisory system. These concepts were refined through axial coding and aligned with the conceptual and theoretical framework of challenges affecting advisory system effectiveness. The final

output identified nine core components (basic themes), each comprising multiple sub-barriers:

Inefficient governance structures and frameworks (15 sub-barriers)

Ineffectiveness and ambiguity of the policy-making system (10 sub-barriers)

Bureaucratic inefficiency and weak problem-solving capacity in the current administrative system (24 sub-barriers)

Lack of institutionalization, institutional continuity, and identity formation within the policy system (11 sub-barriers)

Dysfunctions within the advisory system (in tools, outputs, and content quality) (28 sub-barriers)

Lack of transparency and non-professional political interference in advisory institutions (19 sub-barriers)

Weak communication, capacity building, and representational capability among advisory units and networks (26 sub-barriers)

Human resource challenges associated with policy advisory activities (13 sub-barriers)

Weaknesses in financing and lack of independence of policy advisory units (14 sub-barriers)

The thematic analysis suggests that the formation, evolution, and effectiveness of the policy advisory system are profoundly shaped by the complex interactions between Iran's governance structures and its broader policy ecosystem. The advisory subsystem derives its functional identity and effectiveness through its engagement with other actors in the policy-making arena. Consequently, improving the performance of advisory units (as a necessary condition) and enhancing the overall advisory system (as a sufficient condition) cannot be achieved without addressing the nine foundational barriers identified within the dominant discourse on Iran's policy ecosystem.

Conclusion

The findings indicate that the development of a robust policy advisory system in Iran faces a wide range of barriers across institutional, structural, organizational, capacity-related (technical and human), and environmental (policy ecosystem) levels. These obstacles collectively diminish the efficiency of the policy-making cycle and undermine the quality of public decision-making. Although the number of advisory bodies in public institutions has increased in recent years, their effectiveness remains limited, and their outputs exert minimal influence on policymakers' decisions. The persistence of this situation leads to short-term, non-evidence-based decision-making, resource inefficiencies, duplication of efforts, a widening gap between experts and policymakers, and unstable policies. To overcome these challenges and transition toward an effective policy advisory system, the study proposes three strategic priorities along with policy recommendations to address the identified barriers, presented in a policy action table.

شناسایی موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران

محمدعلی احمدی شاپورآبادی

دکتری برنامه‌ریزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قم، گروه پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری و مدرس دانشگاه طلوع مهر قم،
ایران (نویسنده مسئول)

Email: ahshapoorabady@gmail.com

 0009-0001-5039-9158

محمد رضا رضائی

دانشجوی دکتری علوم اقتصادی دانشگاه پیام نور تهران، ایران

Email: rezaeedfrc@yahoo.com

 0000-0001-6204-7806

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و صورت‌بندی موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران است. برای دستیابی به این هدف، داده‌های پژوهش به روش اسنادی و بررسی فضای گفتمان علمی مرتبط با حوزه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی گردآوری شده و با استفاده از روش تحلیل مضمون در دو مرحله کدگذاری باز (گزاره‌ها و شواهد گفتاری و تعیین مفاهیم اولیه) و کدگذاری محوری (ترکیب مفاهیم و ساختن مؤلفه‌ها و مقوله کلی) تحلیل شده‌اند. یافته‌های این مطالعه مؤلفه‌های محوری (مضامین پایه) نه‌گانه اصلی مانع توسعه نظام مشاوره سیاستی را در قالب «چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی کشور»، «ناکارآمدی نظام سیاست‌گذاری و مبهم بودن آن»، «بوروکراسی ناکارآمد و نداشتن قابلیت حل مسئله در دیوان‌سالاری فعلی»، «عدم نهادینگی و مداومت نهادی و بحران هویت و تشخیص واحدها و نظام مشاوره»، «فقدان شفافیت و سیاست‌زدگی غیرحرفه‌ای نهادهای مشاوره‌ای»، «کژکارکردی‌ها و عدم اثربخشی واحدها و سازمان‌های مشاوره‌ای»، «ضعف ارتباطات، ظرفیت‌سازی و قابلیت نمایندگی واحدها و نظام مشاوره»، «چالش‌های منابع انسانی مرتبط با مشاوره سیاستی» و «ضعف تأمین مالی و استقلال واحدهای مشاوره» شناسایی و صورت‌بندی کرده است. نتیجه آن‌که با شناسایی مضامین فرعی و پایه موانع و آسیب‌های مترتب بر توسعه و اثربخشی نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی زمینه‌سازی و ظرفیت‌سازی برای بازطراحی نظام مشاوره سیاستی و تغییر فضای ذهنی و نگرشی سیاست‌گذاران کشور نسبت به نظام مشاوره سیاستی فراهم می‌گردد.

کلیدواژه‌ها: نظام مشاوره، زیست‌بوم سیاستی، موانع، توسعه، ایران

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ♦ مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری / فصلنامه پژوهش‌های برنامه و توسعه

 10.22034/pbr.2025.552987.1587 <https://www.journaldfrc.ir/> E-ISSN: 2717-0365



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و الزاماً بیانگر دیدگاه مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری نیست.



۱. مقدمه و طرح مسئله

نظام‌های مشاوره سیاستی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در حکمرانی معاصر، نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری‌های دولتی دارند. این نظام‌ها به دولت‌ها و نهادهای عمومی کمک می‌کنند تا با استفاده از مشاوره‌های علمی و مبتنی بر شواهد، سیاست‌های مؤثرتری را اتخاذ کنند. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در گزارش‌های خود تأکید دارد که نظام‌های مشاوره سیاستی به‌عنوان بخشی از زیرساخت‌های دانش، تحلیل‌های تخصصی و شواهد علمی را در اختیار خط‌مشی‌گذاران قرار می‌دهند تا بتوانند با استفاده از اطلاعات دقیق و به‌روز، چالش‌های پیچیده را به‌درستی مدیریت کنند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱، ۲۰۱۷). با این حال، نظام‌های مشاوره سیاستی از نظر تأثیرات اجتماعی و سیاسی اهمیت بسیاری دارند. این نظام‌ها با افزایش پاسخ‌گویی، مشارکت و شفافیت در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری، اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی را افزایش می‌دهند.

نهادهای مشاوره‌ای با ارائه تحلیل‌های بی‌طرفانه و علمی، به جلوگیری از نفوذ گروه‌های ذینفع و لابی‌ها کمک کرده و از تصمیم‌گیری‌های بر پایه منافع کوتاه‌مدت سیاسی جلوگیری می‌کنند (میگان و هالت^۲، ۲۰۲۳). در این راستا با وجود کارکردهای مثبت نظام مشاوره سیاستی در ایران موانع متعددی به منظور توسعه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران وجود دارد که سهم پژوهش حاضر شناسایی و صورت‌بندی این موانع در فضای گفتمانی این حوزه است.

مشاوره‌های سیاستی نقش مهمی در تمام مراحل چرخه خط‌مشی‌گذاری، از شناسایی مسئله تا ارزشیابی، ایفا کرده و تضمین می‌کند که خط‌مشی‌های عمومی براساس شواهد علمی و نه بر مبنای تصمیمات کوتاه‌مدت سیاسی، اتخاذ می‌شود (ون و نسل^۳، ۲۰۱۹). بنابراین می‌توان گفت: «کشورهایی که دارای نظام‌های مشاوره سیاستی مؤثر هستند، از ظرفیت بالاتری برای مقابله با چالش‌های پیچیده حکمرانی برخوردارند.» با این وجود، نظام حکمرانی ایران همانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با چالش‌های خاصی همچون تمرکز بیش از حد بر تصمیمات سیاسی کوتاه‌مدت، محدودیت در دسترسی به اطلاعات جامع و علمی و نبود ساختارهای سازمان‌یافته برای استفاده از دانش و تخصص در تصمیم‌گیری‌ها مواجه است (محمودی، ۱۴۰۴: ۸).

از طرفی بررسی محیط سیاست‌گذاری ایران حاکی از آن است که نظام مشاوره سیاستی در جایگاه تعریف‌شده‌ای چه در قالب سازمان‌های مشاوره سیاستی غیردولتی مانند اندیشکده‌ها،

1. OECD

2. Migone A. and Howlett M

3. Van Woensel L

پژوهش‌کده‌ها و اتاق‌های فکر و چه در قالب سازمان‌ها و واحدهای مشاوره سیاستی درون دولتی (که از حیث ثبات، نهادینگی و دسترسی با چالش‌های نهادهای مشاوره سیاستی غیردولتی مواجه نیستند) قرار ندارند. هرچند به این نکته نیز باید توجه داشت که مراکز مشاوره سیاستی در کشور عمدتاً به‌گونه‌ای به دولت وابستگی دارند. با این وجود علی‌رغم اهمیت جایگاه نهادهای مشاوره سیاستی در نظام سیاستی و حل مسائل، آسیب‌شناسی وضع موجود زیست‌بوم مشاورتی کشور رواج نوعی کژکارکردی، فرم‌گرایی علمی و در مواردی نیز عدم اعتقاد و باور سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان به استفاده از توصیه‌های سیاستی را نشان می‌دهد (مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی، ۱۴۰۰؛ احمدی شاپورآبادی و متقی، ۱۴۰۱؛ قریشی و همکاران، ۱۴۰۰؛ فراستخواه، ۱۴۰۳).

درمجموع به دلایل مختلف سازمان‌های مشاوره سیاستی فاقد ساختار و فرایندی اثربخش، منسجم و فراگیر در زیست‌بوم سیاست‌گذاری کشور هستند. بر این مبنا شناخت دلایل و موانع کارآمدی سازمان‌های مشاوره سیاستی در گذر از بیش از هفت دهه سابقه نظام سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه در کشور به‌عنوان شرط لازم و اولیه برای توسعه و ارتقای زیست‌بوم مشاوره سیاستی کشور در راستای قابلیت اجرایی شدن توصیه‌های سیاستی سازمان‌های مشاوره سیاستی متناسب با کارکردهای مورد انتظار از نظام مشاوره سیاستی ضرورت و اهمیت دارد.

بر این مبنا هدف مطالعه حاضر در راستای رسیدن به درک درستی از زمینه‌ها و موانع شکل‌گیری زیست‌بوم مشاوره سیاستی کشور با وجود خلأ مطالعات و داده‌ها در این حوزه، بررسی فضای گفتمان موجود در مورد الزامات و موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی از دیدگاه اندیشمندان، محققان، صاحب‌نظران و خبرگان این حوزه با استفاده از روش تحلیل مضمون است. در این راستا، سؤالات اساسی این پژوهش به شرح ذیل است:

۱. مضامین پایه و فرعی مرتبط با موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران کدامند و چگونه در گفتار و تجربه کنشگران سیاستی بازتاب یافته‌اند؟
۲. ذی‌نفعان و کنشگران در عرصه حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی در ایران، چه موانعی را بر سر راه توسعه نظام مشاوره سیاستی مؤثر می‌دانند و این موانع در تحلیل مضمون داده‌های پژوهش چگونه صورت‌بندی و تبیین می‌شوند؟

۲. مبانی نظری پژوهش

۲-۱. مفهوم مشاوره سیاستی

مشاوره سیاستی، پدیده‌ای نسبتاً جدید است که طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها از جمله پژوهش، تحلیل داده‌ها، تدوین پیشنهادها و ارزیابی نتایج را دربر می‌گیرد (هالیگان، ۱۹۹۵). پیترز و بارکر (۱۹۹۳) مشاوره را نه یک واقعیت علمی، بلکه دیدگاهی آگاهانه برای راهنمایی و حل مسائل سیاستی می‌دانند. این نوع مشاوره می‌تواند از سوی کارکنان دولتی، منصوبان سیاسی، اندیشکده‌ها، بخش خصوصی یا حتی حلقه‌های غیررسمی نزدیک به تصمیم‌گیرندگان ارائه شود (پیترز و بارکر^۱، ۱۹۹۳).

۲-۲. نظام مشاوره سیاستی

نظام مشاوره سیاستی مجموعه‌ای ساختاریافته اما سیال از بازیگران، نهادها و فرایندهایی است که به تولید و انتقال دانش و توصیه‌های سیاستی برای تصمیم‌گیران می‌پردازند. این نظام شامل تعامل میان نهادهای رسمی دولتی و غیررسمی، مانند اندیشکده‌ها، مشاوران مستقل، دانشگاه‌ها و شکل‌گیری الگوهای همکاری، رقابت یا بیرونی‌سازی است که در نهایت بر کیفیت سیاست‌گذاری اثر می‌گذارند (حسین^۲ و دیگران، ۲۰۲۳). به این ترتیب می‌توان نظام مشاوره سیاستی را مجموعه‌ای از فرایندها و نهادها دانست که هدف اصلی آن ارائه تحلیل‌ها و شواهد علمی به تصمیم‌گیران است. برای این منظور داده‌های علمی تولید و به‌صورت کاربردی تحلیل می‌شود و اطلاعات مورد نیاز در اختیار سیاست‌گذاران قرار می‌گیرد و با تقویت شفافیت و پاسخ‌گویی از اتخاذ تصمیمات کوتاه‌مدت و ناپایدار جلوگیری می‌شود و به خط‌مشی‌گذاران این امکان را می‌دهد که تصمیمات خود را براساس شواهد علمی و تحلیل‌های دقیق بگیرند (کرافت و هالت^۳، ۲۰۱۳).

۲-۳. ظرفیت مشاوره؛ منطق حاکم و الزامات انطباق بر آن در پاسخ به مسائل

ظرفیت مشاوره سیاستی یا ظرفیت سیاستی طبقه‌بندی دیگری است که می‌توان بخش دیگری از تلاش‌های پژوهشی مشاوره سیاستی را ذیل آن قرار داد. پژوهش‌هایی که نقطه عزیمت خود را موضوع ظرفیت سیاسی یک نهاد یا به صورت کلی، یک سیستم مشاوره‌ای قرار داده‌اند بر قابلیت‌های نهادی

1. Peters. B. G and Barker. A

2. Hussain. F et al

3. Craft. J & Howlett

و توانمندی‌های واحدها و اجزای مشاوره سیاستی تمرکز می‌کنند. البته وقتی درباره کلیت یک نظام مشاوره از منظر ظرفیت سیاسی نگریسته شود، ترکیب ظرفیت مشاوره رساتر است؛ اما وقتی مقیاس تحلیل واحدها و نهادهای منفرد است، می‌توان از لفظ ظرفیت سیاستی آن واحد یا توانمندی واحد مشاوره سیاستی استفاده کرد. «ویت و همکاران»^۱ (۲۰۱۷) در چهارچوب رویکرد مشاوره سیاستی به‌مثابه یک نظام، در پژوهش خود براساس نظام مشاوره سیاستی آلمان، سه منطق کلی برای مشاوره سیاستی در نظر گرفتند و به طبقه‌بندی و تحلیل مشاوره سیاستی و نهادهای آن پرداختند. از نظر این پژوهش، انواع مشاوره سیاستی براساس منطق‌های جداگانه به سه دسته «برجستگی»^۲، «اعتبار»^۳ و «نماینده‌گی»^۴ تقسیم می‌شود. برجستگی دلالت بر ارتباط قوی با تصمیم‌گیران و به‌موقع بودن ارائه توصیه است. چیزی که به نظر بیشترین انطباق را با نهادهای مشاوره سیاستی دولتی دارد؛ اعتبار اما مفهومی دانشگاهی‌تر دارد؛ مراد از اعتبار این است که توصیه‌های ارائه شده تا چه حد مبتنی بر معیارهای معرفت‌شناختی تثبیت شده است؛ نمایندگی نیز چنان‌که ویت تعریف می‌کند دلالت بر بی‌طرفی و در نظر گرفتن همه منافع دارد. به زعم ویت همه این منطق‌ها باید در سبد مشاوره سیاستی وجود داشته باشد، جدا از این‌که بهترین حالت ممکن این است که یک توصیه دربردارنده هر سه ویژگی باشد (باقری‌پور، ۱۴۰۳). براساس نتایج پژوهش سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (۲۰۱۷) قدرت انطباق برای یک سیستم مشاوره سیاستی، به جهت پاسخ‌گویی به مسائل جدید و پیچیده لازم است. همچنین اجزای این نظام باید شفافیت را به‌عنوان کلید اصلی جلب و حفظ اعتماد، در نظر گیرند. این اجزا همچنین توانمان باید نسبت به حفظ استقلال و افزایش قابلیت نمایندگی خود اهتمام داشته باشند. توسعه نمایندگی باعث روایی و مشروعیت توصیه‌ها بوده و استقلال، تضمین می‌کند که توصیه‌های بر ساخته پیش‌فرض‌های قبلی نیستند. در نهایت هم توصیه‌ها باید برحسب موضوع، در زمان و به لحظه و در قالب مناسب ارائه شود.

۲-۴. اصول کلی و چالش‌های مترتب بر واحدهای مشاور و نظام مشاوره سیاستی

جدول (۱)، اصول کلی ملاحظات ظرفیتی واحدهای مشاوره و عوامل موفقیت و چالش‌ها و تنظیمات دوگانه نظام مشاوره سیاستی را به‌طور خلاصه ذکر نموده است.

1. Veit, S et al

2. Salience

3. Credibility

4. Representativeness

همچنین چالش‌های پیکربندی نهادهای مشاوره سیاستی شامل تصمیم‌گیری درباره تخصص‌گرایی، تعداد، نوع توصیه، میزان استقلال، نحوه تأمین مالی، ثبات، ساختار و نوع هیئت‌های مشورتی است. جدول ۱: استخراج اصول کلی ملاحظات ظرفیتی واحدهای مشاوره و عوامل موفقیت و چالش‌های نظام مشاوره سیاستی

اصول کلی ملاحظات ظرفیتی یک واحد مشاوره سیاستی	عوامل موفقیت و چالش‌های نظام مشاوره سیاستی
❖ اصلاحات و ثبات (توام با ثبات و دوام) ❖ تنوع و پرهیز از تراکم توصیه‌ها ❖ تعامل (ارتباط با پهنه گسترده‌تری از موجودیت‌ها و افراد افزون بر ارتباطات با دولت) ❖ متصل و مستقل (در عین اتصال به دولت مستقل از آن باشند) ❖ کیفیت و فشار زمان (توانایی پاسخ‌گویی به لحظه) ❖ شفافیت (در ارائه توصیه‌ها و ارزیابی میزان تأثیر آن‌ها)؛ شفافیت اعتبار اجتماعی و سیاسی به مشاوره دهندگان می‌بخشد که تأثیر مستقیمی در اثرگذاری آن‌ها دارد	❖ نهادینگی و مداومت نهادی ❖ انعطاف‌پذیری ❖ تضمین منابع مالی ❖ استقلال ❖ افزایش قابلیت نمایندگی (روایی و مشروعیت توصیه‌ها) ❖ داشتن ارتباطات سیاسی ❖ استفاده از رسانه ❖ شفافیت (جلب و حفظ اعتماد) ❖ احاطه بر پهنه گسترده موضوعی در پژوهش ❖ کانال‌های برون‌داد متعدد

منابع: ون توییست^۱ و همکاران (۲۰۱۵)؛ سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (۲۰۱۷) و بیت و همکاران (۲۰۱۷)

۲-۵. ملاحظات در موانع خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد و پژوهش‌ها

دانش بشری یک نوع معرفت عینی محض نیست، بلکه آغشته به چیزهایی دیگری نیز هست به عبارت دیگر، آن سوی دانش یا همان شواهد علمی، مؤلفه‌های اجتماعی بسیاری (مانند گفتمان‌ها، قدرت، منافع، ایدئولوژی‌ها، شبکه‌ها و ...) وجود دارند که بر دانش تأثیرگذار هستند و آن را شکل می‌دهند. از همین‌رو در بررسی دانش، پژوهش‌ها و مشاوره‌های پژوهشگران و مشاوران برای سیاست‌گذاری بایستی به عوامل دیگری مانند گفتمان‌ها، شبکه‌ها و ... توجه داشت؛ بنابراین صرف این‌که براساس نظرات کارشناسان و مشاوران و پژوهش یا پژوهش‌هایی، خط‌مشی تدوین و اجرا شود باعث علمی شدن سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد به معنای خط‌مشی‌گذاری غیر ایدئولوژیک و غیر ارزشی نمی‌گردد چراکه ارزش‌ها و ایدئولوژی‌های افراد (و سایر عوامل اجتماعی) در مشاوره‌ها و

1. Van Twist, M.J.W. et al

پژوهش‌های آن پنهان هستند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۳: ۴۱). از آنجاکه سیاست‌گذاری اساساً با قدرت، منفعت، بوروکراسی‌ها و ... عجین است موانع بسیاری مانند «منطق بوروکراتیک»^۱؛ «خط پایانی» (نتیجه نهایی)^۲؛ «اجماع»^۳؛ «سیاست»^۴؛ «فرهنگ ادارات دولتی»^۵؛ «سینسیسم»^۶ و «زمان»^۷ (کمبود آن) (نوقتن، ۲۰۰۵؛ برگرفته از قنبری و همکاران، ۱۴۰۳: ۴۰) برای کاربست شواهد در خط مشی‌گذاری وجود دارد. همچنین سوگیری‌های فنی و موضوعی بسیاری در خلق، انتخاب و تفسیر شواهد وجود دارد که جنبه‌های سیاسی شواهد را شکل می‌دهند. افزون بر این، امروزه با توجه به عدم قطعیت‌های فراوانی که شواهد و واقعیت‌ها با خود دارند، دیگر پژوهش‌ها و شواهد سنتی جواب‌گو نبوده و آن دانش و شواهد علمی عادی کارساز نیستند (فان توئیز و راوتز، ۲۰۲۰).

۶-۲. مدل مفهومی پژوهش

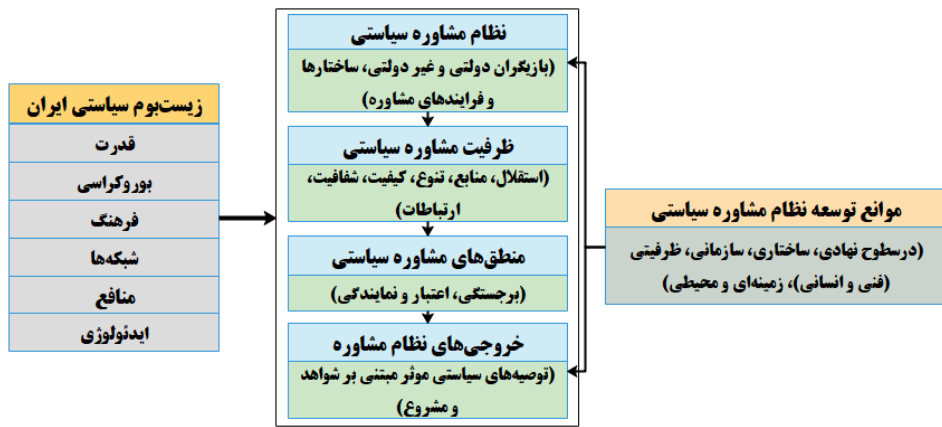
برای نظام‌مند شدن مبانی نظری با یافته‌ها، در پایان مباحث نظری مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.



۱. کارها درست است چون همیشه به این شکل انجام می‌شده است.
۲. این رویکرد مبتنی بر واحد اندازه‌گیری و توان عملیاتی که برای ما تعهداتی به ارمغان می‌آورد؛ این اعداد در مورد کیفیت خدمات و ارزیابی درست اثربخشی خط‌مشی چیزی نمی‌گویند.
۳. در عمل به معنای خط‌مشی‌گذاری است که آن قدری که بر اجماع متکی است بر شواهد استوار نیست.
۴. جستجوی اجماع میان همه ذی‌نفعان و مردم نهایت منجر به شکلی از خط‌مشی‌گذاری سیاسی می‌شود که در آن به دنبال چیزی هستند که امکان‌پذیر است، نه چیزی که عقلایی است یا چیزی که ممکن است بهترین باشد.
۵. در ادارات دولتی، بی‌اعتمادی شدیدی نسبت به اطلاعات تولید شده در خارج از سیستم وجود دارد.
۶. به فرهنگی مربوط می‌شود که این امکان را فراهم سازد که ما با دیدگاهی همراه شویم؛ حتی زمانی که می‌دانیم آن دیدگاه نادرست است، زیرا زندگی حرفه‌ای و پیشرفت شغلی ما به دروغ و حفظ آن بستگی دارد.
۷. بسیاری از خط‌مشی‌گذاران به طور معمول در نهایت ظرفیت خود یا فراتر از آن فعالیت می‌کنند؛ بنابراین جای تعجب نیست که زمان کمی برای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد وجود دارد؛ اساساً به ندرت زمان حتی برای فکر کردن وجود دارد.

8. Naughton, M

9. Funtowicz, S and Ravetz



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳. پیشینه پژوهش

امامیان و باقری‌پور (۲۰۲۴) در پژوهش خود با هدف بررسی نظام مشاوره سیاستی ایران چهار دوران متمایز را در تطور نظام مشاوره سیاستی ایران شامل نهاده‌شدگی بوروکراتیک؛ سیاسی شدگی گذرا؛ تمرکززدایی نسبی؛ و جهت‌گیری فناورانه معرفی کرده است. به باور پژوهشگران این مطالعه؛ علیرغم توسعه نهادی و کمی اتفاق افتاده، نظام مشاوره سیاستی ایران به واسطه ضعف سنت‌ها و نهادهای سیاسی، همچنان از بعد سیاسی توسعه‌نیافته و غیرمؤثر باقی مانده است. با این وجود سرریز توان فنی و بلوغ اکوسیستم نوآوری کشور، زمینه توسعه فناورانه این نظام را فراهم کرده است.

افشانی و امامیان (۲۰۲۴) در مقاله‌ای که به مطالعه موردی موضوعی مرتبط با ایران یعنی برجام در درون چهارچوب نظام مشاوره سیاستی پرداخته‌اند؛ موانعی مانند سیاسی شدن بیش از حد و نفوذ لابی‌های خارجی را به‌عنوان عامل بی‌ثباتی و ناهماهنگی در سیاست خارجی ایالات متحده در مورد مسائل هسته‌ای مؤثر دانسته و در مقابل، رویکرد امنیتی به برنامه‌های هسته‌ای جمهوری اسلامی ایران، موجبات توانایی استفاده از ظرفیت کامل نهادهای مشورتی دولتی و غیردولتی را تا حد زیادی کاهش داده است. در این راستا روند مشترک هر دو نظام مشاوره را حرکت به سمت سیاسی شدن و استفاده از فناوری‌های نو ظهور شناسایی کرده‌اند.

باقری‌پور (۱۴۰۳) در گزارش سیاستی خود تحت عنوان درآمدی بر مبانی، رویکردها و الگوهای نظام مشاوره سیاستی برای تبیین نظری ادبیات نظام مشاوره سیاستی در فضای سیاست‌گذاری ایران

به زعم نامبرده تلاش مقدماتی را انجام داده است و در پایان نیز اشاره‌ای مختصر به چالش‌های موجود و راهکارهای بهبود نظام مشاوره سیاستی ایران نموده است.

نجفی رستاق (۱۴۰۳) در پژوهش خود، انواع کنشگران مشاوره سیاستی در ایران را در قالب کنشگران حاکمیتی، کنشگران دستگاهی، کنشگران دفاعی امنیتی، کنشگران اجتماعی، کنشگران بخش خصوصی، کنشگران حوزوی، کنشگران دانشگاهی، کنشگران نوآور حکمرانی شناسایی و گونه‌بندی نموده است.

احمدی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود با عنوان بازشناسی موانع سیاست‌گذاری شواهدمحور: رهنمودهایی برای سیاست‌های کلان نظام با هدف بازشناسی و طبقه‌بندی موانع به‌کارگیری این رویکرد انجام داده‌اند. این پژوهش که با رویکرد کیفی و روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام شده موانع شناسایی شده را در قالب شش دسته اصلی، موانع مربوط به سیاست‌گذاران، موانع مربوط به پژوهشگران، تعامل نامؤثر بین سیاست‌گذاران و پژوهشگران، موانع مربوط به ماهیت غیرعقلایی سیاست‌گذاری، موانع مربوط به تحقیق و موانع مربوط به محدودیت‌های بودجه و منابع شناسایی کرده است.

کرمخانی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان واکاوی موانع رویکرد مشاوره حرفه‌ای در دانشگاه‌های ایران به این نتیجه رسیده که زیست‌بوم سیاسی ایران هنوز آن‌طور که بایسته است بستری مناسب برای رشد و توسعه رویکرد مشاوره حرفه‌ای ندارد. واگرایی میان دانش، تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و اجرای آن‌ها در زمینه‌های مختلف از مهم‌ترین مسائل در سیاست‌های عمومی است. در این خصوص مشاوران حرفه‌ای به‌عنوان تبدیل‌کنندگان دانش تا حدود زیادی می‌توانند شکاف بین انواع دانش و کاربران آن را کم نمایند.

گالانتی و لیبی^۱ (۲۰۲۳) در مقاله خود نهادهای دولتی مشاوره سیاستی ایتالیا را بررسی کرده‌اند. آن‌ها حرکت نهادهای سنتی به سمت چند بنیادی را روشن کرده‌اند. در نظرگاه آنان نهادهای دولتی مشاوره سیاستی از برج عاج دانشمندی و ارائه گفتارهای علمی پایین آمده و نقش‌های متعددی را انجام می‌دهند.

ویت و همکاران (۲۰۱۷) توجه پژوهشگران را به جای محتوای مشاوره سیاستی به ظرفیت مشاوره سیاستی جلب کردند. از نظر آن‌ها، نظام مشاوره سیاستی دارای ابعاد سه‌گانه ظرفیت سیاستی است

که نهادهای مختلف در یک کشور هرکدام بخشی از این ظرفیت‌ها را پشتیبانی می‌کنند. ظرفیت‌های سه‌گانه از نظر آن‌ها عبارت از «برجستگی سیاسی»، «اعتبار علمی» و «نمایندگی» است.

آرمبروستر^۱ (۲۰۰۶) در یافته‌های پژوهش خود نشان داد که مشاوره حرفه‌ای برای ظهور و رشد نیازمند شفاف‌سازی مسائل وجود سناریوهای مختلف برای انتخاب، تصمیم‌گیری‌های عقلایی، مشارکت‌پذیری و تعامل بین گروه‌ها، همگرایی بین دانش و سیاست‌گذاری وجود اعتماد برای کار گروهی و مسئولیت اجتماعی است.

لینی و میلز^۲ (۲۰۰۰) در مطالعات خود نشان دادند که نوعی واگرایی یا به عبارتی نبود هم‌کنشی مؤثر میان تولیدکنندگان، تبدیل‌کنندگان و توزیع‌کنندگان دانش وجود دارد و از طرف دیگر همین فقدان کنش در تصمیم‌گیران، سیاست‌گذاران و مجریان سیاسی به‌عنوان کاربران بالقوه دانش نیز وجود دارد. این واگرایی در کشورهای درحال توسعه بازنمایی عینی‌تری به خود می‌گیرد و پیامدهای گوناگونی را به همراه دارد ازجمله: ۱. جدایی میان کنش و دانش در عرصه ملت؛ ۲. دولت‌ها، ایجاد بدبینی در کاربران دانش و عدم اعتماد؛ ۳. بازتاب نیافتن دانش در تصمیم‌ها و سیاست‌ها؛ ۴. انحراف تصمیم‌ها و سیاست‌ها، قوانین از مسیر دانش (**کرمخانی و همکاران**، ۱۳۹۷).

یافته‌های **کوبر**^۳ (۲۰۰۲) نشان داد که پیش‌شرط‌های اجتماعی برای رشد رویکرد مشاوره حرفه‌ای وجود جوامع یادگیرنده، مشارکت‌پذیری افراد، روحیه کار گروهی و تفکر مسئله محور است. از آنجایی که مشاوره حرفه‌ای ماهیتی مشارکتی و مسئله محوری دارد، نیاز است که بستری که در آن رشد می‌کند مؤلفه‌هایی اساسی همچون اعتماد و مشارکت‌پذیری و مهارت مسئله محوری داشته باشد در غیر این صورت رویکرد مشاوره حرفه‌ای نمی‌تواند اصالت وجودی خود را حفظ کند.

با وجود مطالعات انجام شده در زمینه نظام مشاوره سیاستی ایران که به تحلیل تاریخی، نهادی و موردی پرداخته‌اند، هنوز تحلیل نظام‌مند و جامع از موانع توسعه این نظام انجام نشده است. پژوهش‌های پیشین بیشتر به توصیف کنشگران، فرایندها و ظرفیت‌ها پرداخته‌اند و شکاف‌های ناشی از موانع و محدودیت‌های ساختاری، نهادی، ظرفیتی نظام مشاوره سیاستی و زمینه‌ای و محیطی زیست‌بوم سیاستی ایران را به صورت جامع و یکپارچه مورد بررسی قرار نداده‌اند. پژوهش حاضر با استفاده از تحلیل مضمون، این شکاف را پر می‌کند و با شناسایی و دسته‌بندی موانع، چهارچوبی عملیاتی برای ارتقای توسعه نظام مشاوره سیاستی در ایران ارائه می‌دهد. نوآوری این پژوهش در ارائه

1. Armbrüster, T

2. Lini and milz

3. Kuber, M

نخستین چهارچوب جامع و بومی از موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی ایران، نگاه زیست‌بومی به برهم‌کنش‌های سیاسی-دانشی-فرهنگی و آشکارسازی موانع پنهان و ساختاری است که در تحقیقات پیشین به‌صورت پراکنده یا محدود مورد توجه قرار گرفته‌اند.

۴. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، کیفی است. در پژوهش حاضر، ابتدا فضای گفتمان (به‌عنوان منبع داده) در مورد موضوع پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است. فضای گفتمان عبارت است از مجموعه‌ای از مطالب متنوع و گوناگون مرتبط با موضوع که در میان اهالی گفتمان، یعنی افرادی که تحقیق درصدد شناسایی نظر آن‌ها نسبت به موضوع تحقیق است، مطرح شده‌اند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۲۵). فضای گفتمان در این تحقیق شامل کلیه گزارش‌ها و یادداشت‌های سیاستی، مقالات، نشست‌های تخصصی و مصاحبه‌های استادان دانشگاه، سیاست‌پژوهان، کارشناسان حوزه سیاست‌گذاری و حکمرانی است که در سایت‌ها و پایگاه‌های معتبر منتشر شده است.

این مجموعه به‌عنوان منبع داده پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش «تحلیل مضمون»^۱ استفاده شد. تحلیل مضمون با فراهم کردن امکان کدگذاری، دسته‌بندی و استخراج الگوهای معنایی از داده‌های کیفی، امکان دستیابی به مضامین محوری در فضای گفتمان را فراهم می‌کند. بر این مبنا، تحلیل مضمون روشی برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً غیرمرتبط و تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند مشخص، تعامل‌گرا، موقعیت، سازمان یا فرهنگ و تبدیل داده کیفی به کمی می‌دانند مزیت این روش نسبت به سایر روش‌های کیفی مرسوم در علوم انسانی منعطف بودن و عدم وابستگی آن به چهارچوب نظری از پیش تعیین شده است. افزون بر این ازجمله مزیت‌های دیگر این روش غوطه‌ورسازی در داده‌ها یعنی بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال یعنی جست‌وجوی معنا و الگوهاست که در این پژوهش کاربرد دارد (بران و کلارک^۲، ۲۰۰۶: ۷۸). جامعه مورد مطالعه و شیوه جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر شامل بررسی مصاحبه‌ها و نظرات فعالان اندیشکده‌ها و سازمان‌های مشاوره سیاستی دولتی و غیردولتی (فضای گفتمان)، مقالات، طرح‌ها و گزارش‌های علمی-پژوهشی، سیاستی، یادداشت‌های سیاستی

1. Thematic Analysis
2. Braum & Clarke

و نشست‌های تخصصی مرتبط با موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران است که با روش اسنادی گردآوری شده است (جدول ۲).

جدول ۲: جامعه آماری و تعداد منابع دارای مفاهیم مورد استفاده در تحلیل مضمون به تفکیک نوع منابع

جامعه مورد مطالعه	تعداد	منبع	مجموع
مصاحبه‌های ثانویه	۷	(مرکز توانمندسازی جهاد دانشگاهی، ۱۴۰۰)	۵۵
مقالات علمی پژوهشی داخلی	۱۵	وبسایت‌های فصلنامه‌ها	
پادداشت سیاستی	۷	وب سایت خانه اندیشه‌ورزان	
مصاحبه و نشست‌های تخصصی منتشر در وب	۵	در صفحات خبرگزاری‌ها و اندیشکده‌ها	
گزارش راهبردی	۱	(مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۳)	
طرح پژوهشی	۲	(مرکز توانمندسازی جهاد دانشگاهی، ۱۴۰۰) (موسسه تحقیقات سیاست علمی کشور، ۱۳۹۹)	
نشست‌های تخصصی در مراکز و مؤسسات سیاست‌پژوه و مطالعاتی	۷	وب سایت مراکز و مؤسسات پژوهشی	
رویداد بین‌المللی	۱	(پژوهشکده سیاست‌گذاری شریف، ۱۴۰۱)	۱۰
کتاب	۴	(شیریه، ۱۳۸۰)، (سریع‌القام، ۱۳۸۶)، (مجموعه مقالات هفتاد سال برنامه‌ریزی توسعه در ایران، ۱۴۰۲)؛ (اشتریان، ۱۳۹۱)، (شیخزاده، ۱۳۸۴)	
مقالات خارجی در انطباق با کدگذاری	۶	(زن توپیست و همکاران، ۲۰۱۵)؛ (سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷)، (وبت و همکاران، ۲۰۱۷)، (ژانز، ۲۰۰۵)؛ (لینی و میلز، ۲۰۰۰)؛ (کوبر، ۲۰۰۲)	

این داده‌ها با جست‌وجوی کلیدواژه‌های «موانع، آسیب‌ها، اثربخشی نظام مشاوره سیاستی»؛ «موانع، آسیب‌ها، توسعه و ارتقای نظام مشاوره سیاستی، چالش‌های سازمان‌های مشاوره سیاستی» در بازه زمانی بهمن‌ماه ۱۴۰۲ تا اسفندماه^۱ ۱۴۰۳ در پایگاه‌ها و پورتال‌های علمی و مراکز و سازمان‌های مشاوره سیاستی و صفحات وب و در بازه زمانی اسفند ۱۴۰۳ تا خردادماه ۱۴۰۴ به منظور رعایت بهتر اعتبار و روایی پژوهش و اطمینان از اشباع نظری مضامین مجدداً به پایگاه مذکور با تأکید بر مقالات مرتبط و نشست‌های علمی تخصصی مراجعه شده و فرایند انجام روش تحلیل مضمون به شرح ذیل، جمع‌آوری و سازماندهی شده است.

۴-۱. فرایند انجام روش تحلیل مضمون در پژوهش

۴-۱-۱. مرحله استخراج کدهای اولیه (کدگذاری باز)

در این پژوهش، در گام نخست از ۵۵ منبع به‌عنوان فضای گفتمان (جدول ۲) در قالب متون، مقالات، نشست‌های تخصصی، یادداشت‌های سیاستی و ... استخراج شد. با غوطه‌ورسازی در منابع و نظرات خبرگان هر نکته (گزاره‌ها و شواهد گفتاری) مرتبط با موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی به‌عنوان کد اولیه (مفاهیم اولیه) شناسایی شدند. برای نمونه عبارت شوراهای عالی فراقوه‌ای کارکرد توازن‌بخشی خود را از دست داده‌اند و به منبع تزاخم نهادی تبدیل شده‌اند؛ از این جمله چند مفهوم اولیه مانند از دست رفتن کارکرد توازن‌بخشی، تبدیل شوراها به منبع تزاخم، ناکارآمدی ساختار شوراهای عالی و نفوذ گروه‌های ذی‌نفع در شوراها استخراج می‌شود.

۴-۱-۲. مرحله کدگذاری محوری (گروه‌بندی مفاهیم اولیه) تجمع کدهای اولیه به مضامین فرعی (مانع جزئی)

در این مرحله در گام نخست با ترکیب مفاهیم اولیه از داده‌ها و شواهد ۱۶۰ مؤلفه فرعی شناسایی گردید سپس از طریق کدگذاری محوری (ترکیب مفاهیم و ساختن مؤلفه‌ها) در قالب ۹ مضمون پایه تجمع و طبقه‌بندی شدند. در برخی موارد نیز کدها براساس اشتراک در ماهیت، هدف یا تأثیر در قالب مضامین فرعی (مانع جزئی) تجمع شدند؛ برای مثال، کدهای موازی کاری شوراها با وزارتخانه‌ها، از دست رفتن

۱. از بهمن‌ماه ۱۴۰۲ تا اسفندماه ۱۴۰۳ اقدام به بررسی و جمع‌آوری داده‌ها گردید. در ادامه به دلیل برگزاری برخی نشست‌های تخصصی و انتشار مقالات تخصصی مرتبط با موضوع پژوهش، بازه زمانی تا خردادماه ۱۴۰۴ طول کشیده است.

کارکرد توازن بخشی، تبدیل شوراها به منبع تزام، ناکارآمدی ساختار شوراهای عالی و نفوذ گروه‌های ذی‌نفع در شوراها از طریق ترکیب و تجميع مفاهيم مؤلفه فرعی یا مضمون فرعی معارضه و تداخل نهادی شوراهای عالی فراقوه‌ای چهارگانه کشور را تشکیل می‌دهد یا کدهای «عدم وجود سازمان تنظیم‌گر برای هماهنگی سیاست‌ها» و «فقدان هماهنگی میان مرجعیت‌های بخشی و مرجعیت کلان» در مضمون فرعی «نبود هماهنگی نهادی و مرکز مرجع واحد برای اجرای سیاست‌ها» قرار گرفتند.

۴-۱-۳. مرحله گروه‌بندی مضامین فرعی به مؤلفه‌های محوری (۹ محور اصلی)

مضامین فرعی نیز براساس ماهیت موانع (ساختاری، نهادی، انسانی، مالی)، سطح تأثیرگذاری (نظام سیاستی، نهادهای مشاوره، اندیشکده‌ها، دولت) و نوع مانع (ضعف شفافیت، ناکارآمدی، فقدان استقلال) در ۹ مؤلفه محوری تلفیق و گروه‌بندی شدند. در این مرحله کدهای مرتبط و مشابه ترکیب می‌شود و برای آن‌ها یک ساختار ایجاد می‌شود. برای نمونه ۱۵ کد محوری یا مؤلفه محوری مرتبط و دارای اشتراکات و ارتباطات در قالب مؤلفه محوری چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی کشور قرار می‌گیرند.

۴-۱-۴. مرحله بازبینی، نام‌گذاری و استنتاج مضمون فراگیر

در پژوهش حاضر، از مثلث‌سازی منابع داده‌ها و مثلث‌سازی پژوهشگران برای کدگذاری داده‌ها، نام‌گذاری و دسته‌بندی مفاهیم در مضامین نه‌گانه استفاده شده است. در این راستا در مرحله کدگذاری محوری، مجموعه داده‌ها در تعامل مستمر با چهارچوب‌های نظری و تجربی (حاصل از چهارچوب مفهومی و نظری پژوهش به منظور افزایش روایی و غنای داده‌ها و انطباق و غوطه‌ورسازی داده‌ها با مفاهیم و معیارها) مورد بازبینی و بازتفسیر (۱۶۰ مؤلفه فرعی و ۹ مؤلفه محوری) قرار گرفت. نتایج نشان داد که ترکیب ۹ مؤلفه یک کل واحد تحت عنوان مقوله موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی را ایجاد می‌کند و به عنوان مضمون فراگیر (اصلی) ناشی از محدودیت‌های (مؤلفه‌های محوری) در ابعاد نهادی، ساختاری، مالی، انسانی و ... است که به ناکارآمدی و فقدان انسجام در نظام مشاوره سیاستی منجر می‌شود. در جدول (۳)، توصیف از اجرای تحلیل نمونه‌هایی از کدگذاری ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از مراحل کدگذاری و ادغام مضامین فرعی در مضمون فراگیر

مضمون فراگیر (اصلی)	گروه‌بندی مضامین فرعی به محوری	تجميع کدهای اولیه به مضامین فرعی	کد اولیه	نمونه داده‌ها و شواهد
موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی	چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی	نبود هماهنگی نهادی و فقدان مرکزیت و انحصار مسئولیت	عدم وجود سازمان تنظیم‌گر برای هماهنگی سیاست‌ها؛ فقدان هماهنگی میان مرجعیت‌های بخشی و مرجعیت کلان	یک مرجع یا سازمان تنظیم‌گر واحد برای هماهنگی و اجرای سیاست‌ها وجود ندارد (امامیان، ۱۴۰۲).
موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی	چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی	ضعف نهادهای مدنی و انجمن‌های حرفه‌ای	ضعف انجمن‌های حرفه‌ای، نبود مشارکت‌های مدنی در سیاست‌گذاری، ناتوانی در مطالبه‌گری	ظرفیت‌های نهادهای مدنی و انجمن‌های حرفه‌ای در حوزه سیاست‌گذاری ضعیف هستند (عطار و خواجه نایینی، ۱۳۹۴).
موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی	چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی	عدم شکل‌گیری حکمرانی پژوهش	پژوهش‌های نمایشی، پژوهش‌های غیرقابل استفاده در سیاست، ضعف نهادهای پژوهش محور، نبود نظام مدیریت پژوهش، عدم درک مدل‌های نوین حکمرانی و فقدان ارتباط پژوهش با سیاست	حکمرانی پژوهش در ایران دوران طفولیت خود را طی می‌کند و عدم درک و کاربست صحیح الگوهای جدید حکمرانی باعث پژوهش‌های فرمایشی شده است (جوادی و همکاران، ۱۴۰۲).
موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی	ناکارآمدی و ابهام در نظام سیاست‌گذاری	تقلیل سیاست‌گذاری به خرده فعالیت سندنویس	تقلیل سیاست‌گذاری به سیاست‌نویسی، تولید انبوه اسناد تحولی، اقناع سیاستی، ارضای سیاستی، جایگزینی تولید متن به جای حل مسائل	در ایران سیاست‌گذاری به خرده فعالیت سیاست‌نویسی از طریق تولید انبوهی از اسناد تحولی که نوعی ارضا و اقناع سیاستی را ایجاد می‌کند تقلیل یافته است (حاجیان، ۱۴۰۰).

نمونه‌گیری پژوهش حاضر هدفمند است. برای اعتبار یا روایی پژوهش دو راهبرد به کار رفته است: درگیری طولانی مدت پژوهشگر (پژوهشگران) با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم با افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر و مثلث‌سازی از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف، شامل نظریه‌های گوناگون، پژوهشگرهای متعدد، منابع اطلاعاتی متنوع و شیوه‌های گوناگون. مثلث‌سازی به استفاده از منابع متعدد داده‌ها برای ترسیم نتایج، در مورد آنچه حقیقت را تشکیل می‌دهد، اشاره دارد (کلارک و براون^۱، ۲۰۰۶).

در پژوهش حاضر، از مقوله‌ها و مفاهیم استخراج‌شده در جدول (۱) و همچنین از مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مرتبط با موانع خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد و تجربیات مستند در مطالعات پیشین، به‌منظور افزایش روایی و غنای داده‌ها از طریق «مثلثی‌سازی»^۲ و انجام فرایند انطباق و غوطه‌ورسازی داده‌ها با مفاهیم و معیارهای موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی (برگرفته از مبانی نظری و تجربیات مطالعات پیشین) بهره گرفته شد. در مرحله کدگذاری محوری، این مجموعه داده‌ها در تعامل مستمر با چهارچوب‌های نظری و تجربی مورد بازبینی و بازتفسیر قرار گرفت تا الگوی مفهومی منسجمی از موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی استخراج شود. بر همین اساس، چهارچوب مفهومی و نظری حاصل، به‌عنوان مبنایی برای تحلیل، ترکیب و تبیین روابط بین مؤلفه‌های موانع توسعه مشاوره سیاستی مورد استفاده قرار گرفت.

۵. یافته‌های پژوهش

در این بخش به تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل تم و کدگذاری پرداخته می‌شود. بر این مبنای جدول (۴)، نتایج تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد. خروجی مرحله کدگذاری باز، استخراج مفاهیم اولیه مربوط به موانع توسعه و ارتقای نظام مشاوره سیاستی (مضمون کلی)^۳ است که در مرحله کدگذاری محوری با ترکیب و انطباق آن با چهارچوب مفهومی و نظری چالش‌های مؤثر بر اثربخشی و ارتقای نظام مشاوره در قالب ۹ مؤلفه (مانع یا مضمون پایه) محوری شامل ۱. چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی کشور با ۱۵ مانع جزئی، ۲. ناکارآمدی نظام سیاست‌گذاری و مبهم بودن آن با ۱۰ مانع جزئی؛ ۳. بوروکراسی ناکارآمد و ضعف قابلیت حل مسئله در دیوان‌سالاری فعلی با ۲۴ مانع جزئی؛ ۴. عدم نهادینگی و مداومت نهادی و بحران هویت و تشخیص در نظام سیاستی با ۱۱ مانع جزئی؛

1. Clarke & Braun

2. Triangulation

۳. به علت آن که فقط یک مضمون کلی (موانع توسعه نظام مشاورتی) وجود دارد؛ مضمون کلی در جدول (۴) ذکر نشده است.

۵. کژکارکردی‌های نظام مشاوره (در سطح ابزارها، خروجی‌ها، کیفیت محتوا) با ۲۸ مانع جزئی؛
 ۶. فقدان شفافیت و سیاست‌زدگی غیرحرفه‌ای نهادهای مشاوره‌ای با ۱۹ مانع جزئی؛ ۷. ضعف ارتباطات، ظرفیت‌سازی و قابلیت نمایندگی واحدها و نظام مشاوره با ۲۶ مانع جزئی؛ ۸. چالش‌های منابع انسانی مرتبط با مشاوره سیاستی با ۱۳ مانع جزئی؛ ۹. ضعف در تأمین مالی و استقلال واحدهای مشاوره سیاستی با ۱۴ مانع جزئی؛ با استفاده از تکنیک‌های تحلیل مضمون شناسایی، سازماندهی و دسته‌بندی شده‌اند.

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل (مضامین و مؤلفه‌ها)، موانع ذکر شده گویای این مطلب مهم است که شکل‌گیری، توسعه و اثربخشی نظام مشاوره سیاستی مرهون تعاملات پیچیده‌ای از ساختار حکمرانی و زیست‌بوم سیاست‌گذاری کشور است و کنشگری این زیر نظام با سایر بازیگران است که به آن معنا، ماهیت و کارکرد و اثربخشی اعطا می‌نماید؛ بنابراین بررسی موانع ارتقا و اثربخشی واحدها و سازمان‌های مشاوره سیاستی به‌عنوان شرط لازم و نظام مشاوره سیاستی به‌عنوان شرط کافی، بدون واکاوی و برطرف کردن موانع نه‌گانه حاصل از فضای گفتمان مسلط بر زیست‌بوم سیاستی ایران گره‌گشا، منسجم و کارآمد نخواهد گردید.

جدول ۴: مؤلفه‌های فرعی و محوری مقوله موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
تخلیفات و ساختار ناکارآمد حکمرانی کشور	۱. وجود نوعی از ساختار حکمرانی چند سطحی و هرمی در چهارچوب حقوقی قانون اساسی (در اثر نقصان در کیفیت طراحی و اجرای ساختارهای حکمرانی) ۲. تداخل عملکردها و سیاست‌ها میان نهادهای و قوای نظام در برخی موارد در اثر ابهام در برخی از اصول قانون اساسی ۳. معارضة و تداخل نهادهای شوراهاى عالی فراقوه‌ای چهارگانه کشور ۴. تعدد موانع و سازوکارهای مستحکم و چندلایه و نفوذناپذیر نظارتی- مداخلاتی در ساختار حکمرانی برای طرح‌های تحولی ۵. عدم وجود انحصار مرجعیت و مرکز مسئولیت واحد نهادهای در تمام لایه‌های نظام حکمرانی چند سطحی ۶. عدم وجود سازمان‌های تنظیم‌گر به‌عنوان ساختار نهادهای و حلقه اتصال اجرای سازی سیاست‌ها و تضمین منافع عمومی کشور	چهارچوب حقوقی قانون اساسی نوعی از ساختار حکمرانی چندسطحی و هرمی را تبیین می‌کند که به‌واسطه وجود سطوح متفاوت، عملاً از انعطاف و تنوع قابل‌توجهی برخوردار است. لیکن متأثر از شرایط سیاسی و اجتماعی و تنش‌های مداوم سیاسی در سطوح راهبردی نظام، نوعی از «حکمرانی کنترل سیاسی» را در کشور به‌دنبال داشته است که در قالب «تورم، تعارض و پیچیدگی نهادهای» ظهور و بروز پیدا کرده است (امامیان،

نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه	موانع جزئی (مضامین فرعی)	موانع محوری (مضامین پایه)
یادداشت سیاستی: (سایت خانه اندیشه‌ورزان، ۱۴۰۳) ترکیب‌بندی فعلی نهادی کشور «قتلگاه تحول» و مشدد «رکود حکمرانی» در جمهوری اسلامی ارزیابی شده است (امامیان، ۱۴۰۰، فرهیختگان). شوراهای عالی فراقوه‌ای چهارگانه عملاً با از دست دادن کارکرد سنتی «توازن‌بخشی سیاسی» خود در دوران پساوفاق، به جایگاه معارضة و تداخل نهادی با ماشین لنگان اجرایی کشور تنزل پیدا کرده‌اند (امامیان، ۱۴۰۰). مجموعاً عدم جایابی سیاسی-حقوقی، ساختار ناکارآمد و تعارضات منافع نهفته در ترکیب حقیقی، شوراهای عالی را از جایگاه ظرفیت‌های بن‌بست‌شکنی نهادی کشور به بانالاق ایده‌های تحولی تقلیل داده‌اند (امامیان ۱۴۰۲، یادداشت سیاستی و امامیان، ۱۴۰۰، روزنامه فرهیختگان). اغلب سال‌های پس از جنگ در طول سه دهه گذشته کشور را می‌توان با فرازوفرودهایی در چهارچوب دوران «مناقشه و تعارض سیاسی» و اختلاف‌نظر راهبردی در اداره کشور دسته‌بندی و تحلیل نمود (امامیان، ۱۴۰۰). حکمرانی پژوهش در ایران دوران طفولیت خود را طی می‌کند این	۷. عدم وجود نهادی اصلی برای هماهنگی سیاستی در جهت دستیابی به یک مرجعیت واحد در یک حوزه سیاستی معین ۸. فقدان هماهنگی میان مرجعیت‌های بخشی و مرجعیت کلان و غلبه ساختاربخشی در کشور که مانع از حل مسائل فرابخشی می‌شوند ۹. عدم ارائه تضمین‌ها و حمایت‌های فردی و سیاسی به مدیران اجرایی کشور برای اجرای طرح‌های تحول حکمرانی ۱۰. تفاوت نظر راهبردی در شیوه‌های کشورداری در عالی‌ترین سطوح نظام ۱۱. وجود نوعی حکمرانی کنترل سیاسی در قالب تورم، تعارض و پیچیدگی نهادی که در برخی موارد منجر به فلج سیاستی می‌شود. ۱۲. قطبی شدگی فضای حکمرانی ۱۳. فقدان شایسته‌گرایی در مدیریت کلان و دانش‌بنیان نبودن سیستم ۱۴. عدم تکوین و شکل‌گیری (رشد و بلوغ) حکمرانی پژوهش و عدم درک و پیچیدگی و کاربست صحیح الگوهای جدید و فقدان الگوی کارآمد بومی ۱۵. ضعف نهادهای مدنی و انجمن‌های حرفه‌ای در حوزه سیاست‌گذاری	

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	 پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی	موضوع منجر به پژوهش‌های نمایشی و فرمایشی می‌شود (جوادی و همکاران، ۱۴۰۲). ابهام برخی از اصول قانون اساسی پیرامون ارتباط بین نهادها و قوا و وظایف آن‌ها در چرخه سیاست‌گذاری در حوزه‌های مختلف باعث به وجود آمدن فضایی سردرگم کننده در روابط میان نهادهای مهم نظام و ازالین‌رو تداخل عملکردها و سیاست‌ها در برخی موارد شده است (عطار و خواجه نایینی، ۱۳۹۴). در کشور نهادهای مدنی و انجمن‌های حرفه‌ای در حوزه سیاست‌گذاری ضعیف هستند (عطار و خواجه نایینی، ۱۳۹۴). یادداشت سیاستی و مصاحبه (امامیان، ۱۴۰۰؛ امامیان، ۱۴۰۲)؛ مقاله علمی - پژوهشی: (امامیان و باقری‌پور، ۲۰۲۴)؛ مقالات علمی - پژوهشی: (فراس‌خواه، ۱۴۰۱؛ فراس‌خواه، ۱۴۰۳) مقاله علمی - پژوهشی (عطار و خواجه نایینی، ۱۳۹۴)؛ (مرکز توانمندسازی جهاد دانشگاهی، ۱۴۰۰)؛ مقاله علمی - پژوهشی: (امامیان و باقری‌پور، ۲۰۲۴)

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
		طرح پژوهشی: (مسائل حکمرانی از دیدگاه اندیشکده‌ها) نشست تخصصی، (زمانیان، ۱۴۰۳) نشست تخصصی، (جوادی، ۱۴۰۳) مقاله: (جوادی و همکاران، ۱۴۰۲)
ناکارآمدی نظام سیاست‌گذاری و مبهم بودن آن	۱. تابع بودن سیاست و سیاست‌گذاری از نزاع‌های جناحی و اختلاف بر سر سرشت و ماهیت نظام سیاسی و خط‌مشی‌های آن در حوزه‌های مختلف و برداشت و تفسیر جناح‌ها از سیاست و منافع ملی ۲. عدم اجماع و تفسیر رأی بر اساس شکاف‌های گسترده اجتماعی یا پایگاه متفاوت اجتماعی مقامات سیاسی ۳. چندقطبی شدن جامعه سیاسی با سرچشمه‌های گوناگون فکری و ایدئولوژیک حاصل از چندپارگی‌ها و تعارضات اجتماعی ۴. ناتوانی همگون سازی نخبگان و نگرش‌ها در قالب سیاست‌گذاری کارآمد ۵. وجود عناصر قوی از فرهنگ تابعیتی (بدبینی، بی‌اعتمادی و ...) در نخبگان سیاسی و برخی توده مردم که مانع همگرایی و کار جمعی و اجماع نظر می‌شود ۶. اقتصاد توسعه‌نیافته، اتکا به درآمدهای نفتی و دولت رانتیر مانع از ظهور فرهنگ عقلانی - مشارکتی و بروز زمینه‌های کار جمعی در راستای اهداف کلان ملی می‌شود ۷. امکان انتخاب رویکردهای مبتنی بر روزمرگی، کوتاه نگر، شتابزدگی و ... توسط نیروهای ذی‌نقوذ فراوان در اثر نبود یک ساختار تعریف شده متولی سیاست‌گذاری ۸. مبهم و غیرسازندگی فضای سیاست ایران برای اندیشکده‌ها و سازمان‌های مشاوره ۹. عدم التزام قانونی به سیاست‌گذاری مبتنی بر پژوهش	مقاله علمی - پژوهشی (عطار و خواجه نایینی ۱۳۹۴) مقاله علمی - پژوهشی (اشترینان، ۱۳۹۱، اشترینان، ۱۳۸۰) کتاب: (بشیریه، ۱۳۸۰) مقاله (ملک محمدی و کمالی، ۱۳۹۱) مقاله: (شیخ زاده، ۱۳۸۴) کتاب: (سریع القلم، ۱۳۸۶) یادداشت سیاستی: (امامیان، ۱۴۰۲) مقاله علمی - پژوهشی: (فرستخواه، ۱۴۰۳) مقاله علمی - پژوهشی: (کرمخانی و همکاران، ۱۳۹۷) مقاله علمی - پژوهشی (قریشی خوراسکانی و همکاران، ۱۴۰۰) طرح پژوهشی: (مرکز توانمندسازی جهاد دانشگاهی، ۱۴۰۰)

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	۱۰. تقلیل سیاست‌گذاری به خرده فعالیت سیاست نویسی از طریق تولید انبوهی از اسناد تحولی که نوعی اقتناع سیاستی را ایجاد می‌کند	نشست تخصصی: (سید کلایی و مؤمنی، ۱۴۰۰) نشست علمی: (امامیان، ۱۴۰۴)
بوروکراسی ناکارآمد و کمبود نگاه دانش‌محور و عدم توان حل مسئله در دیوان‌سالاری فعلی	۱. بوروکراسی سخت و فرهنگ سازمانی بالا به پایین و مقاومت نسبت به ایده‌های بیرون از ساختار بوروکراتیک ۲. بوروکراسی نهادهای مشاوره به واسطه حضور صرف اندیشکده‌ها و سازمان‌های مشاوره در حوزه تولید محتوا (صرف اتکا به تولید گزارش سیاستی و طی مسیر رایج بوروکراتیک) ۳. تبدیل اندیشکده‌ها به فضای تکنوکراسی ۴. ناآشنایی و مبهم بودن فرایند حل مسئله در کشور و عدم ساختاردهی مناسب به مسئله و عدم میانی فکری و اندیشه‌ای ثبت شده برای تشخیص مسئله و حل آن ۵. عدم ظرفیت حل مشکل توسط نظام اجرایی کشور (کارهای سخت و چیزی از جنس حل مسئله از توان دیوانسالاری خارج است) و فقدان ظرفیت دولت برای سیاست‌های تدبیر شده ۶. عدم توجه به بسترهای سیاسی، اجتماعی و مناسبات سیاسی قدرت در حل مسائل (فرهنگ سیاسی) توسط نهادهای مشاوره‌ای و اندیشکده‌ها ۷. کمبود نگاه دانش‌محوری و دانش‌بنیانی در برخی تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به‌ویژه عدم استقبال از اندیشکده‌ها برای حضور در مجامع تصمیم‌گیری ۸. عدم وجود یک سازوکار و یک نظام مشخص برای جایگاه فکر و اندیشه در حوزه عمل ۹. ناشتوایی نظام حاکمیتی نسبت به مباحث مطروحه و پیشنهادها کارشناسانه از سوی اندیشکده‌ها ۱۰. احساس عدم نیاز دولت متکی به نفت به حل مشکلاتش توسط دانشگاه‌ها و اندیشکده‌ها ۱۱. عدم انسجام و پراکندگی در اجرای سیاست‌ها ۱۲. استفاده حداقلی سازمان‌ها و نهادهای دارای سازمان‌های مشاوره سیاستی از خروجی‌های این مراکز در عمل	مسائل نظام حکمرانی از نگاه اندیشکده‌ها - مصاحبه با ابراهیم حاجیانی مصاحبه با مجتبی مقصودی - مصاحبه با حبیب‌الله ظفریان نشست تخصصی عصرانه با مشاوران سیاست - دکتر ثنائی- اندیشکده حکمرانی شریف بهمن ۱۴۰۲ نشست تخصصی عصرانه با مشاوران سیاست- مهندس می‌زایی - اندیشکده حکمرانی شریف بهمن ۱۴۰۲ نشست تخصصی: (امامیان، ۱۴۰۴) کتاب: (مجموعه مقالات هفتاد سال برنامه‌ریزی توسعه در ایران، ۱۴۰۲) مقاله علمی- پژوهشی: (گالانتی و لیبی، ۲۰۲۳) (نجفی رستاق، ۱۴۰۳) طرح پژوهشی: (صنیع اجالال، ۱۳۹۹) انطباق در کدگذاری محوری: (ون تویست و همکاران، ۲۰۱۵)

نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه	موانع جزئی (مضامین فرعی)	موانع محوری (مضامین پایه)
(سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷): (ویت و همکاران، ۲۰۱۷)	۱۳. عدم حفظ فاصله نهادهای مشاوره‌ای دولتی با دیوان‌سالاری و روبه‌های کارمندی ۱۴. نبود تسهیلگری نهادهای مشاوره سیاستی برای مابقی کنشگران نظام مشاوره سیاستی ۱۵. دغدغه‌مند نبودن ساختار قدرت به امر توسعه و توسعه‌گرایی ۱۶. معطوف نبودن ساختار وزارتخانه‌های کشور به امر سیاست‌گذاری و معطوف بودن به تصدی‌گری و بخشی‌گرایی ۱۷. لختی در سیستم‌های دولتی نسبت به استفاده از نتایج تحقیق ۱۸. تغییر دولت‌ها و عدم ثبات در سیاست‌ها ۱۹. روبه‌های اداری پیچیده و وجود تعارض منافع در برخی نهادها ۲۰. مرکزگرایی و تمرکز قدرت و عدم تقویض اختیار به سطوح پایین‌تر ۲۱. مدیریت سنتی و نگاه کوتاه‌مدت که نیاز کمتری به خدمات مشاوره‌ای احساس می‌کنند ۲۲. فرهنگ تصمیم‌گیری فرد محور و عدم تمایل به استفاده از نظرات جمعی ۲۳. قفل‌شدگی نظام تصمیم‌گیری در اثر برخی ضعف‌ها در نهاد ریاست جمهوری (تقریباً بی‌ثبات‌ترین بخش دولتی و سیاسی و امنیتی بودن آن) ۲۴. بروکراسی غیر منعطف و سنتی نهاد علم (مقاله محوری)	
گزارش سیاستی: (باقری‌پور، ۱۴۰۳) یادداشت سیاستی: (امامیان، ۱۴۰۰) همایش بین‌المللی: سخنرانی پروفیسور لزلای پال مصاحبه: (افشانی، ۱۴۰۳) یادداشت سیاستی: مشاوره سیاستی در مهلکه ترندها - روزنامه ایران - باقری‌پور	۱. شکل‌نگرفتن یک تشخص و هویت و عدم تعریف جایگاه تأیید شده از نظام مشاوره در فضای ذهنی سیاست‌گذاری در کشور ۲. بحران هویت عدم به رسمیت شناختن جایگاهی به‌عنوان مشاوره سیاستی برای ایفای نقش توسط محققان و پژوهشگران ۳. ابهام و عدم وقوف و عدم ادراک صحیح از کارکرد نهادهای مشاوره‌ای و اندیشگاهی در نظام سیاست‌گذاری ۴. پرداختن به کارکردهای حاشیه‌ای واحدهای مشاوره درون دولتی علیرغم ثبات، نهادینگی و دسترسی به علت فقدان هویت و تشخص ۵. فاقد جایگاه ثبت حقوقی نظام مشاوره و عدم جایگاه حقوقی در ساختار اداری کشور ۶. ضعف برخی قوانین و قوانین متعارض در نظام سیاستی ۷. یکدست کردن اندیشکده‌ها و واحدهای مشاوره سیاستی با نظام دانشگاهی به جای ثبت سازمانی مستقل	عدم نهادینگی و مداومت نهادی و بحران هویت و تشخص از نظام مشاوره در نظام سیاستی کشور

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	۸. عدم رسمیت اندیشکده‌ها در قوانین و اسناد کشور ۹. عدم مقررات گذاری شفاف و حقوقی متمایل به ارزشمندی اعتبار حقوقی و اقتصادی ۱۰. فراهم نبودن ظرفیت‌ها و زیرساخت‌ها برای ایفاگری نقش‌هایی مانند تمکین‌سازی‌ها یا اقناع‌سازی اجتماعی توسط نهادهای مشاوره سیاستی ۱۱. کم‌توجهی به حوزه پژوهش در دستگاه‌های اجرایی (پژوهش‌های نمایشی و فرمایشی) و حتی دانشگاه‌ها	نشست تخصصی: (بابک نگهداری، ۱۴۰۳) مقاله علمی - پژوهشی: (کرمخانی و همکاران، ۱۳۹۷) مقاله علمی - پژوهشی (قنبری و همکاران، ۱۴۰۳) طرح پژوهشی (صنیع اجلال، ۱۳۹۹) مقاله (جوادی و همکاران، ۱۴۰۲) انطباق در کدگذاری محوری: (ون توئیست و همکاران، ۲۰۱۵)؛ (سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷)؛ (ویت و همکاران، ۲۰۱۷)؛
کرکاردی‌های نظام مشاوره (در سطح ابزارها، خروجی‌ها، کیفیت محتوا و مدیریت دانش)	۱. رکود و دروازه‌بانی نهادهای مشاور سیاستی، انسداد مشاوره سیاستی دولتی (نهادهای مشاوره‌ای هر مسیر مشاوره‌سوی مسیر خود را می‌بندند) ۲. عدم پویایی‌های و گره‌گشایی‌های نهادهای مشاوره سیاستی دولتی علیرغم نزدیکی به قانون تصمیم‌گیری، بودجه و امکانات ۳. تبدیل شدن مراکز مشاوره سیاستی دولتی به بخشی از دیوان‌سالاری یا همان کرختی و بی‌ابتکاری رایج در آن ۴. فقدان نظارت و ارزیابی عملکرد نهادها و سازمان‌های مشاوره‌ای نه براساس کار ویژه‌های دانشگاهی یا اداری بلکه براساس هدف ابتدایی تأسیس آن‌ها یعنی مشاوره سیاستی ۵. فقدان نظارت و ارزیابی عملکرد نهادهای مشاوره سیاستی دولتی و عدم ارزشیابی کیفیت اندیشکده‌ها توسط نهاد مسئول ۶. کمبود استانداردهای دقیق و نظارت بر کیفیت خدمات مشاوره‌ای ۷. بدون مأموریت رها شدن نهادهای زیرمجموعه وزارتخانه‌ها با کار ویژه مشاوره سیاستی	مقاله علمی - پژوهشی: (فرستخواه، ۱۴۰۱) مقاله علمی - پژوهشی: (فرستخواه، ۱۴۰۳) مقاله علمی (احمدی شاپورآبادی و متقی، ۱۴۰۱) نشست تخصصی: (فرستخواه، ۱۴۰۳) یادداشت سیاستی (امامیان، ۱۴۰۲) مقاله علمی - پژوهشی: (فرستخواه، ۱۴۰۳) مقاله علمی - پژوهشی: (کرمخانی و همکاران، ۱۳۹۷)

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	۸. عدم پاسخ‌گویی دقیق نظریه‌های سیاست‌گذاری در برخی بحران‌ها	مقاله علمی - پژوهشی: (قریشی خوراسکانی و همکاران، ۱۴۰۰)
	۹. تولید محتوای سطحی و غیر عمیق و خروجی‌های ضعیف در برخی اندیشکده‌ها	مقاله علمی - پژوهشی: (نجفی رستاق، ۱۴۰۳)؛ (عامری گلستان و همکاران، ۱۴۰۳)
	۱۰. ضعف یا کمبود صورت‌بندی‌های جدید از مسائل توسط اندیشکده‌ها	طرح پژوهشی: (مرکز توانمندسازی جهاد دانشگاهی، ۱۴۰۰)
	۱۱. عدم تجهیز عمده مراکز سیاست پژوه به ابزارهای سیاستی مانند نظرسنجی و داده‌کاوی	نشست تخصصی (سید کالایی و مؤمنی، ۱۴۰۰)، (نشست تخصصی مرکز سیاست علمی کشور، ۱۴۰۲)
	۱۲. عدم توازن بین مشاوره‌های سیاستی رویه‌ای و ماهوی	
	۱۳. عدم حفظ توازن میان توان پاسخگویی به مسائل کوتاه‌مدت و بلندمدت	
	۱۴. عدم حفظ تعادل میان بازیگران جدید	
	۱۵. ارائه دستورالعمل واحد برای راه‌اندازی اندیشکده در نقاط مختلف	انطباق در کدگذاری محوری: (ون توئیست و همکاران، ۲۰۱۵)؛ (سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷)؛ (ویت و همکاران، ۲۰۱۷)
	۱۶. عدم توانایی تبدیل راهکار علمی به راهکار سیاستی	
	۱۷. تمرکز بر کارایی محوری تا اثربخشی مانند ارائه نشست‌های علمی	
	۱۸. پسینی شدن مراکز سیاست پژوهی	
	۱۹. تمرکز بیشتر نهادها و سازمان‌های مشاوره سیاستی بر پژوهش و آموزش	
	۲۰. خروجی‌های بدون کیفیت لازم از برخی اندیشکده‌ها	
	۲۱. فرهنگ رقابتی منفی بین برخی سازمان‌های مشاوره سیاستی	
	۲۲. وجود موازی کاری به دلیل برخی منافع	
	۲۳. عدم تعریف نقشه راه واحدهای مشاوره سیاستی و تعیین سنجه‌ها و شاخص‌ها	
	۲۴. عدم ارائه راهکارهای اجرایی به دلیل دیده نشدن ملاحظات منافع در اقتصاد سیاسی	
	۲۵. اشکال در روش‌های انجام کار در پژوهش‌های سیاستی	
	۲۶. نقص زیرساخت‌های دیجیتال و فناوری‌های نوین در راستای ارائه خدمات مشاوره کارآمد و به‌روز	
	۲۷. عدم دسترسی به داده اطلاعات و شواهد کافی	
	۲۸. عدم استفاده مناسب از داده‌های موجود و عدم استفاده از ذخیره دانشی افراد (کاربست دانش)	

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
فقدان شفافیت و سیاست‌زدگی غیرحرفه‌ای نهادهای مشاوره‌ای	۱. استفاده ابزاری و سیاسی موقت از نهادهای مشاوره سیاستی ۲. بروز فرم‌گرایی در اتخاذ سیاست‌های جدید به گونه‌ای که تنها ظواهر و فرم‌های سیاست‌های جدید رعایت می‌شوند ۳. وجود نهادهای اقتصادی و اجتماعی انحصارگر و محدود کردن سپهر اجتماعی و اقتصادی و عدم اجازه رقابت ۴. پژوهش‌زدگی و دانشگاه‌زدگی فضای حوزه حکمرانی کشور ۵. درگیر شدن به‌روز مرگی و امور جاری دولت در اثر نزدیکی نهادهای مشاوره‌ای به دولت ۶. تأسیس برخی نهادهای مشاوره سیاستی مربوط به دوره تاریخی خاص ۷. تحت کنترل بودن مراکز پژوهشی از طریق دولت و عدم توسعه مراکز غیردولتی اندیشگانی ۸. واحدها مشاوره‌ای به‌عنوان حیات خلوت (به‌عنوان جایگاهی برای اشخاص و رفت‌وآمدها و گفتگوهای افرادی که جایی در سازمان اصلی ندارند) ۹. حمایت‌ها از اندیشکده‌ها و واحدهای مشاوره تابع روابط و شهود شخصی مدیران ۱۰. عدم وجود شفافیت و در نتیجه عدم مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و ظهور و بروز تعارض منافع ۱۱. درگیر بودن تعداد زیاد عناصر سیاستی در طرح‌های بزرگ و در نتیجه تعداد معارضین بیشتر ۱۲. به رغم وجود حجم زیادی پروژه و اندیشکده آمار و شواهد هیچ پروژه و یا منابع مبادله شده‌ای وجود ندارد ۱۳. رقابت ناسالم و عدم شفافیت در انتخاب مشاوران توسط سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی ۱۴. در بین واحدهای دولتی عموماً نهادی که وارد دایره ارائه مشاوره به صورت حرفه‌ای شده باشد کم یاب و یا حتی نایاب است ۱۵. دخالت سیاست در امور علمی و پژوهشی که باعث کاهش استقلال محققان و کاهش کیفیت مطالعات می‌شود ۱۶. وجود برخی موانع برای به‌کارگیری شواهد در خط‌مشی‌گذاری مانند سوگیری‌های فنی و موضوعی در خلق و انتخاب و تفسیر شواهد، پنهان بودن ارزش‌ها و ایدئولوژی افراد در مشاوره‌ها و پژوهش‌ها	مصاحبه: مسائل نظام حکمرانی از نگاه اندیشکده‌ها مصاحبه با (مجتبی مقصودی، ۱۴۰۰) گزارش سیاستی: (مرکز پژوهش‌های مجلس، باقری‌پور، ۱۴۰۳) مقاله علمی-پژوهشی: (عامری گلستان و همکاران، ۱۴۰۳) مقاله علمی - پژوهشی: (نجفی رستاق، ۱۴۰۳) مقاله علمی - پژوهشی: (آرمبروستر، ۲۰۰۶) انطباق با کدگذاری محوری: (ون توئیست و همکاران، ۲۰۱۵): (سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷): (ویت و همکاران، ۲۰۱۷)

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	۱۷. زمین‌گیر کردن طرح‌ها و ایده‌های تحولی و نوآور توسط برخی سازمان‌های نظارتی و امنیتی ۱۸. فوریت اغلب تصمیم‌ها و محرمانگی بالای مباحثات مرتبط با تصمیم و عدم استفاده از پلتفرم‌ها برای ارتباط مستقیم با خبرگان و نیاز به سازمان واسطه ۱۹. غلبه نقش تصدی‌گری و انحصاری به جای پذیرش نقش واسطه‌گری در مشاوره سیاستی	
ضعف ارتباطات، ظرفیت‌سازی و قابلیت نمایندگی واحدها و نظام مشاوره	۱. وجود یک شلختگی در فضای تعامل حاکمیت، خواه مجلس باشد خواه دولت یا نهادهای دیگر با اندیشکده‌ها و سازمان‌های مشاوره‌ای ۲. عدم ارتباط مؤثر و منسجم و تعامل حاکمیت با نظام اندیشگاهی و عدم وجود سازوکار تعاملی با حاکمیت ۳. عدم استفاده از شبکه‌ها در ارائه راهکارها برای مسائل ۴. عدم ارتباطات و تعامل سازنده واحدهای سیاست‌گذار بین قوا و نهادها ۵. عدم ایجاد تعامل و شبکه ارتباطی اندیشکده‌ها با ذی‌نفعان مختلف به‌ویژه بخش خصوصی به جای رفتن زیر سایه دولت و حاکمیت ۶. عدم وجود پوشش رسانه‌ای از کارهای اندیشگاهی ۷. عدم وجود کنسرسیوم مراکز تحقیقات راهبردی در کشور ۸. عدم هم‌کنشی مراکز سیاست‌پژوهی کشور ۹. عدم تکمیل رژیم رگولاتوری ملی مانند شبکه واسطه‌ها و نهاد ناظر ۱۰. عدم مطالبه‌گری اندیشکده‌ها ۱۱. عدم وجود یک نهاد نقد در اکوسیستم اندیشگاهی ۱۲. عدم وجود نهاد آموزشی برای آشنایی با فضای سیاست‌گذاری و کار اندیشکده‌ای (نیاز به آموزش در اندیشکده) ۱۳. وجود موانع جدی بر بسیج اجتماعی حول مسائل و ائتلاف‌سازی توسط نهادهای و سازمان‌های مشاوره سیاستی ۱۴. عدم شکل‌گیری یک گفت‌وگو برای سطح عمومی برای شناساندن سیاست و تبعات کوتاه‌مدت آن ۱۵. عدم وجود برنامه‌ریزی حرفه‌ای در انتشار محتوا و اجتماعی‌سازی آن برای ایجاد مطالبه عمومی	یادداشت سیاستی: (علی سعد، ۱۴۰۱) ترسیم الزامات اثربخشی سیاستی اندیشکده‌ها رویداد بین‌المللی: سخنرانی پروفسور لزلی پال مقاله علمی - پژوهشی: (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۷) مقاله علمی - پژوهشی: (عامری گلستان و همکاران، ۱۴۰۳) نشست تخصصی (مرجعیت علمی مرکز سیاست علمی کشور ۱۴۰۲) طرح پژوهشی: (صنیع اجال، ۱۳۹۹) مقاله علمی - پژوهشی: (نجفی رستاق، ۱۴۰۳) انطباق در کدگذاری محوری: (ون تویست و همکاران، ۲۰۱۵) (سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷): (ویت و همکاران، ۲۰۱۷)

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	۱۶. عدم وجود مشاوران بین‌المللی و عدم ارتباط مؤثر با واحدهای سیاست‌پژوه بین‌المللی ۱۷. عدم توجه کافی مراکز علمی و سیاستی به نهادهای مشاوره سیاستی ۱۸. عدم شبکه‌سازی و گسترش ارتباط نهادهای مشاوره سیاستی با توانمندی‌های بیرونی ۱۹. عدم وجود مرکز یا نهاد پیشران توسعه اندیشکده‌ها در کشور در شکل‌دهی به زیست‌بوم مشاوره سیاستی ایران ۲۰. عدم وجود اجماع و نظر جمعی در توصیه‌های سیاستی ۲۱. مشکل بودن برقراری ارتباط با شخصیت‌های هیبریدی برای گرفتن طرح‌ها و پروژه‌ها به‌ویژه در واحدهای مشاوره غیردولتی ۲۲. ضعف ارتباط بین دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و دستگاه‌های اجرایی ۲۳. ضعف در بهره‌گیری از اندیشه‌های متکثر خبرگانی در جامعه ۲۴. نبود تعامل و تفکر مشترک میان مردمان و رهبران ۲۵. عدم توجه کافی به بین‌المللی شدن مؤسسات آموزشی و پژوهشی در نزد بزرگ سیاست‌گذاران این امور ۲۶. عدم اتصال مؤثر مراکز اندیشه ورزی غیردولتی به ساختارهای حکمرانی و شواهد و اطلاعات ناظر به حل مسئله	
منابع‌های مرتبط با مشاوره سیاستی	۱. عدم بستر مطمئن و ثابت برای پژوهشگران اندیشکده‌ها و به‌عنوان بخشی از مسیر پیشرفت شغلی و نه هدف یا محلی برای رفت‌وبرگشت ۲. تلقی پارکینگ مدیریتی از مشاور و نظام مشاورتی ۳. واحدها و سازمان‌های مشاوره‌ای به‌عنوان محلی برای جابجایی نیروهای باسابقه در تغییرات نسلی مدیران یا تغییرات سیاسی ۴. انتقال افراد تأثیرگذار و درخشان اندیشکده‌ها به دستگاه‌های وابسته به دولت ۵. احساس استغنا در اندیشه طیفی از مدیران حلقه بسته مشاوران ۶. استفاده از افرادی که فاقد شمه‌های کار سیاسی هستند ۷. تعریف نشدن مشاوره سیاستی در نظام دانشگاهی و اداری و امتیازات آن (ضعف در نظام انگیزشی مداخله اساتید دانشگاهی در مشاوره سیاستی)	مصاحبه: (فولادگر، ۱۴۰۰) یادداشت سیاستی: (باقری، ۱۴۰۲) نشست تخصصی: (سید کلایی و مؤمنی، ۱۴۰۰) گزارش سیاستی: (باقری‌پور، ۱۴۰۳) مقاله: (نجفی رستاق، ۱۴۰۳): (عامری گلستان و همکاران، ۱۴۰۳) انطباق در کدگذاری محوری: (ون توپیست و همکاران، ۲۰۱۵):

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	۸. امر مشاوره سیاستی در ایران هنوز به خودی خود یک فعالیت حرفه‌ای قلمداد نمی‌شود لذا برای بهره‌مندی از مزایا به دو ورطه دیوان‌سالاری (کارمندی) و ورطه آکادمی (پذیرفتن مناسبات دانشگاهی و شبیه به واحدهای پژوهشکده) سوق می‌یابد ۹. کلیشه‌ای بارآوردن نیروی انسانی و عدم جایی برای یادگیری سیاستی در دستگاه‌های اجرایی ۱۰. واحد مشاوره به مثابه برگزارکننده دوره‌های آموزشی یا در جایگاه پذیرش دانشجو ۱۱. تفاوت در هدف سیاست‌گذاران و محققان ۱۲. کمبود نیروی انسانی متخصص و دارای خلاقیت و نوآوری ۱۳. عدم اعتماد به نخبگان و متخصصان	(سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷): (ویت و همکاران، ۲۰۱۷)
ضعف تأمین مالی و استقلال واحدهای مشاوره سیاستی	۱. اتصال به بودجه دولتی در تعداد قابل توجهی از اندیشکده‌های کشور و تحت کنترل بودن از طریق دولت ۲. عدم شکل‌گیری یک فضای بازاری جهت تأمین مالی ۳. عدم تدبیرهای جدید برای تأمین مالی اکوسیستم اندیشگاهی ۴. عدم تعریف یک نظام انگیزشی برای اندیشکده‌ها و سازمان‌های مشاوره سیاستی ۵. عدم ثبات قانونی، فیزیکی و مالی نهادهای مشاوره غیردولتی ۶. عدم تعریف نهاد یا ارگان خاصی برای نظارت بر مناسبات مالی اندیشکده‌ها ۷. عدم شفافیت در اندیشکده‌ها که تقریباً همه منابع آن‌ها از منابع عمومی و بودجه دستگاه‌ها تأمین می‌شود ۸. عدم استقلال نسبی سازمان‌های مشاوره سیاستی از بخش سیاسی دولت ۹. محدود شدن بودجه شرکت‌ها و سازمان‌ها برای استفاده از مشاوران خارجی و داخلی ۱۰. عدم تحقق وقف علمی و وقف سیاستی برای تأمین منابع مالی در فضای اندیشگاهی کشور ۱۱. تغییرات غیرقابل پیش‌بینی در متغیرهای مهم اقتصادی خارج از کنترل دولت (شوک‌های بیرونی خارج از کنترل مدیریت اقتصادی)	یادداشت سیاستی: (علی سعد، ۱۴۰۱) مقاله علمی - پژوهشی: (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳) یادداشت سیاستی و مصاحبه: (امامیان، ۱۴۰۰ و ۱۴۰۲) مصاحبه: (افشانی، ۱۴۰۳) نشست تخصصی: (مرجعیت علمی مرکز سیاست علمی کشور ۱۴۰۲) گزارش سیاستی: (باقری‌پور، ۱۴۰۳): (عامری گلستان و همکاران، ۱۴۰۳) انطباق در کدگذاری محوری: (ون تویست و همکاران، ۲۰۱۵): (سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۱۷): (ویت و همکاران، ۲۰۱۷)

موانع محوری (مضامین پایه)	موانع جزئی (مضامین فرعی)	نمونه داده‌ها (مفاهیم اولیه) و برخی منابع استخراج مفاهیم اولیه
	۱۲. وجود محدودیت‌های اقتصادی مانند تورم و تحریم‌ها و در نتیجه کاهش بودجه تخصیصی به نهادهای سازمان‌های مشاوره سیاستی ۱۳. تلاش برای دولتی کردن اندیشکده‌ها و گرفتن استقلال و آزادی آن‌ها ۱۴. نداشتن ردیف بودجه اختصاصی و ضعف در تأمین مالی اندیشکده‌های مرجعیت علمی	

براساس داده‌های جدول (۵) که از تحلیل یافته‌های جدول (۴)، حاصل شده است، پس از مطالعه گفتمان موجود یعنی دیدگاه‌های افراد صاحب‌نظر، خبره و پژوهشگران در مورد مقوله‌ها و مؤلفه‌های جزئی مؤثر بر توسعه نظام مشاوره سیاستی ۱۶۰ گزاره یا مانع فرعی در قالب ۹ مؤلفه (مانع) اصلی شناسایی شدند که نمایانگر تنوع و گوناگونی موانع در توسعه نظام مشاوره سیاستی در فضای گفتمان زیست‌بوم سیاستی کشور است. لازم به ذکر است برای سازماندهی و تحلیل بهتر مؤلفه‌ها و مفاهیم پنهان پیرامون مضمون اصلی موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی می‌توان از مضامین سازمان‌دهنده بهره گرفت: نخست، مضامین نهادی، ساختاری و سازمانی و دوم، مضامین مرتبط با کژکارکردی‌ها و عدم اثربخشی نظام مشاوره سیاستی. این صورت‌بندی مفهومی امکان تبیین دقیق‌تر و جامع‌تر ابعاد مختلف محدودیت‌های موجود را فراهم می‌سازد.

بر پایه داده‌های جدول شماره (۵)، حدود ۳۰/۶ درصد از موانع فرعی توسعه نظام مشاوره سیاستی (معادل ۴۹ مانع) به خصیصه‌های ساختاری-نهادی و سازمانی مربوط است. این دسته از موانع شامل سه مؤلفه محوری «بوروکراسی ناکارآمد و ضعف در حل مسئله» (۱۵ درصد)، «چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی» (۹/۴ درصد) و «نارسایی‌های نظام سیاست‌گذاری» (۶/۲ درصد) است. به‌منظور انسجام مفهومی، این مؤلفه‌ها ذیل مضمون سازمان‌دهنده «ساختاری-نهادی و سازمانی» طبقه‌بندی شده‌اند. از منظر جامعه آماری این پژوهش، مؤلفه «بوروکراسی ناکارآمد و ضعف حل مسئله» با ۴۸/۹ درصد، بیشترین سهم را در میان موانع ساختاری-نهادی به خود اختصاص می‌دهد.

در مقابل، بخش عمده‌ای از محدودیت‌های توسعه نظام مشاوره سیاستی ناشی از کژکارکردی‌ها و ضعف اثربخشی واحدها و سازوکارهای مشاوره سیاستی است. تحلیل مضمون دیدگاه خبرگان و

محققان نشان می‌دهد که ۱۱۱ مانع فرعی (معادل ۶۹/۴ درصد کل موانع) در این حوزه قرار دارد. این موانع در شش مؤلفه محوری دسته‌بندی شده و در راستای دستیابی به یک چهارچوب مفهومی منسجم‌تر، با مضمون سازمان‌دهنده «کژکارکردی‌ها و عدم توانمندی نظام مشاوره سیاستی» بازتعریف شده‌اند. این صورت‌بندی، زمینه فهم عمیق‌تر محدودیت‌های فراگیر حاکم بر توسعه نظام مشاوره سیاستی را فراهم می‌سازد. در میان شش مانع محوری مرتبط با مضمون «کژکارکردی و ناتوانی نظام مشاوره سیاستی»، مؤلفه «کژکارکردی و عدم اثربخشی واحدها و سازمان‌های مشاوره سیاستی» دربردارنده طیفی از موانع مربوط به ابزارها، خروجی‌ها، کیفیت محتوای تولیدی و مدیریت دانش در این نهادها است. این مؤلفه با برخورداری از ۲۸ مانع، بیشترین فراوانی را در میان موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی داشته و ۱۷/۵ درصد از کل موانع را شامل می‌شود. افزون بر این، از دیدگاه متخصصان و خبرگان، این مؤلفه با سهم ۲۵/۲ درصد، بیشترین وزن را در چهارچوب مضمون سازمان‌دهنده «کژکارکردی و ناتوانی نظام مشاوره سیاستی» به خود اختصاص داده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در چهارچوب شش مانع اصلی مرتبط با کژکارکردی و ناتوانی نظام مشاوره سیاستی، ضعف ارتباطات، ظرفیت‌سازی ناکافی و نمایندگی محدود واحدهای مشاوره با ۲۶ مانع، معادل ۱۶/۲ درصد از مضمون کل و ۲۳/۴ درصد از مضمون سازمان‌دهنده را تشکیل می‌دهد. علاوه بر این، مضمون فرعی «فقدان شفافیت و سیاست‌زدگی غیرحرفه‌ای» با سهم ۱۲ درصد از مضمون کل و ۱۷/۱ درصد از مضمون سازمان‌دهنده، موجب افزایش استفاده ابزاری و سیاسی از نهادهای مشاوره‌ای و تهدید سلامت حرفه‌ای آن‌ها می‌شود. سایر موانع مهم شامل مشکلات منابع انسانی (۸/۱ درصد)، ضعف تأمین مالی (۸/۷ درصد) و بحران هویت و عدم نهادینگی واحدها (۶/۹ درصد) هستند که به‌طور قابل توجهی توسعه و اثربخشی نظام مشاوره سیاستی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

جدول ۵: مؤلفه‌های (موانع) فرعی و محوری توسعه نظام مشاوره سیاستی

مضمون اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	موانع محوری (مضامین پایه)	فراوانی موانع جزئی (مضامین فرعی)	سهم (درصد)
توسعه نظام مشاوره سیاستی	نهادی - ساختاری و سازمانی	چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی کشور	۱۵	۹/۴
		ناکارآمدی نظام سیاست‌گذاری	۱۰	۶/۲
		بوروکراسی ناکارآمد و نداشتن قابلیت حل مسئله	۲۴	۱۵

مضمون اصلی	مضامین سازمان دهنده	موانع محوری (مضامین پایه)	فراوانی موانع جزئی (مضامین فرعی)	سهم (درصد)
کژکارکردی‌ها و عدم اثربخشی و توانمندی نظام مشاوره سیاستی		عدم نهادینگی و بحران هویت و تشخیص	۱۱	۶/۹
		کژکارکردی‌ها و عدم اثربخشی واحدها و سازمان‌های مشاوره سیاستی	۲۸	۱۷/۵
		فقدان شفافیت و سیاست زدگی غیرحرفه‌ای	۱۹	۱۲
		ضعف ارتباطات، ظرفیت‌سازی و قابلیت نمایندگی	۲۶	۱۶/۲
		چالش‌های منابع انسانی مرتبط با نظام مشاوره	۱۳	۸/۱
		ضعف تأمین مالی و استقلال واحدهای مشاوره	۱۴	۸/۷
		جمع	۱۶۰	۱۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴

۶. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون، موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی دارای ابعاد چندوجهی و چندبُعدی هستند. از میان نه مؤلفه شناسایی شده، سه بخش اصلی شامل: «چهارچوب‌ها و ساختار ناکارآمد حکمرانی کشور»، «ناکارآمدی نظام سیاست‌گذاری و مبهم بودن آن» و «بوروکراسی ناکارآمد، کمبود نگاه دانش‌محور و ناتوانی در حل مسئله در دیوان‌سالاری فعلی»، به شدت ویژگی‌های ساختاری- نهادی و سازمانی دارند؛ به عبارت دیگر، بخش قابل توجهی از موانع توسعه نظام مشاوره سیاستی و پیچیدگی‌های مرتبط با اثربخشی سازمان‌ها و واحدهای مشاوره سیاستی، ناشی از ناکارآمدی چهارچوب‌ها و ساختار حکمرانی کشور و همچنین ضعف نظام سیاست‌گذاری در بستر بوروکراسی اداری است.

پیامدهای تثبیت این موانع در بُعد نهادی، شامل تضعیف زیربنای حکمرانی مشورتی و کاهش مشروعیت و اعتماد به نظام مشاوره سیاستی است و در بعد ساختاری-سازمانی، موجب نقصان در جریان تولید، انتقال و استفاده از مشاوره سیاستی می‌شود. علاوه بر این، بخشی از محدودیت‌های توسعه نظام مشاوره سیاستی ناشی از کژکارکردی‌ها و عدم اثربخشی واحدها و نظام مشاوره است که کیفیت توصیه‌های سیاستی را کاهش داده و توان تأثیرگذاری آن‌ها بر تصمیم‌گیری دولت را محدود می‌کند.

دلالت‌های سیاستی یافته‌های این مطالعه، بر ضرورت اصلاحات نهادی، ساختاری و سازمانی به منظور غلبه بر موانع توسعه و ارتقاء نظام مشاوره سیاستی تأکید دارد. این امر می‌تواند از طریق بازآفرینی و بازآرایی نظام حکمرانی ملی و آغاز تغییرات تدریجی در «دروازه‌های سیاستی» و بوروکراسی کشور در راستای ظرفیت‌سازی و بسترسازی برای اثربخشی و کارآمدی ماشین اجرایی کشور تحقق یابد و به‌عنوان شرط لازم برای توسعه نظام مشاوره سیاستی قلمداد شود.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه نظام مشاوره سیاستی در ایران با طیف گسترده‌ای از موانع در سطوح نهادی، ساختاری، سازمانی، ظرفیتی (فنی و انسانی) و محیطی (زیست‌بوم سیاستی کشور) مواجه است. این موانع موجب کاهش کارآمدی و اثربخشی چرخه سیاست‌گذاری و کیفیت تصمیم‌گیری عمومی می‌شوند. تحلیل‌ها حاکی است که ۹ مانع محوری شناسایی شده در این پژوهش نقش کلیدی در تضعیف توسعه و کارکرد نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران دارند.

اگرچه در سال‌های اخیر تعداد نهادهای مشاوره‌ای در دستگاه‌های عمومی افزایش یافته است، اما اثربخشی این نهادها پایین بوده و خروجی‌های آن‌ها تأثیر اندکی بر فرایند تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران داشته است. تداوم این وضعیت موجب تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت و غیرمبتنی بر شواهد، ائتلاف منابع، دوباره‌کاری، ایجاد شکاف میان نخبگان و سیاست‌گذاران و ناپایداری سیاست‌ها شده است. از این‌رو، برای گذر از وضعیت موجود و ارتقای نظام مشاوره سیاستی به نظامی کارآمد، پژوهش حاضر سه اولویت راهبردی را پیشنهاد می‌کند:

۱. حکمرانی و ساختار: ضروری است جایگاه نهادی واحدهای مشاوره سیاستی تثبیت شده و قواعد، رویه‌ها و سازوکارهای حاکم بر فعالیت آن‌ها مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. چنین اصلاحاتی بستر لازم را برای انسجام‌بخشی به فرایندهای مشاوره فراهم می‌سازد.

۲. ظرفیت نهادی و انسانی: توسعه ظرفیت‌های تخصصی، ارتقای حرفه‌ای‌سازی و تقویت شبکه‌سازی میان بازیگران مختلف حوزه مشاوره سیاستی، از پیش‌نیازهای اساسی ارتقای کیفیت و اثربخشی این نظام به‌شمار می‌رود.

۳. شفافیت و استقلال: کاهش سیاست‌زدگی و افزایش پاسخ‌گویی از طریق طراحی و نهادینه‌سازی سازوکارهای شفافیت، استقلال نسبی و مدیریت تعارض منافع، شرط لازم برای ارتقای اعتماد و کارآمدی فرایندهای مشاوره است.

تقویت هم‌زمان و یکپارچه این سه محور می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری نظامی توانمند، منسجم و مبتنی بر شواهد در حوزه زیست‌بوم سیاستی ایران شده و گذار از وضعیت موجود به یک نظام مشاوره سیاستی کارآمد را تسهیل نماید.

در این راستا راهکارهای سیاستی برای رفع موانع شناسایی شده در این پژوهش در جدول سیاستی زیر ارائه شده است.

جدول ۶: راهکارهای سیاستی توسعه نظام مشاوره سیاستی در زیست‌بوم سیاستی ایران

زمینه سیاستی	راهکارهای سیاستی پیشنهادی	نهادهای مسئول / همکار	افق زمانی	پیامد مورد انتظار
اصلاح چهارچوب‌ها و ساختار حکمرانی	۱. تدوین چهارچوب ملی حکمرانی مشاوره سیاستی و تعیین نقش و اختیارات نهادهای مشاوره‌ای؛ ۲. ایجاد نقشه نهادی برای جلوگیری از هم‌پوشانی و پراکندگی؛ ۳. الزام مقامات به پاسخ‌گویی نسبت به توصیه‌های کارشناسی.	نهاد ریاست‌جمهوری، سازمان برنامه‌بودجه، مجلس شورای اسلامی	میان‌مدت	انسجام نهادی و جلوگیری از هم‌پوشانی
ارتقای کارآمدی چرخه سیاست‌گذاری	۱. استانداردسازی چرخه سیاست‌گذاری در کلیه دستگاه‌ها؛ ۲. ایجاد سامانه ملی رصد و پایش سیاست‌ها برای افزایش شفافیت؛	دستگاه‌های اجرایی، معاونت راهبردی برخی سازمان‌ها	کوتاه‌مدت / میان‌مدت	افزایش شفافیت و انسجام سیاست‌ها

زمینه سیاستی	راهکارهای سیاستی پیشنهادی	نهادهای مسئول / همکار	افق زمانی	پیامد مورد انتظار
	۳. تدوین دستورالعمل‌های واحد برای تحلیل سیاست و ارزیابی گزینه‌ها.			
اصلاح بوروکراسی و تقویت قدرت حل مسئله	۱. آموزش تخصصی مدیران و کارشناسان در تحلیل مسئله، گزینه‌پردازی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد؛ ۲. تشکیل کارگروه‌های بین‌بخشی حل مسئله؛ ۳. دیجیتال‌سازی فرایندهای تصمیم‌سازی و مشاوره.	سازمان اداری و استخدامی کشور	کوتاه‌مدت	افزایش چابکی و کارآمدی تصمیم‌سازی
نهادینه‌سازی و تثبیت جایگاه واحدهای مشاوره	۱. تدوین اسناد مأموریت برای مراکز مشاوره و تعیین شاخص‌های عملکرد؛ ۲. ایجاد ساختارهای ثابت برای مقاومت در برابر تغییرات دولت‌ها؛ ۳. تقویت حافظه سازمانی و بانک دانش سیاستی.	دستگاه‌های اجرایی، دولت	میان‌مدت	پایداری نهادی و کاهش وابستگی به افراد
افزایش شفافیت و حرفه‌ای‌سازی	۱. انتشار عمومی گزارش‌های کارشناسی (غیرمحرمانه)؛ ۲. تدوین کدهای اخلاق حرفه‌ای مشاوره سیاستی؛ ۳. ایجاد نهاد مستقل نظارت بر کیفیت مشاوره؛ ۴. مدیریت تضاد منافع.	مجلس شورای اسلامی، دولت، نهادهای نظارتی	کوتاه‌مدت	ارتقای اعتماد عمومی و حرفه‌ای‌سازی
ارتقای اثربخشی واحدهای مشاوره	۱. ارزیابی دوره‌ای با مدل‌های استاندارد؛ ۲. ادغام یا حذف واحدهای ناکارآمد؛	سازمان برنامه‌ریزی و بودجه وزارتخانه‌ها و یا سازمان‌های دارای نهاد مشاوره‌ای	میان‌مدت	افزایش کیفیت تصمیم‌سازی

پیامد مورد انتظار	افق زمانی	نهادهای مسئول / همکار	راهکارهای سیاستی پیشنهادی	زمینه سیاستی
			۳. ایجاد شاخص ملی اثربخشی مشاوره؛ ۴. اتصال واحدهای مشاوره‌ای به بانک‌های داده تخصصی.	
تقویت ارتباط نخبگان و سیاست‌گذاران	کوتاه‌مدت / میان‌مدت	دانشگاه‌ها، دولت	۱. ایجاد شبکه ملی مشاوره سیاستی بین دانشگاه، دولت و نهادهای پژوهشی؛ ۲. توسعه مهارت‌های نرم برای مشاوران؛ ۳. ایجاد سکوی دیجیتال تعاملات مشاوره‌ای.	تقویت ارتباطات و شبکه‌سازی
ایجاد نیروی انسانی متخصص	میان‌مدت	سازمان اداری و استخدامی کشور، دانشگاه‌ها	۱. ایجاد نظام حرفه‌ای‌سازی مشاوران و مسیر ارتقای شغلی؛ ۲. جذب و نگهداشت متخصصان با مشوق‌ها؛ ۳. همکاری با دانشگاه‌ها برای تربیت متخصصان سیاست‌گذاری؛ ۴. آموزش‌های مستمر و یادگیری سازمانی.	توسعه منابع انسانی
پایداری و استقلال واحدهای مشاوره	میان‌مدت / بلندمدت	دولت، سازمان برنامه و بودجه	۱. طراحی بودجه پایدار و برنامه‌ریزی‌شده؛ ۲. استفاده از منابع مالی متنوع و کاهش وابستگی به دولت؛ ۳. طراحی سازوکارهای حفظ استقلال مالی و نهادی؛ ۴. ایجاد سیستم شفافیت مالی.	تقویت تأمین مالی و استقلال نهادی

همچنین برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود میزان عملکرد سازمان‌های مشاوره سیاستی به تفکیک گونه‌شناسی مراکز مشاوره سیاستی به‌عنوان یک طرح ملی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین در راستای حل مشکلات و مسائل کشور ارائه سازوکارهایی عملیاتی و عینی در راستای اثربخشی نظام مشاوره سیاستی و بهبود سازوکارهای مراکز مشاوره سیاستی با تأکید بر استفاده از ظرفیت قانون برنامه هفتم پیشرفت (بند پ ماده ۹۴) در دستور کار سایر پژوهشگران قرار گیرد.



فهرست منابع

- احمدی، مهدی؛ عسگری، ناصر؛ صوفی‌آبادی، مریم (۱۴۰۳). بازشناسی موانع سیاست‌گذاری شواهدمحور: رهنمودهایی برای سیاست‌های کلان نظام، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، دوره ۱۲ شماره ۴۸.
- احمدی شاپورآبادی، محمدعلی؛ متقی، سیده لیلا (۱۴۰۱). هم‌کنشی سیاست‌پژوهی حلقه مفقوده در فرایند نظام برنامه‌ریزی توسعه ایران، فصلنامه راهبرد توسعه شماره ۷۰.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۰). رقابت‌ها و چالش‌های سیاسی در ایران امروز (مجموعه مقالات منتشر شده)، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ سازمان چاپ و انتشارات.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر روش سیاست‌گذاری فرهنگی، تهران: نشر جامعه‌شناسان.
- بشیری، حسین (۱۳۸۰). موانع توسعه سیاسی در ایران، تهران: گام‌نو.
- جوادی و همکاران (۱۴۰۲). فهم دوگانه آزادی یا پاسخ‌گویی در حکمرانی پژوهش، فصلنامه سیاست علم و فناوری، شماره ۵۷.
- خوشگویان فرد، علیرضا (۱۳۸۶). روش‌شناسی کیو، انتشارات مرکز تحقیقات صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.
- رویداد بین‌المللی (۱۴۰۱)، زیست‌بوم مشاوره سیاستی و مسئله حکمرانی: چالش‌های جهانی و فرصت‌های ملی، زیست‌بوم مشاوره سیاستی ایران، راه‌های رفته و نرفته.
- سربع‌القلم، محمود (۱۳۸۶). فرهنگ سیاسی ایران، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- شیخ‌زاده، حسین (۱۳۸۴). نخبگان و توسعه ایران، تهران: مرکز بازشناسی اسلام و ایران (باز).
- عامری گلستان، متین؛ عبداللهی نسب، علی؛ شجاعی، سید محمدحسین؛ نریمانی، میثم (۱۴۰۳). ارتقای ظرفیت نهادهای سیاست‌گذاری شورایی در بهره‌مندی از سازمان‌های مشاوره سیاستی: مطالعه موردی دفتر هیئت دولت ایران، مخصوص ویژه‌نامه الگوهای سیاستی ارتقای انسجام نظام تصمیم‌گیری در هیئت‌وزیران و جایگاه سازمان‌های مشاوره سیاستی، دوره ۱۴، شماره ۵۳.
- عطار، سعید؛ خواجه‌نابینی، علی (۱۳۹۴). بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر ناکارآمدی نظام سیاست‌گذاری ایران، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، دوره، شماره ۱.
- عظیمی‌آرانی، حسین (۱۳۸۴). چالش‌های استفاده از کارشناسان، پژوهشگران و نظریه‌پردازان در فرایند تدوین و اجرای برنامه توسعه، مجموعه مقالات همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (جلد اول)

فراستخواه، مقصود (۱۴۰۳). تحلیل رابطه بین شایستگی‌های پژوهشگران و اثربخشی پژوهش‌ها؛ مطالعه موردی اعضای هیئت علمی مؤسسات مأموریت‌محور آموزش عالی، فصلنامه اقتصاد توسعه دانش‌بنیان، شماره ۳، صص ۳۳-۱.

فراستخواه، مقصود (۱۴۰۱). دامنه و تنوع نوآوری‌ها در راهبردهای پژوهشی محققان مؤسسات سیاست پژوهی در ایران، فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال پانزدهم شماره ۴.

قریشی خوراسکانی و همکاران (۱۴۰۰). تبیین پدیده فرم‌گرایی علمی در نظام دانشگاهی ایران: عوامل و راهکارها، فصلنامه علم و فناوری شماره ۱۴.

قنبری و همکاران (۱۴۰۳). آن سوی شواهد؛ تأملی جامعه‌شناختی در باب مناسبات دانش و خطمشی، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی شماره ۲، دوره ۱۰ صص ۴۲-۲۶.

کرمخانی و همکاران (۱۳۹۷). واکاوی موانع رویکرد مشاوره حرفه‌ای در دانشگاه‌های ایران با تأکید بر برنامه‌ریزی آموزشی، دوفصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی شماره ۱۴.

مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۴۰۳). گزارش راهبردی درآمدی بر مبانی، رویکردها و الگوهای نظام سیاستی، تدوین رضا باقری‌پور، دفتر مطالعات حکمرانی شماره مسلسل ۲۰۲۷۱.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۴). نظام مشاوره سیاستی در مختصات محلی و منطقه‌ای: پیشنهاد برای اندیشکده‌های حکمرانی استانی مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات حکمرانی شماره مسلسل گزارش ۲۰۸۱۲.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی (۱۴۰۰). مسائل نظام حکمرانی از دیدگاه اندیشکده‌ها، استفاده از نظرات ۷ صاحب‌نظر و خبره در راستای موضوع پژوهش انتشار در قالب گزارش طرح پژوهشی

مصاحبه با سید محمدصادق امامیان (۱۴۰۲)، زیست‌بوم مشاوره سیاستی ایران، راه‌های رفته و نرفته، اندیشکده حکمرانی شریف.

ملک محمدی و کمالی (۱۳۹۲). تحلیل نهادینه‌سازی سیاست‌گذاری توسعه پایدار در ایران: بررسی موانع و ارائه مدلی برای آن، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، شماره ۲.

موسسه تحقیقات سیاست علمی کشور (۱۳۹۹). طرح پژوهشی ارائه راهکارهای سیاستی برای بین‌المللی شدن مؤسسات پژوهشی در ایران.

نجفی رستاق، حیدر (۱۴۰۳). تحلیل زیست‌بوم مشاوره سیاستی در ایران از منظر گونه‌شناسی نهادی و کارکردهای اثربخشی در راستای تحقق حکمرانی همکارانه. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۱۴، شماره ۵۳.

نشست تخصصی تدوین آینده کشور و لزوم رسیدن به آن (۱۴۰۳). چهارمین نشست از سلسله نشست‌های چشم‌انداز آینده ایران، مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری (مقصود فراستخواه)

نشست تخصصی در حاشیه رویداد بین‌المللی زیست‌بوم مشاوره سیاستی و مسئله حکمرانی: چالش‌های جهانی و فرصت‌های ملی (۱۴۰۱) (چهار نشست در بخش داخلی).

نشست تخصصی ضرورت شکل‌گیری و کارکردهای اندیشکده مرجعیت علمی با هم‌فکری سایر اندیشکده‌ها و مؤسسين اندیشکده‌های فعال در کشور دی‌ماه ۱۴۰۲ مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور. (هم‌اندیشی ۱۸ نفر از محققان و صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات مطالعاتی دولتی و اندیشکده‌ها).

نشست تخصصی موانع توسعه مشاوره مدیریت در ایران (۱۴۰۰). پژوهشگاه علوم انسانی (نادر سید کالایی و سعید رضا مؤمنی)

نشست تخصصی: الگوی مطلوب حکمرانی نهاد علم در ایران موسسه عالی آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۴۰۳ (مهدی رحیمی)

نشست تخصصی: برگزاری نشست دولت در ایران؛ ضعف مرکزیت و قفل‌شدگی حکمرانی، امامیان اردیبهشت ۱۴۰۴ دانشگاه علامه طباطبائی (محمدصادق امامیان)

نشست تخصصی: حکمرانی ایران آینده مدرسه عالی حکمرانی شهید بهشتی ۱۴۰۳ (مصطفی زمانیان)

نشست تخصصی: حکمرانی پژوهش: حکمرانی بر حکمرانی ناپذیر، موسسه عالی آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۴۰۳ (محسن جوادی)

نشست مرکز پژوهش‌های مجلس با فرماندهان فراجا (۱۴۰۳)، خبرگزاری مهر.

نشست مطبوعاتی مجید افشانی، بازی شطرنج بدون مشاور، چرا اندیشکده‌های داخلی در سایه‌اند، بهمن‌ماه ۱۴۰۳ اندیشکده حکمرانی شریف

نشست نظام مشاوره سیاستی در ایران مسائل و ظرفیت‌ها (۱۴۰۳). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

یادداشت سیاستی: ترجمه پرهام غنی (۱۴۰۱). تأمین مالی اندیشکده‌ها: یک مدل تأمین مالی موفق، چگونه باید باشد.

یادداشت سیاستی: علی باقری‌پور (۱۴۰۲)، درباره فقدان هویت مشاور در زیست‌بوم سیاست‌گذاری کشور.

یادداشت سیاستی: محمدصادق امامیان (۱۴۰۰). چالش قفل‌شدگی و فلج سیاستی در ایران، روزنامه فرهیختگان

یادداشت سیاستی: محمدصادق امامیان (۱۴۰۲). از کنترل سیاسی تا تحول انقلابی، لزوم پیرایش نهادی ساختارهای حکمرانی جمهوری اسلامی ایران، خانه اندیشه‌ورزان

یادداشت سیاستی: محمدصادق امامیان (۱۴۰۲). دولت و سنت انباشت تعلل، روزنامه فرهیختگان

یادداشت سیاستی، علی سعد (۱۴۰۱). ترسیم الزامات اثربخشی سیاستی اندیشکده‌ها وب‌سایت خانه اندیشه‌ورزان.



References

Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.

Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.

Braum & Clarke(2006) using thematic analysis in psychology *Qualitative Research in Psychology*

Craft, J & Howlett, M “The dual dynamics of policy advisory systems: The impact of externalization and politicization on policy advice,” *Policy Soc*, vol. 32, no. 3, pp. 187–197, Sep. 2013, [doi: 10.1016/j.polsoc.2013.07.001](https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2013.07.001).

Emamian,M.S. & Bagheripour,R. (2024) The Iranian policy advisory system: Contained politicisation and emerging technicisation, *Australian Journal of Public Administration*, 83,233-258. DOI: [10.1111/1467-8500.12628](https://doi.org/10.1111/1467-8500.12628)

Emamian,M.S. &Bagheripour,R. (2024) The Iranian policy advisory system: Contained politicisation and emerging technicisation, *Australian Journal of Public Administration*, 83,233-258. DOI: [10.1111/1467-8500.12628](https://doi.org/10.1111/1467-8500.12628)

Funtowicz, Silvio and Ravetz, Jerry. (2020). *Post-Normal Science: How Does It Resonate With the World of Today?* European Union, Published by Elsevier Limited.

Galanti M.T &Lippi A. (2023) Government research institutes in the Italian policy advisory system. *International Review of Administrative Sciences*,89(3),791-807. [https://doi 10.1177/00208523211070510](https://doi.org/10.1177/00208523211070510)

Halligan, John, 1995. "Policy Advice and the Public Service." In: B. Guy Peters and Donald Savoie, eds. *Governance in a Changing Environment* ,Guy Peters B. and Savoie D.T. (eds),172-138.Montreal:McGill-Queens University Press.

Hussain, F, Tsang, D and Rafique, Z “Policy advisory systems and public policy making: Bibliometric analysis, knowledge mapping, operationalization, and future research agenda,” *Review of Policy Research*, vol. 41, no. 5, pp. 713 739, Sep. 2023.

Kuber, M. ur. (2002) *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office

Kuber, M. ur. (2002) *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office

Looking back and thinking ahead: 30 years of policy advisory system scholarship Jonathan Craft John Halligan Prepared for T08P06 - Comparing policy advisory systems. International Conference on Public Policy Catholic University of Sacro Cuore, Milan, 1-4 July, 2015.

Migone A. and Howlett M. P.2023 “Hirschman 2.0 or What Makes a Good Policy Advice System? A Theory of Policy Advice System Quality & Capacity,” *SSRN Electronic Journal*, Aug. 2023, [doi: 10.2139/SSRN.4554870](https://doi.org/10.2139/SSRN.4554870).

Naughton, M. (2005). 'Evidence-Based Policy' and The Government of The Criminal Justice System - Only if The Evidence Fits! *Critical Social Policy*, 25(1), 47-69.

Naughton, M. (2005). 'Evidence-Based Policy' and The Government of The Criminal Justice System - Only if The Evidence Fits! *Critical Social Policy*, 25(1), 47-69.

OECD Policy Advisory Systems. OECD Public Governance Reviews. 2017 <https://doi.org/10.1787/9789264283664-en>

OECD Public Governance Reviews Policy Advisory Systems, 2017, doi: [10.1787/9789264283664-en](https://doi.org/10.1787/9789264283664-en).

OECD(2017). Policy Advisory Systems: Supporting Good Governancr and Sound Public Decision Making.OECD Publishing. Parist.

OECD(2017). Policy Advisory Systems: Supporting Good Governancr and Sound Public Decision Making.OECD Publishing. Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264283664-en>

OECD: Policy Advisory Systems. OECD Public Governance Reviews. 2017 <https://doi.org/10.1787/9789264283664-en>

the hybridization of advisory capacities in Germany Germany. S Veit, T Hustedt, T Bach. *Policy Sciences* 50, 85.

Van Twist, M.J.W. et al. (2015), "Strengthening (the institutional setting) of strategic advice", OECD seminar "Towards a Public Governance Toolkit for Policymaking: 'What Works and Why'", 22 April 2015, Paris.

Van Twist, M.J.W. et al. (2015), "Strengthening (the institutional setting) of strategic advice", OECD seminar "Towards a Public Governance Toolkit for Policymaking: 'What Works and Why'", 22 April 2015, Paris

Van Woensel L.2019' A bias radar for responsible policy-making: foresight-based scientific advice. Springer Nature, 2019

Veit,S,Hustedt,T and Bach.T(2017).Dynamics of change in internal policy advisory systems:

Veit,S,Hustedt,T and Bach.T(2017).Dynamics of change in internal policy advisory systems:the hybridization of advisory capacities in Germany Germany. S Veit, T Hustedt, T Bach. *Policy Sciences* 50, 85.

Weible.C.M.and Ingold,K. (2021).Chapter Nine:WhyAdvocacy Coalitions Matter and Practical In sight About Them. In Practical Lessen from Policy Theories. Bristol,UK:Policy Press.Retrieved Mar 19,2024,from <https://doi.org/10.51952/9781447359852.choo9>