

## الگوی فرایندی ارزشیابی خط مشی دستورالعمل اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری

سعید فرزانی کهل

کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه تهران

[sa.farzami@ut.ac.ir](mailto:sa.farzami@ut.ac.ir)

دکتر علیرضا علیخان زاده

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

[a.alikhanzadeh87@gmail.com](mailto:a.alikhanzadeh87@gmail.com)

### چکیده

ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی دستورالعمل اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری، به منظور سنجش میزان کارآمدی و اثرات مختلف سیاست‌های اجرایی آن انجام می‌شود. این فرآیند، که به‌ویژه در نظام‌های دولتی و عمومی اهمیت زیادی دارد، شامل تحلیل‌هایی است که بر مبنای داده‌های موجود انجام می‌شود. ارزشیابی خط‌مشی به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، برای شناخت چالش‌ها و فرصت‌ها در روند اجرای سیاست‌ها کاربرد دارد و کمک می‌کند تا سیاست‌گذاران از تجربیات گذشته برای بهبود تصمیم‌گیری‌های آینده استفاده کنند. در این پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی به منظور کدگذاری داده‌های مربوط به فرآیند ارزشیابی خط‌مشی‌ها استفاده شده است. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر به بررسی مشکلات عمده در سه سطح تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از مشکلات مربوط به این فرآیند به ضعف در مشارکت ذی‌نفعان، نبود شاخص‌های مناسب برای اندازه‌گیری اثرات خط‌مشی‌ها و تحلیل‌های سطحی از پیامدهای آن‌ها برمی‌گردد. در سطح تدوین، یکی از مشکلات اصلی شناسایی شده، ضعف در انجام تحلیل‌های تطبیقی و عدم توجه کافی به تجربیات گذشته است. بسیاری از سیاست‌ها بدون ارزیابی دقیق تجارب پیشین یا بدون بررسی شرایط و تغییرات اجتماعی و اقتصادی مشابه در کشورهای دیگر تدوین می‌شوند، که منجر به مشکلات اجرایی و عدم تطابق با نیازهای جامعه می‌شود.

در سطح اجرا، مشکلات زیادی در ارتباط با ضعف در برنامه ریزی و پیش بینی چالش ها وجود دارد. در سطح ارزیابی، یکی از مشکلات عمده این است که بسیاری از خط مشی ها فاقد شاخص های دقیق و مشخص برای ارزیابی تأثیرات آن ها هستند. این به معنای فقدان ابزارهای معتبر برای سنجش اثرات اجتماعی، اقتصادی و محیطی سیاست ها است. به طور خاص، تحلیل های سطحی از آثار خط مشی ها و عدم شفافیت در تعیین اهداف و پیامدهای آن ها از مشکلات اساسی در این زمینه است. این عدم وجود شاخص های معتبر، موجب می شود که ارزیابی ها به طور سطحی و بدون دقت کافی انجام شوند. در نتیجه، این تحلیل ها نمی توانند اطلاعات مفیدی برای اصلاح سیاست ها و بهبود تصمیم گیری های آینده ارائه دهند. به همین دلیل، پژوهش ها بر اهمیت تعریف و استفاده از شاخص های دقیق و معتبر تأکید دارند که بتوانند تأثیرات واقعی خط مشی ها را در ابعاد مختلف اندازه گیری کنند.

در این تحقیق برای جمع آوری داده های کیفی از راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که شامل سوالات باز و نیمه ساختار یافته بود. و از جامعه آماری شامل کارشناسان، و مدیران دولتی استفاده شده است. و در تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است.

یکی از ابعاد مهم دیگر در ارزشیابی خط مشی ها، تحلیل پیوست های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آن ها است. بسیاری از سیاست ها به ویژه در کشورهایی که با تنوع فرهنگی و اجتماعی بالایی روبه رو هستند، باید به این پیوست ها توجه ویژه ای داشته باشند. بنابراین، ضروری است که در روند ارزشیابی، به این پیوست ها به طور خاص پرداخته شود تا تأثیرات اجتماعی و فرهنگی سیاست ها به طور دقیق تری ارزیابی گردد.

**واژگان کلیدی:** ارزشیابی خط مشی؛ سیاست های اجرایی؛ استناد قانونی؛ ارزیابی اجرا؛ مشارکت ذینفعان

## مقدمه

ارزشیابی خط مشی های عمومی به عنوان یکی از بخش های کلیدی در فرآیند سیاست گذاری، اهمیت زیادی در فهم کارآمدی، چالش ها و پیامدهای هر خط مشی دارد. در دنیای معاصر، چالش های پیچیده و متنوع در حوزه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط زیست، نیازمند تدوین و اجرای سیاست هایی است که نه تنها مناسب و مؤثر باشند، بلکه با استفاده از ابزارهای دقیق ارزیابی، بازخوردهای لازم را برای اصلاح و بهبود مستمر دریافت کنند. ارزشیابی خط مشی های عمومی به ویژه زمانی که به طور صحیح و منظم انجام گیرد، می تواند راهکارهایی مناسب برای اصلاحات مدیریتی، بهبود کارآیی و ارتقای مشارکت عمومی در تصمیم گیری ها فراهم آورد (گودفری، ۲۰۱۸).

تدوین خط مشی های عمومی یک فرآیند پیچیده است که نیازمند بررسی دقیق و متوازن از همه ابعاد مختلف، از جمله تحلیلی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است. این فرآیند شامل چندین مرحله می شود که عبارتند از شناسایی نیازها، تحلیل شرایط موجود، تدوین استراتژی های اجرایی و در نهایت ارزشیابی اثرات آن ها. در این راستا، ارزشیابی می تواند به عنوان فرآیندی برای سنجش میزان موفقیت یا شکست یک سیاست در دستیابی به اهداف خود و همچنین شناسایی نقاط ضعف و قوت آن عمل کند (حیدری، ۲۰۱۹). به همین دلیل، فرآیند

ارز شیایی نه تنها به ارزیابی پیامدهای سیاست‌ها می‌پردازد، بلکه فرصت‌های لازم برای اصلاحات و تغییرات در آینده را نیز فراهم می‌آورد.

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی، ضعف در مشارکت ذی‌نفعان است. مشارکت مؤثر گروه‌های مختلف در طراحی و ارزیابی خط‌مشی‌ها، می‌تواند به‌طور چشمگیری کیفیت و کارایی سیاست‌ها را افزایش دهد. با این حال، بسیاری از خط‌مشی‌های اجرایی به‌طور ناکافی نظرات ذی‌نفعان را در نظر می‌گیرند و همین موضوع یکی از عوامل اصلی عدم موفقیت بسیاری از سیاست‌های عمومی است (توسلی، ۲۰۱۷). این امر به‌ویژه در کشورهایی که در فرآیندهای دموکراتیک یا مشارکتی کمتری هستند، بیشتر مشاهده می‌شود. ضعف در تحلیل دقیق نظرات و نیازهای ذی‌نفعان می‌تواند منجر به بی‌اعتمادی عمومی، کاهش حمایت‌های مردمی و در نهایت شکست سیاست‌ها شود.

علاوه بر این، یکی از چالش‌های دیگر در ارزشیابی خط‌مشی‌ها، نبود معیارهای دقیق برای سنجش اثرات خط‌مشی‌ها است. ارزیابی بدون وجود شاخص‌های مشخص، نمی‌تواند اطلاعات دقیق و معتبری در خصوص پیامدهای خط‌مشی‌ها ارائه دهد. این مشکل باعث می‌شود که فرآیند ارزشیابی به‌طور عمده سطحی و فاقد دقت لازم باشد (دولت‌آبادی، ۲۰۱۸). از این رو، توسعه و تعریف شاخص‌های دقیق و معتبر برای ارزیابی اثرات خط‌مشی‌ها، یکی از نیازهای ضروری در این زمینه به‌شمار می‌آید. این شاخص‌ها باید توانایی اندازه‌گیری اثرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی محیط‌زیستی خط‌مشی‌ها را داشته باشند.

در کنار این چالش‌ها، یکی از مشکلات رایج دیگر در فرآیند ارزشیابی خط‌مشی‌ها، ضعف در تحلیل پیوست‌های مختلف است. پیوست‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی به‌عنوان اجزای مهم هر خط‌مشی باید در فرآیند ارزشیابی به‌طور کامل مورد بررسی قرار گیرند. تحلیل‌های سطحی و نادیده گرفتن این پیوست‌ها می‌تواند منجر به خطاهای ارزیابی و در نهایت سیاست‌های ناکارآمد شود (کریم‌زاده، ۲۰۱۶). به همین دلیل، تحلیل دقیق پیوست‌های خط‌مشی نه تنها به فهم بهتر تأثیرات آن‌ها کمک می‌کند، بلکه می‌تواند نقاط ضعف سیاست‌ها را نیز نمایان سازد.

در نهایت، ارزشیابی باید به‌عنوان ابزاری برای یادگیری از تجارب گذشته در نظر گرفته شود. تحلیل نتایج گذشته و استفاده از آن‌ها برای بهبود خط‌مشی‌های آینده، می‌تواند به سیاست‌گذاران در دستیابی به اهدافشان کمک کند (آذری، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، فرآیند ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی می‌تواند به‌عنوان یک چرخه‌ی بهبود مستمر عمل کرده و از تکرار اشتباهات گذشته جلوگیری کند.

ارزشیابی خط‌مشی‌ها

ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی به‌عنوان یکی از اجزای اصلی مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری عمومی، فرایندی است که هدف آن بررسی میزان تأثیرگذاری، کارآمدی، چالش‌ها و فرصت‌های خط‌مشی‌های اجرایی است. این فرایند با تحلیل دقیق داده‌های موجود، به شناسایی مشکلات موجود در مراحل مختلف تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی کمک می‌کند. ارزشیابی خط‌مشی نه تنها باعث بهبود تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری‌ها می‌شود، بلکه موجب ارتقای شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان و کاهش ریسک‌های اجرایی نیز می‌گردد. بر اساس نظریات مختلف، ارزشیابی صحیح می‌تواند روند سیاست‌گذاری را بهبود داده و از اشتباهات گذشته درس بگیرد (گودفری، ۲۰۱۸؛ حیدری، ۲۰۱۹).

#### ۱. مشکلات تدوین خط‌مشی‌های عمومی

تدوین خط‌مشی‌های عمومی یک فرآیند پیچیده است که نیازمند درک صحیح از نیازهای جامعه، تحلیل تطبیقی با دیگر کشورها و استفاده از داده‌های معتبر است. بسیاری از مشکلات موجود در این مرحله به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه به دلیل ضعف در تحلیل‌های تطبیقی و عدم شفافیت در قوانین و مقررات مربوط به سیاست‌گذاری‌هاست. به‌عنوان مثال، در برخی موارد، سیاست‌های تدوین شده فاقد دیدگاه جامع و به‌روز هستند که این موضوع به‌ویژه زمانی که شرایط اجتماعی و اقتصادی تغییر می‌کند، به مشکلاتی در اجرای آن‌ها منجر می‌شود (آذری، ۲۰۱۷؛ توسلی، ۲۰۱۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استفاده از تجربیات گذشته و تحلیل وضعیت‌های مشابه در دیگر کشورها می‌تواند موجب بهبود کیفیت تدوین خط‌مشی‌ها شود (حیدری، ۲۰۱۹). علاوه بر این، برخی سیاست‌ها به دلیل استناد به قوانین و مقررات ناقص و مبهم با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند. این مشکل باعث می‌شود که در مرحله اجرا، عدم تطابق با قوانین بالادستی و مشکلات حقوقی مختلف به وجود آید (آذری، ۲۰۱۷). بسیاری از خط‌مشی‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به دلیل نداشتن پشتوانه قانونی قوی، دچار مشکلات حقوقی و اجرایی می‌شوند (دولت‌آبادی، ۲۰۱۸).

#### ۲. مشکلات اجرای خط‌مشی‌های عمومی

در مرحله اجرای خط‌مشی‌های عمومی، بسیاری از سیاست‌ها با مشکلات جدی مواجه می‌شوند که از ضعف در برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نواقص اجرایی ناشی می‌شود. یکی از مهم‌ترین مشکلات این مرحله، عدم آزمایش یا تست‌های اولیه از خط‌مشی‌ها پیش از پیاده‌سازی آن‌ها است. به این معنی که بسیاری از سیاست‌ها بدون بررسی اولیه در محیط واقعی اجرا می‌شوند و این امر می‌تواند منجر به بروز مشکلات اجرایی و ناکامی در تحقق اهداف خط‌مشی‌ها شود (توسلی، ۲۰۱۷).

همچنین، مشکلات اجرایی ناشی از عدم پیش‌بینی تعارضات احتمالی و ضعف در طراحی چارچوب‌های اجرایی است. در بسیاری از موارد، سیاست‌ها به‌طور کلی و بدون توجه به جزئیات دقیق اجرای آن‌ها تدوین می‌شوند که این امر موجب به‌وجود آمدن چالش‌ها در فرآیند پیاده‌سازی می‌گردد (کریم‌زاده، ۲۰۱۶). به‌ویژه در کشورهایی



که با منابع محدود روبه‌رو هستند، این مشکل بیشتر مشاهده می‌شود. بنابراین، نیاز به طراحی دقیق‌تر و پیش‌بینی چالش‌ها و مشکلات احتمالی در فرآیند اجرایی خط‌مشی‌ها احساس می‌شود (حیدری، ۲۰۱۹).

### ۳. مشکلات ارزیابی خط‌مشی‌ها

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های ارزشیابی خط‌مشی‌ها، به‌ویژه در کشورهایی که در حال توسعه هستند، عدم وجود شاخص‌های دقیق برای اندازه‌گیری تأثیرات خط‌مشی‌ها است. بدون وجود شاخص‌های قابل اعتماد برای ارزیابی، بسیاری از خط‌مشی‌ها بدون درک صحیح از پیامدهای آن‌ها ارزیابی می‌شوند. این مشکلات باعث می‌شود که تحلیل‌ها سطحی و غیرمؤثر باشند و از این رو نتایج واقعی سیاست‌ها مشخص نشود (گودفری، ۲۰۱۸). یکی از مشکلات اصلی در ارزیابی خط‌مشی‌ها، عدم شفافیت در تعیین اهداف و پیامدهای آن‌ها است که در بیشتر موارد منجر به نتایج غیرقابل اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود (دولت‌آبادی، ۲۰۱۸).

در این زمینه، پژوهش‌ها بر اهمیت توسعه شاخص‌های دقیق و معتبر برای ارزیابی اثرات خط‌مشی‌ها تأکید دارند. این شاخص‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند تأثیرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خط‌مشی‌ها را به‌طور دقیق و قابل اندازه‌گیری سنجش کنند. همچنین، این شاخص‌ها باید متناسب با تغییرات اجتماعی و اقتصادی باشند تا بتوانند به‌طور مداوم و پویا تأثیرات خط‌مشی‌ها را ارزیابی کنند (حیدری، ۲۰۱۹؛ توسلی، ۲۰۱۷).

### ۴. بهبود فرآیند ارزشیابی خط‌مشی‌ها

برای بهبود فرآیند ارزشیابی خط‌مشی‌ها، پیشنهادهای وجود دارد که می‌تواند به افزایش کارایی و موفقیت سیاست‌های عمومی کمک کند. یکی از این پیشنهادات، انجام مطالعات تطبیقی پیش از تدوین خط‌مشی است که به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا از تجربیات موفق گذشته استفاده کنند (گودفری، ۲۰۱۸). همچنین، استفاده از شاخص‌های دقیق و معتبر برای ارزیابی اثرات خط‌مشی‌ها به‌ویژه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ضروری است (آذری، ۲۰۱۷).

پیشنهاد دیگر، برگزاری جلسات مؤثر با ذی‌نفعان به‌منظور افزایش مشارکت و تعامل میان نهادهای مختلف است. این جلسات می‌توانند در مراحل مختلف تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها برگزار شوند تا مشکلات اجرایی شناسایی و حل شوند (توسلی، ۲۰۱۷). علاوه بر این، طراحی یک سیستم ارزیابی مستمر که بتواند مشکلات اجرایی را شناسایی کرده و به‌طور مداوم سیاست‌ها را اصلاح کند، برای بهبود فرآیند ارزشیابی ضروری است (کریم‌زاده، ۲۰۱۶).

### ۲. چالش‌های وجود در ارزشیابی خط‌مشی‌ها

ارزشیابی خطمشی های عمومی، فرایندی است که به واسطه آن می توان کارآیی، کارآمدی، پیامدها و چالش های موجود در سیاست های عمومی را ارزیابی کرد. این فرایند از اهمیت ویژه ای برخوردار است چرا که نه تنها موجب شناخت نقاط ضعف و قوت سیاست های موجود می شود، بلکه به سیاست گذاران این امکان را می دهد تا بر اساس داده های واقعی و دقیق، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که خطمشی های عمومی با چالش های متعددی در مراحل مختلف تدوین، اجرا و ارزیابی روبه رو هستند که در نهایت مانع از دستیابی به اهداف مورد نظر می شود.

یکی از مهم ترین چالش های موجود در ارزشیابی خطمشی ها، ضعف در مشارکت ذی نفعان است. نادیده گرفتن نظرات و پیشنهادات ذی نفعان باعث می شود که خطمشی ها بدون در نظر گرفتن نیازها و دغدغه های واقعی جامعه و افراد ذی نفع تدوین و اجرا شوند. این مشکل به ویژه زمانی مشهود است که سیاست ها به طور انحصاری توسط گروهی خاص از سیاست گذاران بدون مشورت با سایر گروه ها اتخاذ شوند. به علاوه، این مسئله می تواند به کاهش اعتبار و پذیرش سیاست های عمومی در بین مردم و ذی نفعان منجر شود (حیدری، ۲۰۱۹؛ گودفری، ۲۰۱۸).

چالش دیگر در ارزشیابی خطمشی ها، نبود شاخص های دقیق و استاندارد برای اندازه گیری تأثیرات و پیامدهای خطمشی ها است. اغلب سیاست ها به صورت سطحی و بدون استفاده از ابزارهای اندازه گیری دقیق، ارزیابی می شوند. این امر باعث می شود که ارزیابی ها به نتایج قابل اعتماد و جامع منجر نشوند و نتایج سیاست ها به طور کامل و شفاف قابل سنجش نباشند. در این زمینه، نیاز به توسعه شاخص های کمی و کیفی برای ارزیابی آثار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی سیاست ها بسیار ضروری است (آذری، ۲۰۱۷؛ توسلی، ۲۰۱۷). از دیگر چالش ها، مشکلات مربوط به تدوین سیاست ها و استناد به قوانین مبهم است. بسیاری از خطمشی ها در مراحل تدوین با چالش هایی در مورد هماهنگی با قوانین بالادستی و مشکلات حقوقی روبه رو می شوند. این مشکل به ویژه در کشورهایی که در حال توسعه هستند، بیشتر به چشم می آید. در نتیجه، برای حل این مشکل نیاز است که خطمشی ها از همان مراحل ابتدایی با دقت بیشتری تدوین شوند و هماهنگی بیشتری با قوانین و مقررات موجود برقرار شود (دولت آبادی، ۲۰۱۸).

نتایج نشان می دهد برای بهبود فرایند ارزشیابی خطمشی ها، نیاز به اصلاحات اساسی در روش ها و ابزارهای ارزیابی، همچنین در فرآیند تدوین و اجرای خطمشی ها وجود دارد. از این رو، ضرورت دارد که سیاست گذاران و مدیران دولتی، با توجه به چالش های موجود، در صدد توسعه و بهبود این فرآیندها برآیند. با توجه به چالش های شناسایی شده در فرآیند ارزشیابی خطمشی های عمومی، پیشنهاداتی برای بهبود این فرآیند در سه سطح تدوین، اجرا و ارزیابی ارائه می شود:

1. انجام مطالعات تطبیقی پیش از تدوین خطمشی

یکی از مهم ترین پیشنهادات، انجام مطالعات تطبیقی و استفاده از تجربیات موفق گذشته است. این مطالعات می تواند به عنوان یک ابزار مهم برای سیاست گذاران در کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار گیرد. تجربه کشورهای دیگر می تواند راهکارهای مفیدی برای حل چالش های موجود در تدوین و اجرای سیاست ها ارائه دهد. انجام این مطالعات به سیاست گذاران کمک می کند تا از خطاهای گذشته جلوگیری کرده و سیاست های موفق تری را تدوین کنند (حیدری، ۲۰۱۹؛ توسلی، ۲۰۱۷).

2. توسعه شاخص های دقیق برای ارزیابی پیامدها

برای افزایش دقت و اعتبار ارزیابی ها، توسعه شاخص های دقیق برای ارزیابی اثرات خطمشی ها ضروری است. این شاخص ها باید بتوانند به طور جامع آثار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی خطمشی ها را اندازه گیری کنند. برای این منظور، نیاز است که پژوهشگران و سیاست گذاران با همکاری یکدیگر این شاخص ها را طراحی کرده و آن ها را بر اساس ویژگی ها و نیازهای خاص هر جامعه به طور متناسب تنظیم کنند (گودفری، ۲۰۱۸؛ آذری، ۲۰۱۷).

3. افزایش مشارکت ذی نفعان در فرآیندهای مختلف خطمشی گذاری

یکی از راه های مؤثر برای بهبود فرآیند سیاست گذاری، افزایش مشارکت ذی نفعان است. از آنجا که سیاست های عمومی تأثیرات گسترده ای بر گروه های مختلف جامعه دارند، نظرات و پیشنهادات ذی نفعان در تمامی مراحل سیاست گذاری از تدوین تا ارزیابی باید لحاظ شود. برگزاری جلسات مؤثر و همایش ها برای جمع آوری بازخورد از ذی نفعان و شفاف سازی اهداف و فرآیندهای اجرایی، می تواند به طور چشمگیری به بهبود کیفیت تصمیم گیری ها کمک کند (دولت آبادی، ۲۰۱۸).

4. تست و آزمایش اولیه سیاست ها قبل از پیاده سازی

یکی از مشکلات بزرگ در اجرای سیاست ها، عدم آزمایش آن ها قبل از پیاده سازی است. به ویژه در کشورهایی که منابع محدود دارند، آزمایش اولیه سیاست ها می تواند به کاهش ریسک های اجرایی و بهبود کارایی کمک کند. بنابراین، پیشنهاد می شود که سیاست ها قبل از پیاده سازی گسترده، در مقیاس کوچک تر و آزمایشی بررسی شوند تا مشکلات اجرایی و چالش ها شناسایی و اصلاح شوند (کریمزاده، ۲۰۱۶).

5. طراحی سیستم ارزیابی مستمر و انعطاف پذیر

برای اطمینان از این که خطمشی ها به طور مؤثر و کارآمد اجرا می شوند، طراحی یک سیستم ارزیابی مستمر و انعطاف پذیر ضروری است. این سیستم باید قادر باشد که به طور مداوم نتایج سیاست ها را بررسی کرده و مشکلات و چالش ها را شناسایی کند. همچنین، این سیستم باید انعطاف پذیری لازم را برای اصلاح سیاست ها و اقدامات لازم در صورت بروز مشکلات داشته باشد (حیدری، ۲۰۱۹).

6. حمایت از تحقیق و پژوهش در زمینه خطمشی گذاری

در بسیاری از کشورها، پژوهش های علمی در زمینه سیاست گذاری و ارزیابی خط مشی ها هنوز در مرحله ابتدایی قرار دارند. برای رفع این مشکل، دولت ها و سازمان ها باید از تحقیق و پژوهش های علمی در این زمینه حمایت کنند. این حمایت ها می تواند شامل تأمین بودجه، فراهم کردن امکانات تحقیقاتی و همچنین ایجاد همکاری های بین المللی برای تبادل تجربیات باشد (توسلی، ۲۰۱۷).

### روش شناسی

#### ۱. روش تحقیق

در این تحقیق از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. تحلیل محتوای کیفی، فرآیندی است که در آن محققان داده ها را به صورت سیستماتیک و با استفاده از تکنیک های خاص دسته بندی، تحلیل و تفسیر می کنند تا به مفاهیم و الگوهای معنایی دست یابند.

#### ۲. جامعه آماری و نمونه گیری

برای انجام این تحقیق، جامعه آماری شامل کارشناسان، سیاست گذاران، مدیران دولتی و ذی نفعانی است که در فرآیند ارزشیابی خط مشی های عمومی مشارکت داشته اند. نمونه گیری به صورت غیر تصادفی و هدفمند انجام شد. این روش نمونه گیری به ویژه زمانی که هدف مطالعه به دست آوردن دیدگاه های متخصصین در زمینه خاصی است، مناسب می باشد. با استفاده از این روش، تعداد معینی از افراد با تجربه در زمینه ارزشیابی خط مشی ها انتخاب شدند تا داده های دقیق و معتبر از آن ها جمع آوری شود.

#### ۳. جمع آوری داده ها

داده ها از دو منبع اصلی جمع آوری شد:

۱. اسناد رسمی و گزارش ها: در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل مشکلات ارزشیابی خط مشی ها، اسناد رسمی مربوط به برنامه های اجرایی و ارزیابی های گذشته مورد بررسی قرار گرفت. این اسناد شامل گزارش های دولت، تحلیل های انجام شده توسط نهادهای بین المللی، و ارزیابی های مرتبط با سیاست های عمومی هستند.

۲. مصاحبه های نیمه ساختاریافته: برای دریافت دیدگاه های فردی و شفاف تر، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با تعداد محدودی از سیاست گذاران و ذی نفعان انجام شد. این مصاحبه ها به طور عمده شامل سوالاتی مربوط به مشکلات ارزشیابی خط مشی ها، چالش های اجرایی و راه حل های پیشنهادی برای بهبود فرآیند بودند. مصاحبه ها در طول دو ماه انجام شد و هر یک حدود ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید.

#### ۳. ابزارهای تحقیق



برای جمع آوری داده های کیفی از راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که شامل سوالات باز و نیمه ساختار یافته بود. این سوالات به گونه ای طراحی شدند که بتوانند نظرات و تجربه های مشارکت کنندگان را به طور جامع پوشش دهند. از جمله موضوعاتی که در مصاحبه ها مطرح شدند می توان به چالش های تدوین خط مشی، مشکلات اجرایی و ارزیابی خط مشی، و میزان مشارکت ذی نفعان اشاره کرد.

5. تحلیل داده ها

داده های کیفی پس از جمع آوری، از طریق روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند. در این روش، ابتدا داده ها کدگذاری شدند. برای کدگذاری داده ها، محقق ابتدا مفاهیم کلیدی را شناسایی کرده و سپس این مفاهیم را به کدهای اولیه تبدیل کرد. این کدها سپس در دسته های کلی تر طبقه بندی شدند تا الگوهای اصلی و فرعی موجود در داده ها شناسایی شوند. در این تحقیق از نرم افزار MAXQDA2018 استفاده شده است.

۴: یافته های کدگذاری

جدول شماره 1: کدهای استخراج شده از مصاحبه کنندگان

Documents	Coded Segments	Code System
1	56	Code System
0	0	تدوین و استناد قانونی
1	1	بررسی ناکافی سیاست های گذشته
1	1	بررسی های سطحی و بدون تحلیل تطبیقی
1	1	استناد ناقص به قوانین بالادستی
1	1	استندهای قانونی مبهم و ناقص
1	1	تضاد جزئیات اجرایی با قوانین
1	1	تعارض با سیاست های کلی
0	0	مشکلات اجرایی و عملیاتی
1	1	ضعف در تعیین چارچوب اجرایی
1	1	عدم شناسایی دقیق دستورالعمل های مرتبط
1	1	پیش بینی ناکافی چالش های اجرا
1	1	عدم پیش بینی تعارضات احتمالی در مرحله اجرا
1	1	عدم آزمایش خط مشی قبل از اجرا
1	1	عدم تست اجرایی قبل از پیاده سازی
0	0	مشکلات مرتبط با ذی نفعان
1	1	همراهی ذینفعان

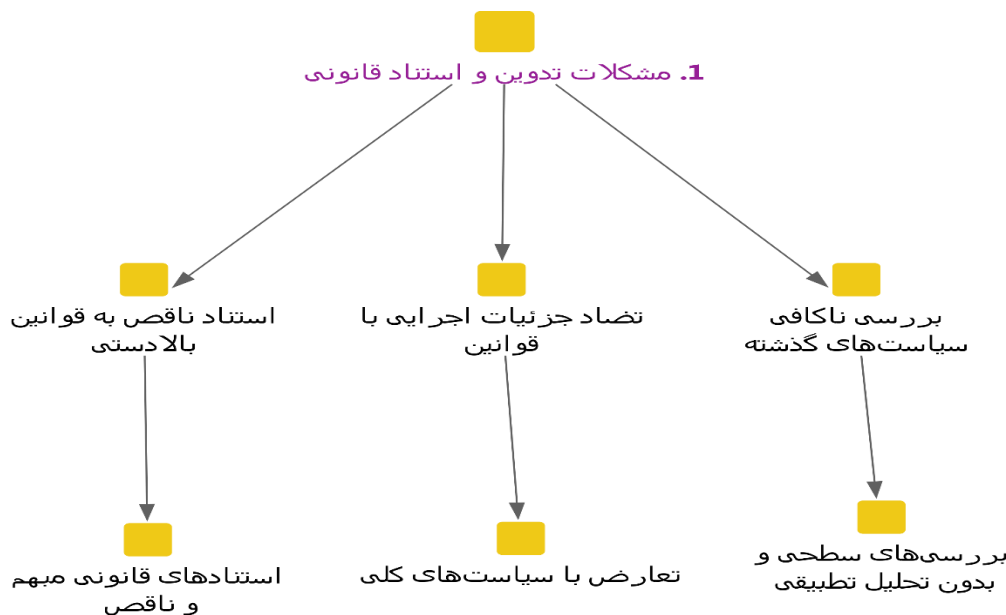
1	1	ارتباط معمولاً محدود بوده و بیشتر در سطح اطلاع رسانی
1	1	عدم شناسایی ذی نفعان کلیدی
1	1	جلسات ناکارآمد برای اجرا
1	1	عدم برنامه مشخص برای توانمندسازی
1	1	عدم توانمندسازی ذی نفعان
1	1	عدم برگزاری جلسات توجیهی مؤثر
1	1	مشارکت محدود ذی نفعان
1	1	نادیده گرفتن نظرات ذی نفعان اصلی
0	0	مشکلات و چالش ها
1	1	تعیین زمان کافی برای تدوین خط مشی ها
1	1	در بسیاری موارد خط مشی با عجله و عدم بررسی همه جانبه تصویب می شو
1	1	کمبود تیم متخصص
1	1	در نظر گرفتن تیمی از متخصصان برای اصلاح خط مشی
1	1	چالش های تکراری
1	1	تکرار مشکلات خط مشی های قبلی
1	1	نادیده گرفتن ذی نفعان
1	1	بررسی نیاز ذی نفعان
1	1	شناسایی مسائل کلیدی
1	1	تشخیصی درست مسایل کلیدی
0	0	تحلیل ضعیف پیوست های خط مشی
1	1	پیوست امنیتی
1	1	معمولاً در سطح قوانین کلی مطرح است
1	1	پیوست اجتماعی
1	1	تنها به صورت تئوریک مطرح میشود و اثر عملی ندارد
1	1	بررسی پیوست فرهنگی
1	1	بررسی سطحی و صوری بوده و در تصمیم گیری ها اثری ندارد
0	0	عدم سنجش دقیق آثار خط مشی
1	1	نبود معیارهای دقیق برای تحلیل اقتصادی
1	1	نبود معیارهای دقیق برای ارزیابی بهره رده ی
1	1	نبود معیارهای دقیق برای ارزیابی عدالت
0	0	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها

1	1	نبود شاخص های اندازه گیری پیامدها
1	1	نبود ابزار مشخص برای سنجش پیامدها
1	1	خروجی های فاقد مبنای علمی
1	1	خروجی های مورد انتظار غیر عملیاتی و غیر قابل تحقق
1	1	فرآیند اصلاح مبهم و نامشخص
1	1	نبود فرآیند اصلاح شفاف برای خط مشی
1	1	اهداف غیر شفاف و نامشخص
1	1	اهداف کلی و غیر قابل اندازه گیری
0	0	موانع اجرایی و چالش های عملیاتی
1	1	عدم اجرای صحیح به دلیل چالش های اجرایی
1	1	تدوین دستورالعمل های اجرایی
1	1	دستورالعملها معمولاً جامع نیستند و قابلیت انعطاف ندارند
0	0	مشکلات اجرای خط مشی و ارزیابی آن
1	1	نبود ارزیابی علمی آثار بلندمدت
1	1	عدم ارزیابی تأثیرات واقعی در بلندمدت
1	1	تفاوت خروجی های واقعی با انتظارات
1	1	عدم تطابق خروجی های واقعی با اهداف اولیه
0	0	اثرات اجتماعی و اداری
1	1	عدم افزایش رضایت عمومی
1	1	ادراک پایین از تغییرات مثبت در بین مردم و کارکنان
1	1	تأثیر محدود در نظام اداری
1	1	عدم تغییر محسوس در بهره وری اداری و عدالت در استخدام

در این بخش، نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در چهار بخش اصلی ارائه شده است: مشکلات مرتبط با تدوین خط مشی، مشکلات اجرایی، مشکلات مرتبط با ذی نفعان، و ضعف های موجود در ارزیابی و تحلیل پیوست های خط مشی. تمامی این مشکلات و چالش ها بر اساس کدگذاری داده ها و تجزیه و تحلیل محتوا دسته بندی شده اند.

در این تحقیق، مشکلات متعددی در فرایند تدوین خطمشی ها شناسایی شد که به ویژه در مراحل ابتدایی اجرای خطمشی ها اثرگذار بودند. یکی از مهم ترین مشکلات، بررسی سطحی سیاست های گذشته بود که منجر به عدم استفاده بهینه از تجربیات گذشته شد. به عبارت دیگر، در بسیاری از موارد، سیاست گذاران جدید به جای بهره برداری از آموزه های خطمشی های پیشین، به تدوین خطمشی های جدید بدون تحلیل و ارزیابی دقیق آن ها پرداختند (مثلاً مشاهده شد که در برخی موارد سیاست های جدید بدون بررسی تطبیقی با سیاست های پیشین پیاده سازی شدند) (پارسائیان، ۲۰۱۸).

یکی دیگر از مشکلات عمده در تدوین خطمشی، استناد قانونی مبهم و ناقص بود. بسیاری از سیاست های اجرایی با ضعف های قانونی مواجه بودند که باعث شد هیچ گونه چارچوب مشخصی برای نظارت و ارزیابی در دسترس نباشد. تعارض جزئیات اجرایی با سیاست های کلی نیز یکی دیگر از مشکلاتی بود که به طور گسترده ای در مراحل تدوین مشاهده شد. بسیاری از جزئیات اجرایی با قوانین بالادستی و سیاست های کلان کشور در تضاد بودند که این مسئله موجب ایجاد سردرگمی و بروز مشکلات اجرایی در مراحل بعدی شد (کریمزاده و همکاران، ۲۰۲۰).



نمودار شماره 1: مشکلات تدوین و استناد قانونی خروجی مکس کیودا

Coverage %	Code	Color
1.39	مشکلات تدوین و استناد قانونی\بررسی ناکافی سیاست های گذشته\بررسی های سطحی و بدون تحلیل تطبیقی 1.	●
0.54	مشکلات تدوین و استناد قانونی\تضاد جزئیات اجرایی با قوانین 1.	●
0.47	مشکلات تدوین و استناد قانونی\استناد ناقص به قوانین بالادستی\استنادهای قانونی مبهم و ناقص 1.	●
0.41	مشکلات تدوین و استناد قانونی\تضاد جزئیات اجرایی با قوانین\تعارض با سیاست های کلی 1.	●
0.38	مشکلات تدوین و استناد قانونی\استناد ناقص به قوانین بالادستی 1.	●



در بررسی مشکلات تدوین و استناد قانونی مهمترین کد: بررسی های سطحی و بدون تحلیل تطبیقی شناخته شد.

#### ۴,۲ مشکلات اجرایی و عملیاتی

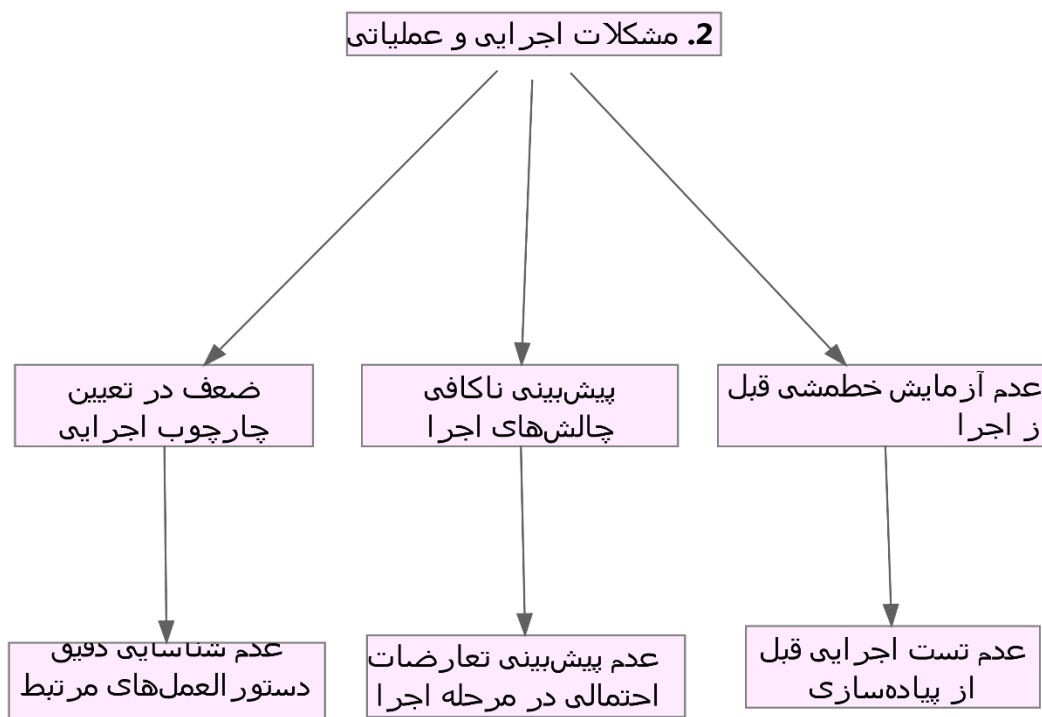
در بخش اجرایی، مشکلات متعددی شناسایی شدند که تأثیر زیادی بر عملکرد خطمشی ها داشتند. یکی از این مشکلات، عدم آزمایش خطمشی قبل از اجرا بود. در بسیاری از موارد، خطمشی ها بدون انجام آزمون های اولیه یا ارزیابی پیش بینی شده به مرحله اجرایی می رسیدند، که باعث بروز مشکلات جدی در مراحل بعدی پیاده سازی شد (هاشمی، ۲۰۱۷). بسیاری از سیاست گذاران بر این باور بودند که آزمایش پیش از اجرا نیاز به منابع مالی و زمانی دارد که معمولاً در اختیار آنها نبود.

عدم پیش بینی تعارضات احتمالی در مراحل اجرایی نیز یکی دیگر از مشکلات بزرگ بود. در بسیاری از موارد، پیش بینی دقیق چالش ها و موانع اجرایی به ویژه در بخش های مختلف سازمانی و بین المللی صورت نمی گرفت که این باعث افزایش مشکلات در هنگام اجرای خطمشی ها شد. در همین راستا، ضعف در تعیین چارچوب اجرایی نیز به چشم می خورد؛ بسیاری از خطمشی ها فاقد دستورالعمل های مشخص اجرایی بودند که باعث سردرگمی در نحوه پیاده سازی سیاست ها شد (حسینی، ۲۰۱۹).

جدول مهمترین کدهای مشکلات اجرایی و عملیاتی

Coverage %	Code	Color
	مشکلات اجرایی و عملیاتی. ۲.	●
1.92	مشکلات اجرایی و عملیاتی\پیش بینی ناکافی چالش های اجرا\عدم پیش بینی تعارضات احتمالی در مرحله اجرا. ۲.	●
1.15	مشکلات اجرایی و عملیاتی\ضعف در تعیین چارچوب اجرایی\عدم شناسایی دقیق دستورالعمل های مرتبط. ۲.	●
0.83	مشکلات اجرایی و عملیاتی\عدم آزمایش خطمشی قبل از اجرا. ۲.	●
0.74	مشکلات اجرایی و عملیاتی\ضعف در تعیین چارچوب اجرایی. ۲.	●
0.41	مشکلات اجرایی و عملیاتی\پیش بینی ناکافی چالش های اجرا. ۲.	●

از نظر مصاحبه کنندگان مهمترین کد: عدم پیش بینی تعارضات در مرحله اجرا است.



نمودار شماره 2: مشکلات اجرایی و عملیاتی خروجی مکس کیودا

### ۴,۳ مشکلات مرتبط با ذی نفعان

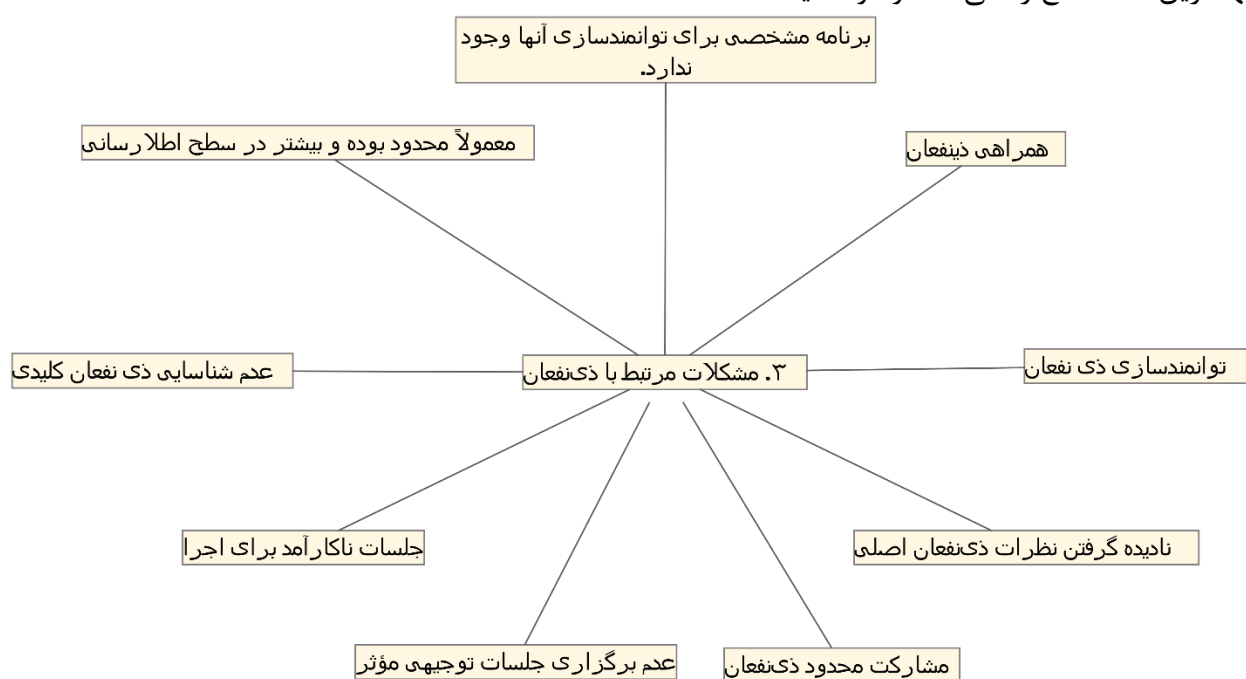
یکی از بخش های کلیدی در اجرای موفق خطمشی ها، مشارکت فعال ذی نفعان است. در این تحقیق، مشاهده شد که در بسیاری از موارد، مشارکت محدود ذی نفعان در فرآیند ارزشیابی خطمشی ها، مشکلات جدی ایجاد کرده است. ذی نفعان مختلف از جمله نهادهای خصوصی، سازمان های مردم نهاد و جامعه مدنی، به طور مؤثری در فرآیند ارزشیابی دخیل نبودند، و این کمبود مشارکت باعث شد که بسیاری از پیامدهای اجتماعی و اقتصادی خطمشی ها نادیده گرفته شوند (موسوی، ۲۰۲۱).

جلسات ناکارآمد برای اجرای خطمشی ها نیز یکی دیگر از چالش های عمده بود. در بسیاری از مواقع، جلسات میان ذی نفعان و سیاست گذاران به طور مؤثر برگزار نمی شد و عدم برگزاری جلسات توجیهی منجر به کاهش همکاری و بی اعتمادی میان گروه های مختلف می شد. همچنین، بسیاری از ذی نفعان احساس می کردند که نظرات آن ها در تصمیم گیری ها و اجرای خطمشی ها نادیده گرفته می شود، که این موضوع باعث کاهش انگیزه آن ها برای همکاری بیشتر در آینده شد (محمودی و همکاران، ۲۰۲۲).

یکی دیگر از مشکلات قابل توجه در این بخش، عدم برنامه مشخص برای توانمندسازی ذی نفعان و گروه های اجرایی بود. عدم توجه به نیازهای آموزشی و توانمندسازی باعث کاهش اثربخشی خطمشی ها در مرحله اجرایی شد (قاسمی، ۲۰۲۰).

	مشکلات مرتبط با ذی نفعان ۳.	●
0.97	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\همراهی ذی نفعان\معمولاً محدود بوده و بیشتر در سطح اطلاع رسانی ۳.	●
0.70	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\توانمندسازی ذی نفعان\برنامه مشخصی برای توانمندسازی آنها وجود ندارد ۳.	●
0.62	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\مشارکت محدود ذی نفعان\نادیده گرفتن نظرات ذی نفعان اصلی ۳.	●
0.44	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\ذی نفعان کلیدی ۳.	●
0.41	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\توانمندسازی ذی نفعان ۳.	●
0.39	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\ذی نفعان کلیدی\عدم شناسایی ذی نفعان کلیدی ۳.	●
0.32	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\جلسات ناکارآمد برای اجرا\عدم برگزاری جلسات توجیهی مؤثر ۳.	●
0.21	مشکلات مرتبط با ذی نفعان\همراهی ذی نفعان ۳.	●

مهمترین کد: اطلاع رسانی محدود و ضعیف



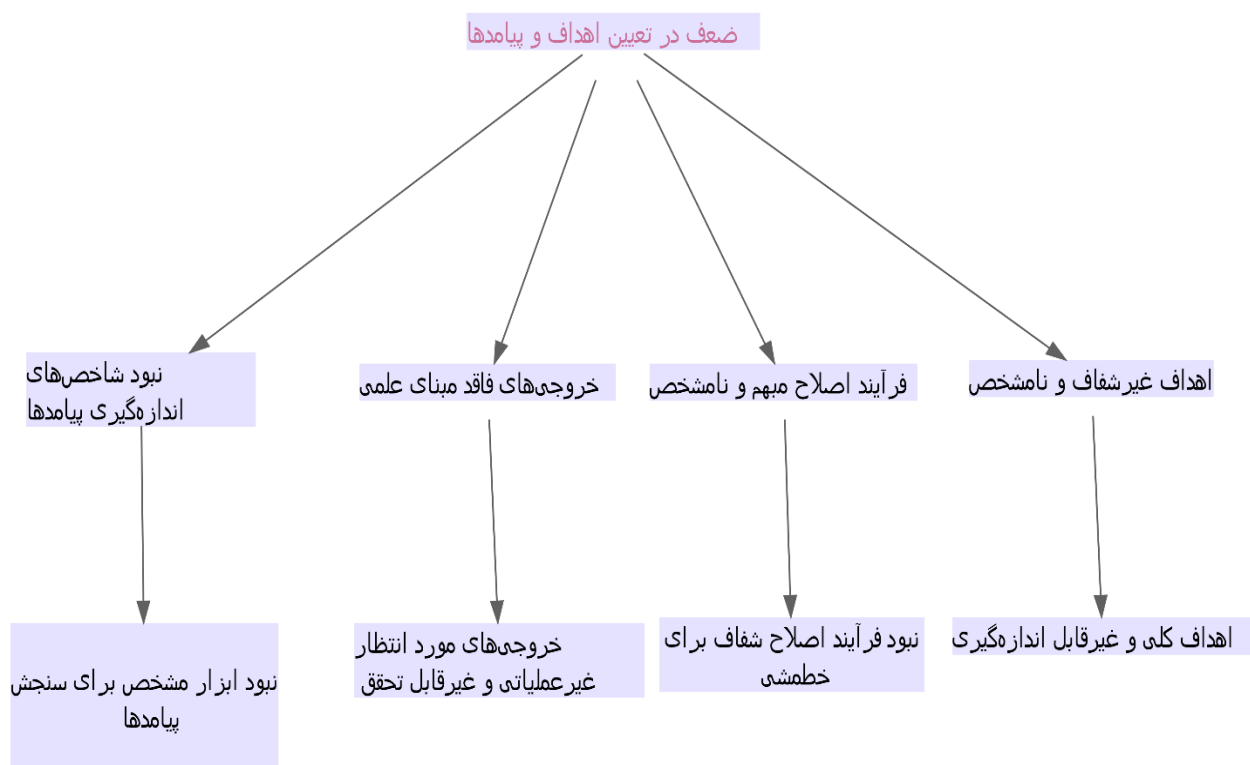
نمودار شماره 3: مشکلات مرتبط با ذی نفعان خروجی مکس کیودا

۴,۴ ضعف در تعیین اهداف و پیامدها

در فرآیند ارزشیابی، یکی از مشکلات اصلی عدم شفافیت در اهداف خط مشی ها بود. بسیاری از اهداف خط مشی ها به صورت کلی و غیر قابل اندازه گیری بیان شده بودند که این موضوع باعث بروز مشکلات در ارزیابی و سنجش عملکرد خط مشی ها شد. همچنین، فرآیند اصلاح خط مشی ها اغلب مبهم بود و هیچ گونه شفافیتی در مورد نحوه اصلاح و بازنگری خط مشی ها وجود نداشت (سعادت مند، ۲۰۱۸). نبود شاخص های اندازه گیری پیامدها نیز یکی دیگر از مشکلات عمده بود. در بسیاری از خط مشی ها، هیچ گونه معیار و شاخص معتبری برای سنجش پیامدها وجود نداشت، که این موضوع باعث شد که ارزیابی های انجام شده از تأثیرات خط مشی ها کاملاً ناقص و غیر معتبر باشند (زارعی، ۲۰۱۹).

1.31	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها\نبود شاخص های اندازه گیری پیامدها\نبود ابزار مشخص برای سنجش پیامدها
0.92	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها\خروجی های فاقد مبنای علمی\خروجی های مورد انتظار غیر عملیاتی و غیر قابل تحقق
0.57	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها\فرآیند اصلاح مبهم و نامشخص
0.56	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها\اهداف غیر شفاف و نامشخص
0.54	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها\نبود شاخص های اندازه گیری پیامدها
0.44	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن\تدوین دستورالعمل های اجرایی
0.38	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها\خروجی های فاقد مبنای علمی
0.36	ضعف در تعیین اهداف و پیامدها\فرآیند اصلاح مبهم و نامشخص\نبود فرآیند اصلاح شفاف برای خطمشی

مهمترین کد: نبود ابزار مشخص برای سنجش پیامدها



نمودار 4: ضعف در تعیین اهداف و پیامدها

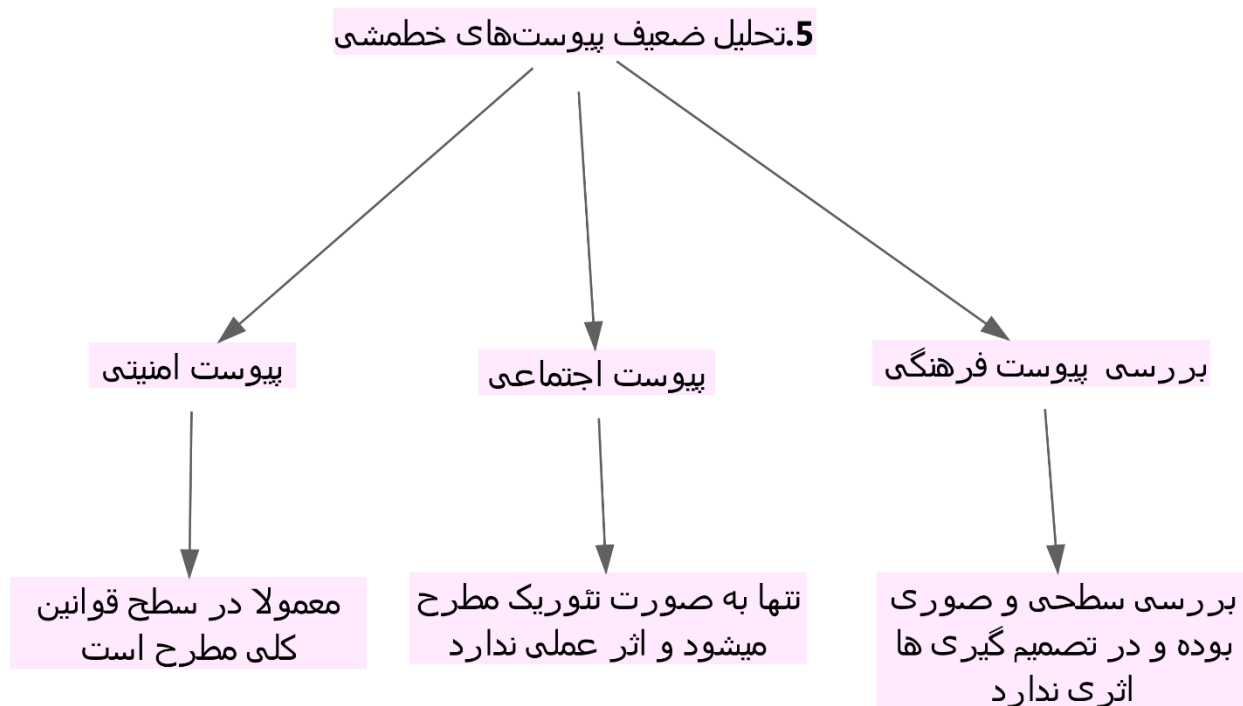
۴,۵ تحلیل ضعیف پیوست های خطمشی

یکی دیگر از مشکلات عمده در این تحقیق، تحلیل سطحی پیوست های فرهنگی، اجتماعی و امنیتی خطمشی ها بود. بسیاری از خطمشی ها بدون توجه به پیوست های اجتماعی و فرهنگی تدوین و پیاده سازی می شدند، که این مسئله موجب بروز تضادهای اجتماعی و مشکلات در پذیرش عمومی خطمشی ها می شد. علاوه بر این، در



بسیاری از موارد، آثار ختمشی ها به طور دقیق ارزیابی نمی شد و در نتیجه، سیاست های نادرست و غیر موثر پیاده سازی می شد (نیک نهاد، ۲۰۱۷).

	پیوست فرهنگی ختمشی بررسی تحلیل ضعیف پیوست های 5	●
0.91	پیوست فرهنگی بررسی سطحی و صوری بوده و در تحلیل ضعیف پیوست های ختمشی بررسی 5. تصمیم گیری ها اثری ندارد	●
0.70	به صورت تئوریک مطرح میشود و اثر تحلیل ضعیف پیوست های ختمشی پیوست اجتماعی آنها 5. عملی ندارد	●
0.63	سطح قوانین کلی مطرح است تحلیل ضعیف پیوست های ختمشی پیوست امنیتی معمولا در 5.	●
0.20	تحلیل ضعیف پیوست های ختمشی پیوست اجتماعی 5.	●
0.15	تحلیل ضعیف پیوست های ختمشی پیوست امنیتی 5.	●

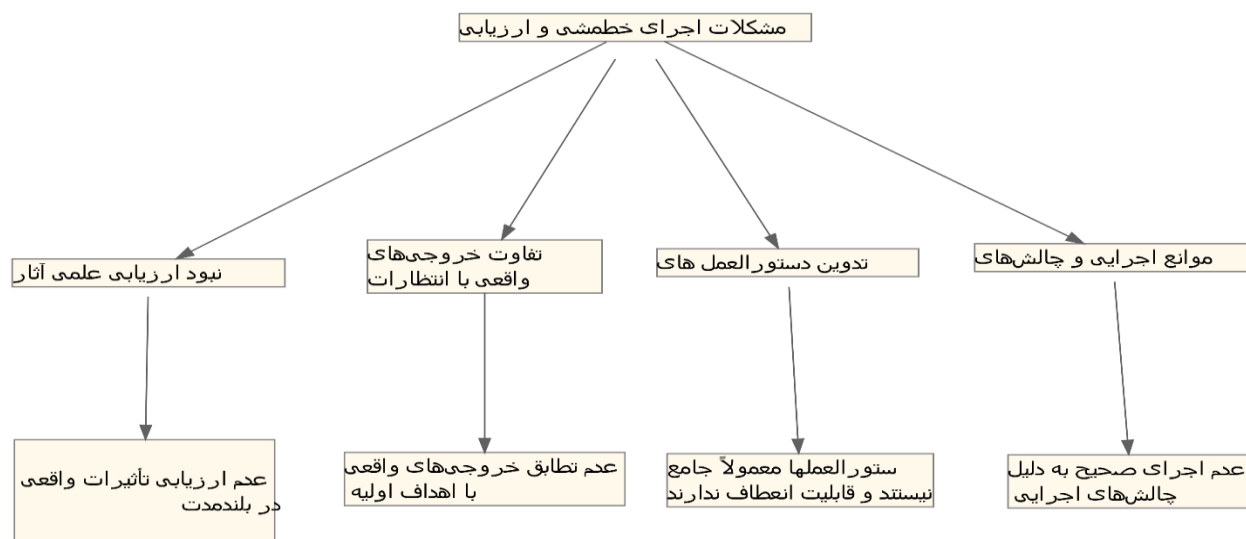


۴,۶ مشکلات اجرای ختمشی و ارزیابی آن

یکی از مشکلات اساسی که در بسیاری از موارد مشاهده شد، موانع اجرایی و چالش های عملیاتی در هنگام پیاده سازی ختمشی ها بود. این مشکلات منجر به شکست یا کاهش اثربخشی سیاست ها شدند. بسیاری از ختمشی ها به دلیل چالش های اجرایی نظیر کمبود منابع، فقدان نیروی انسانی متخصص و مشکلات در هماهنگی بین دستگاه ها، با شکست مواجه شدند (صبوری، ۲۰۲۱).

در نهایت، یکی دیگر از مشکلات عمده، عدم ارزیابی علمی آثار بلندمدت خطمشی ها بود. در بسیاری از موارد، آثار بلندمدت خطمشی ها مورد ارزیابی قرار نگرفتند و فقط نتایج کوتاه مدت آن ها تحلیل شد، که این نقص باعث ناتوانی در تشخیص تأثیرات واقعی سیاست ها در بلندمدت گردید (مهرجو، ۲۰۱۸).

Coverage %	Code	Color
0.71	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن تدوین دستورالعمل های اجرایی استور العملها معمولاً جامع نیستند و قابلیت انعطاف ندارند	●
1.53	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن نبود ارزیابی علمی آثار بلندمدت عدم ارزیابی تأثیرات واقعی در بلندمدت	●
1.16	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن موانع اجرایی و چالش های عملیاتی عدم اجرای صحیح به دلیل چالش های اجرایی	●
0.86	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن تفاوت خروجی های واقعی با انتظارات عدم تطابق خروجی های واقعی با اهداف اولیه	●
0.65	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن نبود ارزیابی علمی آثار بلندمدت	●
0.35	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن تفاوت خروجی های واقعی با انتظارات	●



نمودار بررسی مشکلات اجرای خط مشی و ارزیابی خروجی مکس کیودا

کدگذاری نظریه پردازی داده بنیاد؛ از کدگذاری باز تا الگوی کدگذاری محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
الگوی فرایندی ارزشیابی خط مشی دستورالعمل اجرایی	تدوین و استناد قانونی	<p>بررسی ناکافی سیاست های گذشته</p> <p>بررسی های سطحی و بدون تحلیل تطبیقی</p> <p>استناد ناقص به قوانین بالادستی</p> <p>استندهای قانونی مبهم و ناقص</p> <p>تضاد جزئیات اجرایی با قوانین</p> <p>تعارض با سیاست های کلی</p>
	مشکلات اجرایی و عملیاتی	<p>ضعف در تعیین چارچوب اجرایی</p> <p>عدم شناسایی دقیق دستورالعمل های مرتبط</p> <p>پیش بینی ناکافی چالش های اجرا</p> <p>عدم پیش بینی تعارضات احتمالی در مرحله اجرا</p> <p>عدم آزمایش خط مشی قبل از اجرا</p> <p>عدم تست اجرایی قبل از پیاده سازی</p>
	مشکلات مرتبط با ذی نفعان	<p>همراهی ذینفعان</p> <p>ارتباط معمولاً محدود بوده و بیشتر در سطح اطلاع رسانی</p> <p>عدم شناسایی ذی نفعان کلیدی</p> <p>جلسات ناکارآمد برای اجرا</p> <p>عدم برنامه مشخص برای توانمندسازی</p> <p>عدم توانمندسازی ذی نفعان</p> <p>عدم برگزاری جلسات توجیهی مؤثر</p> <p>مشارکت محدود ذی نفعان</p>

	نادیده گرفتن نظرات ذی نفعان اصلی
مشکلات و چالش ها	<p>تعیین زمان کافی برای تدوین خط مشی ها در بسیاری موارد خط مشی با عجله و عدم بررسی همه جانبه تصویب می شود کمبود تیم متخصص در نظر گرفتن تیمی از متخصصان برای اصلاح خط مشی چالش های تکراری تکرار مشکلات خط مشی های قبلی نادیده گرفتن ذی نفعان بررسی نیاز ذی نفعان شناسایی مسائل کلیدی تشخیصی درست مسایل کلیدی</p>
تحلیل ضعیف پیوست های خط مشی	<p>پیوست امنیتی معمولا در سطح قوانین کلی مطرح است پیوست اجتماعی تنها به صورت تئوریک مطرح میشود و اثر عملی ندارد بررسی پیوست فرهنگی بررسی سطحی و صوری بوده و در تصمیم گیری ها اثری ندارد</p>
عدم سنجش دقیق آثار خط مشی	<p>نبود معیارهای دقیق برای تحلیل اقتصادی نبود معیارهای دقیق برای ارزیابی بهره رده ی نبود معیارهای دقیق برای ارزیابی عدالت</p>
ضعف در تعیین اهداف و پیامدها	<p>نبود شاخص های اندازه گیری پیامدها نبود ابزار مشخص برای سنجش پیامدها خروجی های فاقد مبنای علمی خروجی های مورد انتظار غیر عملیاتی و غیر قابل تحقق فرآیند اصلاح مبهم و نامشخص نبود فرآیند اصلاح شفاف برای خط مشی</p>



	اهداف غیرشفاف و نامشخص اهداف کلی و غیرقابل اندازه گیری	
	عدم اجرای صحیح به دلیل چالش های اجرایی تدوین دستورالعمل های اجرایی دستورالعملها معمولاً جامع نیستند و قابلیت انعطاف ندارند	موانع اجرایی و چالش های عملیاتی
	نبود ارزیابی علمی آثار بلندمدت عدم ارزیابی تأثیرات واقعی در بلندمدت تفاوت خروجی های واقعی با انتظارات عدم تطابق خروجی های واقعی با اهداف اولیه	مشکلات اجرای خطمشی و ارزیابی آن
	عدم افزایش رضایت عمومی ادراک پایین از تغییرات مثبت در بین مردم و کارکنان تأثیر محدود در نظام اداری عدم تغییر محسوس در بهره وری اداری و عدالت در استخدام	اثرات اجتماعی و اداری

بررسی ارزشیابی خط مشی ها از جنبه های جهانی و تکنولوژیکی و ارزشیابی

#### 1. تأثیرات جهانی سازی بر ارزشیابی خطمشی ها

با توجه به روند جهانی سازی و تعامل بیشتر کشورها در زمینه های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، بسیاری از خطمشی ها به طور فزاینده ای تحت تأثیر سیاست های بین المللی و قوانین جهانی قرار دارند. جهانی سازی موجب شده که سیاست ها نه تنها در سطح ملی، بلکه در سطح بین المللی نیز ارزیابی شوند. این مسئله نیاز به انعطاف پذیری در فرایند ارزشیابی خطمشی ها و شناسایی تأثیرات جهانی بر سیاست های داخلی را ضروری کرده است (Bevir, 2019).

#### 2. نقش فناوری و داده های بزرگ در ارزشیابی خطمشی ها

استفاده از فناوری های نوین در ارزشیابی خطمشی ها می تواند به تحلیل دقیق تر و شفاف تر اثرات سیاست ها کمک کند. تکنولوژی های جدید مانند یادگیری ماشین و تجزیه و تحلیل پیچیده می توانند ابزارهای قدرتمندی برای پیش بینی نتایج سیاست ها و ارزیابی پیامدهای آنها فراهم کنند. این ابزارها به ویژه در تحلیل های اقتصادی و اجتماعی می توانند بسیار مؤثر باشند (Kitchin, 2014).

### 3. نقش ارزیابی مستمر در بهبود خطمشی ها

یک سیستم ارزیابی مستمر و به روز می تواند باعث پیش بینی چالش های آینده و اصلاحات به موقع در خطمشی ها شود. این ارزیابی های مداوم، نه تنها به بهبود روند اجرای سیاست ها کمک می کند، بلکه امکان بررسی اثرات بلندمدت و اصلاحات لازم را نیز فراهم می آورد. پژوهش ها نشان می دهند که ارزیابی های مستمر می تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم گیری و کاهش خطاها در سیاست گذاری های عمومی کمک کند (Smith & Albrecht, 2016).

### 4. نقش فرهنگ سازمانی در ارزشیابی خطمشی ها

فرهنگ سازمانی و محیط اجرایی می تواند به طور عمده بر نحوه ارزشیابی و اجرای خطمشی ها تأثیرگذار باشد. رفتارهای نهادهای اجرایی، مخالفت های سازمانی و عدم هماهنگی میان بخش های مختلف می تواند مشکلات جدی در اجرای سیاست ها ایجاد کند. مطالعات نشان داده اند که تغییرات فرهنگی در سازمان ها می تواند نقش مهمی در موفقیت یا شکست خطمشی ها ایفا کند (Schein, 2010).

### 5. تأثیر تغییرات سیاسی بر ارزیابی خطمشی ها

تغییرات در محیط سیاسی، چه در سطح داخلی و چه در سطح بین المللی، می تواند تأثیر زیادی بر فرآیند ارزشیابی خطمشی ها داشته باشد. بسیاری از سیاست ها تحت تأثیر فشارهای سیاسی و اولویت های جدید قرار می گیرند که می تواند موجب تغییرات در اهداف و فرآیندهای ارزشیابی شود. این مسئله به ویژه در کشورهایی که دارای سیستم های سیاسی ناپایدار هستند، برجسته تر است. (Baldwin, 2017)

### 6. نظارت مستقل در ارزشیابی خطمشی ها

استفاده از نظارت مستقل در فرآیند ارزشیابی خطمشی ها می تواند به شفافیت بیشتر و دقت ارزیابی ها کمک کند. نظارت مستقل از نهادهای غیر دولتی و کارشناسان بیرونی می تواند ارزیابی های بی طرفانه تری به دست دهد و از سوی دیگر، به افزایش اعتماد عمومی در نتایج حاصل از ارزیابی ها کمک نماید. مطالعات نشان می دهند که نظارت مستقل می تواند در اطمینان از اجرای صحیح و شفاف خطمشی ها مؤثر باشد (Baker, 2018).

### 7. مطالعه مقایسه ای ارزشیابی خطمشی ها در کشورهای مختلف

مطالعه مقایسه ای ارزشیابی خطمشی ها در کشورهای مختلف می تواند نقاط قوت و ضعف سیستم های ارزیابی در هر کشور را شناسایی کند و همچنین روش های مؤثری که در کشورهای دیگر استفاده شده را معرفی کند. چنین مقایسه هایی به سیاست گذاران و محققان کمک می کند تا بهترین شیوه ها را از کشورهای مختلف برگرفته و در بستر ملی خود پیاده سازی کنند (Greenwood, 2015).

توسعه ابزارهای تحلیلی و استفاده از مدل های پیچیده در تحلیل داده ها می تواند به تحلیل دقیق تر خط مشی ها کمک کند. به طور خاص، فناوری های جدید به محققان امکان می دهند که بدون نیاز به داده های محدود، تحلیل های پیشرفته تری انجام دهند و از طریق مدل سازی های پیش بینی، اثرات مختلف خط مشی ها را شبیه سازی کنند. برای مثال، با استفاده از تحلیل داده های بزرگ می توان تأثیر یک سیاست خاص بر بازار کار، شاخص های اجتماعی و محیط زیست را بررسی کرد و نتایج آن را با سرعت و دقت بالاتری در اختیار سیاست گذاران قرار داد (Kitchin, 2014).

از سوی دیگر، یکی از ویژگی های کلیدی داده های بزرگ توانایی آنها در شبیه سازی سناریوهای مختلف است. این سناریوها می توانند با توجه به تغییرات داده های کلیدی مانند نرخ بیکاری، شاخص های رشد اقتصادی و تغییرات اجتماعی به طور دقیق و جامع پیش بینی کنند که چگونه یک خط مشی خاص می تواند در شرایط مختلف اجرا شود. این نوع تحلیل ها به سیاست گذاران این امکان را می دهد که قبل از اجرای خط مشی ها، پیامدهای آنها را شبیه سازی کرده و تغییرات لازم را در استراتژی های خود اعمال کنند (Kitchin, 2014).

در نهایت، داده های بزرگ همچنین می توانند به ارزشیابی مستمر خط مشی ها کمک کنند. از آنجا که این داده ها به طور مداوم جمع آوری و تجزیه و تحلیل می شوند، می توانند روندهای موجود را شبیه سازی کرده و پیش بینی های دقیقی برای آینده انجام دهند. این فرآیند می تواند به بهبود مداوم خط مشی ها کمک کرده و به سیاست گذاران این امکان را می دهد که به طور مؤثری بر اساس تغییرات محیطی و اجتماعی تصمیم گیری کنند.

### 3. نقش ارزیابی مستمر در بهبود خط مشی ها

ارزیابی مستمر خط مشی ها می تواند به طور عمده در بهبود فرآیندهای سیاست گذاری و اجرای آنها مؤثر باشد. ارزیابی های مداوم به سیاست گذاران این امکان را می دهند که در هر مرحله از اجرای خط مشی، به شناسایی مشکلات و چالش ها پرداخته و اصلاحات لازم را به موقع اعمال کنند. ارزیابی مستمر به سیاست گذاران کمک می کند تا از تصمیمات قبلی خود درک بهتری داشته باشند و اگر تغییرات یا اصلاحاتی در مسیر اجرای سیاست ها ضروری است، آنها را شناسایی و اعمال کنند (Smith & Albrecht, 2016).

این ارزیابی ها می توانند شامل بررسی های دوره ای از نتایج، تحلیل های پیشرفته از داده ها و تجزیه و تحلیل های پیوسته باشند. در این راستا، ارزیابی های مستمر می توانند اطلاعات قابل اعتماد و دقیقی در مورد تأثیرات اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی یک خط مشی خاص ارائه دهند. این نوع ارزیابی می تواند در شناسایی چالش های اجرایی به ویژه در مراحل اولیه پیاده سازی سیاست ها مؤثر باشد و اجازه دهد که سیاست ها بر اساس داده های واقعی و نتایج بررسی های پیوسته تنظیم شوند.

در نهایت، استفاده از ارزیابی مستمر می تواند به طور چشمگیری به بهبود فرآیند تصمیم گیری کمک کند. زیرا ارزیابی های مداوم نشان می دهند که آیا یک خط مشی به درستی عمل می کند یا نیاز به تغییر دارد، که این امر باعث می شود تا سیاست ها در مسیر مناسب تری پیش بروند. همچنین این ارزیابی ها می توانند به بهبود شفافیت

و پاسخگویی در سیاست گذاری های عمومی کمک کنند و در نتیجه، به افزایش اعتماد عمومی در فرآیندهای تصمیم گیری منجر شوند (Smith & Albrecht, 2016).

#### 4. نقش تحلیل های داده محور در ارزیابی خطمشی ها

تحلیل های داده محور در ارزیابی خطمشی ها می توانند به طور قابل توجهی به بهبود فرآیند تصمیم گیری و تدوین سیاست های عمومی کمک کنند. استفاده از داده های کمی و کیفی به ویژه در ارزیابی اثرات خطمشی ها، نه تنها به شفاف سازی روند اجرای سیاست ها می پردازد، بلکه باعث بهبود دقت تحلیل ها و نتایج می شود. یکی از بزرگترین مزایای تحلیل های داده محور این است که به سیاست گذاران این امکان را می دهد که اثرات خطمشی ها را از ابعاد مختلف، نظیر اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی، به طور دقیق تر بررسی کنند (Sampson & Glover, 2014).

تحلیل داده ها به ویژه در شناسایی چالش های بالقوه و فرصت های بهبود در پیاده سازی خطمشی ها بسیار مفید است. به طور مثال، از طریق تحلیل های داده محور می توان نقاط ضعف اجرای خطمشی ها را شناسایی کرده و اقداماتی برای رفع آن ها پیشنهاد داد. علاوه بر این، با استفاده از ابزارهای آماری و مدل های پیش بینی می توان تأثیرات احتمالی آینده سیاست ها را شبیه سازی کرد و بدین ترتیب فرآیندهای اصلاحی را در زمان مناسب به کار بست. استفاده از داده های تحلیل شده نه تنها شفافیت را در فرآیند ارزیابی خطمشی ها افزایش می دهد، بلکه موجب تسهیل در شناسایی نیازهای اصلاحی می شود. به این ترتیب، تحلیل های داده محور در ارزیابی خطمشی ها می توانند به بهبود طراحی و اجرای سیاست های عمومی منجر شوند و در درازمدت موجب کارآمدتر شدن سیستم های حکومتی شوند (Sampson & Glover, 2014).

#### 5. ضرورت هم افزایی و هماهنگی بین سازمان ها در ارزیابی خطمشی ها

یکی از چالش های مهم در فرآیند ارزیابی خطمشی ها، عدم هماهنگی بین نهادها و سازمان های مختلف است که در اجرای سیاست ها نقش دارند. هماهنگی و همکاری میان سازمان های دولتی، غیر دولتی و حتی بخش خصوصی می تواند به افزایش کارایی و اثر بخشی ارزیابی های خطمشی کمک کند. این هم افزایی می تواند به ویژه در کاهش مشکلات اجرایی و افزایش دقت تحلیل های ارزیابی مفید باشد (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014).

ارزیابی خطمشی ها به ویژه زمانی که در مقیاس وسیعی انجام می شود، نیازمند همکاری بین سازمان های مختلف است که در حوزه های مختلف فعالیت می کنند. به عنوان مثال، در ارزیابی خطمشی های اقتصادی، همکاری بین سازمان های اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی ضروری است تا تأثیرات متقابل این حوزه ها بر یکدیگر به درستی ارزیابی شوند (Bryson et al., 2014). این همکاری می تواند از طریق برگزاری جلسات مشورتی، کارگاه های آموزشی و ایجاد کمیته های مشترک انجام شود که در آن ها سازمان های مختلف نظرات و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.



همچنین، همکاری مؤثر بین نهادهای مختلف می تواند موجب تسریع در اجرای اصلاحات ضروری و کاهش تأخیر در مراحل مختلف ارزیابی شود. با وجود چنین هم افزایی ای، نتایج ارزشیابی ها دقیق تر و جامع تر خواهد بود و امکان پیش بینی مشکلات و چالش های اجرایی در مراحل اولیه نیز وجود خواهد داشت. بنابراین، برای افزایش کارایی فرآیند ارزشیابی، هماهنگی و همکاری بین سازمان ها و ذی نفعان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. (Bryson et al., 2014).

6. اهمیت بازخورد مستمر در فرآیند ارزیابی خط مشی ها

بازخورد مستمر یکی از ارکان حیاتی در فرآیند ارزیابی خط مشی ها است. این نوع بازخورد نه تنها موجب شناسایی مشکلات و چالش های اجرایی در مراحل اولیه می شود، بلکه می تواند به طور مداوم به عنوان ابزاری برای اصلاحات درونی و بهبود کارایی خط مشی ها عمل کند. بازخوردها در این فرآیند می توانند از سوی ذی نفعان مختلف شامل کارکنان اجرایی، مردم، و حتی مؤسسات پژوهشی به دست آیند. (Eppel, 2013) این بازخوردها برای تحلیل های دقیق تر و قابل اعتمادتر در خصوص اثرات سیاست ها بسیار حیاتی هستند و می توانند اطلاعات ارزشمندی را در خصوص نقاط قوت و ضعف خط مشی های موجود در اختیار تصمیم گیرندگان قرار دهند.

از آنجایی که محیط های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی به طور مداوم در حال تغییر هستند، بازخوردهای دوره ای می توانند نقش مؤثری در سازگاری و انعطاف پذیری خط مشی ها ایفا کنند. به ویژه در شرایط بحران ها یا تغییرات سریع، ارزیابی های دوره ای و بازخوردهای مداوم می توانند به شناسایی نیازهای جدید یا غیرمنتظره کمک کنند. این نوع بازخورد مستمر علاوه بر اینکه به اصلاح خط مشی های موجود کمک می کند، همچنین در یادگیری سازمانی و انطباق با تغییرات محیطی نیز مؤثر است (Eppel, 2013). به طور کلی، این بازخوردهای دوره ای به سیاست گذاران این امکان را می دهند که سیاست های خود را به طور پیوسته بهبود بخشند و از اشتباهات پیشین اجتناب کنند.

7. ارتباط میان ارزیابی خط مشی و توسعه پایدار

ارزیابی خط مشی ها به ویژه زمانی که با اهداف توسعه پایدار در ارتباط است، باید بر جنبه های مختلف اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی تمرکز کند. در دنیای امروزی که تغییرات اقلیمی و نابرابری های اجتماعی یکی از مهم ترین چالش های جهانی هستند، ارزیابی خط مشی ها باید نه تنها بر جنبه های اقتصادی بلکه بر ابعاد اجتماعی و محیط زیستی نیز تأکید داشته باشد. بسیاری از کشورها و نهادهای بین المللی از جمله سازمان ملل متحد، پیوسته بر اهمیت هم راستایی سیاست ها با اهداف توسعه پایدار تأکید کرده اند (UNDP, 2015).

در این زمینه، ارزیابی خط مشی ها می تواند به شناسایی سیاست هایی کمک کند که ممکن است اثرات منفی بر محیط زیست یا عدالت اجتماعی داشته باشند. همچنین، ارزیابی می تواند نقش مؤثری در تعیین سیاست های

کلیدی برای رسیدن به اهداف توسعه پایدار ایفا کند. به عنوان مثال، در زمینه تغییرات اقلیمی، ارزیابی های خطمشی ها می توانند به طور ویژه به شناسایی راهکارهایی برای کاهش گازهای گلخانه ای و کاهش اثرات منفی آن ها بر جوامع آسیب پذیر کمک کنند. علاوه بر این، در زمینه عدالت اجتماعی و برابری اقتصادی، ارزیابی خطمشی ها می تواند منجر به شناسایی و اصلاح سیاست هایی شود که موجب افزایش شکاف های اجتماعی و اقتصادی می شوند.

در نهایت، ارتباط ارزیابی خطمشی ها با توسعه پایدار نشان می دهد که این فرآیند نه تنها باید به عنوان ابزاری برای بهبود کارایی سیاست ها، بلکه به عنوان یک ابزار کلیدی برای ایجاد یک آینده پایدارتر و عادلانه تر در نظر گرفته شود. ارزیابی های دقیق و مبتنی بر داده می توانند به طور مستقیم به ایجاد سیاست هایی منجر شوند که در راستای توسعه پایدار و حفاظت از منابع طبیعی قرار دارند (UNDP, 2015).

### نتیجه گیری

ارزیابی خطمشی های عمومی یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت و سیاست گذاری است که در صورت اجرای صحیح، می تواند تأثیرات قابل توجهی بر بهبود عملکرد سیاست ها و افزایش کارایی آن ها داشته باشد. با این حال، همان طور که در این مطالعه مشاهده شد، نبود شاخص های اندازه گیری معتبر، تحلیل ضعیف پیوست های خطمشی و مشکلات اجرایی از جمله چالش های اساسی در فرآیند ارزیابی بودند. نبود معیارهای دقیق برای اندازه گیری پیامدهای خطمشی ها باعث شده که ارزیابی ها ناقص و غیرمعتبر باشند. بسیاری از سیاست ها بدون تعریف شاخص های کمی و کیفی تدوین شده اند، که این موضوع موجب عدم امکان سنجش تأثیرگذاری آن ها در بلندمدت می شود. همچنین، در بسیاری از سیاست گذاری ها، توجه کافی به پیوست های اجتماعی، فرهنگی و امنیتی نشده است. این کمبودها موجب شده که برخی خطمشی ها نه تنها اثرات مطلوبی نداشته باشند، بلکه در برخی موارد باعث ایجاد تضادهای اجتماعی و مقاومت در برابر سیاست ها شوند.

علاوه بر این، مشکلات اجرایی نیز یکی از چالش های اساسی در پیاده سازی و ارزیابی سیاست ها محسوب می شود. فقدان منابع مالی کافی، نبود نیروی انسانی متخصص و عدم هماهنگی بین سازمان های دولتی و خصوصی باعث شده که بسیاری از سیاست ها به درستی اجرا نشوند و در نتیجه، نتایج مورد انتظار حاصل نگردد. عدم ارزیابی علمی آثار بلندمدت خطمشی ها نیز باعث شده که سیاست گذاران نتوانند تأثیرات واقعی سیاست های خود را در آینده پیش بینی کنند و این موضوع به تصمیم گیری های نادرست در سیاست گذاری های بعدی منجر شده است.

۱. توسعه شاخص های اندازه گیری پیامدها: برای ارزیابی دقیق تر خط مشی ها، لازم است که معیارهای کمی و کیفی معتبر تعریف شوند. این شاخص ها باید به گونه ای طراحی شوند که هم اثرات کوتاه مدت و هم پیامدهای بلندمدت سیاست ها را منعکس کنند.

تقویت تحلیل پیوست های خط مشی: سیاست گذاران باید در تدوین خط مشی ها، پیوست های اجتماعی، فرهنگی و امنیتی ارزیابی خط مشی های عمومی یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت و سیاست گذاری است که در صورت اجرای صحیح، می تواند تأثیرات قابل توجهی بر بهبود عملکرد سیاست ها و افزایش کارایی آنها داشته باشد. با این حال، همان طور که در این مطالعه مشاهده شد، نبود شاخص های اندازه گیری معتبر، تحلیل ضعیف پیوست های خط مشی و مشکلات اجرایی از جمله چالش های اساسی در فرآیند ارزیابی بودند.

نبود معیارهای دقیق برای اندازه گیری پیامدهای خط مشی ها باعث شده که ارزیابی ها ناقص و غیرمعتبر باشند. بسیاری از سیاست ها بدون تعریف شاخص های کمی و کیفی تدوین شده اند، که این موضوع موجب عدم امکان سنجش تأثیرگذاری آنها در بلندمدت می شود (زارعی، ۲۰۱۹). همچنین، در بسیاری از سیاست گذاری ها، توجه کافی به پیوست های اجتماعی، فرهنگی و امنیتی نشده است. این کمبودها موجب شده که برخی خط مشی ها نه تنها اثرات مطلوبی نداشته باشند، بلکه در برخی موارد باعث ایجاد تضادهای اجتماعی و مقاومت در برابر (سیاست ها شوند (نیک نهاد، ۲۰۱۷).

علاوه بر این، مشکلات اجرایی نیز یکی از چالش های اساسی در پیاده سازی و ارزیابی سیاست ها محسوب می شود. فقدان منابع مالی کافی، نبود نیروی انسانی متخصص و عدم هماهنگی بین سازمان های دولتی و خصوصی باعث شده که بسیاری از سیاست ها به درستی اجرا نشوند و در نتیجه، نتایج مورد انتظار حاصل نگردد (صبوری، ۲۰۲۱). عدم ارزیابی علمی آثار بلندمدت خط مشی ها نیز باعث شده که سیاست گذاران نتوانند تأثیرات واقعی سیاست های خود را در آینده پیش بینی کنند و این موضوع به تصمیم گیری های نادرست در سیاست گذاری های (بعدی منجر شده است (مهرجو، ۲۰۱۸).

#### ۶. پیشنهادات

۱. توسعه شاخص های اندازه گیری پیامدها: برای ارزیابی دقیق تر خط مشی ها، لازم است که معیارهای کمی و کیفی معتبر تعریف شوند. این شاخص ها باید به گونه ای طراحی شوند که هم اثرات کوتاه مدت و هم پیامدهای بلندمدت سیاست ها را منعکس کنند.

2. تقویت تحلیل پیوست های خط مشی: سیاست گذاران باید در تدوین خط مشی ها، پیوست های اجتماعی، فرهنگی و امنیتی را به دقت مورد بررسی قرار دهند تا از بروز تضادهای اجتماعی و مقاومت عمومی جلوگیری شود. مشارکت متخصصان علوم اجتماعی و تحلیل گران سیاست گذاری در این زمینه می تواند مفید باشد.

3. بهبود فرآیندهای اجرایی و تخصیص منابع: لازم است که ساختارهای مدیریتی به گونه ای اصلاح شوند که مشکلات اجرایی کاهش یابد. استفاده از فناوری های نوین، آموزش نیروی انسانی و ایجاد هماهنگی بیشتر بین نهادهای دولتی و غیردولتی می تواند به بهبود اجرای سیاست ها کمک کند.

4. توسعه روش های ارزیابی علمی بلندمدت: برای درک بهتر پیامدهای خط مشی ها در بلندمدت، باید روش های ارزیابی علمی و مبتنی بر داده های واقعی به کار گرفته شود. اجرای مطالعات طولی و استفاده از مدل های پیش بینی می تواند در این زمینه مؤثر باشد.

5. افزایش شفافیت و نظارت عمومی: ایجاد ساختارهایی برای مشارکت عمومی و افزایش شفافیت در ارزیابی خط مشی ها می تواند به بهبود کیفیت تصمیم گیری های سیاست گذاران کمک کند. نظارت های مستقل و استفاده از نظرات کارشناسان و شهروندان می تواند تأثیرات مثبتی بر اجرای سیاست ها داشته باشد.

منابع

احمدی، ک. و همکاران. (۲۰۲۰). نقش شفافیت و نظارت عمومی در اجرای خط مشی ها. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱۲۱-۱۴۰.

پارسائیان، علی. (۲۰۱۸). بررسی تأثیر سیاست های کلان بر توسعه اقتصادی ایران. تهران: نشر دانشگاهی.  
حسینی، مرتضی. (۲۰۱۹). ضعف های ساختاری در فرآیند اجرایی خط مشی ها: بررسی موردی ایران. مجله مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۷۵-۹۰.

زارعی، م. (۲۰۱۹). شاخص های ارزیابی خط مشی های عمومی. فصلنامه سیاست گذاری عمومی، ۱۲(۳)، ۲۵-۴۰.  
سعادت مند، ن. (۲۰۱۸). شفافیت در خط مشی گذاری عمومی و چالش های اجرای آن. مجله سیاست های عمومی و توسعه، ۱۵(۱)، ۳۵-۴۸.

صبوری، ح. (۲۰۲۱). چالش های اجرایی در پیاده سازی خط مشی های دولتی. پژوهش های مدیریتی، ۱۴(۱)، ۵۵-۷۲.  
قاسمی، فاطمه. (۲۰۲۰). توانمندسازی سازمانی و نقش آن در اجرای بهینه سیاست های عمومی. تهران: انتشارات سمت.  
کریم زاده، محمد، و همکاران. (۲۰۲۰). نقش خط مشی گذاری عمومی در مدیریت بحران های اجتماعی. مجله سیاست گذاری عمومی، ۱۲(۳)، ۴۵-۶۲.

محمودی، زهرا، و همکاران. (۲۰۲۲). نقش مشارکت نهادهای مدنی در اجرای خط مشی های عمومی. مجله توسعه پایدار، ۹(۴)، ۵۰-۶۸.

مهرجو، س. (۲۰۱۸). روش های ارزیابی بلندمدت خط مشی ها. مجله تحلیل سیاست های عمومی، ۷(۴)، ۳۳-۵۱.  
مهرجو، ک. (۲۰۱۸). ارزیابی تأثیرات بلندمدت خط مشی های عمومی در ایران. مجله اقتصاد و مدیریت، ۱۶(۲)، ۱۱۰-۱۲۵.  
موسوی، احمد. (۲۰۲۱). تحلیل نقش ذی نفعان در موفقیت خط مشی گذاری عمومی. تهران: پژوهشکده سیاست گذاری.  
نیک نهاد، س. (۲۰۱۷). پیوست های فرهنگی و اجتماعی در خط مشی گذاری عمومی. مجله علوم اجتماعی، ۱۴(۳)، ۸۰-۹۵.



نیکنهاد، ف. (۲۰۱۷). بررسی پیوست های اجتماعی در سیاست گذاری عمومی. مجله مطالعات اجتماعی، ۹(۲)، ۸۵-۱۰۲.  
هاشمی، رضا. (۲۰۱۷). چالش های اجرایی در تدوین و اجرای خط مشی های عمومی. تهران: مرکز پژوهش های راهبردی.

آذری، م. (۲۰۱۷). فرآیند ارزشیابی سیاست های عمومی در کشورهای در حال توسعه. فصلنامه سیاست گذاری عمومی، ۹(۲)، ۳۴-۴۲.

توسلی، ر. (۲۰۱۷). مشارکت ذی نفعان در فرآیند سیاست گذاری عمومی. مطالعات عمومی، ۱۴(۴)، ۲۸-۳۷.  
حیدری، س. (۲۰۱۹). چالش ها و راهکارهای ارزشیابی خط مشی های اجرایی. مطالعات مدیریت دولتی، ۱۷(۳)، ۱۲۵-۱۳۶.  
دولت آبادی، ع. (۲۰۱۸). تحلیل و ارزیابی سیاست های عمومی: مشکلات و راهکارها. مجله مطالعات عمومی، ۲۲(۴)، ۴۵-۵۳.  
کریمزاده، ه. (۲۰۱۶). تحلیل پیوست های اجتماعی و فرهنگی خط مشی ها. فصلنامه سیاست گذاری و مدیریت عمومی، ۱۸(۵)، ۲۳-۳۰.

گودفری، پ. (۲۰۱۸). تحلیل ارزشیابی خط مشی های عمومی: بررسی تطبیقی. مجله سیاست گذاری عمومی

Baker, M. (2018). The role of independent oversight in public policy evaluation. Journal of Public Administration, 34(2), 127-145.

Baldwin, R. (2017). The global political economy of the globalisation process. World Politics, 69(3), 414-430.

Bevir, M. (2019). Governance: A very short introduction. Oxford University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review, 74(4), 445-455.

Eppel, E. A. (2013). The Role of Feedback in Policy Evaluation. Journal of Public Policy, 33(2), 177-199.

Greenwood, J. (2015). Comparative policy evaluation: Lessons from different countries. Policy Analysis Journal, 29(4), 320-335.

Kitchin, R. (2014). Big data and human geography: Opportunities, challenges, and risks. Dialogues in Human Geography, 4(3), 268-278.

Sampson, R. J., & Glover, A. M. (2014). Data-Driven Policy Evaluation: The Role of Big Data in Public Policy and Social Governance. Public Administration Review, 74(6), 729-741.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.

Smith, G., & Albrecht, P. (2016). The importance of continuous policy evaluation: Enhancing public decision-making processes. Policy Studies, 39(2), 142-160.

UNDP (2015). Sustainable Development Goals and the Role of Policy Evaluation.