



The Pattern of Monitoring the Implementation of Administrative System Transformation Policies in the Banking Network

Reza NajafBaigi ¹  Babak Delshad ²  Hormat Asghari ³ 

1. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author).

Email: rezanajafbaigi@gmail.com

2. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

Policies and programs of administrative transformation implemented with the aim of improving the quality of services of the administrative system. The main goal of the current research is to provide a model for monitoring the implementation of administrative system transformation policies. The researchers used a mixed sequential exploratory approach, so that in the qualitative stage, using the content analysis method, the antecedents and consequences of the implementation of administrative system transformation policies through semi-structured interviews with 16 experts were counted, so that in this stage, four main categories and thirteen subcategories were obtained. In the quantitative stage, the classical Delphi method was used to validate the calculated factors. In this way, a questionnaire was designed based on the factors calculated in the qualitative stage and distributed among 12 university experts to obtain their consensus about the factors calculated. Quantitative stage data were also analyzed using statistical methods such as Kendall's correlation coefficient and measures of tendency towards the center and away from the center. The findings from two qualitative and quantitative stages showed that the experts on the model of monitoring the implementation of administrative system transformation policies including internal organizational antecedents (administrative system goals and strategies, administrative system culture, managerial factors) and decision-making, structural factors and administrative system technology), external organizational antecedents (social factors, organizational trends, legal political factors, technological factors and economic factors), monitoring of the policy of the administrative system (monitoring the efficiency and results of the policy) and the organizational and social consequences reached a consensus.

Keywords: Public Policy, Policy Implementation, Administrative System Transformation

Extended abstract

Introduction

Today, countries in the transition of development are implementing the policy of restructuring the administrative system in their executive bodies, and in case of their failure, the scope for the development and transformation of the administrative system will be lost and its effectiveness will be weak (Kasbdoost et al., 1401). The purpose of administrative transformation is to strengthen the capabilities and abilities of the administrative system in order to play a more efficient role. In other words, the purpose of administrative transformation is to adapt the roles, capabilities, and capabilities of the administrative system, which is vital and necessary for development, and it takes place in accordance with technological advances and in order to meet the demands of society (Manourian, 2014). In Iran, administrative reform policies and programs have been formulated and implemented with the aim of improving the quality of services of the administrative system and are being followed. The most important of them are ten programs of administrative transformation, policies of administrative transformation and the road map of reforming the administrative system, which have been implemented for more than two decades, but the monitoring of their implementation has not received the attention of researchers (Forehmand et al., 1400). Therefore, this research has been done with the aim of providing a model for monitoring the implementation of administrative system transformation policies in the banking network with a mixed exploratory approach. Considering the importance of the implementation of policies for the transformation of the administrative system in the banking network, conducting this research, in addition to practical usefulness for the studied society, can be effective in enriching the theoretical field of policy implementation and provide valuable insight in this field.

Theoretical Framework

Calista (1990) proposes four institutional contents for the implementation of public policy so that the implementation is used correctly and effectively in the policy making process: a. The first level is the institutional or legal content that emphasizes legal and institutional aspects and how it depends on the acceptance of guidelines, rules and regulations by institutions and institutions; b. The second level is the level of choosing representatives as a collective choice that actually gives legitimacy to the model; c. The third level is the operational level and government actions in which the government approves internal regulations and regulations; d. The fourth level is the distribution level, which includes the management of service delivery, through which the government oversees operations, coordinates the results of other contents, and implements them in external communities. The strength of the four levels is due to the variables that exist in each content. These variables are divided into two categories: internal and external variables. Factors with internal variables include three elements, i.e. networks, authorities and arenas with places of execution. External factors also include three elements: votes and public opinion, interpreting institutions and individuals (Zamani Foroshan et al., 1400). Kalista considers the following obstacles to the implementation of the policy: A- Impediments to implementation: inadequate resources, inappropriate tools, deviations caused by political goals and political conflicts, inadequacy of initial

plans (false forecasts), non-commitment of policy implementers. B- Effective factors and variables in implementation: internal factors including power settings or combined authority of networks and places of implementation, external factors including public opinion, interpreting institutions and individuals (Danishfard, 2018: 241). Palumbo and Calista (1990: 4-5) believe that based on common sense and wisdom, the existence of some conditions are very effective in the successful implementation of the policy: the correct statement of the reasons for dealing with the problem, the existence of clear guidelines for the organization of the executives, the existence of the necessary managerial and political skills. and maintaining the prioritization of goals even in changes in economic and social conditions. Researchers have also identified many other challenges, some of the most important of which are: globalization and its requirements, human nature, social phenomena and principles of social sciences, the opinions of different implementation actors, the type of cooperation and communication between implementation activists (Hill and Hope, 2014: 96). The monitoring of the policies of the administrative transformation is also done with the aim of correcting the existing possible deviations and in the direction of learning the administrative system (Ansari et al., 1400). The policies of administrative transformation have been formulated and communicated in order to create transformation in the administrative system and to increase the quality of services of the administrative system and to increase the level of public satisfaction and trust in the administrative system (Akhvan et al., 2017).

Methodos

This research is applied in terms of purpose, which was carried out in the framework of pragmatism paradigm and mixed-exploratory (qualitative-quantitative) approach. Therefore, first, the qualitative research method of content analysis was used and based on the views of the participants in the research, the indicators of the monitoring pattern of the implementation of the policies of the administrative system transformation in the banking network were identified, since in this research, the researchers of the experts' opinions Academics and executive managers were asked, therefore, a targeted and quota sampling strategy was used. In this way, 16 members of the academic and executive experts of the Bank of Agriculture who had the necessary experience in implementing the policy and reforming the administrative system were selected. A semi-structured interview method was used to collect the opinions of the participants. To analyze the data, the seven-step method of colloidal content analysis was used. In the quantitative research phase, the classic Delphi technique was used to validate the designed model. The data collection tool in the quantitative phase of the research was a questionnaire that was designed based on the factors identified in the qualitative phase of the research and on a five-point Likert scale from completely agree to completely disagree. The statistical sample in the quantitative phase of the research included 12 academic experts. which were selected using the purposeful snowball sampling method. Data analysis at this stage was done using classic Delphi analysis. The data was analyzed using SPSS version 26 software.

Results and Discussion




The results showed that the model of monitoring the implementation of administrative system transformation policies includes internal antecedents (including administrative system goals and strategies, administrative system culture, managerial and decision-making factors, administrative system structural and technological factors), external antecedents. Organizational (social factors, organizational trends, legal political factors, technological factors and economic factors), policy monitoring of the administrative system (monitoring productivity and policy results) and organizational and social consequences. Based on the obtained results, monitoring the effectiveness of the policy, efficiency, adequacy, equality, accountability and precision of the policy are the main indicators of monitoring the implementation of the administrative system transformation policy, which organizational consequences include improving transparency., improving accountability, improving service quality, increasing productivity and increasing people's access to the services of the administrative system and social consequences, including increasing the alignment of citizens with the administrative system, people's participation in the administrative system, and obtaining feedback from the people.

Conclusion

In this research, in addition to the indicators of monitoring the implementation of the administrative transformation policy (monitoring the effectiveness of the policy, efficiency, adequacy, equality, responsiveness and accuracy of the policy) in the banking network, the internal and external antecedents affecting it and the consequences Organizational consequences include improving transparency, improving accountability, improving service quality, increasing productivity and increasing people's access to the services of the administrative system, and social consequences include increasing the alignment of citizens with the administrative system, people's participation in the administrative system, and obtaining feedback from the people. If these factors are not provided, monitoring the implementation of the policy of administrative transformation in the banking network will not be realized. And since many studies were not found on the model of monitoring the implementation of administrative system transformation policies, this study has helped to strengthen the existing knowledge in this field and this issue reveals the role and contribution of the current research in the development of the implementation model in this field. It makes that it can provide a deeper understanding of the existing background and be an important starting point for further studies on the effective implementation of administrative system transformation policies through their monitoring.



الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری در شبکه بانکی

رضا نجف بیگی^۱  / بابک دلشاد^۲  / حرمت اصغری^۳ 

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول)

Email: rezanajfbaigi@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

زمینه و هدف: خطمشی‌ها و برنامه‌های تحول اداری با هدف بهبود کیفیت خدمات نظام اداری تدوین و اجرایی شده است. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری در بانک کشاورزی است. روش‌شناسی: برای نیل به این مقصود پژوهشگران از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده کردند، بدین‌صورت که در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، پیشنهادهای و پیامدهای اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان، احصا شد، از همین‌رو در این مرحله چهار مقوله اصلی و سیزده مقوله فرعی به دست آمد (در بخش کیفی با ۱۶ نفر از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند، کفایت نتایج به دست آمد). در مرحله کمی، برای اعتبارسنجی عوامل احصا شده، از روش دلفی کلاسیک استفاده شد، بدین‌صورت که پرسش‌نامه‌ای بر اساس عوامل احصا شده در مرحله کیفی، طراحی و در بین ۱۲ نفر خبره دانشگاهی (نمونه‌گیری با روش گلوله برفی)، توزیع شد تا میزان اجماع آن‌ها در مورد عوامل احصا شده به دست آید. داده‌های مرحله کمی نیز با استفاده از روش‌های آماری مانند ضریب هم‌انگهی کندال و اندازه‌های گرایش به مرکز و دور از مرکز مورد تحلیل قرار گرفتند. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و بانکی است.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از دو مرحله کیفی و کمی نشان داد که خبرگان بر روی الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری شامل پیشنهادهای درون‌سازمانی (اهداف و استراتژی‌های نظام اداری، فرهنگ نظام اداری، عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری، عوامل ساختاری و فناوری نظام اداری)، پیشنهادهای برون‌سازمانی (عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی)، پایش خطمشی نظام اداری (پایش بهره‌وری و نتایج خطمشی) و پیامدهای سازمانی و اجتماعی به اجماع رسیدند.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش می‌تواند برای پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری مفید باشد.

کلیدواژه‌ها: خطمشی‌گذاری عمومی، اجرای خطمشی و تحول نظام اداری.

مقدمه

امروزه کشورها در گذرگاه توسعه به اجرای خطمشی بازسازی نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی خود اقدام می‌نمایند و در صورت شکست و ناکامی آن‌ها، مجال توسعه و تحول نظام اداری از بین رفته و ضعف اثربخشی آن بروز خواهد کرد (کسب دوست و همکاران، ۱۴۰۱). هدف از تحول اداری، تقویت قابلیت‌ها و توانایی‌های نظام اداری در جهت ایفای نقش کارآمدتر است. به عبارت دیگر هدف از تحول اداری، انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری است که برای توسعه امری حیاتی و ضروری است و متناسب با پیشرفت‌های فناوری و در جهت تأمین مطالبات جامعه صورت می‌گیرد (منوریان، ۱۳۹۴). در ایران نیز خطمشی‌ها و برنامه‌های تحول اداری با هدف بهبود کیفیت خدمات نظام اداری تدوین و اجرایی شده است و دنبال می‌گردد. مهم‌ترین آن‌ها ده برنامه تحول اداری، سیاست‌های تحول اداری و نقشه راه اصلاح نظام اداری است که بیش از دو دهه در حال اجرا است؛ اما پیش نحوه اجرای آن‌ها مورد توجه محققان قرار نگرفته است (فرهمند و همکاران، ۱۴۰۰).

در فرایند خطمشی‌گذاری عمومی دولت‌ها تلاش دارند تا ضمن افزایش دامنه و گستره مرزهای پاسخ‌گویی، از طریق پایش خطمشی‌ها، شفافیت در خطمشی را برای ارزیابان رونمایی کنند (مرجونی و دیوایت^۱، ۲۰۲۲). کالیستا^۱ (۱۹۹۰) چهار محتوای نهادی برای اجرای خطمشی عمومی مطرح می‌کند تا اجرا به‌طور صحیح و اثربخش در فرایند خطمشی‌گذاری به کار گرفته شود: الف. سطح اول، محتوای نهادی یا قانونی است که بر جنبه‌های قانونی و نهادی تأکید دارد و چگونگی آن منوط به قبول دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات توسط نهادها و مؤسسه‌ها است؛ ب. سطح دوم، سطح انتخاب نماینده‌ها به‌عنوان انتخاب جمعی است که در واقع به مدل، مشروعیت می‌بخشد؛ ج. سطح سوم، سطح عملیاتی و اعمال دولت است که دولت در آن به تصویب آیین‌نامه‌ها و مقررات داخلی می‌پردازد؛ د. سطح چهارم، سطح توزیعی است که شامل مدیریت ارائه خدمات است و دولت از طریق آن نظارت بر عملیات را بر عهده می‌گیرد، نتایج محتواهای دیگر را هماهنگ می‌کند و در اجتماعات خارجی آن‌ها را به مرحله اجرا درمی‌آورد. قدرت سطوح چهارگانه به دلیل متغیرهایی است که در هر محتوا وجود دارد این متغیرها به دو دسته متغیرهای درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند. عوامل با متغیرهای درونی شامل سه عنصر یعنی شبکه‌ها، اختیارات و عرصه‌ها با محل‌های اجرا است. عوامل بیرونی نیز شامل سه

عنصر آرا و افکار عمومی، نهادهای تفسیر کننده و اشخاص یا افراد است (زمانی فروشان و همکاران، ۱۴۰۰). کالیستا موانع اجرای خطمشی را موانع زیر می‌داند:

❖ موانع اجرا: ناکافی بودن منابع، ابزارهای نامناسب، انحرافات ناشی از اهداف سیاسی، نارسایی طرح‌های اولیه (پیش‌بینی‌های نادرست)، بی‌تعهدی مجریان خطمشی.

❖ عوامل و متغیرهای مؤثر در اجرا: عوامل درونی شامل تنظیمات قدرت یا اختیارات ترکیبی شبکه‌ها و محل‌های اجرا، عوامل بیرونی شامل آرای عمومی، نهادهای تفسیر کننده و اشخاص (دانشفرد، ۱۳۹۸: ۲۴۱).

پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰: ۴-۵) معتقدند بر اساس عقل و خرد متعارف وجود برخی شرایط در اجرای موفق خطمشی بسیار مؤثر است: بیان درست دلایل پرداختن به مسئله وجود رهنمودهای روشن برای سازماندهی مجریان وجود مهارت‌های مدیریتی و سیاسی لازم و حفظ اولویت‌بندی اهداف حتی در تغییرات شرایط اقتصادی و اجتماعی. محققان چالش‌های متعدد دیگری را نیز شناسایی نموده‌اند که برخی از مهم‌ترین این چالش‌ها عبارت‌اند از: جهانی‌شدن و الزامات آن، ماهیت و طبیعت انسان، پدیده‌های اجتماعی و اصول علوم اجتماعی، عقاید بازیگران مختلف اجرا، نوع همکاری و ارتباطات بین فعالان اجرا (هیل و هوپ، ۲۰۱۴: ۹۶). پایش خطمشی‌های تحول اداری نیز هدف اصلاح انحرافات احتمالی موجود و در جهت یادگیرندگی نظام اداری انجام می‌شود (انصاری و همکاران، ۱۴۰۰). خطمشی‌های تحول اداری نیز در راستای ایجاد تحول در نظام اداری و در جهت افزایش کیفیت خدمات نظام اداری و افزایش میزان رضایت و اعتماد عمومی نسبت به نظام اداری تدوین و ابلاغ گردیده‌اند (اخوان و همکاران، ۱۳۹۷). در صورت عدم تدوین الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول اداری، مدیران بر اساس سلیق و برداشت شخصی، نگاه ناقص و نادرستی نسبت به نتایج اجرای خطمشی‌های تحول اداری خواهند داشت. چنانچه این تحقیق صورت پذیرد، خطمشی‌گذاران تحول اداری و مدیران اجرایی از یک چهارچوب ذهنی روشن و شفاف در مورد چگونگی اجرای خطمشی‌های تحول اداری برخوردار شده و از اولویت‌های اجرایی و نقش‌های خود در این زمینه مطلع می‌گردند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند اطلاعات کاربردی را برای خطمشی‌گذاران و مدیران فراهم کرده و زمینه انجام تحقیقات بعدی را نیز فراهم نماید.

عدم وجود الگوی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری، یکی از چالش‌ها و خلأهای تحقیقاتی است که مؤید اهمیت انجام این تحقیق است. همچنین اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بُعد نظری، علی‌رغم وجود ادبیات گسترده در خصوص خط‌مشی‌گذاری عمومی و انجام مطالعات متعددی که به تبیین خط‌مشی‌های عمومی حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند، شناخت موجود در خصوص چگونگی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است؛ از همین رو این پژوهش می‌تواند از جهت پُر کردن خلأ نظری حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی، به شناخت هرچه بیشتر چگونگی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری و بهبود آن به صورت دقیق‌تر یاری رسانده و منجر به یک الگوی یکپارچه و منسجم گردد؛ از نظر کاربردی نیز، این پژوهش می‌تواند با تبیین بیشتر موضوع، نقش مؤثری در بهبود عملکرد خط‌مشی‌های تحول نظام اداری و ارزیابی تحقق اهداف سند چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه کشور داشته باشد. بنابراین افزایش شناخت موجود در این زمینه می‌تواند به ایجاد و توسعه فرایند پایش خط‌مشی‌های تحول اداری کمک نماید و زمینه مناسبی برای اقدامات آینده متناسب با نتایج به دست آمده ایجاد نماید. علی‌رغم اهمیت خط‌مشی‌های تحول اداری، پژوهش‌هایی که به‌طور خاص به موضوع پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری پرداخته‌اند، انگشت‌شمارند و شواهد تجربی محدودی در مورد چگونگی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری و اعمال نتایج آن در عملکردهای روزمره آتی وجود دارد. این مطالعات عمدتاً بخشی و پراکنده بوده و فاقد دیدگاهی یکپارچه هستند. بر این اساس با توجه به اهمیت اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری، در پژوهش حاضر تلاش شد تا با پیروی از رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش‌های مرور نظام‌مند ادبیات و اخذ نظرات خبرگان، در قالب طرحی اکتشافی، تصویری روشن و جامع از مفهوم «الگوی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری در شبکه بانکی» ارائه گردد. از سوی دیگر جایگاه منحصر به فرد نظام بانکی کشور در زمینه خدمت‌رسانی مالی و پولی به مردم، ضرورت توجه به پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد تا امکان ارائه هرچه بهتر خدمات برای مردم فراهم گردد؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال ارائه پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری است و پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: الگوی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری شامل چه عناصری است؟

۱. پیشینه پژوهش

۱-۱. پیشینه نظری

دولت‌ها از طریق خطمشی‌های عمومی تلاش دارند تا ضمن افزایش دامنه و گستره مرزهای پاسخ‌گویی، با نظارت و پایش و ارزیابی خطمشی‌های عمومی، شفافیت در خطمشی را برای ارزیابان رونمایی کنند (مرجونی و دیوایت^۱، ۲۰۲۲). پایش خطمشی‌های عمومی در هریک از حوزه‌های فعالیت دولت، علاوه بر بهبود خطمشی‌های عمومی، منجر به یادگیرندگی آن‌ها نیز می‌گردد. این فعالیت دربرگیرنده محتوای خطمشی، نحوه اجرای خطمشی و آثار و پیامدهای خطمشی است. به عبارت دیگر نظارت (پایش و دیده‌بانی) خطمشی‌های عمومی، تمامی مراحل خطمشی‌گذاری عمومی را از ابتدا تا پایان پوشش می‌دهد (کیورینا و ویده‌یاسینی^۲، ۲۰۲۱). پایش و ارزیابی خطمشی‌های عمومی مشتمل بر توصیف اثراتی است که در نتیجه اجرای خطمشی روی می‌دهد و بر تعیین معیارها و استانداردهای موفقیت خطمشی عمومی تأکید دارد (سارتیکا^۳، ۲۰۱۱). این فعالیت، مرحله بعد از اجرای خطمشی است که شامل مقایسه اهداف پیش‌بینی شده برای خطمشی و نتایج حاصل از آن است که به وسیله مراجع دولتی یا غیردولتی صورت می‌گیرد که اولاً به‌عنوان یک فعالیت و وظیفه سازمان‌های عمومی مطرح است و دوم اینکه به‌عنوان یک تلاش جدی برای قضاوت در مورد اعتبار و ماهیت برنامه‌ها و خطمشی‌های مشخص تلقی می‌شود و در صورتی که به درستی انجام گیرد به بهبود خطمشی‌های عمومی به‌طور پویا کمک کرده و فرایند خطمشی‌گذاری را دائماً اصلاح می‌کند (دانشفرد، ۱۳۹۸: ۲۴۱).

انواع الگوی پایش خطمشی شامل ارزیابی اداری، تلاش، عملکرد، کارایی، فرایند، قضایی و سیاسی است (گیوریانو ربیعی مندجین، ۱۳۹۹: ۲۵۴). در رویکرد تکاملی خطمشی عمومی، پایش خطمشی‌های عمومی، به‌عنوان مراحل انتهایی چرخه خطمشی و عامل اتصال هر چرخه به چرخه بعدی است، در این رویکرد بر یادگیری سازمانی تأکید نموده است. این رویکرد، از طریق مکانیسم ارزیابی، به بررسی و سنجش تأثیرات خطمشی‌ها و برنامه‌های عمومی در جامعه پرداخته و از نتایج آن به‌عنوان تجربیات گذشته جهت اصلاح انحرافات کشف شده یا تغییر و خاتمه خطمشی، استفاده می‌شود (ویکاسانا^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

1. Mergoni & De Witte
2. Kurnia & Widhiasthini
3. Sartika
4. Wicaksana

در تشریح الگوی یادگیری سازمانی در فرایند خطمشی‌گذاری، بین صاحب‌نظران، اختلاف نظر وجود دارد. «پیتر هال»^۱، یادگیری را عاملی درون‌زا در خطمشی‌گذاری قلمداد می‌کند و آن را جزئی ضروری از فرایند خطمشی‌گذاری می‌داند که توسط هیئت حاکم و به‌صورت رسمی صورت می‌پذیرد. این الگو آگاهانه بوده و از طریق مراحل پایانی چرخه خطمشی یعنی ارزیابی و اصلاح و تغییر خطمشی صورت می‌پذیرد. نظر دوم که «هکلو»^۲ از حامیان آن است بر این است که تغییرات محیطی سبب ایجاد اصلاح و تغییر در خطمشی‌ها می‌شود و بنابراین، تغییر خطمشی‌ها واکنشی است که دولت‌ها در برابر تغییرات محیطی از خود بروز می‌دهند. یادگیری به‌عنوان عاملی برون‌زا تلقی شده که تغییرات خطمشی را بر دولت‌ها تحمیل می‌نماید. پیتر هال، این نوع یادگیری را که بیشتر تأثیرات گسترده و کلی بر خطمشی‌ها بر جای می‌گذارد و اهداف آنان را تغییر می‌دهد به‌عنوان «یادگیری اجتماعی»^۳ قلمداد می‌کند. درحالی‌که تغییرات ناشی از یادگیری نوع اول، بیشتر متوجه ابزار خطمشی و زیرنظام‌های فرعی آن است. در هر صورت، یادگیرنده بودن خطمشی‌گذاری از هر نوعی که باشد، سبب می‌شود خطمشی‌گذاران از ایده‌های جدید استقبال کنند، از تجارب خود و گذشتگان درس بگیرند و ارزش شکست را بدانند. این شرایط به آن‌ها کمک می‌نماید قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود تقویت نموده و شیوه‌های انجام کار را هدایت نمایند. دولت‌ها با تقویت یادگیری خطمشی‌ها، قابلیت‌های خود را در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول ارتقا می‌دهند دیدگاه‌های جدیدی نسبت به اداره عمومی پیدا خواهند کرد (خواستار، ۱۳۹۹، ۹۳). شاخص‌های پایش خطمشی‌های عمومی در جدول (۱)، نمایش داده شده است.

جدول ۱: شاخص‌های نظارت و پایش خطمشی‌های عمومی

ردیف	معیار	سنجه
۱	«اثر بخشی» ^۴ خطمشی عمومی	آیا نتایج مطلوب حاصل شده است؟
۲	«کارایی» ^۵ خطمشی عمومی	برای رسیدن به نتیجه مطلوب چقدر تلاش لازم است؟
۳	«کفایت» ^۶ خطمشی عمومی	رسیدن به نتیجه مطلوب تا چه اندازه مشکل را حل می‌کند؟

1. Peter Hall
2. Hugh Hecllo
3. Social learning
4. Effectiveness
5. Efficiency
6. Adequacy

ردیف	معیار	سنجه
۴	«برابری» ^۱ خطمشی عمومی	آیا هزینه‌ها و منافع خطمشی به‌طور مساوی بین گروه‌های خاص توزیع می‌شود؟
۵	«پاسخ‌گویی» ^۲ خطمشی عمومی	آیا نتایج به دست آمده، نیازها، ترجیحات یا ارزش‌های گروه‌های خاص را تأمین می‌کند؟
۶	«دقت» ^۳ خطمشی عمومی	آیا نتیجه (هدف) مورد نظر مفید و ارزشمند محقق شده است؟

منبع: (ویکاسانا و همکاران، ۲۰۲۲)

۲-۱. پیشینه تجربی

در این بخش به‌مرور پژوهش‌های گذشته پیرامون مسئله پژوهش در سطح داخل و خارج از کشور پرداخته‌ایم.

مطالعه دهقان‌پور و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان: «مدل ارزیابی خطمشی‌های عمومی در صنعت گردشگری ایران با رویکرد ترکیبی و روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» با ۲۱ نفر از خبرگان اجرایی و دانشگاهی حوزه گردشگری انجام شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که عناصر اساسی مدل ارائه‌شده شامل ۵ بُعد، ۴۴ مفهوم و ۱۴ مقوله است و بااهمیت‌ترین مراحل تأثیرگذار، به ترتیب عبارتند از: مشروعیت‌بخشی به خطمشی و اجرای خطمشی.

در مطالعه دهبالایی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان: «عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در چهارچوب برنامه ششم» که به روش کیفی-کمی در سال ۱۴۰۱ در شهرداری استان البرز انجام شده است، نظرات ۲۰ نفر از خبرگان سازمان و ۱۵۲ مدیر ارشد، از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه اخذ شده است. نتایج تحقیق نشان داد که اهداف و استانداردهای خطمشی، منابع و ابزارهای خطمشی، مجریان خطمشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خطمشی در فرایند ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه پایدار شهری برنامه ششم توسعه کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

مطالعه فیروز و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان: «چهارچوب ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه‌ای محله‌محور در شهرداری تهران» با رویکردی اکتشافی و استراتژی انجام شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که ابعاد توسعه شامل توسعه محیطی، توسعه

1. Alignment
2. Responsiveness
3. Accuracy

اجتماعی و توسعه اقتصادی و همچنین مؤلفه‌های تسهیل‌کننده و بازدارنده اجرا، فضای مجازی و منافع عمومی از مؤلفه‌های مهم در بخش اجرای خط‌مشی‌های توسعه محله‌محور است. همچنین نظام ارزیابی شامل ساختار، الگو و مراحل زمانی و همچنین موانع موجود در راه ارزیابی است.

مطالعه معمرازاده و یونسی (۱۴۰۱) با عنوان: «ارزیابی سیاست‌های پولی با رویکرد شکوفایی اقتصادی شهرها به بررسی سیاست‌های پولی در کشور طی دوره ۱۳۹۸-۱۳۵۷» با استفاده از مدل دینامیک و سری‌های زمانی و به کمک سیستم «ونسیم»^۱ پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که از پنج متغیر اصلی در سیاست‌های پولی، متغیر عملیات بازار باز کمتر مورد استفاده قرار گرفته و به‌کارگیری این ابزار باعث مدیریت نقدینگی و مداخله در بازار پولی می‌گردد و در کاهش شاخص نرخ تورم تأثیر به‌سزایی دارد.

شهسواری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان: «شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط» با استفاده از روش کیفی و انجام مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با پانزده نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی متخصص و مرتبط با حوزه صنعت دریافتند که استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی خط‌مشی‌ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواست از نتایج اجرای خط‌مشی‌ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز، از مهم‌ترین الزامات جهت ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید است.

در مطالعه کسب‌دوست و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان: «آسیب‌شناسی شکاف اجرای خط‌مشی برنامه جامع اصلاح نظام اداری که با روش آمیخته و اخذ نظرات ۱۴ نفر از خبرگان علمی و اجرایی وزارت کشور از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شده است، نشان داده که برایندها وجود شکاف اجرای خط‌مشی را تأیید و بیشترین اثرگذاری مربوط به رویکرد فرایندی و کمترین اثرگذاری مربوط به رویکرد سیستمی است. همچنین نتایج نشان داد که ارزیابی چندمرحله‌ای در چرخه خط‌مشی و توانمندسازی به‌منظور پل زدن برای گذر از شکاف خط‌مشی ضروری است.

فرهمند و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان: «شناسایی و تبیین عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر

کرمان» که با روش آمیخته شده است نشان داد که عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی عبارتند از: عدم رعایت شایسته‌سالاری، آموزش ناکافی، نبود امور رفاهی، مناسب نبودن مزایای بازنشستگی، نامناسب بودن نظام ارزشیابی عملکرد، درجه بالایی از سیاست‌زدگی، سلطه بوروکراتیک، ناتوانایی‌های نهادی، فنی و اداری، بی‌توجهی به اجرای هم‌زمان منافع عمومی و حقوق اداری، ضعف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فراهم نبودن شرایط علی‌اثرگذار، عوامل فرهنگی، سیاسی، مدیریتی، قضایی، ارزشی و ساختاری، مبهم بودن اهداف و عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر وجود روحیه مقررات ستیزی، نبود نظام انگیزشی کارآمد، رابطه‌سالاری و رهبری ناکارآمد.

در مطالعه حسینی و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان: «ارزیابی و برازش مدل خطمشی‌گذاری عمومی محیط زیست با استفاده از طراحی مدل مفهومی اولیه و تعیین ابعاد سه‌گانه ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای»، ۳۰ مؤلفه فرعی تعیین گردید. بر اساس نتایج به دست آمده «بُعد ساختاری» بیش‌ترین اثر را بر شبکه خطمشی‌گذاری عمومی محیط زیست کشور دارد و پس از آن «بُعد زمینه‌ای-محیطی» و سپس «بُعد محتوایی-رفتاری» به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار دارند.

در مطالعه گرچی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان: «الگوی ارزشیابی فرایند خطمشی‌گذاری فرهنگی، با استفاده از رویکرد مطالعه کیفی»، اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران با بهره‌مندی از روش تحلیل مضمون بررسی شد. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که شاخص‌های مطلوب در فرایند خطمشی‌گذاری فرهنگی عبارت‌اند از:

۱. مرحله شناخت و درک مسئله، شامل بصیرت‌افزایی، رشد اجتماعی، هویت‌بخشی و تعمیق اصول و معارف دینی؛
۲. مرحله تهیه و تدوین راه‌حل‌ها، شامل کارآمدی، نوگرایی، اقتضانگری و عقلانی علمی؛
۳. مرحله مشروعیت‌دهی، شامل اقتناع‌پذیری و حمایت قانونی؛
۴. مرحله اجرا، شامل تناسب‌سازی زمانی و مکانی، ساختاربندی، بسترسازی نرم و سخت و موفقیت در مشروعیت‌دهی؛
۵. مرحله ارزیابی، شامل نظارت چندسطحی، نظارت مستمر و نظارت هوشمند.

مطالعه منوریان (۱۳۹۴) با عنوان: «مدل اجرای خطمشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری» با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان انجام شده است. در این مطالعه، پژوهشگر با رویکردی استقرایی به تدوین نظریه‌ای قابل اتکا در زمینه اجرای خطمشی‌های تحول اداری (با رویکرد یادگیری) و چرخه یادگیری خطمشی اقدام نموده است. بر اساس نتایج به دست آمده، یادگیری خطمشی، به‌منزله

پدیده اصلی و هدف نهایی، نظام اداری با ویژگی‌هایی چون چابکی، خدمات دولتی با کیفیت و ارزان، افزایش و سهولت دسترسی شهروندان به خدمات دولتی، ارتقای رضایت کارگزاران دولتی و افزایش رضایت مردم از خدمات دولتی تعیین شده است. طبق نتایج مطالعه «لوان»^۱ (۲۰۲۳) که با عنوان: «ارزیابی خطمشی بهره‌برداری از شهر سبز و زمین بر اساس محاسبات نرم» انجام شده است. توسعه سریع شهرنشینی باعث ایجاد یک سری مشکلات شهری از جمله استفاده بی‌رویه از منابع زمین، مصرف بی‌رویه انرژی و ... شده است. این مشکلات باعث هدر رفت منابع زیادی می‌گردد. در این مطالعه ضمن بررسی بیشتر عوامل مؤثر بر بهره‌وری انرژی، خلاصه‌ای از تجربیات و درس‌های توسعه اجتماعی و اقتصادی گذشته و یک انتخاب استراتژیک متناظر با فرض بازتعریف رابطه بین محیط زیست و توسعه ارائه شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که ارزیابی استراتژیک محیطی قبل از اجرای خطمشی‌ها ضروری است. در مطالعه «توریمبومو»^۲ و همکاران (۲۰۲۳) که با عنوان: «تجزیه و تحلیل سطح سیاست مدیریت زمین‌های شهری عمومی در بوروندی: بینش‌هایی برای هماهنگ‌سازی چهارچوب‌های سیاست» انجام شده است. انسجام و ابهام در چهارچوب‌های قانونی و خطمشی‌گذاری موجود در قبال مدیریت زمین‌های شهری عمومی در بوروندی بررسی شده است. نوع پژوهش کیفی و کاربردی بوده و داده‌ها از بررسی‌های مصاحبه‌ها و بحث‌های گروه متمرکز انجام شده است در نهایت یک چهارچوب تحلیلی مشترک برای ارزیابی اثربخشی سیاست‌های مختلف مرتبط با زمین انجام شده است. ارزیابی انجام شده بر اساس سه معیار انجام شده است: محتوای خطمشی، حاکمیت خطمشی مورد ارزیابی و پیوند خطمشی با مدیریت زمین. مطالعه «مرجونی و دیوایت»^۳ (۲۰۲۲) با عنوان: «ارزیابی سیاست و کارایی: مروری بر ادبیات سیستماتیک» تأثیر یک مداخله بر کارایی یک واحد تصمیم‌گیری را بررسی نموده است. این مقاله با شناسایی الگوها در زمینه‌های کاربرد، مدل‌های کارایی کاربردی و تجزیه و تحلیل عوامل تعیین‌کننده کارایی، راهنمایی برای تحقیقات آینده ارائه داده است. یافته‌های این مطالعه نشان داده که ترکیب کارایی و اثربخشی برای ارزیابی مداخلات عمومی و شناسایی ناکارآمدی‌ها در سطح خطمشی، به‌ویژه در بخش‌های کلیدی مانند آموزش، بهداشت و محیط زیست، حائز اهمیت است.

1. Luan

2. Turimubumwe

3. Mergoni & De Witte

«کولهو»^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان: «تأثیر شهروندان بر فرایند خطمشی‌گذاری عمومی: منابع به‌عنوان منبع قدرت ارتباط در پلتفرم‌های مشارکت الکترونیکی» به بررسی نقش قدرت در پلتفرم‌های رسمی مشارکت الکترونیکی و فضاهای دیجیتال توسط دولت‌ها پرداخته‌اند. اگرچه این نوع پلتفرم‌ها در کشورهای متعددی در حال افزایش بوده‌اند، اما مورد انتقاد قرار گرفته‌اند؛ زیرا اغلب منجر به فقدان یا کاهش مشارکت شهروندان می‌شوند. برای بررسی این موضوع، مشارکت شهروندان در سه شهر بزرگ برزیل بررسی شده است. نتایج نشان داد که دیدگاه رابطه‌ای از قدرت، به درک ماهیت و پیامدهای مشارکت شهروندان در سیاست‌گذاری عمومی کمک می‌کند و مفهوم منابع به‌عنوان منبع و عنصر سازنده قدرت رابطه‌ای، مورد تأیید قرار گرفته است.

«ساپراینتو»^۲ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان: «مطالعه ادبیات در مورد استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی در سیاست‌گذاری اندونزی» انجام داده‌اند. استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری در اندونزی هنوز به‌ندرت اجرا می‌شود؛ اما در دنیای تجارت، داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی برای تقویت اهداف بسیار رایج هستند. این مطالعه استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی را در خطمشی‌گذاری در اندونزی مورد بحث قرار داده است. روش مورد استفاده در این مقاله، پژوهش کیفی با رویکرد مطالعه ادبیات است. نتیجه این تحقیق آن است که پویایی در اجرای خدمات عمومی با توجه به اینکه این یک خواسته جامعه است، نیازمند تصمیم‌گیری مناسب و سریع است. بنابراین، کلان‌داده‌ها و هوش مصنوعی می‌توانند به خطمشی‌گذاران کمک کنند تا بهترین خطمشی‌ها را تدوین نمایند.

«سرون و نوجری»^۳ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان: «جنبه اجتماعی خطمشی عمومی: پایش افکار عمومی آنلاین و بسیج آن در طول چرخه خطمشی‌گذاری» به مطالعه نقش بالقوه تحلیل رسانه‌های اجتماعی در ارتقای تعامل بین سیاستمداران، بوروکرات‌ها و شهروندان پرداخته‌اند. نتایج نشان داد در دنیای «داده‌های بزرگ»، نظراتی که به‌صورت آنلاین توسط کاربران رسانه‌های اجتماعی ارسال می‌شوند، می‌توانند به‌طور سودآوری برای استخراج اطلاعات معنادار استفاده شوند که می‌تواند به اقدامات خطمشی‌گذاران در طول چرخه خطمشی‌گذاری کمک کند. نتایج نشان

1. Coelho

2. Supriyanto

3. Ceron & Negri

داده است که داده‌های رسانه‌های اجتماعی می‌تواند به خطمشی‌گذاران کمک کند تا گزینه‌های خطمشی موجود را با توجه به ترجیحات شهروندان در مرحله تدوین یک خطمشی عمومی رتبه‌بندی کنند و به آن‌ها در نظرات بر نظرات شهروندان در مرحله اجرا کمک کنند و فرایندهای بسیج ذی‌نفعان را به تصویر بکشند. نتایج همچنین نشان داد که اگرچه تحلیل رسانه‌های اجتماعی نمی‌تواند جایگزین روش‌های تحقیقاتی دیگر شود؛ اما جریانی سریع و ارزان از اطلاعات را فراهم می‌کند که می‌تواند تجزیه و تحلیل‌های سنتی را تکمیل کند و پاسخ‌دهی و یادگیری نهادی را نیز افزایش دهد.

«یانگ»^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان: «تأمین مالی مراقبت بلندمدت نهادی برای سالمندان در چین: ارزیابی سیاست مدل‌های جدید»، ضمن اشاره به پیری سریع جمعیت همراه با تغییرات در ساختار خانواده، به پیامدهای عمیقی سیاست‌های اجتماعی چین پرداخته‌اند. در این مطالعه بر تأمین مالی مراقبت‌های بلندمدت نهادی از طریق بررسی مدل‌های جدیدی ارزیابی برابری و کارایی خطمشی‌ها تمرکز شده است و سه مدل در حال ظهور مورد بررسی قرار گرفته است: بیمه سلامت اجتماعی در شانگهای، بیمه پرستاری در چینگدائو و یک مدل آزمایش شده در نانجینگ. یک مرور روایی سیستماتیک متمرکز از ادبیات آکادمیک نیز انجام شده است. نتایج نشان داده است که اگرچه به نظر می‌رسد بیمه سلامت اجتماعی راه‌حل مناسبی برای تأمین مالی مراقبت‌های بلندمدت باشد، این مدل منجر به سوگیری سیستماتیک در دسترسی مقرون‌به‌صرفه در میان شرکت‌کنندگان در طرح‌های مختلف بیمه شده و انگیزه خوبی برای ارائه بیش از حد خدمات غیرضروری است. در نهایت این مطالعه سه خط اصلاحات تأمین مالی مراقبت‌های بلندمدت را برای سیاست‌گذاران پیشنهاد کرده است: ۱. ایجاد یک مکانیسم تأمین مالی خاص برای هزینه‌های مراقبت‌های بلندمدت؛ ۲. ادغام قوانین مرتبط و نیازسنجی دقیق‌تر و ۳. اصلاح روش‌های غالب تأمین هزینه برای ارائه خدمات به ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بلندمدت.

در مطالعه «بیفانی و رامالینگام»^۲ (۲۰۱۵) که با عنوان: «به سوی یک رویکرد سیستمی به ارزیابی خطمشی» انجام شده است، تأکید شده است که دولت‌ها باید بدانند که چگونه و چرا یک سیاست، پتانسیل موفقیت را دارد و از تخصیص کارآمد منابع مالی خود اطمینان حاصل کنند. این مطالعه ارزیابی خطمشی‌ها را در کشورهای

1. Yang

2. Befani, Ramalingam

عضو OECD ارائه کرده و بر اهمیت توسعه یک رویکرد سیستمی در این زمینه تأکید نموده و ارتباط ارزیابی خطمشی‌ها و نقش متمایز آن در بخش دولتی را مورد بحث قرار داده و تعاریف کشورها از ارزیابی خطمشی را تحلیل کرده و سه جزء اصلی سیستم‌های ارزیابی خطمشی را به شرح زیر معرفی نموده است: نهادینه‌سازی، کیفیت و استفاده از ارزیابی. همچنین اجزای مدل ارزیابی خطمشی در قالب درون‌دادها، فرایندها، برون‌دادها و آثار و پیامدها تعیین نموده است.

«اسوینبورن»^۱ و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان: «پایش و الگوگیری خطمشی‌ها و اقدامات دولت برای بهبود سلامت محیط‌های غذایی: شاخص خطمشی‌گذاری محیط غذایی سالم دولت پیشنهادی» انجام داده‌اند. این مطالعه یک چهارچوب پایش برای ارزیابی خطمشی‌ها و اقدامات دولت برای ایجاد محیط‌های غذایی سالم پیشنهاد کرده است. در این مطالعه توصیه‌های سازمان‌های معتبر مرتبط و گروه‌های مشاوره تخصصی برای کاهش چاقی و بیماری‌های غیرواگیر مورد بررسی قرار گرفته و مؤلفه‌های مرتبط در چهارچوبی جامع برای نظارت بر خطمشی‌ها و اقدامات دولت گنجانده شده است. یک شاخص خطمشی‌گذاری محیط‌زیست غذایی سالم دولت ایجاد شده است که شامل یک جزء «خطمشی» با هفت حوزه در جنبه‌های خاص محیط‌های غذایی و یک مؤلفه «حمایت از زیرساخت» با هفت حوزه برای تقویت سیستم‌هایی برای جلوگیری از چاقی و بیماری‌های غیرواگیردار است. در نهایت نمونه‌هایی از بیانیه‌های عملکرد خوب در هر حوزه پیشنهاد شده و توسط دولت‌ها در خط مقدم تدوین و اجرای خطمشی‌های غذایی ارائه شده‌اند. در نهایت یک فرایند رتبه‌بندی برای ارزیابی سطح اجرای خطمشی دولت در قبال عملکرد خوب پیشنهاد شده است.

درباره تحول نظام اداری، اجرا و ارزیابی خطمشی، پژوهش‌های متعددی انجام شده است و الگوهای متعددی در حوزه مطروحه تدوین و ارائه گردیده؛ مطالعات انجام‌شده بر ارزیابی خطمشی‌های عمومی در صنعت گردشگری ایران، ارزیابی اجرای خطمشی توسعه پایدار شهری در چهارچوب برنامه ششم، ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه‌ای محله‌محور در شهرداری تهران، ارزیابی سیاست‌های پولی با رویکرد شکوفایی اقتصادی، ارزیابی خطمشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید، شکاف اجرای خطمشی برنامه جامع اصلاح نظام اداری، تبیین عوامل بازدارنده، اجرای تحول نظام اداری در حوزه

منابع انسانی، ارزیابی و برازش مدل خطمشی‌گذاری عمومی در حوزه محیط زیست، ارزشیابی فرایند خطمشی‌گذاری فرهنگی تمرکز داشته‌اند؛ اما پژوهشی با عنوان طراحی الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری و در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران یافت نشد که این خود گواه جدید بودن و نوآوری پژوهش حاضر است؛ بنابراین می‌توان بیان کرد مطالعه حاضر از منظر موضوع و حوزه مطالعه جنبه نوآوری دارد.

۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی- کمی) است که مراحل انجام آن به شرح ذیل است:

۲-۱. مرحله کیفی (در این مرحله با ۱۶ نفر از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند کفایت نتایج به دست آمد)

در این مرحله، با توجه به اینکه پژوهشگران به دنبال درک عمیقی از الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول اداری بودند. بر این اساس، از رویکرد کیفی از نوع تحلیل محتوا استفاده نمودند. هدف تحلیل محتوا تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. از آنجاکه در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال واکاوی پدیده مورد بررسی طبق نظر خبرگان بودند؛ بنابراین از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند از نوع سهمیه‌ای استفاده کردند. در روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای، سهم افراد مختلف در پژوهش با در نظر گرفتن ویژگی‌های مشخصی مانند جنسیت، جایگاه، طبقه اجتماعی و ... لحاظ می‌شود (نوری و محمدی، ۱۳۹۵: ۶۱). بر این اساس، تعداد ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی بانک کشاورزی که از تجارب لازم در خصوص پدیده مورد بررسی برخوردار بودند، انتخاب شدند. لازم به ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که پیشایندها و پیامدهای اجرای خطمشی‌های تحول اداری آن مورد شناسایی قرار گرفت و به‌نوعی داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌ها به‌طور فراوانی با داده‌های قبلی مشابهت داشتند؛ به‌نحوی که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد. به همین دلیل پژوهشگران بعد از انجام مصاحبه شانزدهم به این نتیجه رسیدند که حجم زیادی از اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های جدید، تکراری بوده و به‌عبارت‌دیگر به اشباع در داده‌های موردنظر رسیده‌اند؛ از همین رو

فرایند مصاحبه با مصاحبه‌شونده شانزدهم به اتمام رسید. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول (۲)، نشان داده شده است. برای احصای نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. بدین صورت که پژوهشگران پرسش اصلی خود را پیرامون پیشایندهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری و پیامدهای آن مطرح کردند و متناسب با پاسخ آن‌ها اقدام به مطرح کردن سؤال‌های جزئی‌تری کردند. در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌ها، از روش هفت مرحله‌ای تحلیل محتوای «کلایزی»^۱ استفاده شد (شوشا^۲، ۲۰۱۲) که مراحل آن به این ترتیب است: در مرحله اول، پژوهشگران تمام بیانات ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در پایان هر مصاحبه به‌طور مکرر گوش‌داده و توصیفات آن‌ها را پیرامون پدیده مورد مطالعه بر روی کاغذ پیاده و سعی کردند و برای درک نظرات مشارکت‌کنندگان چند مرتبه آن‌ها را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند، از همین‌رو در پایان این مرحله تعداد ۸۷ کد باز به دست آمد. در مرحله دوم، پژوهشگران جملات و واژگان مرتبط با پدیده مورد مطالعه را مشخص کردند و در مرحله سوم، به هرکدام از مفاهیم و واژگان استخراج‌شده از مرحله قبل، مفهوم خاصی که بیانگر معنا و مفهوم اساسی تفکر مشارکت‌کنندگان بود، داده شد و جهت موثق نمودن آن‌ها به بیانات اصلی مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌شد. در مرحله چهارم، پژوهشگران بعد از مطالعه و مرور دقیق بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مفاهیم مشترک را در دسته‌ها و طبقات خاص موضوعی قرار دادند و در مرحله پنجم، پژوهشگران سعی کردند تا با تشکیل طبقات کلی‌تر، نتایج را برای توصیف دقیق‌تر از پدیده مورد مطالعه به هم پیوند دهند؛ بنابراین در پایان این مرحله تعداد ۱۴ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی به دست آمد. در مرحله ششم، عقاید استنتاج شده به توصیفی جامع و کامل از پدیده تحت مطالعه تبدیل شد و در مرحله هفتم، یافته‌های نهایی حاصل از تحلیل داده‌ها، به‌منظور اطمینان از اعتبار آن‌ها با مراجعه به مشارکت‌کنندگان و پرسیدن پیرامون یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. در پژوهش‌های کیفی اعتبار به این معنا است که آیا یافته‌های به‌دست‌آمده از موضع پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان در پژوهش و یا خوانندگان آن پژوهش درست هست یا خیر. در این پژوهش برای اعتباریابی یافته‌های داده‌های کیفی، از راهبردهای اعتباریابی «کرسول»^۳

1. Colaizzi
2. Shosha
3. Creswell

(۲۰۰۹) استفاده شد. کرسول (۲۰۰۹) چند راهبرد برای بررسی اعتبار در پژوهش‌های کیفی مطرح کرده است که عبارت‌اند از: ۱. بررسی توسط اعضا یا مشارکت‌کنندگان؛ ۲. بررسی توسط هم‌تایان یا همکاران؛ ۳. «ممیزی بیرونی»؛ ۴. «بازتاب‌پذیری»؛ ۵. به‌هم‌تنیدگی یا «مثلث‌سازی»^۵. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهشگران از سه منبع (اعضای هیئت‌علمی و مدیران ادارات) اقدام به جمع‌آوری یافته‌ها کردند، از راهبرد به‌هم‌تنیدگی منابع در پژوهش استفاده کردند. افزون بر این، با توجه به اینکه در پایان هر مصاحبه، پژوهشگران اقدام به ارائه برداشت‌های خود از صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ها می‌کردند تا از این طریق صحت و درستی یافته‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار بگیرد، از راهبرد بررسی توسط مشارکت‌کنندگان نیز بهره بردند. در نهایت با در نظر گرفتن این نکته که پژوهشگران بعد از انجام فرایند تحلیل محتوای کلایزی، یافته‌های به‌دست‌آمده را در اختیار دو فرد مطلع نسبت به روش کیفی قرار داده و تأیید ایشان را نسبت به یافته‌های به‌دست‌آمده، گرفتند؛ از همین‌رو آن‌ها از راهبرد بررسی توسط هم‌تایان نیز به‌عنوان یکی دیگر از راهبردهای اعتباربخشی در این مرحله از پژوهش استفاده کردند.

جدول ۲: ویژگی‌های افراد شرکت‌کننده در پژوهش

شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت	شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت
۱	مدیر	مرد	۹	هیئت علمی	زن
۲	مدیر	مرد	۱۰	هیئت علمی	مرد
۳	مدیر	مرد	۱۱	مدیر	زن
۴	مدیر	مرد	۱۲	مدیر	مرد
۵	مدیر	زن	۱۳	رئیس اداره	مرد
۶	مدیر	مرد	۱۴	هیئت علمی	زن
۷	رئیس اداره	زن	۱۵	مدیر	مرد
۸	مدیر	مرد	۱۶	هیئت علمی	مرد

4. External Audit
5. Reflexivity
6. Triangulation

۲-۲. مرحله کمی

در این مرحله، پژوهشگران در راستای اعتبارسنجی عوامل استخراج‌شده در مرحله کیفی، از تکنیک دلفی کلاسیک استفاده کردند. تکنیک دلفی به‌عنوان یکی از تکنیک‌های مهم در راستای اتفاق نظر پیرامون مسئله‌های کیفی است؛ بنابراین در پژوهش‌هایی که جنبه اکتشافی دارند و به دنبال شناسایی عناصر اساسی یک پدیده هستند، از تکنیک دلفی استفاده می‌شود (حبیبی، سرافرازی و ایزدیار، ۲۰۱۴). بر این اساس ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسش‌نامه‌ای بود که مبتنی بر عوامل احصا شده در مرحله کیفی پژوهش و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده مورد بررسی، از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. از این‌رو، پژوهشگران با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی اقدام به انتخاب آن‌ها کردند. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی صوری استفاده شد، بدین‌صورت که سؤال‌های پرسش‌نامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه خطمشی‌گذاری و مدیریت دولتی قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی نیز از ضریب هم‌مانگی «کندال»^۱ و مقادیر میانه و انحراف معیار در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ استفاده شد.

۳. یافته‌های پژوهش

۳-۱. یافته‌های مرحله کیفی

یافته‌های به‌دست‌آمده از مرحله کیفی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال پژوهش (پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خطمشی‌های تحول اداری کدامند؟) نشان داد که از مجموع ۷۷ کد استخراج‌شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۴۱ کد به پیشایندهای درون‌سازمانی، ۲۲ کد به پیشایندهای برون‌سازمانی، ۶ کد به پایش اجرای خطمشی و ۸ کد به پیامدهای اجرای خطمشی‌های تحول اداری اختصاص داشت. در جدول (۳) مقوله‌های اصلی، فرعی و کدهای استخراجی نشان داده شده است.

1. Kendall's coefficient of concordance

جدول ۳: کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی تحقیق

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم (کدها)
		اهداف و استراتژی‌های نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک
			عدالت استخدامی و نظام پرداخت
			ساماندهی نیروی انسانی
			تمرکززدایی
			استقرار نظام مدیریت عملکرد و افزایش بهره‌وری
			ارتقای سلامت اداری
			اصلاح ساختار و فرایندها
			توانمندسازی منابع انسانی
			تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور
			خدمت‌رسانی و تکریم مردم
۱	پیشایندهای درون‌سازمانی	فرهنگ نظام اداری	فرهنگ سخنگویی به‌جای عمل
			فرهنگ بوروکراسی
			سیاست‌زدگی
			قانون‌گریزی
			تحويل‌گریزی
			روحیه تقدیرگرایی
			روحیه فردگرایی
			گرایش به نتایج زودرس (عدم تمایل به آینده‌نگری)
			جزئی‌نگری و تک‌بعدی بودن در تصمیم‌گیری
اتکا بر تجارب فردی در تصمیم‌گیری			
وضع خط‌مشی‌های صوری و ظاهری			
هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی			
پیچیدگی (حجم بزرگ ستاد)			
رسمیت زیاد			
تمرکز اختیار تصمیم‌گیری			

مفاهیم (کدها)	مقولات فرعی	مقولات اصلی	ردیف
ضعف هماهنگی	عوامل ساختاری نظام اداری		
غیرحرفه‌ای بودن			
ضعف سیستم ارزیابی عملکرد			
عدم تناسب مشاغل با تخصص‌ها و تجارب کارکنان			
بازدهی کم و ناکارآمدی			
تشکل‌های غیررسمی			
ضعف نظام آموزش مؤثر و کارآمد			
ضعف در فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی			
افزایش سطح آگاهی شهروندان			
مطالبه‌گری شهروندان از نظام اداری			
ارزیابی اجتماعی توسط شهروندان	فناوری نظام اداری		
هنجارها و ارزش‌های جامعه			
پلتفرم‌محوری به‌جای محصول‌محوری			
دیجیتالی شدن داده‌محوری سازمان‌ها			
تغییر به سمت توسعه استعدادها	عوامل اجتماعی		
مطالبات نهادهای فراسازمانی			
تغییر و تحولات سیاسی عمل‌گرایی سیاسی و قانونی برای شکل‌دادن به افکار عمومی			
الزامات قانونی	روندهای سازمانی		۲
ضریب نفوذ اینترنت در جامعه			
توسعه فناوری‌های دیجیتال			
اهمیت روزافزون دانش فنی در جامعه	عوامل سیاسی قانونی	پیشایندهای برون‌سازمانی	
اهمیت یافتن مهارت‌های دیجیتال			
اهمیت یافتن هوش مصنوعی			
اهمیت یافتن دارایی‌های ناملموس			

مفاهیم (کدها)	مقولات فرعی	مقولات اصلی	ردیف	
رشد اقتصادی ناشی از به‌کارگیری فناوری‌های جدید	عوامل فناوریانه			
شدت رقابت در اقتصاد				
اقتصاد دیجیتال و داده محور				
اقتصاد خلاقیت محور				
پایش اثربخشی خط‌مشی				
پایش کارایی خط‌مشی				
پایش کفایت خط‌مشی				عوامل اقتصادی
پایش برابری خط‌مشی				
پایش پاسخ‌گویی خط‌مشی				
پایش دقت خط‌مشی				
بهبود شفافیت نظام اداری				
ارتقای پاسخ‌گویی نظام اداری	پایش بهره‌وری	پایش اجرای خط‌مشی تحول نظام اداری	۳	
ارتقای کیفیت خدمات نظام اداری				
افزایش بهره‌وری نظام اداری	پایش نتایج			
افزایش دسترسی مردم به خدمات نظام اداری				
افزایش همسویی شهروندان با نظام اداری				
مشارکت مردم در نظام اداری				

۳-۲. یافته‌های مرحله کمی

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (میزان اعتبار الگوی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری از دیدگاه خبرگان چگونه است؟) با استفاده از تکنیک دلفی و بعد از دو مرحله توزیع پرسش‌نامه بین خبرگان، میزان بالایی از توافق بین خبرگان پیرامون الگو را نشان داد. در ادامه به شرح بیشتر یافته‌های مرحله کمی پرداخته‌ایم؛ برای تعیین میزان اتفاق نظر در تکنیک دلفی، پژوهشگران در دور اول اقدام به توزیع پرسش‌نامه‌ای پیرامون عوامل احصا شده در مرحله کمی کردند که در این دور هیچ‌کدام از عوامل احصا شده در مرحله کیفی حذف نگردید و سه شاخص بهبود مشارکت مردم در نظام اداری، ارتقای پاسخ‌گویی و هنجارها و ارزش‌های جامعه توسط خبرگان اضافه شد. در دور دوم از اجرای تکنیک دلفی،

پژوهشگران اقدام به توزیع مجدد پرسش‌نامه پس از افزودن برخی از عوامل کردند تا میزان اتفاق نظر خبرگان را به دست آورند. بعد از جمع‌آوری نظرات با استفاده از روش‌های آماری مانند ضریب هم‌هنگی کندال، انحراف معیار و میانه اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از نظرات خبرگان کردند. معمولاً در تحلیل دلفی از ضریب هم‌هنگی کندال برای بررسی میزان توافق پیرامون پرسش‌نامه استفاده می‌شود. این ضریب به‌عنوان مقیاسی برای تعیین درجه هم‌هنگی و میزان موافقت بین دیدگاه‌های خبرگان است. مقدار این مقیاس بین صفر و یک است، به این معنی که در زمان عدم اتفاق نظر کامل، مقدار ضریب کندال صفر و در صورت اتفاق نظر کامل میان خبرگان، این میزان برابر با یک است، بنابراین هرچه مقدار این ضریب به یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر اتفاق نظر بیشتر است (حبیبی، سرافرازی و ایزدیار، ۲۰۱۴). بر این اساس، مقدار ضریب کندال در تکنیک دلفی نباید کمتر از $0/5$ گزارش شود، از همین رو مقدار پایین‌تر از $0/5$ بیانگر اتفاق نظر اندک در بین خبرگان پیرامون پدیده مورد بررسی است. علاوه بر بررسی توافق خبرگان پیرامون کل پرسش‌نامه، می‌توان هر یک از عوامل مطرح‌شده در پرسش‌نامه را نیز با استفاده از شاخص‌هایی مانند میانگین، میانه و انحراف معیار مورد بررسی قرار داد. در تکنیک دلفی مقدار میانه باید بزرگ‌تر یا مساوی چهار، مقدار انحراف معیار باید کوچک‌تر از یک باشد. نتایج مربوط به آزمون ضریب هم‌هنگی کندال و همچنین مقادیر مربوط به شاخص‌های گرایش به مرکز و دور از مرکز پیرامون هر یک از عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری متناسب با عصر دیجیتال آن در جدول‌های (۴) و (۵) نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون ضریب هم‌هنگی کندال

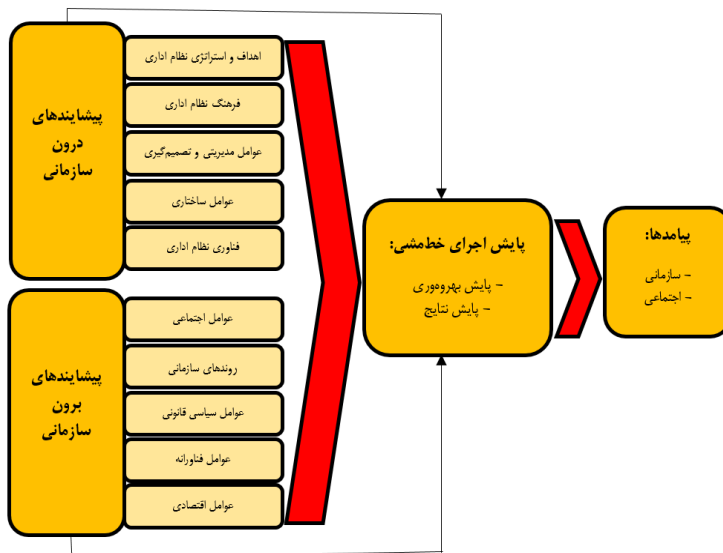
تعداد	مقدار کندال	خی دو	درجه آزادی	معناداری
۱۲	۰/۶۳۵	۵۵/۰۰۰	۹	۰/۰۰۰

همان‌طور که جدول (۴) مشاهده می‌شود، مقدار آزمون ضریب هم‌هنگی کندال برای کل پرسش‌نامه برابر با $0/635$ است که بیانگر اتفاق نظر خبرگان پیرامون الگوی به دست آمده است.

جدول ۵: مقادیر میانگین، میانه و انحراف معیار هریک از عوامل پرسش نامه

عوامل	تعداد	میانگین	میانه	انحراف معیار
پیامدهای اجتماعی	۱۲	۴/۳	۵	۰/۶۳
پیامدهای سازمانی	۱۲	۴/۲	۴	۰/۵۶
پایش نتایج	۱۲	۴/۲	۴	۰/۶۰
پایش بهره‌وری	۱۲	۴/۳	۵	۰/۷۱
عوامل اقتصادی	۱۲	۴/۲	۵	۰/۸۲
عوامل فناورانه	۱۲	۴/۴	۵	۰/۶۴
عوامل سیاسی قانونی	۱۲	۴/۳	۵	۰/۶۲
روندهای سازمانی	۱۲	۴/۵	۵	۰/۴۴
عوامل اجتماعی	۱۲	۴/۴	۵	۰/۹۱
فناوری نظام اداری	۱۲	۴/۲	۵	۰/۷۲
عوامل ساختاری	۱۲	۴/۴	۵	۰/۶۴
مدیریت و تصمیم‌گیری	۱۲	۴/۳	۵	۰/۶۳
فرهنگ نظام اداری	۱۲	۴/۵	۴/۵	۰/۶۷
اهداف و استراتژی	۱۲	۴/۳	۵	۰/۷۶

همان‌طور که جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقادیر میانگین برای تمامی عوامل، بالای چهار است که بیانگر اتفاق نظر مناسب است. همچنین مقادیر میانه و انحراف معیار برای هریک از عوامل به ترتیب بزرگ‌تر مساوی چهار، کوچک‌تر از یک و کوچک‌تر مساوی یک است، بنابراین اتفاق نظر بالایی بر روی الگوی به‌دست‌آمده در بین خبرگان وجود دارد. در نمودار (۱)، الگوی پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری نشان داده شده است.



نمودار ۱: الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پایش اجرای خطمشی با هدف بهره‌گیری از ابزارها و رویه‌های تحلیلی برای اطمینان از اینکه خطمشی به اهداف خود نائل شده است یا خیر، صورت می‌گیرد. نظام اداری ایران نیز از این قاعده مستثنا نیست، بر این اساس در این پژوهش تلاش شد تا الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری مبتنی بر بررسی ادبیات تحقیق و دیدگاه‌های خبرگان و استفاده از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی طراحی شود. از این رو در مرحله اول پژوهش (کیفی) پس از مبانی نظری و پیشینه، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه با خبرگان، پیشایندهای الگوی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری و پیامدهای آن احصا شد و سپس در مرحله دوم پژوهش (کمی) از طریق به‌کارگیری تکنیک دلفی، آرای خبرگان پیرامون عوامل احصا شده در پژوهش کیفی، در دو مرحله با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری و پس از دستیابی به اتفاق نظر، ارائه شد. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که پیشایندهای درون‌سازمانی (اهداف و استراتژی‌های نظام اداری، فرهنگ نظام اداری، عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری، عوامل ساختاری و فناوری نظام اداری)، پیشایندهای برون‌سازمانی (عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی)، پایش

خطمشی نظام اداری (پایش بهره‌وری و نتایج خطمشی) و پیامدهای سازمانی و اجتماعی اجزا تشکیل دهنده الگوی تحقیق است که در ادامه به بحث و تبیین هر یک از آن‌ها پرداخته‌ایم.

یکی از عوامل مهم در پایش اجرای خطمشی، شناخت پیشایندهای اثرگذار بر آن است. یافته‌ها نشان داد که اهداف و استراتژی‌های نظام اداری شامل استقرار دولت الکترونیک، عدالت استخدامی و نظام پرداخت، ساماندهی نیروی انسانی، تمرکززدایی، استقرار نظام مدیریت عملکرد و افزایش بهره‌وری، ارتقای سلامت اداری، اصلاح ساختار و فرایندها، توانمندسازی منابع انسانی، تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور، خدمت‌رسانی و تکریم مردم، جزو اولین دسته از پیشایندهای پایش اجرای خطمشی است. دسته دوم از پیشایندها فرهنگ نظام اداری است که شامل فرهنگ سخنگویی به‌جای عمل، حاکمیت فرهنگ بوروکراسی وجود سیاست‌زدگی، قانون‌گریزی، مشارکت‌ناپذیری، عدم شایسته‌سالاری، تحول‌گریزی، حاکمیت روحیه تقدیرگرایی و فردگرایی است.

بر اساس نتایج به دست آمده گرایش به نتایج زودرس (عدم تمایل به آینده‌نگری)، جزئی‌نگری و تک‌بعدی بودن در تصمیم‌گیری، ضعف دانش شغلی و تخصصی مدیران، اتکا بر تجارب فردی در تصمیم‌گیری وضع خطمشی‌های صوری و ظاهری، هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی و عدم تمایل به تصمیم‌گیری جزو عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری نظام اداری است که در کنار عوامل ساختاری نظام اداری شامل پیچیدگی (حجم بزرگ ستاد)، رسمیت زیاد، تمرکز اختیار تصمیم‌گیری، ضعف هماهنگی، غیرحرفه‌ای بودن، ضعف سیستم ارزیابی عملکرد، عدم تناسب مشاغل با تخصص‌ها و تجارب کارکنان، بازدهی کم و ناکارآمدی، تشکل‌های غیررسمی و ضعف نظام آموزش مؤثر و کارآمد و فناوری‌های نظام اداری شامل نبود نظام مدیریت اطلاعات، ضعف در فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، نبود سامانه جامع ارزیابی، عدم ارتباط بین سامانه‌های اطلاعاتی و نبود بدنه کارشناسی مجهز به مهارت‌های لازم، جزو دیگر پیشایندهای درون‌سازمانی پایش اجرای خطمشی‌های تحول نظام اداری هستند.

علاوه بر پیشایندهای درون‌سازمانی، پیشایندهای برون‌سازمانی شامل افزایش سطح آگاهی شهروندان، مطالبه‌گری شهروندان از نظام اداری، ارزیابی اجتماعی توسط شهروندان و هنجارها و ارزش‌های جامعه، عوامل اجتماعی برون‌سازمانی الگو هستند که در کنار روندهای سازمانی شامل پلتفرم‌محوری به‌جای محصول‌محوری، دیجیتالی‌شدن، داده‌محوری سازمان‌ها و تغییر به سمت توسعه استعدادها، دیگر

پیشایندهای برون‌سازمانی را تشکیل می‌دهند. مضاف بر آن عوامل سیاسی قانونی شامل مطالبات نهادهای فراسازمانی، تغییر و تحولات سیاسی، عمل‌گرایی سیاسی و قانونی برای شکل دادن به افکار عمومی و الزامات قانونی، عوامل فناورانه شامل ضریب نفوذ اینترنت در جامعه، توسعه فناوری‌های دیجیتال، اهمیت روزافزون دانش فنی در جامعه، اهمیت یافتن مهارت‌های دیجیتال و اهمیت یافتن هوش مصنوعی و عوامل اقتصادی شامل اهمیت یافتن دارایی‌های ناملموس، رشد اقتصادی ناشی از به‌کارگیری فناوری‌های جدید، شدت رقابت در اقتصاد، اقتصاد دیجیتال و داده‌محور و اقتصاد خلاقیت‌محور پیشایندهای برون‌سازمانی الگو را تشکیل می‌دهند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پایش اثربخشی خطمشی، کارایی، کفایت، برابری، پاسخ‌گویی و دقت خطمشی، شاخص‌های اصلی تشکیل دهنده پایش اجرای خطمشی تحول نظام اداری را تشکیل می‌دهند که پیامدهای سازمانی شامل بهبود شفافیت، ارتقا پاسخ‌گویی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش بهره‌وری و افزایش دسترسی مردم به خدمات نظام اداری و پیامدهای اجتماعی شامل افزایش همسویی شهروندان با نظام اداری، مشارکت مردم در نظام اداری و اخذ بازخورد از مردم را به دنبال دارد.

در مطالعه انجام شده توسط دهقان و همکاران (۱۴۰۲) مشروعیت‌بخشی به خطمشی و اجرای خطمشی به‌عنوان بااهمیت‌ترین مراحل تأثیرگذار مراحل اجرای خطمشی بوده که با نتایج تحقیق حاضر همسو است. همچنین نتایج مطالعه دهبالایی و همکاران (۱۴۰۲) نیز مبنی بر تعیین تحقق اهداف و استانداردهای خطمشی، منابع و ابزارهای خطمشی، مجریان خطمشی، سازمان مجری، عوامل غیرقابل‌کنترل (عوامل برون‌سازمانی) و پیامدهای اجرای خطمشی در فرایند ارزیابی خطمشی، نیز با نتایج این تحقیق هم‌خوانی دارد. تحقق توسعه محیطی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد مدل چهارچوب ارزیابی اجرای خطمشی‌های توسعه‌ای در تحقیق فیروز و همکاران (۱۴۰۱) تعیین گردیده است که با نتایج این تحقیق همسویی دارد. همچنین در تحقیق شهسواری و همکاران (۱۴۰۱) استفاده از یک سیستم مستقل ارزیابی خطمشی‌ها، ایجاد نظام نظارت و بازخواست از نتایج اجرای خطمشی‌ها و لزوم دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز، جزو مهم‌ترین الزامات جهت ارزیابی خطمشی‌های صنعتی تعیین گردیده است که با یافته‌های این تحقیق همسویی دارد. در مطالعه فرهمند و همکاران (۱۴۰۰) عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری شناسایی گردیده است که با پیشایندهای درون‌سازمانی نظام اداری شناسایی شده در این مطالعه شامل اهداف و استراتژی نظام اداری، فرهنگ نظام اداری، عوامل مدیریتی

و تصمیم‌گیری، عوامل ساختاری و فناوری نظام اداری هم‌خوانی دارد. همچنین در مطالعه حسینی و همکاران (۱۳۹۹) نیز ابعاد سه‌گانه اصلی (ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای) به‌عنوان اجزای مدل ارزیابی و برازش مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی محیط زیست تعیین گردیده‌اند که با پیشایندهای درون‌سازمانی یاد شده و برون‌سازمانی شامل عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی هم‌خوانی دارد.

در مطالعه منوریان (۱۳۹۴) تحقق اهدافی چون چابکی، خدمات دولتی باکیفیت و ارزان، افزایش و سهولت دسترسی شهروندان به خدمات دولتی، ارتقای رضایت کارگزاران دولتی و افزایش رضایت مردم از خدمات دولتی، جزو اهداف ارزیابی اجرای خط‌مشی تعیین گردیده است که با ابعاد الگوی ارزیابی خط‌مشی تحول نظام اداری شامل اثربخشی خط‌مشی، کارایی، کفایت، برابری، پاسخ‌گویی و دقت خط‌مشی هم‌خوانی دارد.

در مطالعه لوان (۲۰۲۳) ارزیابی استراتژیک محیطی قبل از اجرای خط‌مشی‌ها به‌عنوان یکی از متغیرهای مهم و تأثیرگذار مدل تعیین گردیده است که با پیشایندهای برون‌سازمانی شناسایی شده شامل عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی هم‌خوانی دارد. در مطالعه توریمبومو و همکاران (۲۰۲۳) سه معیار مهم محتوای خط‌مشی، حاکمیت خط‌مشی مورد ارزیابی و پیوند خط‌مشی با مدیریت زمین به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل تعیین گردیده است. همچنین در مطالعه مرجونی و دیوایت (۲۰۲۲) ترکیب کارایی و اثربخشی برای ارزیابی مداخلات عمومی و شناسایی ناکارآمدی‌ها در سطح خط‌مشی، به‌ویژه در بخش‌های کلیدی مانند آموزش، بهداشت و محیط زیست، حائز اهمیت است که با شاخص‌های اثربخشی، کارایی، کفایت، برابری، پاسخ‌گویی و دقت خط‌مشی هم‌خوانی دارد.

در مطالعه کولهو و همکاران (۲۰۲۲) مشارکت شهروندان در سیاست‌گذاری عمومی به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم سیاست‌گذاری تعیین گردیده است که با پیامدهای اجتماعی شناسایی شده در این مطالعه هم‌خوانی دارد. در مطالعه ساپراپنتو و همکاران (۲۰۲۱) نقش کلان داده‌ها و هوش مصنوعی در خط‌مشی‌گذاری تأیید شده است که با عوامل فناورانه شامل ضریب نفوذ اینترنت در جامعه، توسعه فناوری‌های دیجیتال، اهمیت روزافزون دانش فنی در جامعه، اهمیت یافتن مهارت‌های دیجیتال و اهمیت یافتن هوش مصنوعی هم‌خوانی دارد.

در مطالعه سرون و نوجری (۲۰۱۶) بر جنبه اجتماعی خطمشی عمومی: پایش افکار عمومی آنلاین و بسیج آن در طول چرخه خطمشی‌گذاری تأکید شده است که با پیشران‌های اجتماعی و فناوریانه خطمشی‌گذاری شناسایی شده در این تحقیق هم‌خوانی دارد.

طبق نتایج به دست آمده رهبران در عصر دیجیتال با انجام اقداماتی همچون حمایت از دیجیتالی شدن، الهام‌بخشی در زمینه دیجیتال، ارزشمندسازی و حمایت از تحول دیجیتال کارکرد راهبری فرهنگ سازمانی خود را به انجام رسانده و از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک در خصوص تحول دیجیتال، اجرای استراتژی تحول دیجیتال، پایش استراتژی تحول دیجیتال و بازنگری و به‌روزرسانی تحول دیجیتال، استراتژی‌های سازمان در عصر دیجیتال را راهبری می‌نمایند. بدیهی است هدایت و راهبری فرایندهای سازمانی از طریق تأمین تجهیزات و زیرساخت‌های دیجیتال، بهبود مستمر فرایندهای سازمانی و توسعه فرایندهای جذب استعدادها، در کنار هدایت سرمایه‌های انسانی سازمانی از طریق آموزش و توسعه کارکنان مستعد در حوزه‌های دیجیتال، مشارکت دادن کارکنان در تحول دیجیتال، ارتقای هوش دیجیتال کارکنان و حمایت از استعدادهای دیجیتال به موفقیت رهبران سازمانی در عصر دیجیتال کمک خواهد نمود.

طبق مطالعه ملازهی و همکاران (۱۴۰۰) ساختار حکمرانی دیجیتال و زیرساخت فناوریانه دیجیتال جزو متغیرهای زیربنایی الگوی رهبری دیجیتال هستند که با نتایج تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد همچنین طبق نتایج مطالعه نوری و همکاران (۱۳۹۸) طراحی نقشه راه، تخصیص منابع، سازماندهی و همچنین انتخاب و پیاده‌سازی چهارچوب مناسب حکمرانی، جزو وظایف و کارکردهای رهبری در سازمان‌ها است که با نتایج تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. کارکردهای فرهنگی تعیین شده در این تحقیق با نتایج تحقیق کرتای (۲۰۲۱) مبنی بر این‌که نشان داد ذهنیت باز، تمایل به تلاش و توانایی به‌کارگیری روش‌های جدید تفکر و شناخت فرهنگ نیروی کار برای رهبران ضروری است، همسو است.

نتایج مطالعه بیفانی و رامالینگام (۲۰۱۵) بر اتخاذ رویکرد سیستمی در ارزیابی خطمشی تأکید نموده است که با یافته‌های این پژوهش مبنی بر پایش پیشایندهای درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و پایش بهره‌وری و پایش نتایج و پیامدها هم‌خوانی دارد. در مطالعه اسوینبورن و همکاران (۲۰۱۳) بر اهمیت پایش و الگوگیری خطمشی‌ها و

اقدامات دولت برای بهبود سلامت محیط تأکید گردیده است که با یافته‌های این تحقیق مبنی بر پیامدهای سازمانی و اجتماعی پایش خط‌مشی هم‌خوانی دارد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود: نسبت به شناخت پیشایندهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی شامل اهداف و استراتژی‌های نظام اداری، فرهنگ نظام اداری، عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری نظام اداری، عوامل ساختاری و فناوری نظام اداری و عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی در جهت پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری اقدام گردد. در پایش خط‌مشی‌های تحول اداری طبق شاخص‌های تعیین شده در این مطالعه شامل پایش اثربخشی، کارایی، کفایت، برابری، پاسخ‌گویی و دقت خط‌مشی اقدام شود. کارگاه‌های دانش‌افزایی در راستای ارتقای آگاهی مدیران پیرامون اهمیت و پیشایندهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متعاقب آن برگزار شود، نسبت به رصد پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری طبق شاخص‌های بهبود شفافیت، پاسخ‌گویی، کیفیت خدمات، افزایش بهره‌وری، میزان دسترسی به خدمات، افزایش همسویی شهروندان با نظام اداری و مشارکت مردم در نظام اداری و اخذ بازخورد مردم اقدام گردد. از طریق آگاه‌سازی مدیران نسبت به اهمیت پایش خط‌مشی‌های تحول نظام اداری و اتخاذ رویکرد مناسب در این زمینه، نسبت به جلب حمایت آنان و تأمین منابع و زیرساخت‌های فنی و انسانی لازم اقدام شود. از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوعشان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به دست آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان نظام اداری و بانک کشاورزی حاصل شده، بنابراین به راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان آینده می‌توانند نسبت به طراحی الگوی بومی پایش اجرای خط‌مشی متناسب با سایر سازمان‌ها و مؤسسات مالی اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع: بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود

ندارد.

تعهد کپی‌رایت: طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

References

- Akhavan, S.H., Miri, S.M., KhosroNia, A.H., HamidiZade, A., & Rahmati, M.H. (2019). In Search for Integration in Public Policy System. *Strategy*, 27(1), 159-192. (in Persian)
- Ansari, M., Ghaiyoomi, A., Salehi Amiri, S. R., Azizabadi Farahani, F., & Ghadami, M. (2021). Presenting a model of cultural policy with a change approach (Case study: Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran). *Strategic Studies of public policy*, 11(39), 46-66. (in Persian)
- Ballestar, M. T., Doncel, L. M., Sainz, J., & Ortigosa-Blanch, A. (2019). A novel machine learning approach for evaluation of public policies: An application in relation to the performance of university researchers. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119756.
- Befani, B., Ramalingam, B., & Stern, E. (2015). Introduction—towards systemic approaches to evaluation and impact. *IDS Bulletin*, 46(1), 1-6.
- Ceron, A., & Negri, F. (2016). The “social side” of public policy: Monitoring online public opinion and its mobilization during the policy cycle. *Policy & Internet*, 8(2), 131-147.
- Coelho, T. R., Pozzebon, M., & Cunha, M. A. (2022). Citizens influencing public policy-making: Resourcing as source of relational power in e-participation platforms. *Information Systems Journal*, 32(2), 344-376.
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Daneshfard, Karam Elah (2018). *Public Policymaking Process*, Tehran, Safar Publications. (in Persian)
- Dehbalaei M, Memarzadeh Tehran G, Danesahfard K. Key Factors in Evaluating the Implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the Framework of the Sixth Plan. *GeoRes 2023*; 38 (2):161-170. (in Persian)
- Dehghanpour, Mohammad Hamed; Faghihi, Abolhasan; Kiaei, Mojtaba (2024). Giving the Evaluation Model of Public Policies in Iran's Tourism Industry. *Public Adm Perspect.*, 15(1), 62-87 (In Persian).
- Farahmand, R., Salajeghe, S., pourkiani, M., & sayadi, S. (2021). Identifying and explaining the factors hindering the implementation of the administrative reform in HR: A study on Kerman executive organizations. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 161-184. (in Persian)
- Farazmand, A. (Ed.). (2023). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature.
- Firouz, Hossein. Sharifzadeh, Fattah. Ghorbani Zadeh, Vajeh Elah. Hosseinpour, Dawood. (2022). Framework for evaluating the implementation of neighborhood-oriented development policies in Tehran Municipality. *Scientific-research quarterly of economics and urban management*, 11 (41): 95-114. (in Persian)
- Ghorbanizadeh, V., Sharifzadeh, F., & Motazedian, R. (2016). Analysis of Issues Implementation Organizational Policies. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(24), 67-95. (in Persian)

- Giorian, Hasan, Rabiei Mandjin, M.r. Advanced Government PolicyMaking, (2020) Mehraban Publication.
- Gurjipour, Hossein, Khashai, Vahid, Islambolchi, Alireza, & Asghari Sarem, Ali. (2018). The evaluation model of the cultural policy making process with the approach of qualitative study of the cultural documents of the Islamic Republic of Iran. Public Administration, 11(1), 47-72. (in Persian)
- Hall, Peter. (2018). Contribution to Public Policy Research, The Sociological Quaterly, Tylor & Francis, Ltd. Vol. 59, No.2, pp. 170-173
- Helco, Hugh. (1972). Policy Analysis, British Jornal of Political Science, Vol.2, No.1, pp. 83-108
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). Implementing public policy: Governance in theory and in practice. Sage.
- Hosseini, Seyyed Hossein; Daneshfard, Karamullah; Memarzadeh Tehran, Gholamreza and Bahmanpour, Homan (2019). Evaluation and fitting of the public environmental policy model in the country, 22(12), 1-12. (in Persian)
- Kasb Doost, Abbas. Daneshfard, Karam Elah. Memarzadeh Tehran, Gholamreza. (2022). Pathology of the gap in the implementation of the policy of the comprehensive reform program of the administrative system. Development and Transformation Management Quarterly, 1401(48): 25-34. (in Persian)
- Kurnia, UE, & Widhiasthini, NW (2021). Evaluation of the Cash Labor Intensive Policy on Village Fund Management in Empowering Village Communities In the 2015-2019 National Medium-Term Development Plan document 5, 148-161.
- Luan, Y. (2023). Green city and land utilization policy evaluation based on soft computing. Soft Computing, 1-10.
- Memarzadeh Tehran G. Yonesi O. (2022). Measuring Monetary Policy with the Economic Flowering Approach of the Cities. IUESA; 10 (39):47-72. (in Persian)
- Mergoni, A., & De Witte, K. (2022). Policy evaluation and efficiency: a systematic literature review. International transactions in operational research, 29(3), 1337-1359.
- Miri, Seid Mehdi. Khosropanh, Abdolhosein. Hamidizade, Ali. Akhavan Alai, Seidhosein, Rahmati, Mohammadhosin. (2018). Toward Integration in the Public Policy Making: The Unique Body of Governance and Public Policy. Strategy, 27(1), 159-192. (in Persian)
- Monavvarian, A. (2015). The implementation model of administrative reform with learning approach. Journal of Public Administration, 7(4), 839-864. (in Persian)
- Nargesian, A., pirannejad, A., Haji Molla Mirzaei, H., & Ghorbian, A. (2021). Presentation of a model of implementation of cyberspace policies in Iran. National Security, 11(39), 161-198. (in Persian)
- Supriyanto, E. E., Warsono, H., & Herawati, A. R. (2021). Literature Study on the Use of Big Data and Artificial Intelligence in Policy Making in Indonesia. Administratio, 12(2), 139-153.

- Sartika, I. (2011). Evaluation of Fishermen Empowerment Policy. *JIANA (Journal of State Administration)*, 11(2), 111–124.
- Shahsavari, H., Taheri Goodarzi, H., & Kameli, M. J. (2022). Identifying the main components and indicators governing the industrial policy evaluation model with a production boom approach in small and medium business clusters. *Iranian journal of management sciences*, 17(66), 145-168. (in Persian)
- Shosha, G. A. (2012). Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology: A reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, 8(27).
- Supriyanto, E. E., Warsono, H., & Herawati, A. R. (2021). Literature Study on the Use of Big Data and Artificial Intelligence in Policy Making in Indonesia. *Administratio*, 12(2), 139-153.
- Swinburn, B., Vandevijvere, S., Kraak, V., Sacks, G., Snowdon, W., Hawkes, C., ... & INFORMAS. (2013). Monitoring and benchmarking government policies and actions to improve the healthiness of food environments: a proposed Government Healthy Food Environment Policy Index. *Obesity reviews*, 14, 24-37.
- Turimubumwe, P., Adam, A. G., & Alemie, B. K. (2023). Policy level analysis of public urban lands management in Burundi: insights for harmonization of policy frameworks. *GeoJournal*, 88(3), 3223-3237.
- Wicaksana, H. D., Setiyono, B., & Martini, R. (2022). Evaluation of the Policy for Providing BLT Village Funds for Overcoming the Impact of the COVID-19 Pandemic in Tirta District, Pekalongan Regency. *Jurnal Public Policy*, 8(3), 117-123.
- Yang, W., Jingwei He, A., Fang, L., & Mossialos, E. (2016). Financing institutional long-term care for the elderly in China: a policy evaluation of new models. *Health Policy and Planning*, 31(10), 1391-1401.