



Analyzing the Causes of the Failure of the Evaluation of the Implementation of Infrastructure Policies in Iran (Field of Research: Industrial Development Policies)

Mohammad Haghshenas Gorgabi *

*Corresponding Author, Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran. E-mail: mo.haghshenas@ut.ac.ir

Davoud Hosseinpour

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran. E-mail: hosseinpour@atu.ac.ir

Vajhollah Ghorbanizadeh

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran. E-mail: vghorbanizadeh@gmail.com

Ali Asghar Pourezzat

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Governance, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: pourezzat@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Experimental evidence and numerous studies suggest that the evaluation of infrastructure policy implementation in Iran over the past few decades has consistently fallen short of achieving its intended goals. These goals include providing constructive feedback to authorities, enhancing accumulated experience and learning, offering recommendations for policy adjustments or improvements in their implementation, and addressing or eliminating environmental obstacles that hinder policy execution. However, the evaluations conducted have not successfully met these objectives. This research aims to identify the challenges contributing to these shortcomings and seeks to answer the critical question of why these

Citation: Haghshenas Gorgabi, Mohammad; Hosseinpour, Davoud; Ghorbanizadeh, Vajhollah & Pourezzat, Ali Asghar (2025). Analyzing the Causes of the Failure of the Evaluation of the Implementation of Infrastructure Policies in Iran (Field of Research: Industrial Development Policies). *Journal of Public Administration*, 17(1), 13-43. (in Persian)



evaluations have been ineffective—referred to as "evaluation failure"—with a particular focus on industrial development policies.

Methods

This research employed a qualitative research method, utilizing thematic analysis to explore the issue in depth. The study involved 48 experts with substantial experience in policy evaluation, selected through targeted and snowball sampling methods. These experts were drawn from four key groups: 1) regulatory organizations (evaluators), 2) universities and research institutes, 3) executive bodies, and 4) policy-making organizations. Through in-depth interviews, data were collected and subsequently analyzed using the thematic analysis method. From these interviews, 564 unique codes were extracted, which formed the basis of the study's findings.

Results

The analysis of the research data revealed five overarching "mega-challenges" within Iran's evaluation system that have significantly contributed to the failure of effective evaluation of infrastructure policies. Of these five mega-challenges, two—namely, "the creation of a necessary institutional framework for effective evaluation" and "weak governance within the evaluation system"—are issues at the national and macro levels, necessitating corrective measures at these broader levels to address them effectively. The remaining three mega-challenges—"challenges related to evaluation methods and processes," "challenges associated with organizational characteristics," and "challenges related to the presentation of evaluation results"—manifest primarily at the organizational level and can potentially be resolved within that context. Additionally, the study identified 17 sub-macro challenges (overarching sub-themes) and 48 more detailed challenges (organizing themes), which are subsets of these mega-challenges. In total, 136 factors (basic themes) were identified, each representing critical elements contributing to the failure of infrastructure policy evaluations in Iran.

Conclusion

The research findings indicate that several significant challenges have undermined the effectiveness of infrastructure policy evaluations in Iran. These challenges have resulted in evaluations that are often quantitatively limited, contradictory, vague, overly general, impractical, and disconnected from the needs of policymakers. Overcoming these challenges is essential to improving the evaluation process, thereby enabling it to achieve its primary objectives: facilitating learning, understanding necessary reforms in policy implementation, and improving the content of approved policies. To address these challenges, the research suggests revising and amending laws and regulations related to evaluation, fostering a culture of evaluation, training evaluation specialists, and creating opportunities for private and non-governmental institutions to engage in evaluation. Additionally, it is recommended to reengineer the structure and context of evaluation organizations to align with necessary features, emphasize local evaluation methods and processes, develop appropriate statistical systems, and ensure the timely and free publication of evaluation results.

Keywords: Policy evaluation, Evaluation, Policy implementation evaluation, Evaluation of infrastructure policies.



واکاوی علل شکست ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیربنایی در ایران (حیطه پژوهش: خطمشی‌های توسعه صنعتی)

محمد حق شناس گرگابی *

* نویسنده مسئول، دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mo.haghshenas@ut.ac.ir

داوود حسین پور

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: hosseinpour@atu.ac.ir

وجه‌الله قربانی‌زاده

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: vghorbanizadeh@gmail.com

علی اصغر پورعزت

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده حکمرانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: pourezzat@ut.ac.ir

چکیده

هدف: مطابق شواهد تجربی و مطالعات مختلف، ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیربنایی در ایران، در چند دهه اخیر نتوانسته است به اهداف ارزشیابی منتهی شود که همانا ارائه بازخورد مناسب به مسئولان امر، افزایش انباشته تجربه و یادگیری، ارائه پیشنهادها و اصلاحی در خطمشی‌ها یا فرایند اجرای آن‌ها، ترمیم و تکمیل این خطمشی‌ها یا رفع موانع محیطی در ارتباط با اجرای این خطمشی‌ها است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌هایی اجرا شده که به چنین اشکالاتی منجر شده است و در پی پاسخ به چرایی مؤثر نبودن ارزشیابی‌های مزبور (شکست ارزشیابی) با تمرکز بر خطمشی‌های توسعه صنعتی است.

روش: پژوهش حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی و تحلیل مضمون انجام شده است. در این پژوهش با ۴۸ نفر از خبرگانی مصاحبه شد که با حوزه ارزشیابی خطمشی آشنا بودند و در سازمان‌های نظارتی (ارزشیاب)، دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها، دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های خطمشی‌گذار در حوزه ارزشیابی فعالیت می‌کردند. این افراد به روش هدفمند و نمونه‌برداری گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، به کمک روش تحلیل تم، تجزیه و تحلیل و به استخراج ۵۶۴ کد از این مصاحبه‌ها منتهی شد.

استناد: حق شناس گرگابی، محمد؛ حسین پور، داوود؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله و پورعزت، علی اصغر (۱۴۰۴). واکاوی علل شکست ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیربنایی در ایران (حیطه پژوهش: خطمشی‌های توسعه صنعتی). مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۱۳-۴۳.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون داده‌های پژوهش نشان داد که به‌طور کلی، پنج ابرچالش کلان (مضمون فراگیر اصلی) در نظام ارزشیابی ایران وجود دارد که به شکست ارزشیابی اجرایی خطمشی‌های زیربنایی منجر شده است. از این پنج ابرچالش، دو چالش «ایجاد بستر نهادی لازم برای ارزشیابی مؤثر» و «حکمرانی ضعیف سامان‌دهی نظام ارزشیابی»، در سطح ملی و کلان کشور نمود دارد که رفع آن‌ها، به اقدام‌های اصلاحی در سطح کلان نیاز دارد. سه ابرچالش دیگر، یعنی «چالش مربوط به روش‌ها و فرایندهای ارزشیابی»، «چالش اختصاصی مرتبط با «ویژگی‌های سازمانی» و «چالش مربوط به «ارائه نتایج ارزشیابی»، در سطح سازمانی نمود یافته و در آن سطح نیز رفع می‌شود. همچنین، از مجموع ۱۳۶ عامل (مضمون پایه) ۱۷ چالش کلان فرعی (مضمون فراگیر فرعی) و ۴۸ چالش جزئی‌تر (مضمون سازمان‌دهنده) نیز در زیرمجموعه هر یک از این ابرچالش‌ها به‌دست آمد که هر یک عاملی بسیار مهم برای شکست اجرای ارزشیابی خطمشی‌های زیربنایی در ایران به حساب می‌آید.

نتیجه‌گیری: مطابق یافته‌های پژوهش، برای ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیربنایی در ایران چالش‌های متعددی وجود دارد که به شکست ارزشیابی اجرایی خطمشی‌های زیربنایی کشور منجر شده است؛ به‌نحوی که ارزشیابی‌های انجام شده به لحاظ کمی، محدود است و برخی از آن‌ها، متناقض، مبهم، کلی، بی‌استفاده و دور از دسترس خطمشی‌گذاران قرار دارد. تنها با رفع چالش‌های موجود می‌توان به موفقیت ارزشیابی اجرایی خطمشی‌ها در تحقق اهداف اصلی خود در درس‌آموزی، عبرت‌گیری، درک درست از اصلاحات لازم در اجرا و محتوای خطمشی‌های مصوب امیدوار بود. مطابق نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که برای رفع این چالش‌ها، ضمن بازبینی و اصلاح قوانین و مقررات حوزه ارزشیابی، بهبود فرهنگ ارزشیابی و پرورش نیروهای متخصص ارزشیابی در کشور و امکان‌پذیر کردن ایجاد مؤسسه‌های خصوصی و مردم‌نهاد ارزشیابی و بازمهندسی ساختار و بافتار سازمان‌های ارزشیاب متناسب با ویژگی‌های لازم، روی روش‌ها و فرایندهای بومی ارزشیابی، نظام‌های آماری مناسب برای ارزشیابی و انتشار به‌موقع و آزادی در نشر نتایج ارزشیابی تأکید و اقدام شود.

کلیدواژه‌ها: ارزشیابی خطمشی، ارزشیابی، ارزشیابی اجرایی خطمشی، ارزشیابی سیاست‌های زیربنایی.

مقدمه

در حیطه خطامشی‌گذاری عمومی^۱، مسئله مهمی همیشه ذهن اغلب سیاست‌مداران^۲، سیاست‌گذاران^۳، بوروکرات‌ها^۴ و عموم مردم را در هر جامعه‌ای مشغول خود ساخته این است که سیاست‌ها و خطامشی‌هایی که دولت برای امور مختلف و اداره جامعه وضع کرده، به چه نتایجی دست یافته است؟ (مولر^۵، ۲۰۲۰) و آیا توانسته است مشکل و مسئله‌ای را که بابت آن ایجاد و تصویب شده است، حل کند؟ (ولمن^۶، ۲۰۱۷) یا اوضاع مربوطه را بهبود بخشد؟ (وال^۷، ۲۰۱۰). اگر پاسخ خیر است، علت دقیق آن چیست و اگر پاسخ بله است، چگونه به این موفقیت دست یافته است؟ این سؤال‌ها که تحت عنوان ارزشیابی خطامشی عمومی^۸ مطرح می‌شود (ولمن، ۲۰۱۷)، متمرکز است بر سنجش اثر فعالیت‌های بخش عمومی^۹ (لستر و استوارت^{۱۰}، ۱۳۸۱) و ارزشیابی اثربخشی^{۱۱} و کارایی^{۱۲} کلی یک برنامه یا سیاست ملی، در دستیابی به اهداف مدنظر یا ارزیابی اثربخشی نسبی دو یا چند برنامه در تحقق اهداف مشترک (ولی، اسکاتلون، دافی، فوکوموتو و وگت^{۱۳}، ۱۹۷۰). این ارزشیابی‌ها در مرحله قبل از تدوین، اجرا و بعد از اجرا، در چرخه خطامشی‌گذاری انجام می‌شود (ناگل^{۱۴}، ۲۰۱۸).

ارزشیابی خطامشی به‌طور کلی سه حیطه اصلی را دربرمی‌گیرد: حیطه اوفل بر سنجش اثربخشی و کیفیت‌سنجی خطامشی در رسیدن به خواسته‌هایی نظارت دارد که از تدوین و تنظیم سیاست انتظار می‌رود (ژنگ و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۱)؛ حیطه دوم، ارزشیابی اجرای خطامشی در پیاده‌سازی خطامشی است (کلوته^{۱۶}، ۲۰۰۹) و حیطه سوم، سنجش کارایی ابزار یا راهبردهای مجریان (مونژدزی^{۱۷}، ۲۰۲۰) و ارزشیابی عملکرد نهادها و سازمان‌های مجری خطامشی است (اسپیریداکی، باناکا و فلاموس^{۱۸}، ۲۰۱۶). هرچقدر ارزشیابی خطامشی یا اجرای آن دقیق‌تر و به شکل استاندارد و حرفه‌ای انجام شود، در آن صورت می‌تواند باعث تحکیم اجرای بدون انحراف خطامشی، بازنگری خطامشی در صورت شناسایی اشکالات یا اصلاح و تکمیل آن‌ها شود (لئونگ و هاوالت^{۱۹}، ۲۰۲۲؛ خان و خانداکر^{۲۰}، ۲۰۱۶). درس‌هایی که از خلال ارزشیابی به‌دست می‌آید و تجربه‌هایی که برای خطامشی‌گذاران، مجریان و سایر بازیگران درگیر در خطامشی‌گذاری حاصل می‌شود، از دیگر اثرهای مفیدی است که یک ارزشیابی موفق می‌تواند به‌وجود آورد (هاوالت^{۲۱}، ۲۰۱۲).

1. Public policy
2. Politicians
3. Policy makers
4. Bureaucrats
5. Mueller
6. Wollmann
7. Wall
8. Public policy evaluation
9. Public sector
10. Lester & Stewart
11. Effectiveness evaluation
12. Efficiency evaluation
13. Wholey, Scanlon, Duffy, Fukumoto & Vogt
14. Nagel
15. Zhang et al.
16. Cloete
17. Munzhedzi
18. Spyridaki, Banaka & Flamos
19. Leong & Howlett
20. Khan & Khandaker
21. Howlett

اگر در جامعه‌ای، نظام ارزشیابی خطمشی عمومی کارآمد و اثربخش حاکم شود، خواسته‌های اصلی ارزشیابی را با پاسخ دقیق و نتایج متقن و قابل استفاده، شاخص‌های عددی لازم، اطلاعات مهم اجرایی، نتایج، خروجی‌ها و اثرهای هر خطمشی برآورده می‌کند و باعث آشکار شدن ایرادهای احتمالی یا ناکارایی یا ضعف‌های خطمشی‌ها می‌شود و مسیر را برای یادگیری، بازنگری و اصلاحات لازم در هر سطح حاکمیتی تسهیل می‌کند (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱، ۲۰۲۰). چنانچه این نظام ناکارآمد باشد (الوانی، پورعزت و نجابت، ۱۳۹۶)، هرگز اهداف ارزشیابی محقق نمی‌شود و اطلاعات متقن و مفید درست و به‌اندازه کافی از وضعیت خطمشی‌گذاری، اجرا، نتایج و اثرهای خطمشی وضع شده هویدا نخواهد شد و از آنجا که اطلاعاتی لازم برای ارزیابی‌ها حاصل نمی‌شود، اصلاحات موردنیاز در نظام خطمشی‌گذاری و اجرا نیز یا در عمل انجام نخواهد شد یا اگر اقداماتی صورت گیرد، کاملاً اتفاقی و حاصل بینش شخصی برخی از سیاستمداران خواهد بود.

در ایران، نهادهای متولی بسیاری ذیل دستگاه‌های اجرایی (اشریان و امامی میبدی، ۱۳۹۳؛ امامی میبدی و اشریان، ۱۳۹۱) و نیز مستقل، به‌شکل دولتی یا غیردولتی، مسئولیت ارزشیابی خطمشی‌های عمومی را برعهده دارند (سعیدی، جمال‌زاده و باقری، ۱۴۰۰؛ میر محمدی، ۱۳۷۸). با وجود این نهادها، تجربه‌های انتشار گزارش‌های مختلف ارزشیابی خطمشی، شواهد علمی و تجربی بسیاری نشان می‌دهد که ارزشیابی خطمشی عمومی، در عمل نتوانسته است موفقیت‌چندانی در بسیاری از حوزه‌ها به‌دست آورد و اطلاعات کافی و لازم را در اختیار سیاستمداران، سیاست‌پژوهان و مردم جامعه بگذارد و تمام ویژگی‌ها و اثرهایی را که از یک ارزشیابی موفق می‌توان سراغ داشت، به بار آورد (سلمانی شورکی، ۱۳۹۷). با بررسی ساده می‌توان دریافت که در موضوع توسعه صنعتی که تمرکز پژوهش حاضر بر آن قرار دارد، از دیرباز خطمشی‌هایی وجود داشته است، مانند سیاست‌های کلی، برنامه‌های توسعه و اسناد راهبردی و... که هیچ‌یک نظر قاطع، دقیق و مشخصی در ارتباط با قضاوت در مورد این سیاست‌ها، موفق بودن اجرای این سیاست‌ها و ایرادها و مانع‌های بر سر راه آن‌ها، کارنامه عملکرد دستگاه‌های مجری و... وجود ندارد (رجوع شود به: عظیمی، منوریان، پورعزت و راغفر، ۱۳۹۸؛ سلیمی‌فر، نوروزی و مطهری، ۱۳۹۵ و شهرکی، ۱۳۹۳). اطلاعات ارزشیابی اندکی که در دسترس است هیچ‌کدام نتوانسته است به اهداف ارزشیابی منتهی شود که این اهداف، همان ارائه بازخورد مناسب به مسئولان امر، افزایش انباشته تجربه و یادگیری، ارائه پیشنهادها و اصلاحی در خطمشی‌ها یا فرایند اجرای آن‌ها، ترمیم و تکمیل این خطمشی‌ها یا رفع موانع محیطی در ارتباط با اجرای این خطمشی‌هاست و حتی شناخت کافی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی یا مدیران این دستگاه‌ها ارائه کند.

در این پژوهش با در نظر گرفتن خلأ علمی پرداختن به این موضوع در متون علمی و پژوهشی کشور، در پی شناسایی چالش‌هایی هستیم که به شکست ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیربنایی در ایران منجر شده است. به‌طور اجمالی می‌توان بررسی‌های این پژوهش را در پاسخ به این سؤال خلاصه کرد: چه چالش‌هایی وجود دارد که باعث نامؤثر بودن اقدام‌های ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیربنایی در کشور ایران با تمرکز بر خطمشی‌های توسعه صنعتی شده

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

است؟ چالش‌های موجود در نظام ارزشیابی فعلی خطمشی‌های زیربنایی که مانع ارائه نتایج دقیق، یادگیری، اصلاح و بازبینی خطمشی‌ها می‌شود، کدام‌اند (آسیب‌شناسی)؟

ضرورت پرداختن به این موضوع در ایران و یافتن پاسخ سؤال‌های فوق برای این است که خطمشی، پدیده‌ای آینده‌پرداز و آینده‌ساز است و ممکن است آثار آن در تسلسلی فرانسلی، چندین سال یا دهه یا حتی سده پیاپی از زندگی انسان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد؛ پس باید با دقت صورت‌بندی و ارزشیابی شود؛ زیرا هرچه یک امر مهم‌تر و خطرتر باشد، باید با ملاحظه و دقت بیشتری به آن پرداخته شود و پردازش آن، بر شواهد و اطلاعات متقن‌تر و ارزشیابی دقیق‌تری استوار گردد (پورعزت، ۱۴۰۰). نادیده‌انگاشتن مسئله شکست ارزشیابی و عدم کشف علل این موضوع در ایران، می‌تواند ضمن هدر دادن منابع ملی برای انجام ارزشیابی‌هایی کم‌اثر و کم‌فروغ، باعث تداوم تدوین و تصویب خطمشی‌هایی شود که هم از لحاظ محتوا کارا نیستند و هم در اجرا و ایجاد سازوکار پیاده‌سازی دچار اشکال باشند و در نهایت، باعث آثار و پیامدهای بلندمدت و ویرانگر در چند دهه یا چندین نسل شوند.

پیشینه نظری پژوهش

خطمشی‌گذاری

خطمشی عمومی، به‌طور کلی، مربوط به تلاش دولت برای برآورده کردن هدفمند نیازها، خواسته‌ها و اراده مردم از طریق توسعه و نهادینه‌سازی فرایندهای سیاسی است که به کمک مکانیسم‌هایی مشخص به نمایندگی از مردم جامعه، درصدد حل مشکلات و مسائل جامعه برمی‌آید (پیترز^۱، ۲۰۲۱). تعریف دقیق خطمشی عمومی، سخت و مشکل است (هیل و هاپ^۲، ۲۰۱۴)؛ زیرا به دلیل وجود انواع خطمشی‌ها، تصمیم‌ها و اقدام‌های مختلف حکومت، نوع حکومت، گستره نظام سیاسی، تفاوت در مشروعیت تصمیم‌ها و... مشخص کردن دقیق و تمیز دادن آن از غیرخطمشی، کاری سخت می‌نماید (بریتویت، چوروکا، لانگ، ایس و هرکس^۳، ۲۰۱۸). رشته تحصیلی خطمشی‌گذاری، از زمان آغاز در دهه ۱۹۵۰، با رویکرد آن دسته از اندیشمندانی گره خورده است که فرایند خطمشی‌گذاری را به‌عنوان چارچوب تکامل‌یافته از مراحل مجزا و شامل تدوین، اجرا و ارزشیابی می‌دانند (جان و وگریچ^۴، ۲۰۱۷). از جاذبه‌های رویکرد فرایندی، هنجاری بودن، منطقی و مبتنی بر شواهد بودن است. همچنین، این دیدگاه در تطابق با درک اساسی مردسالاری سیاسی است که سیاست‌مداران منتخب مردم، تصمیم‌ها را می‌گیرند و بخش اداری (خدمات عمومی بی‌طرف) آن‌ها را محقق می‌کند (جان و وگریچ، ۲۰۰۷). در بین خطمشی‌های عمومی، خطمشی‌های زیربنایی قرار دارند که زمینه توسعه‌یافتگی کشور را با ایجاد امکانات زیرساختی مناسب مهیا می‌کنند، امکاناتی که اگر کشور به آن مجهز باشد، تولید، ارائه خدمات بیشتر و افزایش رفاه عمومی و رفع فقر ممکن خواهد بود. هسته اصلی خطمشی‌های زیربنایی، خطمشی‌های توسعه صنعتی است، خطمشی‌هایی که با دستیابی به تحول در ساختارهای تولیدی کشور مربوط است. وضعیت رفاهی کشورها تابعی از

1. Peters
2. Hill & Hupe
3. Braithwaite, Churruca, Long, Ellis & Herkes
4. Jann & Wegrich

ساختارهای تولیدی آن کشور است. از این منظر، خطمشی‌های زیربنایی توسعه صنعتی، دستیابی به تحول ساختار تولیدی‌ای را ممکن می‌سازد که قابلیت‌های افزایش مستمر درآمد و رفاه کشور را فراهم می‌کند و به «تحول مولد»^۱ یا دستیابی به «توانمندی‌های توانمندساز»^۲ منجر می‌شود (نیبلر^۳، ۲۰۱۴). از جمله خطمشی‌های زیربنایی بسیار مهم در ایران و مرتبط با توسعه صنعتی، می‌توان به سیاست‌های کلی صنعت، بخشی از سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه پنج‌ساله، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های کلی حمل‌ونقل و بخشی از قانون برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، سند راهبردی توسعه صنعتی اشاره کرد.

ارزشیابی خطمشی

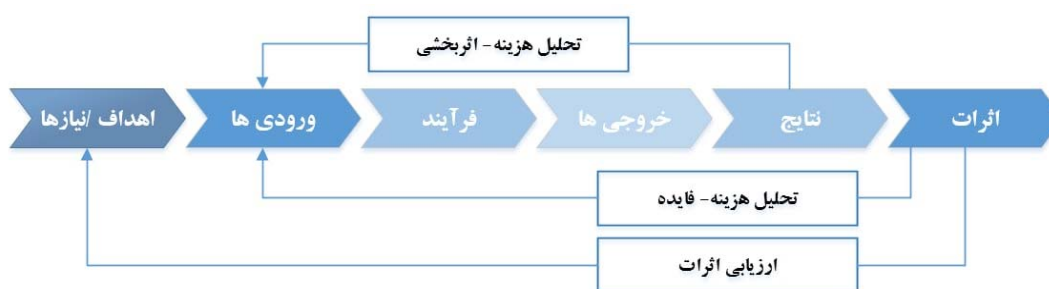
در اکثر نظریه‌ها، چارچوب‌ها و مدل‌های فرایندی خطمشی‌گذاری عمومی، مرحله پایانی ارزشیابی به ارزیابی یا ارزشیابی خطمشی عمومی ختم می‌شود (ارشد، کارتر و میسون^۴، ۲۰۱۴). ارزشیابی، فرایند تعیین شایستگی، قیمت و ارزش چیزهاست (اسکریون^۵، ۱۹۹۸). ارزشیابی یک روش تحلیلی کلیدی است. از منظر ودونگ (۲۰۱۳)، به‌طور کلی مرحله ارزشیابی خطمشی به‌منظور تعیین میزان تحقق اهداف مقصود (و غیرمقصود)، مشخص کردن دلایل برای موفقیت و شکست، تخصیص (یا بازتخصیص) منابع و بهبود خطمشی یا تصمیم برای خاتمه خطمشی‌هایی که دیگر کار نمی‌کنند، انجام می‌شود (ودونگ و بجورولف^۶، ۲۰۱۳). برای ارزشیابی خطمشی متناسب با هدف ارزشیابی و وجهی از آن الگوها و مدل‌های متعددی تولید شده است (کوکران، مایر، کار، کایر و مک‌کنزی^۷، ۲۰۱۵: ۱۱-۱۲). به‌طور نمونه ودونگ و بجورولف (۲۰۱۳)، شش مدل برای ارزشیابی خطمشی عمومی معرفی کرده‌اند: «مدل دستیابی به هدف»، «مدل جوانب - آثار»، «مدل ارتباطی»، «مدل معطوف به ارباب‌رجوع»، «مدل ذی‌نفعان»، «مدل‌های دانشگاهی» (بلمنز ویدک و همکاران^۸، ۲۰۱۷). ارزشیابی خطمشی فارغ از نوع مدل و الگوی ارزشیابی، در عمل کار ساده‌ای نیست. به‌طور کلی با توجه به چارچوب متفاوت ارزشی و عقلایی جوامع، می‌توان دوگانگی‌های متعددی را برای انتخاب رویکرد و روش مناسب، به‌منظور ارزشیابی خطمشی‌های عمومی در نظر گرفت: نگاه زودگذر یا موضوعی پایدار و دائمی، بسیار کاربردی یا بسیار نظری، کاملاً چند رشته‌ای یا بسیار محدودشده در علوم سیاسی، بسیار کمی یا بیش‌ازحد ذهنی، بیش‌ازحد فنی یا بیش‌ازحد سیاسی، استفاده بیش‌ازحد از ارزشیابی خطمشی یا استفاده کمتر از حد انتظار، بسیار محافظه‌کارانه یا بسیار لیبرال (منوریان، ۱۳۹۳: ۲۷۲-۲۵۳)، ارزشیابی سامان‌مند عملیاتی یا نتیجه یک برنامه یا سیاست، استفاده از مجموعه‌ای از استانداردهای صریح یا ضمنی (ویس^۹، ۱۹۸۸). از این رو ماحصل ارزشیابی‌های خطمشی می‌تواند بسیار متفاوت و حتی

1. Productive Transformation
2. Productive Capabilities
3. Nibler
4. Arshed, Carter & Mason
5. Scriven
6. Vedung & Bjurulf
7. Cochran, Mayer, Carr, Cayer & McKenzie
8. Bemelmans-Videc et al.
9. Weiss

متناقض باشد؛ اما هدف همه مدل‌ها و روش‌ها در ارزشیابی خطمشی، روشن کردن این مطالب است: ۱. آیا خطمشی به‌درستی انتخاب شده است؟ ۲. آیا خطمشی به‌درستی اجرا شده است؟ ۳. آیا خطمشی در تحقق اهداف خود موفق بوده یا ناکام مانده است؟! ۴. دلیل موفقیت خطمشی چه بوده است؟ ۵. علت ناکامی خطمشی چه بوده است؟ (ویس، ۱۹۸۸؛ هندرن، لو و پاندی^۱، ۲۰۱۸).

یکی از شقوق مهم ارزشیابی خطمشی ناظر بر سؤال دوم به بعد، یعنی به‌درستی اجراء شدن خطمشی است که ارزشیابی اجرای خطمشی^۲ نامیده می‌شود (دی‌گراف و کارگو^۳، ۲۰۰۹). جدا کردن ارزشیابی اجرای خطمشی از مفهوم پایه ارزشیابی خطمشی که به شکل عام و کلی، هرگونه ارزشیابی را دربرمی‌گیرد، کاری دشوار است؛ زیرا هر آنچه ذیل مفهوم ارزشیابی اجرا قرار گیرد، به طرق اولی در زمره ارزشیابی خطمشی نیز قرار می‌گیرد و نسبت به سایر شقوق ارزشیابی خطمشی، از اولویت بیشتری برخوردار است. مادامی که اطلاعات مفیدی از اجرای خطمشی یا نحوه اجرا و نتایج آن به‌دست نیاید، نمی‌توان در خصوص کیفیت خطمشی یا اثربخشی آن یا عملکرد مجریان و خطمشی‌گذاران قضاوت کرد (برینارد^۴، ۲۰۰۹).

از لحاظ زمینه علمی، نظریه ارزشیابی اجرا مطابق شکل ۱، بخشی از نظریه‌های علم اقتصاد است که رابطه بین اهداف استاندارد شده و نهاده‌ها را به‌طور کامل بررسی می‌کند (پارفری^۵، ۲۰۰۲: ۲۷۳). ارزشیابی اجرا (پیاده‌سازی) سعی می‌کند که درک بهتری از چگونگی و چرایی موفقیت یا عدم موفقیت خطمشی ارائه دهد (بلیز و گگنی^۶، ۲۰۱۰) و در کنار سایر موارد، به مدیریت فرایند تبدیل ایده به عمل و اینکه چه عواقبی بر پیاده‌سازی تأثیر می‌گذارد، کمک کند و نحوه اجرای خطمشی را توضیح دهد (نیلسن^۷، ۲۰۱۵: ۱). این کار با ارائه روش‌های منطقی برای طراحی یک فرایند تبادل اطلاعات انجام می‌گیرد (کاخبد^۸، ۲۰۱۳).



شکل ۱. ارزشیابی اجرای (پیاده‌سازی) خطمشی برگرفته از رویکرد ارزیابی اقتصادی (محقق ساخته)

1. Hendren, Luo & Pandey,
2. Policy implementation evaluation
3. DeGroff & Cargo
4. Brynard
5. Parfrey
6. Blais & Gagné
7. Nilsen
8. Kakhbod

داده‌های حاصل از ارزشیابی اجرای خطمشی می‌تواند با منطق و نگاه توصیفی^۱ یا هنجاری^۲ تولید شود. در نگاه توصیفی، پایش و ارزشیابی با استفاده از اهداف و معیارهای مشخص و با مشاهده و گردآوری داده‌ها انجام می‌شود؛ از این رو، زمانی خطمشی موفق/ناکام تلقی می‌شود که بتواند/نتواند اهداف و معیارهای پیش‌بینی شده را محقق سازد؛ این در حالی است که در نگاه هنجاری بر درستی و مناسب بودن خود اهداف، معیارها و شاخص‌های خطمشی تأکید می‌شود و موفقیت و شکست خطمشی پیچیده‌تر و مشکل‌تر است؛ زیرا ممکن است هیچ توافقی برای اهداف و معیارهای خطمشی میان ذی‌نفعان با توجه به واقعیت‌هایی شبیه به گیم تئوری وجود نداشته باشد (میرسون^۳، ۱۹۹۱).

شکست ارزشیابی خطمشی

«شکست خطمشی»^۴ یا «ناکامی» در آن، متضاد «موفقیت خطمشی»^۵ یا «کامیابی» در آن است. زمانی خطمشی شکست می‌خورد یا نارسا تلقی می‌شود که نتواند اهداف مدنظر و پیش‌بینی شده‌اش را محقق سازد (مک‌کانل^۶، ۲۰۱۵). شکست اجرای خطمشی نیز ناظر بر شکاف بین مطلوبیت‌های مطرح‌شده در خطمشی و آنچه در عمل توسط مجریان اجرا می‌شود، قابل درک است (هادسون، هانت و پکهام^۷، ۲۰۱۹). در کنار این دو شکست، نوع دیگری از شکست در چرخه خطمشی‌گذاری می‌تواند بروز کند که در تحقیقات علمی کمتر به آن پرداخته شده و آن هم شکست ارزشیابی خطمشی یا شکست ارزشیابی اجرای خطمشی است. در کشورهایی که نظام ارزشیابی خطمشی عمومی کارآمد و اثربخش وجود دارد، اهداف ارزشیابی به خوبی محقق می‌شود؛ به طوری که در صورت وجود ایراد در هر یک از بخش‌های نظام سیاست‌گذاری و نظام اداری/اجرایی، این ایراد به خوبی شناخته و اصلاحات لازم در هر سطح حاکمیتی اعمال می‌شود. چنانچه این نظام نظارت و ارزشیابی کارآمد و مفید نباشد، هرگز اهداف ارزشیابی محقق نمی‌شود و اطلاعات متقن و مفیدی از ایرادهای هیچ‌یک از سطوح نظام خطمشی‌گذاری، درست و به‌اندازه کافی هویدا نخواهد شد و از آنجا که اطلاعات لازمی از ارزشیابی‌ها حاصل نمی‌شود، اصلاحات موردنیاز در نظام خطمشی‌گذاری و اجرا نیز یا در عمل انجام نخواهد شد یا اگر اقداماتی نیز صورت بگیرد، کاملاً تصادفی و حاصل بینش شخصی برخی از سیاست‌مداران خواهد بود؛ حالت دوم، چیزی شبیه به شکست ارزشیابی است.

بررسی‌های ارزشیابی برنامه‌های عمومی (خطمشی‌های زیربنایی) در ایران نشان می‌دهد که ارزشیابی خطمشی‌ها، آن گونه که شایسته است، مورد اهتمام خطمشی‌گذاران قرار نگرفته و با بی‌مهری مواجه شده است (تیموریان و امامی، ۱۳۹۸). در همین رابطه، بررسی مکتوبات و اطلاعات منتشر شده پیرامون ارزشیابی اجرای سیاست‌های کلی بخش صنعت، به‌عنوان مهم‌ترین خطمشی‌های توسعه صنعتی در کشور پس از ۱۱ سال از پیاده‌سازی این خطمشی‌ها نشان می‌دهد که گزارش یا گزارش‌های ملموس و شایان توجهی که گویای ارزشیابی پیاده‌سازی این خطمشی‌ها باشد، در

1. Descriptive
2. Normative
3. Myerson
4. Policy failure
5. Policy success
6. McConnell
7. Hudson, Hunter & Peckham

کشور وجود ندارد یا دست کم اگر مواردی وجود دارد، در دسترس عموم قرار نگرفته است. گزارش‌های شبه‌ارزیابی‌گونه و پراکنده‌ای در ارتباط با برخی از بندها یا احکام این سند وجود دارد؛ اما آن موارد نیز بسیار مبهم است و از منظر روش‌شناسی با رویکردی اثباتی به ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیرین یا یک صنعت خاص پرداخته شده است که فاقد نگاه سیستماتیک و ارزشیابی خطمشی است و بیشتر ناظر بر ارزیابی عملکرد یک صنعت است تا ارزشیابی خطمشی؛ از این رو نتوانسته است به نظام خطمشی‌گذاری کشور کمک چشمگیری کند. اگر این ارزشیابی دچار شکست نمی‌شد و به لحاظ کمی و کیفی قابل اعتنا بود، در آن صورت سه گونه دانش برای نظام خطمشی‌گذاری زیربنایی کشور فراهم می‌ساخت: ۱. دانش تحلیلی که وظیفه‌اش تحلیل و تبیین است (چیستی، چرایی و چگونگی انجام امور)؛ ۲. دانش ارزشیابانه که وظیفه‌اش بررسی و ارزشیابی است (کیفیت و سودمندی خطمشی و ابزار اجرایی)؛ ۳. دانش تجویزی که گزینه‌های بدیل را پیشنهاد می‌کند (چگونه به نحو دیگری می‌توان با امور روبه‌رو شد) (محمدی، دانایی فرد و ذوالفقارزاده، ۱۳۹۷) که در شرایط فعلی، چنین وضعیتی در ارزشیابی‌های خطمشی‌های زیربنایی کشور مشاهده نمی‌شود؛ از این رو می‌توان به آن شکست ارزشیابی اطلاق کرد. توجه به کارآمدی ارزشیابی، این امکان را در اختیار خطمشی‌گذاران، مجریان و ذی‌نفعان قرار می‌دهد که در گام نخست، از بروز آسیب‌های موجود در ارزشیابی که مانع تحقق اهداف ارزشیابی می‌شود، پیشگیری کنند و در گام بعدی، در صورت دست‌نیافتن به اهداف مدنظر، با رجوع به علل ناکارآمدی، موانع و مشکلات را شناسایی و آن‌ها را حل کنند (گرچی‌پور، خاشعی، اسلامبولچی و اصغری صارم، ۱۳۹۸).

پیشینه تجربی پژوهشی

در تحقیقات مرتبط با خطمشی‌گذاری، همواره به سه مرحله اصلی فرایند خطمشی‌گذاری، یعنی تدوین خطمشی، اجرای خطمشی و ارزشیابی خطمشی اشاره شده و در مورد هر کدام از این سه مرحله، تحقیقات گسترده‌ای انجام شده است. ارزشیابی خطمشی از حیث دامنه تحقیق از دو بخش اول فرایند خطمشی‌گذاری، کمترین میزان توجه از سوی محققان را به خود جلب کرده است (میکویتس^۱، ۲۰۲۱). به‌طور کلی، مطالعات در زمینه ارزیابی یا ارزشیابی خطمشی عمومی یا سیاست‌های عمومی در ایران، در حیطه مقاله‌های علمی و پژوهشی منتشر شده معتبر، کمتر از ۵۰ مورد است. ریشه عدم توجه درخور به حوزه ارزشیابی خطمشی در ایران را برخی به کمبود آثار جریان‌ساز توسط استادان صاحب کرسی در دانشگاه‌های معتبر و اندیشمندان حوزه خطمشی در ایران، حبس الگوهای ارزشیابی در قلمرو علوم آموزشی و سیطره نگرش کمی در روش پژوهش مرتبط می‌دانند (محقق معین، ۱۳۸۸)؛ همچنین می‌توان وجود اغتشاشات مفهومی در اصطلاحات پایه ارزشیابی و عدم تبیین شایسته جایگاه و کارکردهای ارزشیابی خطمشی (امامی میبیدی، ۱۳۹۴) و همچنین بخشی‌نگری و بسنده کردن به استفاده صرف از مدل‌های ارزشیابی در علوم اقتصادی یا عدم اهتمام نهادهای خطمشی‌گذار به پژوهش‌های نظری و کاربردی در ارزشیابی خطمشی را مزید بر علت دانست. این در حالی است که ارزشیابی خطمشی، در ارتقای پاسخ‌گویی، بهبود، یادگیری و حتی اطلاع‌رسانی دستاوردهای خطمشی‌های عمومی از

سطوح کلان ملی تا سطوح خرد و بخشی، نقشی بی‌بدیل برعهده دارد (استافلیم و کورین^۱، ۲۰۱۴). تحقیقات انجام‌شده در ایران را به‌طور کلی می‌توان به پنج گروه کلی بر اساس نقطه تمرکز مطالعه تقسیم کرد:

۱. برخی از مطالعات به بررسی مدل‌ها، نظریه‌ها و روش‌های ارزشیابی پرداخته‌اند و رویکردی عملیاتی و روش‌شناختی دارند (برای بررسی بیشتر به واعظی، شریف زاده، محمدی، ۱۳۹۴ و امامی میبیدی، ۱۳۹۲):

۲. برخی دیگر به بررسی موردی میزان تحقق و موفقیت هر کدام از خطمشی‌ها یا سیاست‌های اجتماعی، اقتصادی، آموزشی، صنعتی، سلامت و... پرداخته‌اند؛

۳. گروه دیگری از پژوهش‌ها، به سازوکارهای نظارت و ارزیابی سیاست در کشور معطوف است که معمولاً از آن با عنوان نظام پایش و ارزشیابی یا ارزیابی محققان یادشده است (برای بررسی بیشتر: امامی میبیدی ۱۳۹۲: ۱۲-۱۱). آثار این گروه نسبت به دو گروه قبلی محدود است و عمدتاً در چارچوب گزارش‌های بانک جهانی انجام‌شده است؛

۴. در گروه چهارم، ارزشیابی خطمشی به‌شکل مطالعه موردی در رابطه با الگوسازی ارزشیابی خطمشی انجام شده است که بر یک عرصه سیاستی خاص دلالت دارد (به‌طور نمونه، پورمحمدی و خوب آیند، ۱۳۸۰؛ پیرایی و فرد روجی، ۱۳۸۸؛ حسینی و ترشیزی، ۱۳۸۸؛ حسینی و رضایی، ۱۳۸۹؛ فینک، ۱۳۷۶؛ استافلیم، ۱۳۸۶؛ بشارتی راد، مستحسن و پسندیده، ۱۳۸۸).

۵. دسته پنجم در زمینه نظام‌های ارزشیابی سیاست در ایران انجام شده که به امامی میبیدی و اشتریان در سال ۱۳۹۱ و پژوهشی دیگر از آن‌ها در سال ۱۳۹۴ مربوط است که در آن با استفاده از رهیافت نهادی برای نظام ارزیابی سیاست‌های عمومی در ایران، الگویی طراحی و ارائه کرده‌اند.

پژوهش پیشنهادی حاضر با شناخت دقیق مطالعات پیشین، سعی در معرفی مفهومی جدید تحت عنوان شکست ارزشیابی اجرای خطمشی و شناسایی علل آن در حوزه خطمشی‌های زیربنایی دارد که در هیچ‌کدام از پژوهش‌های انجام‌شده قبلی در ایران به آن اشاره‌ای نشده و علل و عوامل آن شناسایی نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود، مبتنی بر پارادایم تفسیری و با رویکردی استقرایی است و از استراتژی پژوهش کیفی مطالعه موردی بهره می‌برد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز برحسب روش تحلیل مضمونی انجام شده است. تحلیل مضمون از طریق فرایند کدگذاری طی شش مرحله، به‌منظور خلق الگوهای صحیح و معنادار، انجام می‌گیرد. این مراحل عبارت‌اند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش نهایی (براون و کلارک^۲، ۲۰۰۶: ۹۳).

ابزارهای گردآوری داده‌ها

با توجه به محدودیت کتاب‌ها و مجله‌های موجود در زمینه ارزشیابی اجرای خطمشی‌های زیربنایی در داخل کشور، بخش عمده متون از پایگاه‌های اینترنتی معتبر استخراج شده است. از نتایج این مطالعه، در تدوین مبانی نظری پژوهش و مرور ادبیات خطمشی‌گذاری، اجرای خطمشی و مبحث ارزشیابی و ارزشیابی اجرای خطمشی استفاده شده است. یکی دیگر از ابزارهای گردآوری داده‌های موردنیاز، طراحی و اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است.

به‌علت کیفی بودن روش تحلیل مضمون، برای کنترل روایی و پایایی (ممیزی پژوهش) پژوهش حاضر، از معیارهای کمی و رویکرد اثبات‌گرایانه استفاده نشد، بلکه همان‌گونه که گویا و لینکلن بیان داشته‌اند، سنجش‌های باورپذیری^۱، اطمینان‌پذیری^۲، تأییدپذیری^۳ و انتقال‌پذیری^۴ مبنا قرار گرفته و مطابق با توصیه کینگ و هاروکز^۵ (۲۰۱۰: ۱۴۳) از چهار رویه خودآزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل، دریافت بازخور از مصاحبه‌شوندگان ضمن ارائه توصیف غنی و ثبت جزئیات بررسی‌ها، استفاده شد.

مشارکت‌کنندگان پژوهش و نحوه انتخاب آن‌ها

به‌منظور انجام مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با روش هدفمند از شاخه گلوله برفی انتخاب شده‌اند. روش گلوله برفی، روشی هدفمند است که طی آن، پس از انتخاب آگاهانه اولین مصاحبه‌شونده، از او می‌خواهیم تا فرد دیگری را که در رابطه با موضوع تحقیق صاحب‌نظر است، به ما معرفی کند و به همین ترتیب تا انجام آخرین مصاحبه و دستیابی به داده‌های کافی ادامه می‌دهیم. در واقع، یک شرکت‌کننده در پژوهش ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند (مایکوت و مورهاوس^۶، ۱۹۹۴: ۵۷). در این پژوهش ۴۸ نفر از بین ۴ دسته مجزا، مطابق جدول ۱ مشارکت کردند. علت انتخاب این چهار دسته آن بود که با افرادی مصاحبه شود که هم به لحاظ دانش ارزشیابی و هم به لحاظ اجرایی، بر موضوع مورد بحث اشراف داشته باشند و در رابطه با موضوع نیز مسئولیتی برعهده آنان باشد. در پژوهش کیفی، از قبل نمی‌توان مشخص کرد که تعداد مشارکت‌کنندگان برای مرحله مصاحبه چه تعداد است. تعداد مشارکت‌کنندگان در حین انجام مصاحبه‌ها و از طریق قاعده اشباع نظری مشخص خواهد شد. معمولاً تعداد مشارکت‌کنندگان کافی برای مصاحبه، به موضوع تحقیق، میزان اکتشافی بودن آن و میزان آگاهی مصاحبه‌شوندگان بستگی دارد. این تعداد می‌تواند بین ۵ تا ۲۵ نفر متغیر باشد (کاواله^۷، ۱۹۹۶: ۱۰۱). در پژوهش کنونی مطابق جدول ۱، در مجموع با ۴۸ نفر مصاحبه انجام شده است.

1. Credibility
2. Dependability
3. Confirmability
4. Transformability
5. King & Horrocks
6. Maykut & Morehouse
7. Kvale

جدول ۱. تعداد و علامت اختصاری مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مصاحبه‌شونده	تحصیلات	تعداد
۱	کارشناسان ارزیاب نهادهای نظارتی شامل: ۱. مرکز ارزیابی و نظارت راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام (M۱)؛ ۲. سازمان بازرسی کل کشور (M۲)؛ ۳. دیوان محاسبات (M۳)؛ ۴. سازمان برنامه‌بودجه (M۴).	دکتری	۱۳
		کارشناسی ارشد	۳
۲	خبرگان مطلع دانشگاهی در حوزه ارزشیابی با تمرکز بر ارزشیابی خطمشی‌های زیربنایی توسعه صنعتی شامل: ۱. اساتید دانشگاهی (A۱)؛ ۲. کارشناسان پژوهشی پژوهشکده‌ها و اندیشکده‌ها (A۲).	دکتری	۷
		کارشناسی ارشد	۱
۳	کارشناسان دستگاه‌های اجرایی خبره در حوزه ارزشیابی خطمشی‌های زیربنایی (توسعه صنعتی)، شامل: ۱. وزارت صمت (E۱)؛ ۲. وزارت راه و شهرسازی (E۲)؛ ۳. وزارت نیرو (E۳)؛ ۴. وزارت نفت (E۴)؛ ۵. وزارت جهاد کشاورزی (E۵).	دکتری	۹
		کارشناسی ارشد	۴
		کارشناسی	۱
۴	کارشناسان تدوینگر خطمشی‌های کلان امور زیربنایی توسعه صنعتی شامل: ۱. مجمع تشخیص مصلحت نظام (P۱)؛ ۲. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (P۲).	دکتری	۸
		کارشناسی ارشد	۲

برای اطمینان از ارزیابی کیفیت پژوهش معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است. در راستای افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تاپی و دست‌نویس تهیه شد. مصاحبه‌ها همراه با کدهای سطح نخست برای تأیید یا اصلاح، به مصاحبه‌گران برگردانده شد که همه آن‌ها تأیید و نکات پیشنهادی در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید نیز در مرحله پایانی طبقات به‌دست‌آمده، به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه، به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی اعمال شد. همچنین متن کامل سه مصاحبه اولیه پیاده شده، همراه با کدگذاری باز به ۲ نفر از همکاران گروه تحقیقاتی و ۵ نفر از اعضای هیئت‌علمی ارائه و نظر تأییدی آن‌ها در راستای پیاده‌کردن متون و کدگذاری صحیح آن دریافت شد که به این روند کمک بسیاری کرد. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی و در مجموع برای موضوع این پژوهش بیش از ۴۵ ساعت زمان صرف شد و برای تحلیل آن‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. برای ارزیابی تحلیل مضمون، از فرایند دریافت بازخور از پاسخ‌دهندگان استفاده شده است.

در مرحله نخست، شروع به کدگذاری تمامی متون حاصل از مصاحبه‌ها کردیم؛ به این صورت که مواردی از متن را برجسته کردیم که ممکن بود در فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات پاسخ‌دهندگان پیرامون موضوع، به ما کمک کند؛ سپس قدم را فراتر گذاشتیم و مطالب حاصل از مصاحبه‌ها را تفسیر معنایی کردیم و کدهایی که معنای واحدی را در خود داشتند، به آن‌ها اختصاص دادیم. در مرحله آخر، تعدادی از مضامین که مفاهیم کلیدی پژوهش را داشتند و با موضوع مرتبط بودند، انتخاب شدند. این مضامین پوشش‌دهنده مناسبی برای مفاهیم کلیدی به‌دست‌آمده از مرحله قبل بودند.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق، نتایج مصاحبه‌ها به‌طور دقیق پیاده‌سازی و ۵۶۴ کد (مفهوم) استخراج شد. در نهایت طبق روش تحلیل مضمون، نتایج حاصل از تحلیل مضمون در قالب جدول ۲ به‌دست آمد. نتیجه تحلیل شبکه مضمون مصاحبه‌ها نشان داد که به‌طور کلی، ۵ ابر چالش اصلی (مضمون فراگیر اصلی) و ۱۷ چالش اساسی (مضمون فراگیر فرعی)، زیرمجموعه هر کدام از آن ابرچالش‌ها به‌دست آمد. برای هریک از چالش‌های اساسی نیز ۴۸ مضمون سازمان‌دهنده، از مجموع ۱۳۶ مضمون پایه مطابق جدول ۲ حاصل شد.

جدول ۲. تحلیل مضمون مصاحبه‌های پژوهش

مضمین پایه	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین فراگیر فرعی	مضمین فراگیر اصلی
بودجه محدود برای ارزشیابی	ضعف در تخصیص و تأمین اعتبار لازم برای ارزشیابی	چالش‌های پشتیبانی فنی و اعتباری ناکافی از ارزشیابی‌ها	چالش‌های ایجاد بستر نهادی برای ارزشیابی مؤثر
هزینه بالای ارزشیابی‌ها و ناتوانی در تأمین آن			
کمبود اعتبارات لازم برای ارزشیابی			
عدم استفاده از سامانه‌های الکتریکی برای ارزشیابی	ضعف در به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته در ارزشیابی‌ها		
ضعف در استفاده از فناوری‌های الکترونیکی در ارزشیابی			
عدم امکانات کافی لجستیکی مثل کامپیوترها و غیره			
عدم وجود دستورالعمل‌های استاندارد ارزشیابی	عدم وجود یا کمبود دستورالعمل‌های استاندارد و حرفه‌ای	چالش‌های حقوقی و قانونی	
کمبود استانداردهای مشخص برای ارزشیابی			
ناکافی بودن مقررات برای حمایت حقوقی از نتایج ارزشیابی‌ها	قوانین و مقررات ناکافی در حوزه ارزشیابی‌ها		
کمبود قوانین حمایتی از ارزشیابی‌ها			
کمبود قوانین مشخص‌کننده حدود و ثغور ارزشیابی‌ها			
دستوری بودن شروع انجام ارزشیابی‌ها	ضعف در تعیین اهداف، اولویت‌ها و محدوده ارزشیابی‌ها	چالش‌های مرتبط به نحوه تعیین اهداف، اولویت و استمرار ارزشیابی خط‌مشی	
بی‌توجهی به تحلیل هزینه و فایده در انتخاب اولویت‌های ارزشیابی‌ها			
شفاف نبودن هدف از ارزشیابی‌ها			
مشخص نبودن حدود ارزشیابی‌ها	اشکالات مربوط به استمرار نداشتن ارزشیابی‌ها		
مستمر نبودن ارزشیابی‌های سیاست‌های کلی			
انجام ارزشیابی در بازه کوتاه و با دقت کم			
استمرار نداشتن ارزشیابی‌ها			
عدم ارتباط مؤثر با ارزشیابی‌های قبلی			

مضمین اصلی فراگیر	مضمین فراگیر فرعی	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه
مشارکت عمومی در ارزشیابی	چالش‌های مربوط به همکاری و هماهنگی دستگاه‌های اجرایی و مشارکت عمومی در ارزشیابی	ضعف در همکاری و مشارکت عمومی در ارزشیابی‌ها	کمبود مشارکت عمومی و استفاده از ارزشیابی همگانی ضعف در فرهنگ همدلی و همکاری در ارزشیابی‌ها
		ضعف در حمایت سیاسی و اداری از ارزشیابی‌ها	نگاه غیرسازنده به ارزشیابی از سوی مدیران عدم حمایت کافی سیاسی از سوی نهادهای حاکمیتی نداشتن اراده سیاسی برای یک ارزشیابی حرفه‌ای
		ضعف در همکاری دستگاه‌های اجرایی در ارزشیابی‌ها	عدم همکاری مناسب افراد ذی‌نفع در فرایند ارزشیابی‌ها بی‌توجهی دستگاه‌ها و برخی مدیران نسبت به همکاری برای ارزشیابی‌ها توجیه نبودن دستگاه‌های اجرایی در حوزه ارزشیابی‌ها
		تهدید مواجهه سیاسی با ارزشیابی‌ها	خدشه‌دار شدن استقلال و بی‌طرفی سیاسی ارزشیابان فشارهای سیاسی برای ارزشیابی‌کنندگان سیاسی شدن فرایند ارزشیابی‌ها
		تهدید وجود تعارض منافع در ارزشیابی‌ها	تبدیل ارزشیابی به مثابه ابزاری برای تأیید یا رد نظرهای گروه‌ها وجود تعارض منافع در ارزشیابی خطمشی‌ها
	چالش حفظ بی‌طرفی و استقلال سیاسی و تعارض منافع در ارزشیابی	امکان دخیل کردن سلیقه‌ها در فرایند ارزشیابی	سوگیری‌های شخصی و سلیقه‌ای در ارزشیابی‌ها سوگیری‌های ارزشی و ایدئولوژیک در ارزشیابی ذی‌نفع تأثیر جو رسانه‌ای در سوگیری فرایند ارزشیابی‌ها
		وجود برخی برداشت‌های مبهم از ارزشیابی اجرای خطمشی	همه‌جانبه نگر نبودن در تعریف ارزشیابی خطمشی تعریف مبهم و ناکامل از مفهوم ارزشیابی خطمشی وجود دیدگاه‌های متفاوت در مورد ارزشیابی بین مقامات
		نفوذ بی‌اعتمادی و نگرش منفی نسبت به فرایند ارزشیابی	فرهنگ و دیدگاه منفی به ارزشیابی (مثل مع‌گیری، انتقام‌جویی و...) کمبود اعتماد عمومی به فرایند ارزشیابی‌ها سوءبرداشت عمومی به برخی ارزشیابی‌ها
		مشکلات مربوط به اعتبارزدایی از ارزشیابی‌های مستقل	برجسته کردن ضعف‌های ارزشیابی‌ها برای اعتبار زدایی توسط گروه‌های ذی‌نفع سیاسی جلوه دادن ارزشیابی‌ها برای اعتبارزدایی از آن
		ضعف بی‌اطلاعی و بی‌تفاوتی جامعه به ارزشیابی	ضعف در تبدیل ارزشیابی به گفتمانی مهم در سیاست‌گذاری ضعف در آگاهی‌سازی به جامعه در خصوص اهداف ارزشیابی‌ها ضعف مطالبه عمومی برای ارزشیابی خطمشی‌ها

مضمین فراگیر اصلی	مضمین فراگیر فرعی	مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه		
		مشکل بی‌اعتقادی و ضعف در باورهای مدیران به ارزشیابی	اشکال در اعتقاد و باور برخی مدیران به سودمندی ارزشیابی‌ها		
			ترس و نگرانی از ارزشیابی‌ها توسط برخی مدیران		
			منفی‌نگری در دستگاه‌های اجرایی برای ارزشیابی‌ها		
			ضعف در اعتقاد به خود ارزشیابی دستگاه‌های اجرایی		
		وجود ضعف علمی و دانشی در حوزه ارزشیابی در کشور	ضعف در یادگیری و درس‌آموزی از تجربیات پیشین ارزشیابی	کم‌کاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی در تربیت ارزشیاب	
				محدودیت پژوهش‌های دانشگاهی در حوزه ارزشیابی	
				ضعف ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی	
		ارتباط و همکاری ضعف بین سازمان‌های ارزشیاب خط‌مشی	تقسیم ضعف وظایف بین سازمان‌های ارزیاب	هم‌بستگی ضعیف بین فرایند و نتایج ارزشیابی سازمان‌های مختلف	ضعف در درس‌آموزی از بازخوردهای ارزشیابی پیشین
					بهره‌نبردن از تجربیات ارزشیابی‌های پیشین
					ارتباط ضعیف بین سازمان‌های ارزشیاب کشور
چالش‌های یکپارچه‌سازی، هماهنگی و همکاری بین سازمان‌های متولی ارزشیابی	ضعف در وحدت فرماندهی و یکپارچه‌سازی ارزشیابی‌ها	انجام ارزشیابی‌ها توسط سازمان‌های موازی با نتایج متفاوت نبود هماهنگی و تجمیع و استفاده از تجارب در میان دستگاه‌های مختلف ارزشیاب	ناهماهنگی با دستگاه‌های ناظر		
			ضعف در تقسیم‌کار بین نهادهای ارزشیاب کشور		
			ضعف در تقسیم وظایف سازمان‌های ارزشیابی		
چالش‌های ارزشیابی رسمی (دولت‌محور) و عدم استفاده از ارزشیابی غیررسمی (جامعه‌محور)	ایرادات ارزشیابی به شکل رسمی	عدم وجود سازمان‌های همیشگی برای ارزشیابی	نبود دستگاه مشخص متولی ارزشیابی خط‌مشی		
			نبود سازمان هماهنگ‌کننده مرکزی برای هماهنگ کردن اقدامات سازمان‌های ارزشیاب		
			عدم تمرکز بر ارزشیابی از بالا به پایین		
			نامشخص بودن ارزشیابی رسمی از غیررسمی ارزشیابی‌ها		
		ضعف در به‌کارگیری ظرفیت دانشگاهی و مراکز پژوهشی داخلی و خارج از کشور	انجام ارزشیابی به شکل صرفاً دولتی و حاکمیتی	عدم استفاده از ظرفیت دانشگاه‌های کشور در حوزه ارزشیابی	عدم وجود سازمان‌های همیشگی برای ارزشیابی
					نبودن مراجع جامع و کامل اطلاعات اجرای خط‌مشی‌های کشور
					انجام ارزشیابی به شکل صرفاً دولتی و حاکمیتی
		همکاری ضعیف بین اندیشکده‌ها و پژوهشکده‌ها با دولت در ارزشیابی‌ها	عدم ارتباط با نهادهای بین‌المللی برای دریافت تجربیات و نتایج ارزشیابی آن‌ها	عدم استفاده از ظرفیت دانشگاه‌های کشور در حوزه ارزشیابی	همکاری ضعیف بین اندیشکده‌ها و پژوهشکده‌ها با دولت در ارزشیابی‌ها
					عدم استفاده از ظرفیت دانشگاه‌های کشور در حوزه ارزشیابی
					عدم ارتباط با نهادهای بین‌المللی برای دریافت تجربیات و نتایج ارزشیابی آن‌ها

مضمین فراگیر اصلی	مضمین فراگیر فرعی	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه
چالش‌های روش‌ها و فرایندهای ارزشیابی	چالش‌های کمبود و ضعف مدل، الگو، شاخص و معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی	کمبود الگو و مدل ارزشیابی استاندارد	نبود الگوی مناسب برای ارزشیابی خطمشی
			نداشتن الگوی استاندارد ارزشیابی
			ناکارآمدی و ضعف الگوها و مدل‌های مورد استفاده فعلی
			استفاده از مدل‌های سنجش ضعیف در ارزشیابی
			کمبود معیارهای شفاف و استاندارد برای سنجش
			در دسترس نبودن فرمول‌ها و روش‌های مؤثر در ارزشیابی
			عدم وجود شاخص‌های استاندارد ارزشیابی
			غیراستاندارد بودن معیارها و سنجش‌های مورد استفاده در ارزشیابی
			نامناسب بودن سنجش‌های اندازه‌گیری
			ضعف در ساخت یا بی‌اعتمادی به الگوهای سنجش مناسب بوم سیاسی کشور
چالش‌های طراحی فرایند، مدل، الگو، شاخص و معیارهای استاندارد ارزشیابی	ضعف در طراحی و ساخت الگوها و سازوکارهای ارزشیابی	ضعف در طراحی و ساخت الگوها و سازوکارهای ارزشیابی	ایراد بنیادین در طراحی یک ارزشیابی برای یک خطمشی
			نافرم بودن سازوکارهای تنظیمی برای فرایندهای ارزشیابی‌ها
			دانشی نبودن طراحی سازوکار ارزشیابی
			بی‌توجهی به الگوهای سنجش جدید تولیدشده در دنیا
			استفاده بی‌رویه از روش‌های کمی در طراحی فرایند ارزشیابی
			کم‌کاری در استفاده از روش‌های کیفی مناسب در طراحی الگوی ارزشیابی
			عدم دسترسی به داده‌های سایر دستگاه‌های نظارتی
			دسترسی سخت و محدود به اطلاعات و داده‌های لازم
			عدم دسترسی به داده‌های اولیه
			داده‌های پراکنده برای ارزشیابی
چالش‌های فنی انجام ارزشیابی خطمشی در ایران	ناتوانی در دسترسی به داده‌های مورد نیاز در ارزشیابی	ناتوانی در جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در ارزشیابی	امکان‌ناپذیری جداسازی اسناد و مدارک دستگاه‌های اجرایی
			ضعف در جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های دقیق و جامع لازم
			وجود داده‌های فیک (نادرست) در ارزشیابی
			ناتوانی در تشخیص اصالت داده‌ها در ارزشیابی‌ها
چالش‌های فنی انجام ارزشیابی خطمشی در ایران	وجود داده‌های نادرست و ناتوانی در تشخیص اصالت آن‌ها	وجود داده‌های نادرست و ناتوانی در تشخیص اصالت آن‌ها	وجود داده‌های نادرست و ناتوانی در تشخیص اصالت آن‌ها
			وجود داده‌های نادرست و ناتوانی در تشخیص اصالت آن‌ها
			وجود داده‌های نادرست و ناتوانی در تشخیص اصالت آن‌ها
			وجود داده‌های نادرست و ناتوانی در تشخیص اصالت آن‌ها

مضامین فراگیر اصلی	مضامین فراگیر فرعی	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
		ضعف در تجزیه و تحلیل داده‌ها	استفاده از روش‌های سلیقه‌ای در سنجش شرایط فعلی و مطلوب	
			ناتوانی در تلفیق نتایج سنجش‌های ارزشیابی	
			عدم استفاده از یافته‌های ارزشیابی قبلی	
			ضعف در داوری و اعتبار یافته‌های ارزشیابی	
چالش‌های اختصاصی مرتبط با ویژگی‌های سازمانی ارزشیابی	چالش‌های ساختاری سازمان‌های ارزشیاب	ایرادهای پیچیدگی ساختار سازمانی ارزشیاب	سلسله‌مراتب نامناسب سازمان	
			اشکال در نسبت کارکنان صف به ستاد	
			بوروکراسی پیچیده سازمان‌های ارزشیاب	
			عدم وجود تخصص چندگانه لازم برای ارزشیابی‌ها	
	هماهنگ‌سازی ضعف بین بخشی در سازمان ارزشیاب	همکاری ضعیف بین بخشی سازمان ارزشیاب	عدم انسجام سازمانی لازم برای ارزشیابی	نامشخص بودن فرایندهای اداری سازمان ارزشیاب
				وجود تشریفات غیر ضرور برای پیشبرد برنامه‌ها و طرح‌های ارزشیابی
	رسمیت ضعف و غیراستاندارد در سازمان	کمبود نیروی کاردان و متخصص	صلاحیت نداشتن برخی از افراد ارزشیابی‌کننده	کمبود نیروی کاردان و متخصص
				کمبود نیروی ماهر ارزشیاب
	چالش‌های بافتاری سازمان‌های ارزشیاب	ضعف در تأمین و به‌کارگیری نیروی انسانی ماهر برای ارزشیابی‌ها	برون‌سپاری ارزشیابی‌ها و عدم رشد تخصص کافی در درون سازمان	ناتوانی در انجام کار تیمی در ارزشیابی
				دستمزد پایین ارزشیاب‌ها
چالش‌های مربوط به ارائه نتایج ارزشیابی	چالش‌های انتشار ضعیف نتایج و ضعف در بهره‌برداری از آن‌ها	انتشار محدود و ضعیف نتایج ارزشیابی	رضایتمندی و انگیزه پایین کارکنان	
			کمبود رضایت شغلی برخی از ارزشیابان	
	عدم استفاده از نتایج برخی از ارزشیابی در پروسه خط‌مشی‌گذاری	طولانی شدن فرایند ارزشیابی و بی‌استفاده شدن نتایج آن‌ها	استفاده از نتایج تنها به‌عنوان آرشیو محرمانه مانند امکان نشر نتایج ارزشیابی	عدم انتشار منظم یافته‌های ارزشیابی
				ضعف در انتشار نتایج ارزشیابی در سامانه‌های مشخص
				عدم انتشار نتایج به شکل گسترده
				به تأخیر انداختن ارائه نتایج به دلایل گوناگون

مضمین فراگیر اصلی	مضمین فراگیر فرعی	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه
	چالش‌های ترجمه ضعیف نتایج فنی و تخصصی به زبان سیاست‌گذاری و قابل‌درک	تبیین ضعف نتایج ارزشیابی‌ها	عدم تشکیل جلسات برای تبیین نتایج برای مقامات
			نداشتن پیوست رسانه‌ای برای یافته‌های ارزشیابی
			کم‌کاری در برگزاری سمینار و همایش نقد و بررسی نتایج
			فنی بودن نتایج ارزشیابی
	بهره‌برداری نادرست از نتایج براساس منافع	انتشار نتایج ارزشیابی‌ها به زبان فنی و تخصصی و غیرقابل‌درک برای عموم استفاده‌کنندگان	عدم تبیین نتایج به زبان سیاستی به‌جای زبان فنی
			سوءبرداشت رسانه‌های جمعی از نتایج ارزشیابی
			بزرگ‌نمایی یا کوچک‌نمایی بهره‌برداران از نتایج در مقایسه با دیگر کشورها به‌دلیل اطلاعات ناقص از آن کشورها
			پُررنگ کردن قسمت‌های خاص نتایج بر اساس منافع خاص سیاسی
	چالش‌های بهره‌برداری منفعت‌طلبانه از نتایج	سوءاستفاده از بخشی از نتایج و نادیده گرفتن همه نتایج	پُررنگ کردن قسمت‌های خاص نتایج بر اساس منافع خاص فردی
			شفاف‌سازی نکردن برای جامعه در عدم تعمیم نتایج به مقیاس‌های فراتر
			شفاف‌سازی نکردن برای جامعه در عدم تعمیم نتایج به حوزه‌های دیگر
			عدم ایجاد ارتباط مناسب بین نتایج گزارش‌های ارزشیابی
	چالش‌های اعتباربخشی به نتایج	تعمیم دادن اشتباه نتایج	ناتوانی در اعتباربخشی به نتایج به‌دست‌آمده
			اعتبار پایین برخی از نتایج

بحث و تفسیر یافته‌ها

نتیجه تحلیل مضمون (تم) مصاحبه‌ها در ارتباط با چالش‌های شکست ارزشیابی اجرای خط‌مشی‌های زیربنایی کشور، نشان می‌دهد که به‌طور کلی پنج دسته چالش‌های کلان (مضمون فراگیر اصلی) اشکالات وجود دارد که به ایجاد ۱۵ دسته از چالش‌های بنیادین (مضمون فراگیر فرعی) و ۴۸ چالش (مضمون سازمان‌دهنده) در ارزشیابی اجرای خط‌مشی‌ها و عدم توفیق آن در ایران منجر شده است. این پنج دسته مهم از منظر کشف مضامین از مصاحبه‌ها عبارت‌اند از:

۱. چالش‌های مربوط به ایجاد بستر نهادی برای ارزشیابی مؤثر، شش چالش اساسی (مضمون فراگیر فرعی) دارد: الف) چالش‌های مربوط به پشتیبانی فنی و اعتباری ناکافی از ارزشیابی‌ها که از دو ضعف در تخصیص و تأمین

اعتبارات (بودجه) لازم و عدم به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته (سامانه‌ها) در ارزشیابی‌ها حادث شده است.

ب) چالش‌های حقوقی و قانونی که به دلیل عدم وجود یا کمبود دستورالعمل‌های استاندارد و حرفه‌ای و ناکافی بودن قوانین و مقررات حمایتی و تعیین‌کننده در حوزه ارزشیابی‌ها بروز یافته است.

ج) چالش‌های مرتبط با نحوه طراحی شروع ارزشیابی که از ضعف در تعیین اهداف، اولویت‌ها و محدوده ارزشیابی‌ها و مشکلات مربوط به مستمر نبودن آن‌ها نمود یافته است.

د) چالش‌های مربوط به همکاری و هماهنگی دستگاه‌های اجرایی و مشارکت‌جویی عمومی در ارزشیابی‌کننده‌ها، به دلیل عدم همکاری لازم سازمان‌های دولتی، ضعف در حمایت سیاسی و اداری مدیران و برخی مقامات از ارزشیابی‌ها و ضعف در مشارکت‌جویی عموم مردم و بی‌اعتمادی آن‌ها از ارزشیابی تشدید شده است.

پ) چالش‌های مخدوش شدن بی‌طرفی و استقلال سیاسی و عدم تعارض منافع در ارزشیابی که متأثر از برخی مواجهه‌های سیاسی با ارزشیابی‌ها یا وجود تعارض منافع در برخی از ارزشیابان یا دخیل کردن سلیقه‌های شخصی در فرایند ارزشیابی‌ها به وجود آمده است.

ت) چالش‌های نهادینه نشدن دانش، تجربیات و الزامات ارزشیابی اجرای خطمشی در کشور که از وجود برخی برداشت‌های مبهم از ارزشیابی اجرای خطمشی، نفوذ بی‌اعتمادی و نگرش منفی نسبت به فرایند ارزشیابی، مشکلات مربوط به اعتبار زدایی از ارزشیابی‌های مستقل، بی‌اطلاعی و بی‌تفاوتی جامعه، مشکل بی‌اعتقادی و ضعف در باورهای مدیران به ارزشیابی، وجود ضعف علمی و دانشی در حوزه ارزشیابی در کشور، ضعف در یادگیری و درس‌آموزی از تجربیات پیشین ارزشیابی، تأثیر پذیرفته است.

۲. چالش‌های حکمرانی ضعیف در سامان‌دهی نظام ارزشیابی خطمشی کشور که شامل ۲ چالش اساسی (تم فرعی) است:

الف) چالش‌های یکپارچه‌سازی، هماهنگی و همکاری بین سازمان‌های متولی ارزشیابی که از همکاری ضعیف، تقسیم ضعیف وظایف، هم‌بستگی ضعیف بین فرایندها و نتایج ارزشیابی و ضعف در وحدت فرماندهی و یکپارچه‌سازی ارزشیابی‌ها در بین سازمان‌های ناظر و ارزش‌یاب کشور تأثیر پذیرفته است.

ب) چالش‌های ارزشیابی رسمی (دولت‌محور) و عدم استفاده از ارزشیابی غیررسمی (جامعه‌محور) که از ایرادهای متعدد و ذاتی ارزشیابی به شکل رسمی و ضعف در به‌کارگیری ظرفیت دانشگاهی و مراکز پژوهشی داخلی و خارج از کشور (ارزشیابی بیرونی) در ارزشیابی تأثیر پذیرفته است.

۳. چالش‌های مربوط به فرایندها و روش‌های ارزشیابی که شامل ۳ چالش اساسی (تم فرعی) است:

الف) چالش‌های مربوط به کمبود و ضعف مدل، الگو، شاخص و معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی که از کمبود الگو و مدل ارزشیابی استاندارد، ناکارآمدی و ضعف الگوها و مدل‌های مورد استفاده فعلی، کمبود معیارها،

روش‌ها و شاخص‌های استاندارد ارزشیابی، غیراستاندارد بودن معیارها و سنجه‌های مورد استفاده در ارزشیابی تأثیر پذیرفته است.

ب) چالش‌های مربوط به طراحی فرایند، مدل، الگو، شاخص و معیارهای استاندارد ارزشیابی که از ضعف در طراحی و ساخت الگوها و سازوکارهای ارزشیابی، ضعف در تمرکز بر روش‌های کمی و غفلت از طراحی روش‌های کیفی تأثیر پذیرفته است.

ج) چالش‌های فنی انجام ارزشیابی خطمشی در ایران که از ناتوانی در دسترسی به داده‌های دست‌اول، ناتوانی در جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در ارزشیابی، وجود داده‌های نادرست و ناتوانی در تشخیص اصالت آن‌ها و ضعف در تجزیه و تحلیل داده‌ها تأثیر پذیرفته است.

۴. چالش‌های اختصاصی مربوط به ویژگی‌های سازمان‌ها و نهادهای ارزشیابی در ایران که شامل ۲ چالش اساسی (تم فرعی) است:

الف) چالش‌های ساختاری سازمان‌های ارزشیاب که متأثر از ایرادهای پیچیدگی ساختار سازمانی ارزشیاب، هماهنگ‌سازی ضعیف بین بخشی در سازمان ارزشیاب و رسمیت ضعیف و غیراستاندارد در این‌گونه سازمان‌ها نمود یافته است.

ب) چالش‌های بافتاری در سازمان‌های ارزشیاب که از ضعف در تأمین و به‌کارگیری نیروی انسانی ماهر برای ارزشیابی‌ها، پایین بودن رضایتمندی و انگیزه اغلب کارکنان به خاطر دستمزد پایین و... تأثیر پذیرفته است.

۵. چالش‌های مربوط به ارائه نتایج ارزشیابی که شامل ۴ چالش اساسی (تم فرعی) به شرح ذیل است:

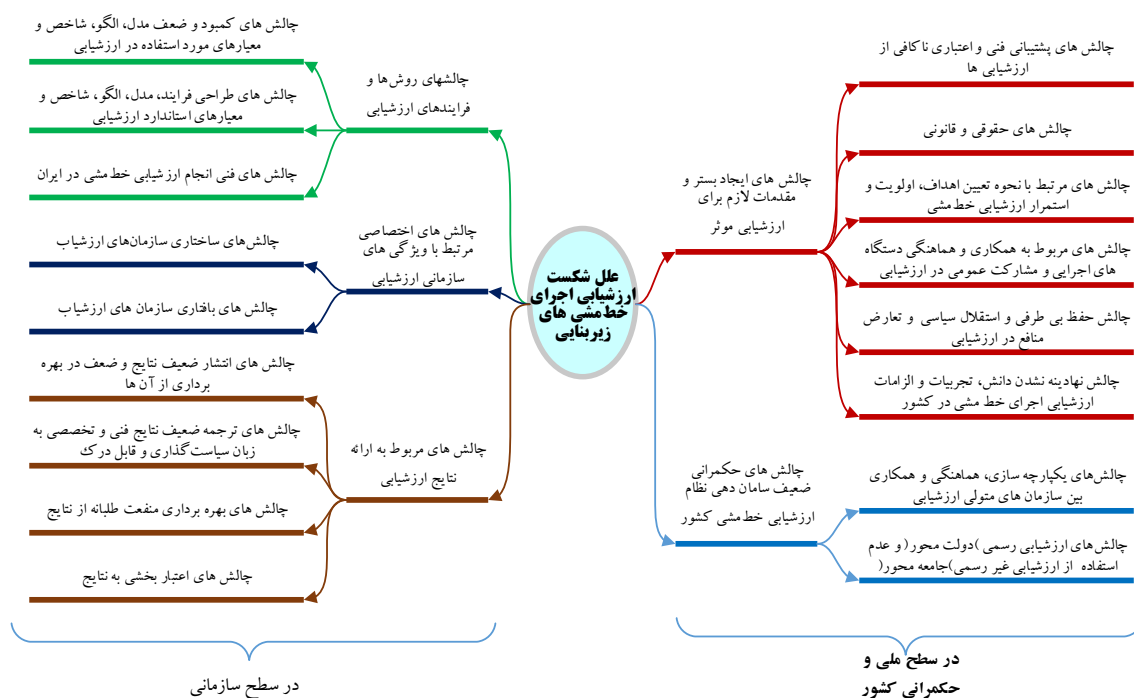
الف) چالش‌های انتشار ضعیف نتایج و ضعف در بهره‌برداری از آن‌ها که از عدم استفاده از نتایج برخی از ارزشیابی‌ها در پرسه خطمشی‌گذاری و انتشار محدود و ضعیف نتایج ارزشیابی تأثیر پذیرفته است.

ب) چالش‌های ترجمه ضعیف نتایج فنی و تخصصی به زبان سیاست‌گذاری و درک‌پذیر که از تبیین ضعیف نتایج ارزشیابی‌ها، انتشار نتایج ارزشیابی‌ها به زبان فنی و تخصصی و درک بودن آن‌ها برای عموم استفاده‌کنندگان تأثیر پذیرفته است.

ج) چالش‌های بهره‌برداری منفعت‌طلبانه از نتایج که متأثر از بهره‌برداری نادرست از نتایج بر اساس منافع، سوءاستفاده از بخشی از نتایج و نادیده گرفتن همه نتایج است.

د) چالش‌های اعتباربخشی به نتایج که از کم‌اعتباری برخی از نتایج، به دلیل ناتوانی در اعتباربخشی کافی به آن‌ها و تعمیم‌دادن اشتباهی نتایج به سایر حوزه‌ها، به دلیل عدم شفافیت کافی ظهور یافته است.

در شکل ۲ نمایی از یافته‌های پژوهش قابل مشاهده است.



شکل ۲. نمایی از یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

این پژوهش با استناد به موارد متعددی از شکست ارزیابی‌های اجرای خط‌مشی‌های زیربنایی کشور، در پی یافتن علل شکست ارزیابی‌های خط‌مشی‌های زیربنایی کشور بوده است؛ پژوهشگران برای پاسخ شایسته به مسئله مزبور که بخشی از یک تحقیق بزرگ‌تر است با انجام پژوهش کیفی و انجام مصاحبه با ۴۸ تن از افراد آشنا به حوزه ارزیابی‌های خط‌مشی، مطابق مراحل و فرایندهای روش تحقیق موصوف مبادرت ورزیده‌اند. نتیجه تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، نشان داد که به‌طور کلی ۵ ابر چالش اصلی (مضمون فراگیر اصلی) در ایران وجود دارد که به شکست ارزیابی‌های اجرایی خط‌مشی‌های زیربنایی منجر شده است. از این ۵ دسته، ابرچالش‌های ایجاد بستر نهادی لازم برای ارزیابی مؤثر و حکمرانی ضعیف سامان‌دهی نظام ارزیابی خط‌مشی کشور، هر دو در سطح ملی و حکمرانی کشور حادث شده است که به اصلاحاتی در سطح کلان و ملی برای رفع آن نیاز است و چالش‌های روش‌ها و فرایندهای ارزیابی، چالش‌های اختصاصی مرتبط با ویژگی‌های سازمانی ارزیابی‌ها و چالش‌های مربوط به ارائه نتایج ارزیابی در سطح سازمانی ظهور و بروز یافته که در سطح سازمانی قابل‌رفع است. ۱۷ چالش اساسی (مضمون فراگیر فرعی) زیرمجموعه برای هرکدام از این چالش‌های کلان و ۴۸ چالش جزئی‌تر (مضمون سازمان‌دهنده) از مجموع ۱۳۶ عامل (مضمون پایه) در این پژوهش به‌دست آمد که همگی آن‌ها نشان از ضعف‌های بنیادین و ایرادهای اساسی در ارزیابی‌های اجرایی خط‌مشی است. شکل ۲ خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش را تا سطح تم فرعی نشان می‌دهد. یافته‌های پژوهش این واقعیت را آشکار ساخت که در ارزیابی‌های اجرای خط‌مشی در ایران، ضعف‌های بنیادین و ایرادهای اساسی وجود دارد که به شکست ارزیابی‌های اجرای خط‌مشی‌های زیربنایی کشور منجر شده است و تنها در صورت رفع آن‌ها می‌توان به موفقیت در

ارزشیابی اجرای خطمشی‌ها، درس‌آموزی، عبرت‌گیری، درک درست از اصلاحات لازم در اجرا و محتوای خطمشی‌های مصوب امیدوار بود.

ناظر به یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده و شکل ۲، می‌توان پیشنهادهایی برای رفع این چالش‌ها جهت برطرف ساختن ایرادها ارائه کرد:

نخست پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های تکمیلی توسط پژوهشگران برای رفع چالش‌های مطرح‌شده در این مقاله، به‌خصوص در ارتباط با روش‌های بومی ارزشیابی و بازمهندسی ساختار سازمان‌های ارزشیاب انجام شود.

دوم پیشنهاد می‌شود که برای اصلاح قوانین و مقرراتی ناکارآمد و وضع قوانین و مقررات کارا برای رفع چالش‌های فعلی که در این پژوهش به‌دست‌آمد، توسط نهادهایی همچون مجلس شورای اسلامی، نهاد ریاست جمهوری، مجمع تشخیص مصلحت نظام و قوه قضائیه مورد توجه قرار گیرد و لایحه‌ها و طرح‌های قانونی متناظر به آن‌ها پیشنهاد شود؛ توصیه می‌شود که برای این منظور با مراجعه به متن جامع پژوهش حاضر^۱ که در رساله دکتری محقق به‌طور کامل احصا شده است، رجوع شود و از آن موارد و پیشنهادهای قانون‌گذاری بهره برده شود.

یکی از پیشنهادها مؤثر دیگر برای رفع چالش‌های مرتبط به بستر نهادی لازم برای ارزشیابی، ایجاد فرهنگ‌سازی و تقویت نظام آموزشی و پژوهشی در زمینه ارزشیابی اجرای خطمشی است که ایجاد رشته مستقل دانشگاهی، ایجاد انجمن علمی ارزشیابی، انتشار فصلنامه و مجله‌های علمی و پژوهشی ارزشیابی برای انتشار آخرین مطالعات و یافته‌های ارزشیابی و مشارکت‌دهی عمومی برای کمک به ارزشیابی‌ها، می‌تواند کارگشا باشد.

از دیگر اقدامات اصلاحی رفع چالش‌های نظام خدمات ارزشیابی خطمشی‌های زیربنایی کشور، استفاده از خدمات سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش خصوصی در ارزشیابی‌ها و ایجاد یکپارچگی در نظام ارزشیابی کشور و ایجاد نظام ارزشیابی منطقه‌ای و استانی به‌شکل غیرمتمرکز است. تغییر معماری سازمان‌های نظارتی کشور متناسب با چالش‌های اختصاصی و اصلاح روش‌ها و فرایندهای مورد استفاده در ارزشیابی‌ها متناسب با بوم سیاست‌گذاری کشور و انتشار نتایج ارزشیابی به‌شکل همگانی و ایجاد بستر استفاده از یافته‌ها و نتایج برای سیاست‌گذاری‌های جدید و اصلاحات مداوم آن در مجلس شورای اسلامی و نهاد هیئت دولت و بحث و بررسی مداوم روی آن، در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی کشور می‌تواند در رفع این چالش‌ها و گریز از شکست ارزشیابی مفید واقع شود.

علاوه بر موارد و پیشنهادها فوق که رویکردی ساختاری دارد، به سازمان‌های ارزشیاب کشور پیشنهاد می‌شود که برای عبور از وضعیت شکست ارزشیابی، به توسعه دانش اطلاعات بین‌بخشی و شکل‌گیری سازه‌هایی چون سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، سیستم‌های خبره، سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری و اطلاعات مبنای ارزشیابی‌ها مبادرت ورزند، بی‌شک بدون چنین سیستم‌هایی که فعلاً در بخش ارزشیابی دولتی مطابق این پژوهش فقدان آن به‌شکل مشهودی قابل درک است، نمی‌توان انتظار ایجاد یک نظام ارزشیابی کارآمد را داشت، این سیستم‌ها تا حدی باید ایجاد و توسعه یابد که امکان ذخیره‌سازی سوابق ارزشیابی‌ها و تحلیل مکرر نتایج حاصل از آن‌ها، بهبود شرایط ارزشیابی بهتر را فراهم آورد و

۱. متن کامل پژوهش با عنوان «مدل ارزشیابی حسن اجرای خطمشی‌های زیربنایی کشور»

ظرفیت درس‌آموزی از تصمیم‌های گذشته در خط‌مشی‌گذاری زیربنایی را در کشور متحول سازد و امکان تبدیل سازمان ارزشیاب به سیستم‌های یادگیرنده و هوشمند را فراهم آورد تا در آینده، شاهد ارزشیابی‌هایی بی‌نقص و مبتنی بر هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها، استفاده از فضای ابری، بهره‌بردن از زنجیره‌های بلوکی و سایر مظاهر توسعه فناوری اطلاعات باشیم.

منابع

- استافلیم، دانیل ال (۱۳۸۶). درآمدی بر الگوهای ارزشیابی به انضمام استانداردهای ارزشیابی برنامه، پرسنل و دانش آموز (غلامرضا یادگار زاده، آرش بهرامی و کورش پرند، مترجمان)، تهران: یادواره کتاب.
- اشتریان، کیومرث و امامی میبدی، راضیه (۱۳۹۳). سامان‌دهی ارزیابی سیاست‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران. *دوفصلنامه علمی پژوهشی دانش سیاسی*، ۱۰(۲)، ۵-۳۶.
- الوانی، سید مهدی؛ پورعزت، علی اصغر و نجابت، انسیه (۱۳۹۴). بررسی دلایل اثربخش نبودن عملکرد سیستم خط‌مشی‌گذاری ایران در زمینه فقرزدایی (مطالعه موردی: لایحه «فقرزدایی در کشور جمهوری اسلامی ایران»). *مدیریت دولتی*، ۷(۱)، ۱-۱۸.
- امامی میبدی، راضی و اشتریان، کیومرث (۱۳۹۱). طراحی نظام ارزیابی خط‌مشی عمومی در جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشنامه علوم سیاسی*، ۷(۲)، ۷-۴۷.
- امامی میبدی، راضیه (۱۳۹۲). ارزیابی سیاست: نابسامانی مفهومی. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۱(۱)، ۳۱-۴۸.
- امامی میبدی، راضیه (۱۳۹۴). ارزشیابی سیاست: نابسامانی مفهومی؟ *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۱(۲)، ۹-۲۸.
- بشارتی راد، زهره؛ مستحسن، هومن و پسندیده، اشرف السادات (۱۳۸۸). *الگوی ارزیابی و نظارت بر سیاست‌های کلی: مطالعه موردی سیاست‌های فناوری، زیر نظر مصطفی میرسلیم، تهران: پیام متن*.
- پورعزت، علی اصغر (۱۴۰۰). طراحی سیستم پشتیبان خط‌مشی، برای مهار تباه خط‌مشی‌ها و کژ خط‌مشی‌ها. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۱)، ۱-۲.
- پورمحمدی، محمدرضا و خوب آیند، سعید (۱۳۸۰). بررسی و ارزیابی سیاست‌های تأمین مسکن برای گروه‌های کم‌درآمد شهری: مطالعه موردی شهر تبریز. *نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی تبریز*، ۴۴(۱۸۰-۱۸۱)، ۳۵-۷۸.
- پیریایی، خسرو و فرد دوجی، سارا (۱۳۸۸). ارزیابی سیاست مالیاتی ایران از جنبه فقر و نابرابری: آیا سیاست مالیاتی به نفع فقیر بوده است؟ *فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی*، ۹(۲)، ۱۹-۴۶.
- تیموریان، مرتضی و امامی، سید مجتبی (۱۳۹۸). ارزشیابی آزاد از هدف خط‌مشی گندم جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۴۵۵-۴۸۰.
- حسینی، سید صفدر و ترشیزی، محمد (۱۳۸۸). ارزیابی سیاست حمایتی گندم در ایران. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی*، ۴۰(۲)، ۱-۱۱.

- حسینی، سید صفدر و رضایی، سهیل (۱۳۸۹). تعیین و ارزیابی سیاست‌های حمایت از تولید کنندگان خرما در برنامه‌های توسعه اقتصادی. *نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی علوم و صنایع کشاورزی*، ۲۴ (۱)، ۳۳-۴۱.
- سعیدی، یاسمن؛ جمال زاده، عبدالرضا و باقری، احمد (۱۴۰۰). نظارت غیرقضایی بر سازمان‌های اداری توسط نهاد مشابه آمبودزمان در ایران. *حقوق اسلامی*، ۱۸ (۶۹)، ۱۱۹-۱۴۰.
- سلمانی شورکی، حبیب‌الله (۱۳۹۷). *شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های نظام نظارت و بازرسی بر دستگاه‌های دولتی از دیدگاه مدیران استان یزد*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه یزد.
- سلیمی‌فر، مصطفی؛ نوروزی، روح‌اله؛ مطهری و محباله (۱۳۹۵). سنجش توسعه صنعتی و توسعه منطقه‌ای استان‌های خراسان رضوی، جنوبی و شمالی. *پژوهشنامه اقتصادی*، ۹ (۴)، ۱۷۵-۱۹۶.
- شهرکی، علیرضا (۱۳۹۳). ارزیابی وضعیت توسعه صنعتی استان‌های کشور. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵ (۱۷)، ۳۸-۱۹.
- عظیمی، آرین؛ منوریان، عباس؛ پورعزت، علی اصغر و راغفر، حسین (۱۳۹۸). شکست در درس آموزی از خط‌مشی؛ روایت نقادانه تجربه خصوصی‌سازی در ایران. *بهبود مدیریت*، ۱۳ (۳)، ۸۱-۱۰۶.
- فینک، آرنل (۱۳۷۸). *اصول ارزشیابی راهنمای برنامه‌ها، پژوهش‌ها و سیاست‌گذاری‌های بهداشتی (مهدی شاهوردی و یوسف شیری، مترجمان)*، تبریز: قاضی جهانی.
- گرچی‌پور، حسین؛ خاشعی، وحید؛ اسلامبولچی، علیرضا و اصغری صارم، علی (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۱ (۱)، ۴۷-۷۲.
- لستر، جیمز و استورات، جی. آر (۱۳۸۱). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*، (طبری و همکاران، مترجمان)، (اثر اصلی ۲۰۰۰) انتشارات ساوالان.
- محمدی، پیمان؛ دانایی فرد، حسن و ذوالفقار زاده، محمدمهدی (۱۳۹۷). بررسی دلالت‌های واقع‌گرایی انتقادی در ارزشیابی خط‌مشی علم، فناوری و نوآوری. *مدیریت دولتی*، ۱۰ (۳)، ۳۵۷-۳۸۶.
- محقق معین، محمد حسن (۱۳۸۸). *مبانی ارزشیابی برنامه. تهران: نشر مؤسسه ارزشیابی توانمندساز معین*.
- منوریان، عباس (۱۴۰۱). *اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی*، (چاپ دوم)، انتشارات مهریان.
- میر محمدی، سید محمد (۱۳۷۸). *مطالعه تطبیقی نظام‌های نظارتی. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، ۶ (۲۳ و ۲۴)، ۶۳-۸۴.
- واعظی، رضا؛ شریف زاده، فتاح؛ محمدی، محسن (۱۳۹۴). *شناسایی و اولویت‌بندی الگوهای ارزیابی خط‌مشی عمومی. فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۰ (۴۰)، ۱-۲۲.

References

- Alvani, S.M., Pourezat, A.A. & Nejabat, A. (2015). Investigating the reasons for the ineffective performance of Iran's policy-making system in the field of poverty alleviation (Case study: The "Poverty Alleviation Bill in the Islamic Republic of Iran"). *Public Administration*, 7(1), 1-18. (in Persian)

- Arshed, N., Carter, S. & Mason, C. (2014). The ineffectiveness of entrepreneurship policy: is policy formulation to blame? *Small Business Economics*, 43(3), 639-659.
- Ashtarian, K. & Emami Meybodi, R. (2014). Organizing the evaluation of public policies in the Islamic Republic of Iran. *Scientific Research Journal of Political Science*, 10(2), 5-36. (in Persian)
- Azimi, A., Manourian, A., Pourezzat, A.A. & Raghfar, H. (2019). Failure to learn from policy; A critical narrative of privatization experience in Iran. *Management Improvement*, 13(3), 81-106. (in Persian)
- Bemelmans-Videc, M. L., Rist, R. C., Vedung, E., Evert, V. & van der Doelen Frans, C. J. (2017). The sermon: information programs in the public policy process—choice, effects, and evaluation. In *Carrots, Sticks & Sermons* (pp. 103-128). Routledge.
- Besharati Rad, Z., Mostahsan, H. & Pasandideh, A. (2009). *Evaluation and monitoring model for general policies: A case study of technology policies*, under the supervision of Mostafa Mir Saleem, Tehran: Payam Matn. (in Persian)
- Blais, É. & Gagné, M. P. (2010). The effect on collisions with injuries of a reduction in traffic citations issued by police officers. *Injury prevention*, 16(6), 393-397.
- Braithwaite, J., Churruca, K., Long, J. C., Ellis, L. A. & Herkes, J. (2018). When complexity science meets implementation science: a theoretical and empirical analysis of systems change. *BMC medicine*, 16(1), 1-14.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Brynard, P. A. (2009). Policy implementation. *Administratio Publica*, 17(4), 13-27.
- Cloete, F. (2009). Evidence-based policy analysis in South Africa: Critical assessment of the emerging government-wide monitoring and evaluation system. *Journal of Public Administration*, 44(2), 293-311.
- Cochran, C. E., Mayer, L. C., Carr, T. R., Cayer, N. J. & McKenzie, M. (2015). *American public policy: An introduction*. Cengage Learning.
- DeGroff, A. & Cargo, M. (2009). Policy implementation: Implications for evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2009(124), 47-60.
- Emami Meybodi, R. & Ashtarian, K. (2012). Designing a public policy evaluation system in the Islamic Republic of Iran. *Journal of Political Science Research*, 7(2), 7-47. (in Persian)
- Emami Meybodi, R. (2013). Policy Evaluation: Conceptual Disorder. *Journal of Public Policy*, 1(1), 31-48. (in Persian)
- Emami Meybodi, R. (2015). Policy Evaluation; Conceptual Disorder? *Journal of Public Policy of Tehran University*, 1(2), 9-28. (in Persian)
- Fink, A. (1999). *Principles of Evaluation for Health Program Guides and Policies Researches*, (Mehdi Shahvardi and Yousef Shiri, Trans.). Tabriz: Ghazi Jahani. (in Persian)

- Gorji Pour, H., Khashaii, V., Islambolchi, A. & Asghari Saremi, A. (2019). Evaluation model for the cultural policy-making process with a qualitative study approach on cultural documents of the Islamic Republic of Iran. *Public Administration*, 11(1), 47-72. (in Persian)
- Hendren, K., Luo, Q. E. & Pandey, S. K. (2018). The state of mixed methods research in public administration and public policy. *Public Administration Review*, 78(6), 904-916.
- Hill, M. & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance*. Sage.
- Hoseini, S.S. & Rezaei, S. (2010). Determining and Evaluating Policies Supporting Date Producers in Economic Development Programs. *Journal of Agricultural Economics and Development Sciences and Industries*, 24(1), 33-41. (in Persian)
- Hoseini, S.S. & Tarshizi, Mohammad. (2009). Evaluating Wheat Support Policy in Iran. *Journal of Agricultural Economics and Development Researches*, 40(2), 1-11. (in Persian)
- Howlett, M. (2012). The lessons of failure: learning and blame avoidance in public policy-making. *International Political Science Review*, 33(5), 539-555.
- Hudson, B., Hunter, D. & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help? *Policy design and practice*, 2(1), 1-14.
- Jann, W. & Wegrich, K. (2007). Theories of the policy cycle. *Handbook of public policy analysis: Theory, politics and methods*.
- Jann, W. & Wegrich, K. (2017). Theories of the policy cycle. In *Handbook of public policy analysis* (pp. 69-88). Routledge.
- Kakhbod, A. (2013). *Resource allocation in decentralized systems with strategic agents: an implementation theory approach*. Springer Science & Business Media.
- Khan, A. R. & Khandaker, S. (2016). A critical insight into policy implementation and implementation performance. *Viesoji Politika ir Administravimas*, 15(4).
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Leong, C. & Howlett, M. (2022). Policy learning, policy failure, and the mitigation of policy risks: Re-thinking the lessons of policy success and failure. *Administration & Society*, 54(7), 1379-1401.
- Lester, J. P. & Stewart, J.R. (2000). *The Public Policy Process*, Savalan Publications (Tabari et al., trans.). Savalan Publishing House, 2002. (in Persian)
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A Philosophic and practical guide*. London: The Falmer Press.

- McConnell, A. (2015). What is policy failure? A primer to help navigate the maze. *Public Policy and Administration*, 30(3-4), 221-242.
- Mickwitz, P. (2021). Policy evaluation. In *Environmental Policy in the EU* (pp. 241-258). Routledge.
- MirMohammadi, S.M. (1999). Comparative study of supervisory systems. *Management Studies; Improvement and Transformation*, 6(23&24), 63-84.(in Persian)
- Mohaghegh Moein, M. H. (2009). *Program evaluation basics*. Tehran: Moein Empowering Evaluation Institute. (in Persian)
- Mohammadi, P., Danaeefard, H. & Zolfagharzadeh, M.M. (2018). Investigating the implications of critical realism in evaluating science policy, technology and innovation. *Public Administration*, 10(3), 357-386. (in Persian)
- Monavvarian, A. (2014). *Implementation and evaluation of public policy*. (2th ed.). Samt Publishing. (in Persian)
- Mueller, B. (2020). Why public policies fail: Policymaking under complexity. *Economia*, 21(2), 311-323.
- Munzhezzi, P. H. (2020). Evaluating the efficacy of municipal policy implementation in South Africa: challenges and prospects. *African Journal of Governance and Development*, 9(1), 89-105.
- Myerson, R. B. (1991). *Game theory: analysis of conflict*. Harvard university press.
- Nagel, S. S. (2018). *Public policy evaluation: making super-optimum decisions*. Routledge.
- National Audit Office. (2013). *Over-Optimism in Government Projects*. London.
- Nibler, A. (2014). *Technical and commercial evaluation of material supply concepts for a car-assembly hall from an external supply centre*.
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models, and frameworks. *Implementation science*, 30, 53-79.
- OECD, (2020). *How Can Governments Leverage Policy Evaluation to Improve Evidence Informed Policy Making?* OECD Publishing, Paris.
- Parfrey, T.S. (2002). *Handbook of Game Theory*. Vol. 3, (Edited by R.J. Aumann & S. Hart). United States of America: Elsevier Science.
- Peters, B. G. (2021). *Advanced introduction to public policy*. Edward Elgar Publishing.
- Pirayi, Kh. & Fard Doji, S. (2009). Evaluating Iran's Tax Policy from the Perspective of Poverty and Inequality: Has Tax Policy Been Beneficial to the Poor? *Quarterly Journal of Economic Researches*, 9(2), 19-46. (in Persian)
- Pourezat, A.A. (2021). Designing a policy support system to control policy degradation and misalignment. *Public Administration*, 13(1), 1-2. (in Persian)

- Pourmohammadi, M. R. & Khob Ayand, S. (2001). Review and Evaluation of Housing Policies for Low-Income Urban Groups: A Case Study of Tabriz City. *Journal of the Faculty of Literature and Humanities of Tabriz*, 44 (180-181), 35-78. (in Persian)
- Saidi, Y., Jamalzadeh, A. & Bagheri, A. (2021). Non-judicial oversight over administrative organizations by a similar institution to an ombudsman in Iran. *Islamic Law*, 18(69), 119-140. (in Persian)
- Salimi Far, M., Nourouzi, R. & Motahari, M. (2016). Measuring industrial development and regional development in Khorasan Razavi, South and North provinces. *Economic Research Journal*, No. 4, 9(4), 175-196. (in Persian)
- Scriven, M. (1998). Minimalist theory: The least theory that practice requires. *American Journal of Evaluation*, 19(1), 57-70. doi:10.1177/109821409801900105.
- Shahraki, A. (2014). Evaluating the status of industrial development in the provinces of the country. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 5(17), 19-38. (in Persian)
- Solimani Shouraki, H. (2018). *Identifying and prioritizing the vulnerabilities of the oversight and inspection system over government agencies from the perspective of managers in Yazd province*. Master's thesis at Yazd University. (in Persian)
- Spyridaki, N. A., Banaka, S. & Flamos, A. (2016). Evaluating public policy instruments in the Greek building sector. *Energy Policy*, 88, 528-543.
- Stafflebm, D. L. (2007). *An introduction to evaluation models including standards for program, personnel, and student evaluation*. Gholamreza Yadegarzadeh, Arash Bahrami, and Kouros Parand, Trans.). Tehran: Yadvareh Book. (in Persian)
- Stufflebeam, D. L. & Coryn, C. L. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (Vol. 50). John Wiley & Sons.
- Timourian, M. & Emami, S.M. (2019). An independent evaluation of the wheat policy goal of the Islamic Republic of Iran. *Public Administration*, 11(3), 455-480. (in Persian)
- Vaezi, R., Sharifzadeh, F. & Mohammadi, M. (2015). Identifying and prioritizing public policy evaluation models. *Iranian Journal of Management Sciences*, 10(40), 1-22. (in Persian)
- Vedung, E. & Bjurulf, S. (2013). A Theory-based Triangulation Approach to Impact Evaluation: The MCET Method Revisited. In *Uppsats till Helix International Conference on Innovative Practices in Work, Organization and Regional Development-Problems and Prospects*, Linköpings University, Helix VINN Excellence Center, Linköping, 12-14 juni, 2013. Institutet för bostads-och urbanforskning, Uppsala universitet.
- Wall, D. (2010). Evaluation: improving practice, influencing policy. *Understanding medical education: evidence, theory and practice*, 336-351.
- Weiss, C. H. (1988). Reports on topic areas: Evaluation for decisions: Is anybody there? Does anybody care? *Evaluation practice*, 9(1), 5-19.

- Wholey, J. S., Scanlon, J. W., Duffy, H. G., Fukumoto, J. S. & Vogt, L. M. (1970). *Federal evaluation policy: Analyzing the effects of public programs*. Washington, DC: Urban Institute.
- Wollmann, H. (2017). Policy evaluation and evaluation research. In *Handbook of public policy analysis* (pp. 419-428). Routledge.
- Zhang, G., Zeller, N., Griffith, R., Metcalf, D., Williams, J., Shea, C. & Misulis, K. (2011). Using the context, input, process, and product evaluation model (CIPP) as a comprehensive framework to guide the planning, implementation, and assessment of service-learning programs. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 15(4), 57-84.