

شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری (مورد مطالعه: بانک کشاورزی)

بابک دلشاد^۱، رضا نجف بیگی^{۲*}، حرمت اصغری^۳

چکیده:

پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری، می‌تواند منجر به ارتقا کیفیت خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف آنها گردد. هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری بود. این پژوهش کاربردی با رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی انجام شده است. شناسایی پیشایندها و پیامدها با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. مشارکت کنندگان این مرحله شامل ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان منتخب نظام اداری (بانک کشاورزی) بوده‌اند که برای پیمایش دیدگاه آنان، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. برای اعتبارسنجی عوامل شناسایی شده در مرحله کمی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. به این منظور پرسشنامه‌ای براساس عوامل احصاء شده طراحی و در میان خبرگان منتخب به صورت هدفمند توزیع شد تا روابط بین شاخص‌ها و مقوله‌ها ارزیابی شود. جامعه آماری ۱۷۴ نفر بود که از طریق فرمول کوکران تعداد نمونه ۱۲۰ نفر به دست آمد. داده‌های مرحله کمی با استفاده از نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد پیش‌ایندهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری شامل پیشایندهای درون سازمانی (اهداف و استراتژی‌های نظام اداری، فرهنگ نظام اداری، عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری، عوامل ساختاری و فناوری نظام اداری) و پیشایندهای برون سازمانی (عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی) است و پیامدهای آن نیز شامل پیامدهای سازمانی و اجتماعی است. تحلیل‌های کمی نیز معنی‌داری ارتباط بین شاخص‌ها و مولفه‌های مورد نظر را تایید کردند. نتایج این پژوهش می‌تواند برای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری، شناخت مفیدی فراهم سازد. شناسایی همزمان پیشایندهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری و همچنین پیامدهای سازمانی و اجتماعی آن وجه تمایز برجسته این پژوهش به شمار می‌رود.

واژگان کلیدی: خط‌مشی‌گذاری عمومی، اجرای خط‌مشی و تحول نظام اداری

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۲ استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) rezanajafbaigi@gmail.com

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۱- مقدمه

در جهان امروزی توجه به توسعه همه جانبه و پایدار با سرعتی بسیار زیاد گسترش یافته است و عقب ماندن از آن به معنای جا ماندن از علوم و تجارب جهانی و زیستن در دوره‌ای عقب‌تر از سایر کشورها در جهان پرتغییر است. توسعه یکی از باورهای بسیار مهم دنیای مدرن است که تمامی پیشرفت‌های مدرن در حوزه‌های مختلف علم، فناوری، ارزش‌ها، اخلاق، دموکراسی و سازمان اجتماعی و... برای ایجاد دنیایی بهتر در هم می‌آمیزند (هینترلینتر و همکاران، ۲۰۲۴). این مهم همواره ذهن خط‌مشی‌گذاران و برنامه‌ریزان را به خود مشغول نموده است. کشورهای مختلف دنیا با وضع خط‌مشی‌های مختلف خواهان نیل به سطحی از توسعه هستند که منجر به بهبود و ارتقا سطح زندگی همه مردم کشور بشود (یوگودا و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از این خط‌مشی‌ها ایجاد تحول و بازسازی در نظام اداری است که در دستگاه‌های اجرایی تدوین و اجرایی می‌شود 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 تامین مطالبات جامعه صورت می‌گیرد (منوریان، ۱۳۹۴).

وضعیت موجود نظام اداری با چالش‌های متعددی مواجه است که مانع از تحقق اهداف توسعه‌ای می‌شود. این چالش‌ها در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، ساختار و فرآیندها، فرهنگ اداری و فناوری اطلاعات مشهود است. مهمترین چالش حوزه مدیریت منابع انسانی ناکارآمدی در جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص و عدم حاکمیت حرفه‌گرایی است؛ پیچیدگی‌های ساختاری و عدم هماهنگی در فرآیندهای اداری که باعث کندي در تصمیم‌گیری و اجرای خدمات می‌شود جزو چالش‌های ساختاری و فرایندهاست؛ در حوزه فرهنگ اداری نیز وجود فرهنگ سازمانی ناکارآمد، مانع از نوآوری و بهبود مستمر در خدمات می‌شود و در نهایت عدم بهره‌برداری مناسب از فناوری‌های نوین که می‌تواند به تسهیل خدمات کمک کند جزو مهمترین چالش‌های موجود در حوزه فناوری اطلاعات است. این چالش‌ها باعث شده‌اند که نظام اداری به جای ایفای نقش محرک برای پیشرفت، تبدیل به مانعی برای توسعه پایدار شود (فرهمنند و همکاران، ۱۴۰۰).

وضعیت مطلوب نظام اداری که براساس سیاست‌های تحول نظام اداری دنبال می‌شود شامل کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت نقش حاکمیتی آن در ساختار دولت؛ توسعه دولت الکترونیک از طریق استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای تسهیل خدمات‌رسانی و افزایش شفافیت؛ ایجاد نظام جذب و نگهداری کارآمد برای نیروی انسانی متخصص؛ ترویج فرهنگ نوآوری و بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمانی و تقویت سیستم‌های نظارتی برای اطمینان از اجرای صحیح

1. Hinterleitner et al

2. Yuguda et al

برنامه‌ها و سیاست‌هاست (نقشه راه اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۳، میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰، نجف بیگی، ۱۳۹۹، الوانی، ۱۴۰۰). اما علیرغم اهمیت تحول نظام اداری و اجرای سیاست‌های مربوط به آن، پایش نحوه اجرای آنها مورد توجه محققان قرار نگرفته است. پایش اجرای خط‌مشی به خط‌مشی‌گذاران و کنش‌گران ذینفع اجازه می‌دهد تا به طور سیستماتیک فرآیند تدوین خط-مشی، اجرا و ارزیابی آثار و پیامدهای خط‌مشی را بررسی نمایند. فعالیت‌های پایش خط‌مشی همچنین می‌تواند برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به توسعه و اجرای خط‌مشی‌های خاص نیز مورد استفاده قرار گیرد (زدوان و اسچانفیلد، ۲۰۲۴). در فرایند خط-مشی‌گذاری عمومی دولت‌ها تلاش دارند تا ضمن افزایش دامنه و گستره مرزهای پاسخ‌گویی، از طریق پایش خط-مشی‌ها، شفافیت در خط‌مشی را برای ارزیابان رونمایی کنند (مرجونی و دیوایت، ۲۰۲۲). کالیستا (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 مؤسسه‌هاست؛ 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 اجراست. 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:

الف - موانع اجرا: ناکافی بودن منابع، ابزارهای نامناسب، انحرافات ناشی از اهداف سیاسی و زد و بندهای سیاسی، نارسایی طرح‌های اولیه (پیش بینی‌های نادرست)، بی-تعهدی مجریان خط‌مشی.

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

پالمبو و کالیستا (۱۹۹۰: ۴-۵) معتقدند براساس عقل و خرد متعارف، وجود برخی شرایط در اجرای موفق خط‌مشی بسیار موثر می‌باشد: 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

1. Zwaan & Schoenefeld

2. Mergoni & De Witte

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). خط-مشی‌های 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 خط-مشی‌های تحول اداری، مدیران براساس سلايق 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 چارچوب ذهنی روشن و شفاف در مورد چگونگی اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری برخوردار شده و از اولویت‌های اجرایی و نقش‌های خود در این زمینه مطلع گردند. 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 خلاهای تحقیقاتی است که موید 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، لذا این پژوهش می‌تواند از جهت پرکردن خلأ نظری حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی، به شناخت هر چه 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 نقطه نظر عملی نیز، این پژوهش می‌تواند نه تنها به شناسایی مشکلات موجود تحول نظام اداری کمک کند، بلکه راهکارهایی برای بهبود کارایی، اثربخشی و انطباق با نیازهای روز ارائه بدهد و بستر لازم را برای ایجاد تغییرات مثبت و پایدار در ساختار اداری کشور فراهم آورد؛ همچنین می‌تواند با تبیین بیشتر موضوع، نقش مؤثری در بهبود عملکرد خط‌مشی‌های تحول نظام اداری و 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 به طور خاص به موضوع پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری پرداخته‌اند، انگشت شمارند 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 می‌باشند.

براین اساس باتوجه 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 «پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خطمشی‌های تحول اداری» 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 نظام اداری را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد تا امکان ارائه هرچه بهتر خدمات برای مردم فراهم گردد براین اساس پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خطمشی تحول نظام اداری کدامند؟

۲- پیشینه پژوهش

تنوع و گستردگی روز افزون خطمشی‌های عمومی دولت، پایش اجرای آنها را ضروری ساخته است؛ زیرا چگونگی اجرا و اثرات مطلوب ناشی از خطمشی‌ها در سیستم‌های دولتی به هیچ وجه قطعی نیست (تاریکون و هم‌کاران، ۲۰۲۳). 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 خطمشی‌ها را برای ارز یا بان روزمایی کنند (مرجون و دیوایت، ۲۰۲۲). پایش خطمشی عمومی به عنوان فرایند مستمر جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای مقایسه میزان اجرای پروژه، برنامه یا خطمشی در برابر نتایج مورد انتظار آن تعریف شده است. پایش خطمشی‌های عمومی در هر یک از حوزه‌های فعالیت دولت، علاوه بر

بهبود خطمشی‌های عمومی، منجر به یادگیری آنها نیز می‌گردد. این فعالیت دربرگیرنده محتوای خطمشی، نحوه اجرای خطمشی و آثار و پیامدهای خطمشی می‌باشد. به عبارت دیگر نظارت (پایش و دیده بانی) خطمشی‌های عمومی، تمامی مراحل خطمشی‌گذاری عمومی را از ابتدا تا پایان پوشش می‌دهد (کیورینا و ویده‌یاسینی، ۲۰۲۱). پایش و ارزیابی خطمشی‌های عمومی مشتمل بر (الف) توصیف اثراتی است که در نتیجه اجرای خطمشی روی می‌دهد و (ب) بر تعیین معیارها و استانداردهای موفقیت خطمشی عمومی تاکید دارد (سارتیکا؛ 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 به عنوان یک فعالیت و وظیفه سازمان‌های عمومی مطرح است و دوم اینکه به عنوان 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 به طور پویا کمک کرده و فرآیند خطمشی‌گذاری را دائماً اصلاح می‌کند (دانشفرد، ۱۳۹۸، ۲۴۱).

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 خطمشی‌ها را برای ارز یا بان روزمایی کنند (مرجون و دیوایت، ۲۰۲۲).

در رویکرد تکاملی خطمشی عمومی، پایش خطمشی‌های عمومی، به عنوان مراحل انتهایی چرخه خطمشی و عامل اتصال هر چرخه به چرخه بعدی می‌باشد، در این رویکرد بر یادگیری سازمانی تاکید نموده است. این رویکرد، از طریق مکانیزم ارزیابی، به بررسی و سنجش تأثیرات

1. Tarricone et al

2. Mergoni & De Witte

3. Kurnia & Widhiasthini

4. Sartika

5 Mergoni & De Witte

خط‌مشی‌ها و برنامه‌های عمومی در جامعه پرداخته و از نتایج آن به عنوان تجربیات گذشته جهت اصلاح انحرافات کشف شده یا تغییر و خاتمه خط‌مشی، استفاده می‌شود (ویکاکسانا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

در تشریح الگوی یادگیری سازمانی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، بین صاحب نظران، اختلاف نظر وجود دارد. پیتر هال^۲ یادگیری را عاملی درون‌زا در خط‌مشی‌گذاری قلمداد می‌کند. آن را جزئی ضروری از فرآیند خط‌مشی‌گذاری می‌داند که توسط هیأت حاکم و به صورت 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 هکلواز^۳ حامیان آن می‌باشد 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 به عنوان 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 به عنوان یادگیری اجتماعی^۴ قلمداد می‌کند. در حالی که تغییرات ناشی از یادگیری نوع اول، بیشتر متوجه ابزار خط‌مشی و زیر نظام‌های فرعی آن می‌باشد. در هر صورت، یادگیرنده بودن خط‌مشی‌گذاران از ایده‌های 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).

پس از اجرای خط‌مشی عمومی باید نتایج آن را در عمل مور ارزیابی قرار دهیم تا اطمینان یابیم که اهداف و رسالت‌های تصمیم‌مورد نظر تحقق یافته است. ارزیابی مرحله مهمی از فرایند خط‌مشی‌گذاری است و به همین دلیل مدیران بخش عمومی به طور فزاینده‌ای برای توجیه برنامه‌های کنونی، برآورد هزینه‌ها و منافع و پیشنهاد تغییرات ضروری به ارزیابی خط‌مشی‌ها متوسل می‌شوند (تسلیمی، ۱۳۹۷، ۵۵).

انواع پایش خط‌مشی عبارتند از پایش اداری، پایش تلاش، پایش عملکرد، پایش کارآیی، پایش فرایند، پایش قضایی و پایش سیاسی (هاولت و ام رامش، ۱۳۹۰، ۲۷۸).

یکی از انگیزه‌های اساسی برای انجام پایش خط‌مشی، ایجاد بینش در مورد ورودی‌های فرایند خط‌مشی‌گذاری، اجراء خروجی‌ها و نتایج آن است به آن دیدگاه عملکردی گفته می‌شود (اسچنفولد^۵؛ ۲۰۲۱). گاهی هم پایش خط‌مشی با هدف نظارت و هدایت و پاسخگویی صورت می‌گیرد. گاهی هم ممکن است پایش خط‌مشی برای دنبال کردن اولویت‌های خاص و منافع کنش‌گران صورت گیرد. در برخی مواقع هم از پایش خط‌مشی به عنوان وسیله‌ای برای سیگنال‌دهی سیاسی و اجتناب از بحث یا تصمیمات مورد استفاده قرار گیرد. گاهی هم ممکن است از پایش اجرای خط‌مشی به عنوان راهی برای در دستورکار قرار دادن برخی موضوعات استفاده شود، زیرا وجود جریان ثابتی از داده‌ها می‌تواند فرصت‌هایی برای تعیین دستور کار و تدوین یک خط‌مشی ایجاد کند و با نشان دادن اهمیت یک مسئله، به یک انتخاب یک خط‌مشی مشروعیت ببخشد. این موارد شامل کاربردهای دیدگاه

1. Wicaksana

2. Peter Hall

3. Hugh Heclo

4. Social learning

5. Schoenefeld

هرهدفی صورت بپذیرد، فراتر از یک بررسی ساده است و شاخص‌های متعددی را دربر دارد (باسین و همکاران، ۲۰۲۳). برخی از شاخص‌های پایش خط‌مشی‌های عمومی در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول (۱) شاخص‌های نظارت و پایش خط‌مشی‌های عمومی (منبع: ویکاکسانا و همکاران، ۲۰۲۲)

ردیف	معیار	سنجه
۱	اثربخشی ^۱ خط‌مشی عمومی	آیا نتایج مطلوب حاصل شده است؟
۲	کارایی ^۲ خط‌مشی عمومی	برای رسیدن به نتیجه مطلوب چقدر تلاش لازم است؟
۳	کفایت ^۳ خط‌مشی عمومی	رسیدن به نتیجه مطلوب تا چه اندازه مشکل را حل می‌کند؟
۴	برابری ^۴ خط‌مشی عمومی	آیا هزینه‌ها و منافع خط‌مشی به طور مساوی بین گروه‌های خاص توزیع می‌شود؟
۵	پاسخگویی ^۵ خط‌مشی عمومی	آیا نتایج به دست آمده، نیازها، ترجیحات یا ارزش‌های گروه‌های خاص را تامین می‌کند؟
۶	دقت ^۶ خط‌مشی عمومی	آیا نتیجه (هدف) مورد نظر مفید و ارزشمند محقق شده است؟

در این بخش به مرور پژوهش‌های گذشته پیرامون مسئله پژوهش در سطح داخل و خارج از کشور پرداخته‌ایم. باوبلی و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش عالی انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که عوامل محیطی، سازمانی، نهادی، عوامل آموزشی، فرهنگی، قانونی، سیاسی، اداری و نهاد شناختی بر ارزیابی خط‌مشی تاثیر دارند و عوامل آموزشی و فرهنگی، عوامل قانونی و نهاد قانونی از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش عالی است. 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 با اهمیت‌ترین 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 چارچوب 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 برون سازمانی) و پیامدهای اجرای خط‌مشی در فرآیند ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های توسعه پایدار شهری برنامه ششم توسعه کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. مطالعه فیروز و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان چارچوب ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های توسعه ای محله محور در شهرداری تهران، با رویکردی اکتشافی و

1. Basin et al

2. Effectiveness

3. Efficiency

4. Adequacy

5. Alignment

6. Responsiveness

7. Accuracy

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 است که برآیندها وجود شکاف اجرای خط‌مشی را تأیید و بیشترین اثرگذاری مربوط به رویکرد فرآیندی 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، ناتوانی‌های نهادی، فنی و اداری، بی‌توجهی به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری، ضعف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار، 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 می‌باشد. در مطالعه حسینی و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان ارزیابی و برآزش مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی محیط زیست با استفاده از

استراتژی تحلیل مضمون انجام شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که ابعاد توسعه شامل توسعه محیطی، توسعه 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 می‌باشد. همچنین نظام ارزیابی شامل ساختار، الگو و مراحل زمانی و همچنین موانع موجود در راه ارزیابی است. مطالعه معمارزاده و یونس (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 به کارگیری 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 مولفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی خط‌مشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب و کارهای کوچک و متوسط با استفاده از روش کیفی و انجام مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته 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 می‌باشد. در مطالعه کسب‌دوست و

¹ vensim

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.

نتایج مطالعه اوکینا و آرسلانجیک (۲۰۲۴) با عنوان نقش نظارت و ارزیابی خطمشی سیستم مدیریت اجرای پروژه بر عملکرد پروژه‌های غیرانتفاعی در کشورهای در حال توسعه نشان داد که کمک‌های توسعه‌ای و پروژه‌های غیرانتفاعی نقش مهمی در عملکرد اقتصادی کشورهای در حال توسعه دارند و پایش خطمشی به طور قابل توجهی بر سه فرآیند کلیدی مدیریت دانش - درونی‌سازی دانش، انباشت دانش، و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، که به نوبه خود بر عملکرد پروژه تأثیر مثبت دارند، تأثیر می‌گذارد. طبق نتایج مطالعه لوان (۲۰۲۳) که با عنوان ارزیابی خطمشی بهره‌برداری از شهر سبز و زمین بر اساس محاسبات نرم انجام داده 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 موثر 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

طراحی مدل مفهومی اولیه و تعیین ابعاد سه‌گانه اصلی (ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای) سی مولفه فرعی تعیین گردید. براساس نتایج به دست آمده «بعد ساختاری» بیش‌ترین اثر را بر شبکه خطمشی‌گذاری عمومی محیط زیست کشور دارد و پس از آن «بعد زمینه‌ای/محیطی» و سپس «بعد محتوایی/رفتاری» به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار دارند. در مطالعه گرجی-پور 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 به دست آمده 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 اقناع‌پذیری 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 رویکرد 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. براساس نتایج به دست آمده،

1. Ovcina & Arslanagic

2. Luan

اجرای خط‌مشی‌ها ضروری است. در مطالعه توریمبومو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) که با عنوان تجزیه و تحلیل سطح سیاست مدیریت زمین‌های شهری عمومی در بوروندی: بینش‌هایی برای هماهنگ‌سازی چارچوب‌های سیاست انجام شده است. انسجام و ابهام در چارچوب‌های 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 چارچوب 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 (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 (۱) زمینه‌های کاربرد، (۲) مدل‌های کارایی کاربردی و (۳) 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، حایز اهمیت است. کولهو^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر شهروندان بر فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: منابع به عنوان منبع قدرت ارتباط در پلت

فرمهای 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 ندرت، به درک ماهیت و پیامدهای مشارکت شهروندان، سیاست‌گذاری عمومی کمک می‌کند و مفهوم منابع به عنوان منبع و عنصر سازنده قدرت رابطه‌ای، مورد تأیید قرار گرفته است. ساپراینتو^۴ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان مطالعه ادبیات در مورد استفاده از داده‌های بزرگ هوش مصنوعی در سیاست‌گذاری در اندونزی انجام داده‌اند. استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری در اندونزی هنوز به ندرت اجرا می‌شود. اما، در دنیای تجارت، داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی برای قویت 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، کلان داده‌ها و هوش مصنوعی می‌توانند به خط-مشی‌گذاران کمک کنند تا بهترین خط‌مشی‌ها را تدوین

1. Turimubumwe

2. Mergoni & De Witte

3. Coelho

4. Supriyanto

مراقبت‌های بلند مدت 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 تامین مالی مراقبت‌های بلندمدت باشد، این مدل منجر به سوگیری سیستماتیک در دسترسی مقرون به صرفه در میان شرکت‌کنندگان در طرح‌های مختلف بیمه شده و انگیزه خوبی برای ارائه بیش از حد خدمات غیر ضروری است. در نهایت این مطالعه سه خط اصلاحات تامین مالی مراقبت‌های بلند مدت را برای سیاستگذاران پیشنهاد کرده است: (۱) ایجاد یک مکانیسم تامین مالی خاص برای هزینه‌های مراقبت‌های بلند مدت. (۲) ادغام قوانین مرتبط و نیازسنجی دقیقتر و (۳) اصلاح روش‌های غالب تامین هزینه برای ارائه خدمات به ارائه دهندگان مراقبت‌های بلند مدت. در مطالعه بیفانی و رامالینگام (۲۰۱۵) که با عنوان به سوی یک رویکرد سیستمی به ارزیابی خط‌مشی انجام شده است، تاکید 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 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

نمایند. سرون و نوجری (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "جنبه اجتماعی" خط‌مشی عمومی: پایش افکار عمومی آنلاین و بسیج آن در طول چرخه خط‌مشی گذاری، به مطالعه نقش بالقوه تحلیل رسانه‌های اجتماعی در ارتقای تعامل بین سیاستمداران، بوروکرات‌ها و شهروندان پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که در دنیای «داده‌های بزرگ»، نظراتی که به‌صورت آنلاین توسط کاربران رسانه‌های اجتماعی ارسال می‌شوند، می‌توانند به طور سودآوری برای استخراج اطلاعات معنادار استفاده شوند، که می‌تواند به اقدامات خط‌مشی‌گذاران در طول چرخه خط‌مشی‌گذاری کمک کند. نتایج نشان 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 نظارت بر نظرات شهروندان در مرحله اجرا کمک کنند و فرآیندهای 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 و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان تامین 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 تامین مالی

³ . Befani, Ramalingam

¹ . Ceron & Negri

² Yang

مورد بحث قرار داده و تعاریف کشورها از ارزیابی خط‌مشی را تحلیل کرده و سه جزء اصلی سیستم‌های ارزیابی خط-مشی 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 چارچوب 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 چارچوبی جامع برای نظارت بر خط‌مشی‌ها و اقدامات دولت گنجانده شده است. یک شاخص خط-مشی‌گذاری 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 فرآیند رتبه‌بندی برای ارزیابی سطح اجرای خط‌مشی دولت در قبال عملکرد خوب پیشنهاد شده است.

در باره تحول نظام اداری، اجرا و ارزیابی خط‌مشی، پژوهش‌های متعددی انجام شده است و الگوهای متعددی در حوزه مطروحه تدوین و ارائه گردیده؛ مطالعات انجام شده بر ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی در صنعت گردشگری ایران، ارزیابی اجرای خط‌مشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم، ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های توسعه ای محله محور 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 شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری در بانک کشاورزی یافت نشد براین اساس مطالعه حاضر از منظر موضوع و حوزه مطالعه دارای نوآوری است.

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) بود که مراحل انجام آن به شرح ذیل است: در این مرحله، با توجه به اینکه پژوهش‌گران به دنبال پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری در بانک کشاورزی 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 آنجا که در این

¹ Swinburn

پژوهش، پژوهش‌گران به دنبال واکاوی پدیده موردبررسی طبق نظر خبرگان بودند؛ لذا 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. براین اساس، تعداد ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی بانک کشاورزی که از تجارب لازم در خصوص پدیده موردبررسی برخوردار بودند، انتخاب شدند. لازم به ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری در بانک کشاورزی 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؛ لذا فرایند مصاحبه با مصاحبه شونده شانزدهم به اتمام رسید. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ نشان داده شده است. برای احصاء نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. بدین‌صورت 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 کولایزی^۱ استفاده شد (شوشا، ۲۰۱۲) که مراحل آن به‌این‌ترتیب است: در مرحله اول،

پژوهش‌گران تمام بیانات ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در پایان هر مصاحبه به‌طور مکرر گوش داده و توصیفات آن‌ها را پیرامون پدیده مورد مطالعه بر روی کاغذ پیاده و سعی کردند برای درک نظرات مشارکت‌کنندگان چند مرتبه آن‌ها را موردبررسی و مطالعه قرار دهد، لذا 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؛ لذا 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 معناست 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^۱ (۲۰۲۱) استفاده شد. کرسول (۲۰۲۱) 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 بهم‌تنیدگی یا مثلث‌سازی^۶. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهش‌گران از سه منبع (اعضای هیئت‌علمی، مدیران و روسای ادارات) اقدام به جمع‌آوری یافته‌ها کردند، از راهبرد بهم‌تنیدگی 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. درنهایت با در نظر گرفتن این نکته که پژوهش‌گران بعد از انجام فرایند تحلیل محتوای کولایزی، یافته‌های به‌دست‌آمده را در اختیار دو فرد مطلع نسبت به روش کیفی قرار داده و تأیید ایشان را نسبت به یافته‌های به‌دست‌آمده، گرفتند، لذا 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	هیئت‌علمی	زن
۲	مدیر	مرد	۱۰	هیئت‌علمی	مرد
۳	مدیر	مرد	۱۱	مدیر	زن
۴	مدیر	مرد	۱۲	مدیر	مرد
۵	مدیر	زن	۱۳	رییس اداره	مرد
۶	مدیر	مرد	۱۴	هیئت‌علمی	زن
۷	رییس اداره	زن	۱۵	مدیر	مرد
۸	مدیر	مرد	۱۶	هیئت‌علمی	مرد

در این مرحله، پژوهش‌گران در راستای اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای استخراج‌شده در مرحله کیفی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی استفاده کردند. براین اساس ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بود که مبتنی بر عوامل احصاء 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 ۱۲۰ نفر از مدیران اجرایی ستادی بانک کشاورزی شهر تهران بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده موردبررسی، 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 و محتوایی استفاده شد، بدین صورت که سؤال‌های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این مرحله از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد.

1. Creswell
2. Member Checking
3. Peer Checking

4. External Audit
5. Reflexivity
6. Triangulation

۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های به‌دست‌آمده از مرحله کیفی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال اول پژوهش (پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری کدام-اند؟) از طریق تحلیل محتوای کیفی به دست آمد به این صورت که، پس از مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق، از روش تحلیل محتوای کیفی، به منظور طراحی الگوی استفاده شد. برای طراحی الگوی پژوهش با روش تحلیل محتوای کیفی، نیاز است ضمن آماده سازی داده‌ها، سه مرحله کدگذاری اولیه (استخراج مفاهیم)، کدگذاری متمرکز (استخراج مقوله‌های فرعی)، کدگذاری محوری (استخراج مقوله‌های اصلی) انجام شود. در این تحقیق پس از طراحی سوالات، نسبت به انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان اقدام شد. مطالب بیان شده در مصاحبه‌ها مبنای انجام مراحل کدگذاری و نیز طراحی الگو قرار گرفت. متن مصاحبه‌ها توسط محقق به دقت بررسی شد و از محتوای آن‌ها یادداشت برداری انجام شد. مثلا، در پاسخ به این سوال که: مهمترین پیشایندهای پایش اجرای خط مشی تحول اداری کدامند؟ یکی از خبرگان اینطور بیان کرد که: «در عصر حاضر که از آن به عنوان عصر انقلاب صنعتی چهارم یاد توسعه فناوری-های دیجیتال، اهمیت یافتن هوش مصنوعی و... پایش اجرای خط مشی‌ها راحت‌تر قابل انجام است».

خبره دیگری پاسخ خود را این طور بیان کرد که: «خواستارها و نیازهایی که از طرف نهادهایی مانند سازمان‌های غیردولتی، گروه‌های اجتماعی و فرهنگی و سایر نهادهای مدنی مطرح می‌شود می‌تواند پایش خط مشی را به یک ضرورت مهم تبدیل نماید».

پس از استخراج محتوای مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج شد. کدگذاری اولیه به دنبال آن است که داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم عرضه نماید. عبارات یا گزاره‌ها (کلمات منفرد یا مجموعه‌ای کوچک از چند کلمه) بر اساس واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند، تا مفاهیم (کدها) به آن الصاق شوند. گاه بر اساس کدگذاری اولیه، ده‌ها کد به دست می‌آید. سپس، کدگذاری متمرکز انجام شد. با کدگذاری متمرکز است که روابط و نسبت‌های میان مقوله‌ها باز می‌شوند. زمانی که یک مقوله شناسایی شد، محقق به داده‌ها بر می‌گردد تا مقوله‌هایی را اطراف آن شناسایی کند. درحالی‌که کدگذاری اولیه، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌کند. در نهایت از مجموع ۷۷ کد استخراج شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۴۱ کد به پیشایندهای درون سازمانی، ۲۲ کد به پیشایندهای برون سازمانی، ۶ کد به پایش اجرای خط‌مشی و ۸ کد به پیامدهای اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری اختصاص داشت. در جدول ۳ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها آمده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و مفاهیم احصا شده

متن مصاحبه	دسته مفهومی
در عصر حاضر که از آن به عنوان عصر انقلاب صنعتی چهارم یاد توسعه فناوری‌های دیجیتال، اهمیت یافتن هوش مصنوعی و... پایش اجرای خط مشی‌ها راحت‌تر قابل انجام است.	توسعه فناوری‌های دیجیتال و اهمیت یافتن هوش مصنوعی
استقرار نظام مدیریت عملکرد و افزایش بهره‌وری که یکی از محورهای مهم برنامه تحول نظام اداری است می‌تواند بر پایش اجرای خط‌مشی‌های عمومی کمک کند.	استقرار نظام مدیریت عملکرد و افزایش بهره‌وری
متاسفانه در نظام اداری گرایش به نتایج زودرس وجود دارد و آینده‌نگری محدود است؛ چون با تغییر مدیران اجرای برخی از برنامه‌ها رها می‌شود.	گرایش به نتایج زود هنگام

مطالبه‌گری مردم	بدیهی است هرچقدر مطالبه‌گری شهروندان بیشتر باشد پایش بیشتری بر خط‌مشی‌های عمومی اتفاق خواهد افتاد.
بهبود شفافیت نظام اداری	توجه و تاکید روزافزون بر پایش خط‌مشی‌های عمومی در بخش دولتی می‌تواند بر ارتقای میزان شفافیت در نظام اداری منجر شود.

در ادامه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها براساس شباهت معنایی و قرابت محتوایی باهم ترکیب و تلفیق شدند و مقولات فرعی را شکل دادند. همچنین مقوله‌های فرعی نیز

برهمن اساس دسته‌بندی و تلفیق شدند و مقولات اصلی شکل گرفتند. جدول ۴ فرایند استخراج کدها و تلفیق مقوله‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی تحقیق

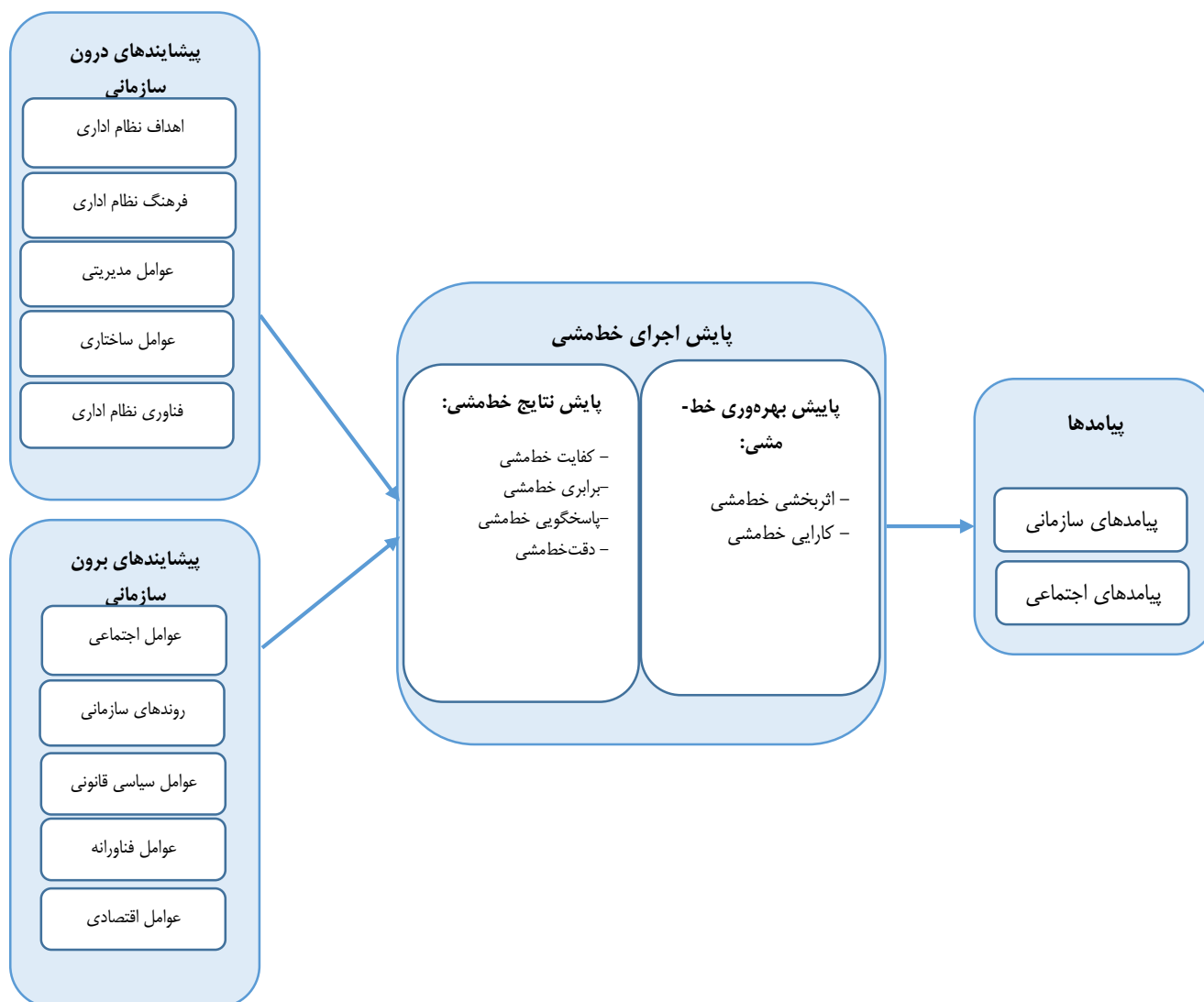
مفاهیم (کدها)	مقولات فرعی	مقولات اصلی	ردیف
استقرار دولت الکترونیک	اهداف و استراتژی‌های نظام اداری	پیشایندهای درون‌سازمانی	۱
عدالت استخدامی و نظام پرداخت			
ساماندهی نیروی انسانی			
تمرکززدایی			
استقرار نظام مدیریت عملکرد و افزایش بهره‌وری			
ارتقا سلامت اداری			
اصلاح ساختار و فرایندها			
توانمندسازی منابع انسانی			
تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور			
خدمت‌رسانی و تکریم مردم			
فرهنگ سخنگویی به جای عمل	فرهنگ نظام اداری		
فرهنگ بروکراسی			
سیاست‌زدگی			
قانون‌گریزی			
مشارکت‌ناپذیری			
عدم شایسته‌سالاری			
تحول‌گریزی			
روحیه تقدیرگرایی			
روحیه فردگرایی			
گرایش به نتایج زودرس (عدم تمایل به آینده‌نگری)	عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری نظام اداری		
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			
عدم تمایل به تصمیم‌گیری	عوامل ساختاری نظام اداری		
پیچیدگی (حجم بزرگ ستاد)			
رسمیت زیاد			
تمرکز اختیار تصمیم‌گیری			
ضعف هماهنگی			
غیرحرفه‌ای بودن			

مفاهیم (کدها)	مقولات فرعی	مقولات اصلی	ردیف
ضعف سیستم ارزیابی عملکرد	فناوری نظام اداری		
عدم تناسب مشاغل با تخصص‌ها و تجارب کارکنان			
بازدهی کم و ناکارآمدی			
تشکل‌های غیررسمی			
ضعف نظام آموزش موثر و کارآمد			
نبود نظام مدیریت اطلاعات			
ضعف در فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی			
نبود سامانه جامع ارزیابی			
عدم ارتباط بین سامانه‌های اطلاعاتی			
نبود بدنه کارشناسی مجهز به مهارت‌های لازم			
افزایش سطح آگاهی شهروندان	عوامل اجتماعی	پیشایندهای برون سازمانی	۲
مطالبه‌گری شهروندان از نظام اداری			
ارزیابی اجتماعی توسط شهروندان	روندهای سازمانی		
هنجارها و ارزش‌های جامعه			
پلتفرم محوری به جای محصول محوری	عوامل سیاسی قانونی		
دیجیتالی شدن			
داده محوری سازمانها			
تغییر به سمت توسعه استعدادها			
مطالبات نهادهای فراسازمانی	عوامل فناوریانه		
تغییر و تحولات سیاسی			
عملگرایی سیاسی و قانونی برای شکل دادن به افکار عمومی	عوامل اقتصادی		
الزامات قانونی			
ضریب نفوذ اینترنت در جامعه			
توسعه فناوری‌های دیجیتال			
اهمیت روزافزون دانش فنی در جامعه	پیش بهره‌وری	پیش اجرای خط مشی تحول نظام اداری	۳
اهمیت یافتن مهارت‌های دیجیتال			
اهمیت یافتن هوش مصنوعی			
اهمیت یافتن دارایی‌های ناملموس			
رشد اقتصادی ناشی از بکارگیری فناوری‌های جدد	پیش نتایج		
شدت رقابت در اقتصاد			
اقتصاد دیجیتال و داده محور			
اقتصاد خلاقیت محور	پیامدهای سازمانی	پیامدها	۴
پایش اثربخشی خط‌مشی			
پایش کارایی خط‌مشی			
پایش کفایت خط‌مشی			
پایش برابری خط‌مشی			
پایش پاسخ‌گویی خط‌مشی			
پایش دقت خط‌مشی			
بهبود شفافیت نظام اداری			
ارتقا پاسخگویی نظام اداری			
ارتقا کیفیت خدمات نظام اداری			
افزایش بهره‌وری نظام اداری			

مفاهیم (کدها)	مقولات فرعی	مقولات اصلی	ردیف
افزایش دسترسی مردم به خدمات نظام اداری			
افزایش همسویی شهروندان با نظام اداری	پیامدهای اجتماعی		
مشارکت مردم در نظام اداری			
اخذ بازخورد مردم			

پس از شناسایی مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی، شبکه مضامین بین آنها جهت نظام‌مند نمودن روابط و وابستگی و ارتباط متقابل میان آنها مشخص شد. این سبک‌ها صرفاً ابزاری تحلیلی هستند و نه خود تحلیل. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می‌توان از آن به‌مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا

نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان تحقیق، روشن و قابل فهم شود. شبکه مضامین مربوط به پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری که از تحلیل مضمون حاصل شده است، در نمودار ۱ قابل مشاهده است.



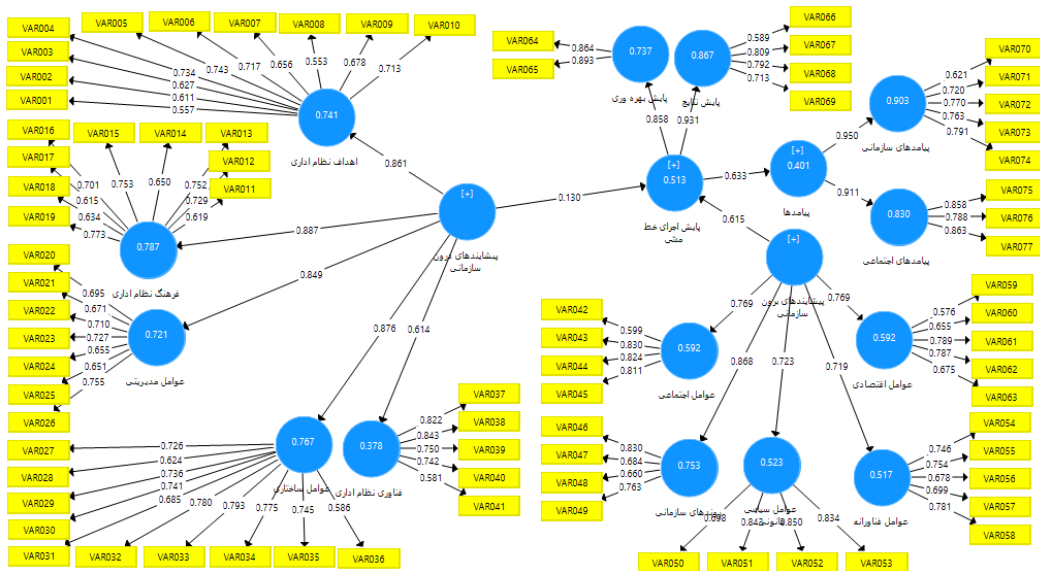
نمودار ۱. شبکه مضامین پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خطمشی

شرح الگوی پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خطمشی به صورت روایت گونه و بر مبنای تحلیل مضمون بدین صورت است: پایش اجرای خطمشی های تحول نظام اداری شامل پایش بهره‌وری اجرای خطمشی (کارآیی و اثربخشی) و پایش نتایج اجرای خطمشی (کفایت خطمشی، برابری خطمشی، پاسخگویی خطمشی و دقت خطمشی) است که تحت تأثیر پیشایندهای درون سازمانی (شامل اهداف و استراتژی‌های نظام اداری، فرهنگ نظام اداری، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و فناوری نظام اداری) پیشایندهای برون سازمانی (شامل عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی) تحقق پیدا می‌کند و به

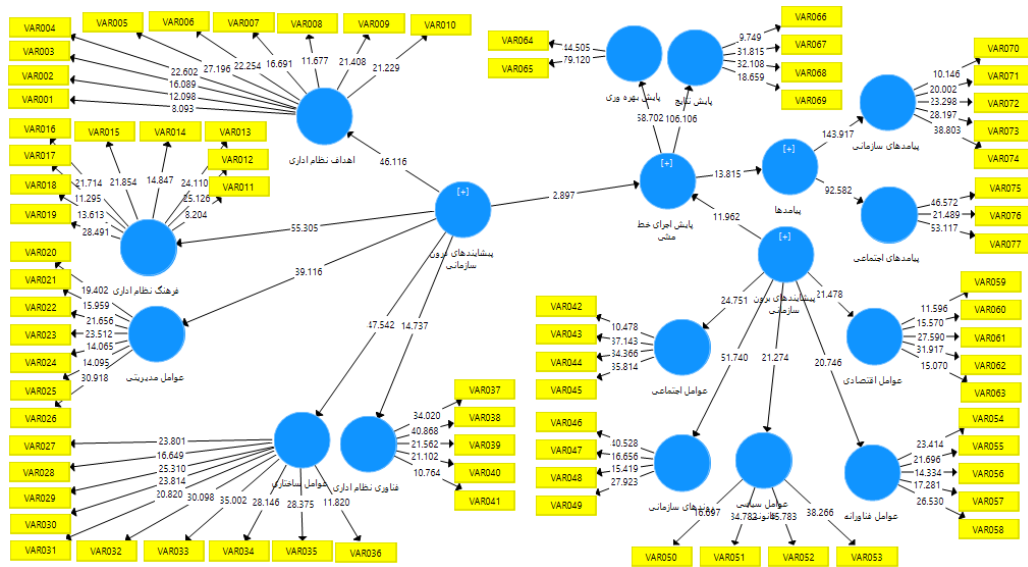
پیامدهای فردی و سازمانی بهبود شفافیت، پاسخگویی سازمانی و ارتقا کیفیت خدمات، افزایش دسترسی به خدمات، افزایش همسویی مردم با دولت، مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها و اخذ بازخورد از مردم منتج می‌گردد.

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (میزان اعتبار پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خطمشی تحول نظام اداری چگونه است؟) از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار SmartPls به دست آمد که خروجی آن در نمودارهای ۲ و ۳ نشان داده شده است.

فصلنامه خطمشی گذاری عمومی در مدیریت



نمودار ۲. خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳. خروجی نرم افزار در حالت ضرایب معناداری

بررسی خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری نشان داد که پیش‌ایندهای برون سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۶۱۵ و عدد معناداری ۱۱/۹۶۲، پیش‌ایندهای درون‌سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۱۳۰ و عدد معناداری ۲/۸۹۷ و پیامدها با ضریب استاندارد ۰/۶۳۳ و عدد معناداری ۱۳/۸۱۵ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مقوله‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری دارند و به‌خوبی توانسته‌اند آن را تبیین نمایند. همچنین تمامی ضرایب بدست آمده معنادارند. زیرا مقدار

آنها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر و از عدد ۱,۹۶- کوچکتر است. براساس نتایج این تحلیل، همه شاخص‌های به دست آمده نیز، تأیید شدند. در جدول ۵ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیان‌گر پایایی پرسشنامه است.

جدول ۵. شاخص‌ها و مقادیر پیشایندها و پیامدهای رهبری متناسب با عصر دیجیتال

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R ²)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
پیشایندهای درون سازمانی	۰/۵۳	۰/۸۰	-	۰/۸۶	۰/۵۳
پیشایندهای برون سازمانی	۰/۵۲	۰/۸۱	-	۰/۷۸	۰/۵۲
پایش اجرای خط‌مشی	۰/۵۱	۰/۷۹	۰/۵۱	۰/۸۱	۰/۵۱
پیامدها	۰/۵۴	۰/۸۷	۰/۴۰	۰/۸۳	۰/۵۴

بررسی شاخص پایایی ترکیبی^۱ مدل اندازه‌گیری نشان داد مقادیر هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایداری

درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی^۲ نیز نشان داد که مقادیر به

1. CR (Composit reliability)

2. Commuality

دست آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود که نشان دهنده قابلیت تعمیم‌پذیری مدل در یک نمونه دیگر از همان جامعه است. معیار ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب

تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۶، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۴۹ بود که بزرگتر از مقدار ۰/۳۳ بوده و موید برازش مناسب مدل است.

جدول ۶. میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرها

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
پیشایندهای درون سازمانی	۰/۵۳	-
پیشایندهای برون سازمانی	۰/۵۲	-
پایش اجرای خط‌مشی	۰/۵۱	۰/۵۱
پیامدها	۰/۵۴	۰/۴۰
میانگین	۰/۵۳	۰/۴۵
GOF	۰/۴۹	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communa)}$

برازش کلی الگو نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{فرمول (۱)} \quad \sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

میانگین 'Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $Ave R^2$ سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به مقادیر جدول ۶ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۴۹، نشان از برازش بسیار مناسب نتایج تحقیق است.

بحث و نتیجه‌گیری

پایش اجرای خط‌مشی یک ابزار مدیریت خط‌مشی است که برای بهبود اثربخشی خط‌مشی‌ها در دستیابی به اهداف‌شان به کار می‌رود، همچنین انحرافات از برنامه زمانی و علل آنها را شناسایی می‌کند و در صورت ضرورت اصلاحات و تغییرات لازم را در طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. به منظور فراهم ساختن شناخت مورد نیاز برای مدیریت فرایند پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری، در این پژوهش با استفاده از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی به مطالعه پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری در بانک کشاورزی پرداخته شد. 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، پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری احصاء شد و سپس در مرحله دوم پژوهش (کمی) از طریق به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری، آرای مدیران پیرامون اعتبار عوامل احصاء 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 درون-سازمانی (شامل اهداف و استراتژی‌های نظام اداری، فرهنگ نظام اداری، عوامل مدیریتی و تصمیم‌گیری، عوامل ساختاری و فناوری نظام اداری) و پیشایندهای برون سازمانی (شامل عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی) بر پایش خط‌مشی نظام اداری (پایش بهره‌وری و نتایج خط‌مشی) تاثیر معناداری دارند و منجر به بروز پیامدهای

سازمانی و اجتماعی می‌شوند. در ادامه به بحث و تبیین هریک 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، ارتقا 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 می‌باشد. دسته دوم از پیشایندها فرهنگ نظام اداری است که شامل فرهنگ سخنگویی به جای عمل، حاکمیت فرهنگ بروکراسی، وجود سیاست‌زدگی، قانون-گریزی، مشارکت‌ناپذیری، عدم شایسته‌سالاری، تحول-گریزی، حاکمیت روحیه تقدیرگرایی و فردگرایی می‌باشد.

براساس نتایج به دست آمده گرایش به نتایج زودرس (عدم تمایل به آینده‌نگری)، جزئی‌نگری و تک بعدی 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 موثر و کارآمد و فناوری-های 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 برون-سازمانی شامل افزایش سطح آگاهی شهروندان، مطالبه-گری 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 به جای محصول محوری، دیجیتالی شدن، 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 روز افزون دانش فنی در جامعه، اهمیت یافتن مهارت‌های دیجیتال و اهمیت یافتن هوش مصنوعی و عوامل اقتصادی شامل اهمیت یافتن دارایی-های ناملموس، رشد اقتصادی ناشی از بکارگیری فناوری-های جدید، شدت رقابت در اقتصاد، اقتصاد دیجیتال و داده محور و اقتصاد خلاقیت‌محور پیشایندهای برون‌سازمانی پایش اجرای خط‌مشی تحول نظام اداری را تشکیل می‌دهند. طبق نتایج مطالعه باویلی و همکاران (۱۴۰۳) در نیز عوامل محیطی، سازمانی، نهادی، عوامل آموزشی، فرهنگی، قانونی، سیاسی، اداری و نهاد شناختی بر ارزیابی خط‌مشی تاثیر دارند که با یافته‌های این مطالعه همخوانی دارد.

براساس نتایج به دست آمده، 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، ارتقا

در مطالعه حسینی و همکاران (۱۳۹۹) نیز ابعاد سه‌گانه اصلی (ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای) به عنوان اجزای مدل ارزیابی و برآزش مدل خطمشی‌گذاری عمومی محیط زیست تعیین گردیده‌اند که با پیشیافته‌های درون سازمانی یاد شده و برون‌سازمانی شامل عوامل اجتماعی، روندهای سازمانی، عوامل سیاسی قانونی، عوامل فناورانه و عوامل اقتصادی همخوانی دارد. در مطالعه مطالعه منوریان (۱۳۹۴) تحقق اهدافی 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، 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 به عنوان یکی از متغیرهای مهم و تاثیرگذار مدل تعیین گردیده است که با پیشیافته‌های 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 به عنوان مهمترین مولفه‌های 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، حایز 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 به عنوان یکی از پیامدهای مهم سیاست‌گذاری تعیین گردیده است که با پیامدهای

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. نتایج مطالعه اوکینا و آرسلانجیک (۲۰۲۴) نیز بر تاثیر پایش خطمشی بر عملکرد پروژه تایید شد که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد.

در مطالعه انجام شده توسط دهقان و همکاران (۱۴۰۲) مشروعیت‌بخشی به خطمشی و اجرای خطمشی به عنوان با اهمیت‌ترین مراحل تاثیرگذار 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 غیرقابل کنترل (عوامل برون سازمانی) و پیامدهای اجرای خطمشی در فرایند ارزیابی خطمشی، نیز با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. تحقق توسعه محیطی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی به عنوان مهمترین ابعاد مدل چارچوب ارزیابی اجرای خطمشی - های توسعه‌ای در تحقیق فیروز و همکاران (۱۴۰۱) تعیین گردیده است که با نتایج این تحقیق همسویی دارد. همچنین در تحقیق شهبواری 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 پیشیافته‌های درون سازمانی 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

اجتماعی شناسایی شده در این مطالعه همخوانی دارد. در مطالعه ساپراینتو و همکاران (۲۰۲۱) نقش کلان داده‌ها و هوش مصنوعی در خط‌مشی‌گذاری تایید شده است که با عوامل فناورانه شامل ضریب نفوذ اینترنت در جامعه، توسعه فناوری‌های دیجیتال، اهمیت روز افزون 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 تاکید شده است که با پیش‌رانه‌های اجتماعی و فناورانه 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، الهام-بخشی در زمینه دیجیتال،

ارزشمندی‌سازی 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 به‌روز رسانی تحول دیجیتال، استراتژی‌های سازمان در عصر دیجیتال را راهبری می‌نمایند. بدیهی است هدایت و راهبری فرایندهای سازمانی از طریق تامین 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، ارتقا هوش دیجیتال کارکنان و حمایت از استعدادها دیجیتال به موفقیت رهبران سازمانی در عصر دیجیتال کمک خواهد نمود. طبق مطالعه ملازهی و همکاران (۱۴۰۰) نیز ساختار حکمرانی دیجیتال و زیرساخت فناورانه دیجیتال جزو متغیرهای زیربنایی الگوی رهبری دیجیتال می‌باشند که

با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. طبق نتایج مطالعه نوری و همکاران (۱۳۹۸) طراحی نقشه راه، تخصیص منابع، سازماندهی و هم‌چنین انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی، جزو وظایف و کارکردهای رهبری در سازمانهاست که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. کارکردهای فرهنگی تعیین شده در این تحقیق با نتایج تحقیق کرتای (۲۰۲۱)

مبنی بر این که نشان داد ذهنیت باز، تمایل به تلاش و توانایی به کارگیری 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 تاکید 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 خط-مشی‌ها و اقدامات دولت برای بهبود سلامت محیط تاکید گردیده است که با یافته‌های این تحقیق مبنی بر پیامدهای سازمانی و اجتماعی پایش خط‌مشی همخوانی دارد.

تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده قبل آن است که هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده، به شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندها و پیامدهای پایش اجرای خط-مشی‌های تحول نظام اداری در بانک کشاورزی، ارائه نپرداخته‌اند. این پژوهش یکی از پژوهش‌هایی است که در آن پژوهش‌گران به صورت جامع ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های پایش خط‌مشی‌های تحول اداری در بانک کشاورزی را از طریق مرور مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان تعیین نموده و بینشی جدید و ارزشمند در جهت سنجش اثربخشی اجرای خط‌مشی‌های تحول نظام اداری در بانک کشاورزی و کمک به بهبود عملکرد، افزایش پاسخگویی، شناخت چالش‌ها، ظرفیت‌سازی و اصلاح خط‌مشی‌های تحول نظام اداری ارائه نموده‌اند. نتایج این

بر پایش اجرای خطمشی‌های عمومی در سایر سازمان‌ها اقدام نمایند.

مراجع و منابع

اخوان علوی، سیدحسین؛ میری، سیدمهدی؛ خسروپناه، عبدالحسین؛ حمیدی‌زاده، علی و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۷). در تکاپوی یکپارچگی در نظام خطمشی‌گذاری عمومی: الگوی پیکره واحد حکمرانی و خطمشی عمومی. *فصلنامه علمی راهبرد، ۱۵۹-۱۹۲*، (۱)، ۲۷.

اشرفی، سکینه. عرب حسن خانی، مریم. فرهادی محلی، علی. طبری، مجتبی. (۱۴۰۳). الگوی اجرای خط مشی عمومی مبتنی بر ابعاد مسئولیت پذیری اجتماعی در دانشگاه های علوم پزشکی، *فصلنامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۵۱*، (۱۵)، ۳۳-۴۸.

الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۰). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.

انصاری، محمدرضا؛ قیومی، عباسعلی؛ صالحی امیری، سیدرضا؛ عزیزآبادی فراهانی، فاطمه و قدمی، محسن. (۱۴۰۰). ارائه الگوی خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران). *مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱۱* (۳۹)، ۶۶-۴۶.

باویلی، شاهرخ. دانش‌فرد، کرم الله. آقامحمدی، داود. علی نژاد، علیرضا. (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی خطمشی‌های آموزش عالی (با استفاده از روش تحلیل مضمون). *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۸* (۲۹)، ۳۲-۷.

حسینی، سید حسین؛ دانش‌فرد، کرم الله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و بهمن پور، هومن (۱۳۹۹). ارزیابی و برآزش مدل خطمشی‌گذاری عمومی محیط زیست در کشور، *۲۲* (۱۲)، ۱-۱۲.

خدابخشی، نسرين. (۱۴۰۲). طراحی مدل خطمشی‌گذاری ارتقای نخبه‌پروری در نظام‌آموزشی

پژوهش می‌تواند به ایجاد درکی عمیق‌تر درخصوص پایش خطمشی عمومی موجود کمک کرده و نقطه شروع مهمی برای مطالعات علمی بیشتر در این زمینه باشد.

براساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود: نسبت به شناخت پی‌شایندهای دورن سازمانی و برون سازمانی 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 نظام بانکی 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 ارتقاء آگاهی مدیران نظام بانکی پیرامون اهمیت و پیشایندهای درون سازمانی و برون سازمانی 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 نظام بانکی نسبت به اهمیت پایش خطمشی‌های تحول نظام اداری و اتخاذ رویکرد مناسب در این زمینه، نسبت به جلب حمایت آنان و تامین منابع و زیرساخت‌های فنی و انسانی لازم اقدام شود.

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 شناسایی و اعتبارسنجی متغیرهای تاثیر گذار

ایران، فصلنامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، (۱۴۱)، ۳۳-۴۸.

دانشفرد، کرم اله (۱۳۹۸). فرایند خط مشی گذاری عمومی، تهران، انتشارات صفار.

دهبالایی، محمد. معمارزاده طهران، غلامرضا. دانش فرد، کرم اله (۱۴۰۲). عوامل کلیدی ارزیابی اجرای خط مشی توسعه پایدار شهری در چارچوب برنامه ششم. فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، ۳۸ (۲): ۱۷۰-۱۶۱.

دهقان پور، محمدحامد، فقیهی، ابوالحسن. کیانی، مجتبی. (۱۴۰۲). ارائه مدل ارزیابی خطمشی‌های عمومی در صنعت گردشگری ایران--انتشار در شماره بهار ۱۴۰۳. چشم انداز مدیریت دولتی. doi: 10.52547/jpap.2023.230748.1277

شهسواری، حسن رضا. طاهری گودرزی، حجت. کاملی، محمدجواد. (۱۴۰۱). شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی خطمشی‌های صنعتی با رویکرد رونق تولید در خوشه کسب و کارهای کوچک و متوسط. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۷ (۶۶): ۱۶۸-۱۴۵.

گرچی پور، حسین. خاشعی، وحید. اسلامبولچی، علیرضا. اصغری صارم، علی. (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خطمشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت دولتی، ۱۱ (۱)، ۴۷-۷۲. doi:

10.22059/jjipa.2019.268859.2409

فرهمنند، رضا. سلاجقه، سنجر. پورکیانی، مسعود. صیادی، سعید. (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی (مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان). فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۶ (۶۳): ۱۶۱-۱۸۴.

فیروز، حسین. شریف‌زاده، فتاح. قربانی‌زاده، وجه‌اله. حسین‌پور، داوود. (۱۴۰۱). چارچوب ارزیابی اجرای خط مشی های توسعه ای محله محور در شهرداری تهران. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۱ (۴۱): ۹۵-۱۱۴.

قربانی‌زاده، وجه‌الله. شریف‌زاده، فتاح. معتضدیان، رسول. (۱۳۹۴). تحلیل مسائل اجرای خطمشی‌های اداری.

فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۶ (۲۴): ۶۷-۹۵. کسب‌دوست، عباس. دانشفرد، کرم اله. معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی شکاف اجرای خطمشی برنامه جامع اصلاح نظام اداری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۴۰۱ (۴۸): ۲۵-۳۴.

معمارزاده طهران، غلامرضا. یونسی، امید. (۱۴۰۱). ارزیابی سیاست‌های پولی با رویکرد شکوفایی اقتصادی شهرها. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰ (۳۹): ۴۷-۷۲.

منوریان، عباس. (۱۳۹۴). مدل اجرای خطمشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری. مدیریت دولتی، ۷ (۴): doi: 10.22059/jjipa.2015.51040. ۸۳۹-۸۶۴

میرمحمدی، سیدمحمد. حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. چشم انداز مدیریت دولتی، ۲ (۴): ۲۲-۹.

نرگسیان، عباس؛ پیران نژاد، علی؛ حاجی ملامیرزایی، حامد و قربیان، عباس. (۱۴۰۰). ارائه مدل اجرای خط مشی های فضای مجازی در ایران. امنیت ملی، ۱۱ (۳۹)، ۱۶۱-۱۹۸.

نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۹). مدیریت تغییر (نگاهی به نظام اداری ایران)، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

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.

Basin, D., Krstić, S., Schneider, J., & Traytel, D. (2023, October). Correct and Efficient Policy Monitoring, a Retrospective. In *International Symposium on Automated Technology for Verification and Analysis* (pp. 3-30). Cham: Springer Nature Switzerland.

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.
- Farazmand, A. (Ed.). (2023). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage.
- Hinterleitner, M., Knill, C., & Steinebach, Y. (2024). The growth of policies, rules, and regulations: A review of the literature and research agenda. *Regulation & Governance*, 18(2), 637-654.
- 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.
- Mergoni, A., & De Witte, K. (2022). Policy evaluation and efficiency: a systematic literature review. *International transactions in operational research*, 29(3), 1337-1359.
- Ovcina, A., & Arslanagic-Kalajdzic, M. (2024). The Role of Monitoring and Evaluation and Project Implementation Management System for Non-Profit Project Performance in Developing Countries. *South East European Journal of Economics and Business*, 19(1), 63-76.
- Schoenefeld, J. J. (2021). The European Green Deal: What prospects for governing climate change with policy monitoring? *Politics and Governance*, 9(3), 370-379.
- 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.
- Tarricone, P., Mestan, K., & Teo, I. (2023). A policy monitoring framework to prepare for, respond to, and recover from education in emergencies. *Education Inquiry*, 1-28.
- 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.
- Sartika, I. (2011). Evaluation of Fishermen Empowerment Policy. *JIANA (Journal of State Administration)*, 11(2), 111–124.
- 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.

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 Tirto 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.

Yuguda, T. K., Imanche, S. A., Ze, T., Akintunde, T. Y., & Luka, B. S. (2023). Hydropower development, policy and partnership in the 21st century: A China-Nigeria outlook. *Energy & Environment*, 34(4), 1170-1204.

Zwaan, P., Alons, G., & van Voorst, S. (2023). Monitoring and evaluating the CAP: a (post-) exceptionalist policy arrangement? *Journal of European Public Policy*, 30(12), 2715-2738.

Zwaan P., & Schoenefeld, J. J. (2024). Explaining different usages of policy monitoring in the EU. *Journal of European Integration*, 1-17.

Identifying and Validating the Antecedents and Consequences of Monitoring the Implementation of Administrative System Transformation Policies (Study: Bank of Agriculture)

Babak Delshad¹, Reza Najafbaigi^{2*}, Hormat Asghari³

Abstract:

Monitoring the implementation of policies for the transformation of the administrative system can lead to the improvement of the quality of policies and the realization of their goals. The main goal of the current research was to identify and validate the antecedents and consequences of monitoring the implementation of administrative system transformation policies. This applied research has been done with a mixed sequential exploratory approach. Identification of antecedents and consequences has been done with a qualitative approach using thematic analysis method. The participants of this stage included faculty members and selected experts of the administrative system (Agricultural Bank) and a semi-structured interview was used to survey their views. The structural equation modeling method has been used to validate the identified factors in the quantitative stage. For this purpose, a questionnaire based on the calculated factors was designed and distributed among the selected experts in a targeted manner to evaluate the relationships between indicators and categories. Quantitative phase data were analyzed using Smart PIs version 3 software. The findings showed that the antecedents of monitoring the implementation of administrative system transformation policies include internal antecedents (goals and strategies of the administrative system, culture of the administrative system, managerial and decision-making factors, structural and technological factors of the administrative system) and external antecedents. It is organizational (social factors, organizational trends, legal political factors, technological factors and economic factors) and its consequences include organizational and social consequences. Quantitative analyzes also confirmed the significance of the relationship between the desired indicators and components. The results of this research can provide useful knowledge for monitoring the implementation of administrative system transformation policies. The simultaneous identification of the antecedents of the monitoring of the implementation of administrative system transformation policies as well as its organizational and social consequences is the outstanding feature of this research.

Key words: Public Policy, Policy Implementation and Administrative System Transformation

¹ Ph.D Student Of Public Policy, Sciences and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

² Professor Of Public Administration Department, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author) - rezanajafbaigi@google.com

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