

Designing a Framework for the Evaluation of Policies and Strategic Decision-Making in Iranian Universities

Abotaleb Shafaqat^{1*}  | Seyed Javad Rezaei²  | Milad Gharaei Yazdi³ 

1. Associate Professor, Malek Ashtar University of Technology; Faculty Member, Shahid Beheshti School of Governance
2. Ph.D. Graduate in Knowledge Strategic Management, Researcher, Malek Ashtar University of Technology
3. M.A., Executive Management, Shahid Beheshti University

Article Info	ABSTRACT
Article type: Original Research Article	Objective: This study aimed to develop a comprehensive framework for identifying and evaluating policies and strategic decisions in Iranian universities in order to facilitate the systematic assessment of policy alignment with universities' strategic objectives across educational, research, cultural, and other institutional domains.
Article history:	Methodology: The study employed a qualitative research design. First, the relevant literature on policy evaluation and university governance was reviewed, and an initial conceptual framework was extracted. Based on this framework, a semi-structured interview protocol was developed, and interviews were conducted with 15 Iranian policy experts and scholars in the field of public policy. The collected data were analyzed using thematic analysis, leading to the development of a nine-stage policy evaluation framework, which was subsequently validated by a panel of experts.
Keywords: Policy Evaluation; University Policymaking Strategic Decision-Making Evaluation Framework	Conclusion: The findings resulted in the design of a coherent nine-stage framework that enables the systematic identification, assessment, and evaluation of policies and strategic decisions within universities. The proposed framework can assist university leaders and policymakers in monitoring policy implementation, preventing deviations from intended policy directions, and enhancing the effectiveness of strategic governance in higher education institutions.
	Originality: This study contributes to the literature by offering a context-specific and expert-validated framework for the evaluation of policies and strategic decision-making in Iranian universities. Unlike existing approaches that often focus on isolated policy areas, the proposed model provides an integrated mechanism for evaluating strategic policies across multiple university functions and can serve as a practical tool for institutional governance and policy evaluation.

طراحی الگویی برای ارزیابی سیاست و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در دانشگاه‌های ایران

ابوطالب شفق^{۱*} | سیدجواد رضائی | میلاد غرائی یزدی^۲

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، طراحی الگویی جامع برای احصاء، ارزیابی و تحلیل سیاست‌ها و تصمیمات راهبردی در دانشگاه‌های ایران به منظور فراهم‌سازی چارچوبی نظام‌مند برای سنجش میزان انطباق سیاست‌ها با اهداف کلان دانشگاه، ارتقای اثربخشی تصمیمات راهبردی و بهبود حکمرانی دانشگاهی است.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و مبتنی بر فلسفه تفسیری انجام شد. ابتدا با مرور ادبیات، چارچوب مفهومی اولیه استخراج گردید. سپس با تدوین پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، دیدگاه‌های ۱۵ نفر از خبرگان و استادان حوزه سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاهی که به روش گلوله‌برفی انتخاب شده بودند، گردآوری شد. داده‌های حاصل با استفاده از تحلیل مضمون تحلیل و الگوی اولیه استخراج گردید. در ادامه، اعتبار الگو از طریق تکنیک دلفی و آزمون آماری t تک‌نمونه‌ای مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش به طراحی و اعتبارسنجی یک الگوی نه‌مرحله‌ای برای ارزیابی سیاست‌ها و تصمیمات راهبردی دانشگاه‌ها منجر شد. این الگو شامل مراحل استخراج سیاست‌ها، فهم سیاست، ارزیابی تدوین سیاست، ارزیابی تأمین سیاست، ارزیابی اجرای سیاست، ارزیابی ذی‌نفعان، ارزیابی نتایج سیاست، ارزیابی ابزارهای ارزیابی سیاست و نمره‌دهی و بازخورد است. نتایج دلفی و آزمون t نیز تأییدکننده اعتبار و مقبولیت تمامی ابعاد الگوی پیشنهادی بودند.

نتیجه‌گیری: الگوی پیشنهادی با ارائه یک فرآیند منسجم و نظام‌مند، امکان ارزیابی جامع سیاست‌ها و تصمیمات راهبردی دانشگاه‌ها را فراهم می‌سازد و می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی در شناسایی نقاط قوت و ضعف سیاست‌ها، جلوگیری از انحراف از اهداف کلان، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی حکمرانی دانشگاهی کمک کند. همچنین، به کارگیری این الگو زمینه استفاده از نتایج ارزیابی برای اصلاح و ارتقای مستمر سیاست‌های دانشگاهی را فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها:

ارزیابی سیاست‌ها، خط‌مشی‌گذاری در دانشگاه‌ها، تصمیمات راهبردی، الگوی ارزیابی

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹.....

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶.....

^۱. دانشیار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر و استاد مدرسه عالی حکمرانی شهید بهشتی، تهران، ایران shafaghat@mut.ac.ir

^۲. دانش‌آموخته مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی، پژوهشگر دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران rsjavad@gmail.com

^۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. milad.gharaee@gmail.com

۱) مقدمه

در چند دهه‌ی اخیر، موضوع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در میان دانشگاهیان با اقبال قابل توجهی روبرو شده است. از این جهت می‌توان کتاب‌ها و مقالات متعددی را یافت که به این موضوع پرداخته‌اند و آن را محور پژوهش‌ها و نگارش‌های علمی خود قرار داده‌اند. در زمینه‌ی پیاده‌سازی تصمیمات و برنامه‌های مدیریتی و نیز موفقیت و شکست آنها مطالب فراوانی نوشته شده است و به حوزه‌های مختلفی پرداخته شده است که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به مطالعات کانگدون^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، باندی^۲ (۲۰۱۸) و کرمیداس^۳ و همکاران (۲۰۱۸) اشاره کرد. ارزیابی سیاست‌ها و تصمیمات راهبردی از نظر این محققان دارای اولویت بسیار بالایی در سازمان‌ها می‌باشد و می‌تواند تا حد زیادی از هدر رفت منابع جلوگیری نموده و دریابد که آیا سیاست‌ها و تصمیم‌های راهبردی همسو با اهداف کلان سازمان و منافع مورد انتظار ذی‌نفعان می‌باشد؟

مدیرانی که می‌خواهند تصمیماتشان به درستی و با موفقیت اجرا شود، تقریباً با مشکل یکسانی روبرو بوده‌اند. در واقع علی‌رغم آن که در ادبیات مدیریت راهبردی، در مرحله‌ی تدوین و طراحی راهبردها، ابزارها، تکنیک‌ها و الگوهای متعددی توسعه داده شده است، ولی در زمینه‌ی پیاده‌سازی و اجرای تصمیمات راهبردی، ادبیات موضوع با خلأ جدی روبرو بوده است. در نتیجه ضروری است تا مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای پیاده‌سازی راهبردها بر مبنای چارچوب‌ها و تکنیک‌های مدون و آزموده شده اقدام کنند؛ اما آن گونه که باید الگوهای کارآمد و متنوعی در این خصوص ارائه داده نشده است. کرمیداس و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که یکی از علل اصلی شکست اجرای راهبردها عدم وجود الگوهای مناسبی است که راهنمای مدیران و سرپرستان در پیاده‌سازی راهبردها باشد. با این وصف، مسأله‌ی اجرای اثربخش و کارای راهبردها از جمله‌ی مهم‌ترین مسائل پیش‌روی مدیران در دهه‌های اخیر بوده است. از این جهت ضروری است که مدیران هنگامی که نیت می‌کنند تصمیمات خود را در سازمان اعمال کنند با نگاهی ویژه به این مشکلات بنگرند و تلاش کنند تا وضعیت هر یک از متغیرهای در دسترس را در هر لحظه پیگیری کنند. تلاش برای پیگیری مداوم موانع و چالش‌های اجرای تصمیمات مدیریتی، می‌تواند به توفیق بیشتر این تصمیمات منجر شود (حاجی ملایری و همکاران، ۱۳۹۵).

سیاست‌گذاری فرآیندی است که در نتیجه تعامل میان نهادها (ساختار و قوانینی که چگونگی تصمیم‌های اتخاذ شده را شکل می‌دهند)، منافع (انتظارات گروه‌ها و افرادی که مزایا یا منفعی را در نتیجه اعمال سیاست به دست می‌آورند یا از دست می‌دهند) و عقاید و دیدگاه‌ها (شامل نگرش‌های فردی و شواهد) رُخ می‌دهد. تحلیل سیاست، ریشه در مکاتب مختلف علمی (مانند علوم سیاسی، علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی، مدیریت و اقتصاد) دارد و در کشورهای پُردرآمد، حوزه علمی شناخته شده‌ای است؛ اما در کشورهای با درآمد کم و متوسط، هنوز راه درازی در پیش دارد. فرآیند سیاست‌گذاری، فرآیند پیچیده‌ای است. نقش آفرینان زیادی از گروه‌های ذی‌نفع، سازمان‌های دولتی، احزاب سیاسی، روزنامه‌نگاران و پژوهشگران وجود دارند که هر یک ارزش‌ها و اهداف خود را دنبال کرده و درک آنها از موقعیت‌ها و اولویت‌های سیاست‌گذاری متفاوت است. بنابراین سیاست‌گذاری اغلب نیازمند همسو کردن دیدگاه‌های ارزشی متفاوتی است. این امر باعث می‌گردد که سیاست‌گذاری صرفاً با تکیه بر شواهد پژوهشی صورت نگیرد. در واقع به‌ندرت یک تصمیم‌گیری سیاسی تنها با استفاده از شواهد پژوهشی شکل می‌گیرد چرا که قضاوت‌ها، ارزش‌ها و عوامل دیگری همچون فشارهای رسانه‌ای و انتظارات عمومی، دانش سیاسی و تجربه حرفه‌ای افراد در شکل‌گیری سیاست‌ها نقش دارند. سیاست‌گذاری، فرآیند شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های کلان و سیاست‌های گوناگونی است که توسط تصمیم‌گیران رسمی و غیررسمی اتخاذ شده و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر زندگی مردم دارند (کرمیداس

^۱W. J. Congdon

^۲P. Bundi

^۳S. Cormidas

و همکاران، ۲۰۱۸).

ارزیابی و تحلیل سیاست‌های اتخاذ شده حلقه مفقوده‌ای است که می‌تواند پژوهشگران را در درک پیچیدگی فرآیند سیاست‌گذاری و ماهیت آن یاری دهد. همچنین تحلیل و ارزیابی سیاست می‌تواند به سیستم و ذی‌نفعان کمک کند که میزان انطباق هر سیاست با اهداف کلی مشخص شود. تحلیل سیاست باعث درک بهتر فرآیند سیاست‌گذاری شده و در فراهم نمودن دانش و شواهد مرتبط با سیاست‌گذاری در خصوص مشکل‌ها و مسایل تحلیل اقتصادی و اجتماعی مفید می‌باشد. باندی (۲۰۱۸) سیاست را بخشی از علوم اجتماعی کاربردی تعریف می‌کند که در آن از شیوه‌های مختلف گردآوری اطلاعات و تحلیل برای تولید و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با سیاست استفاده می‌گردد. نتایج تولید شده از این طریق می‌توانند برای حل مشکلات سیاستی به کار گرفته شوند. روش‌های تحلیل سیاست غالباً در بخش عمومی گسترش یافته‌اند اما به همان نسبت در دیگر انواع سازمان‌ها نیز کاربرد دارند. رویکردهای تحلیل سیاست، زمینه‌ای برای بحث و تبادل نظر فراهم می‌کند تا از این طریق سیاست‌گذاران به ارائه چارچوب‌های مربوط به موضوعات پایه‌ای پرداخته، شواهد تجربی را ارزیابی کرده و در مورد جهت‌گیری‌های نویدبخش برای سیاست‌گذاری‌های آینده بحث و گفتگو کنند. از سوی دیگر به کارگیری سبک تحلیلی مناسب برای تحلیل سیاست مهم است و با توجه به اهداف سیاست‌گذاری مختلف از روش‌ها یا سبک‌های تحلیلی مختلفی می‌توان بهره جست. توجه نکردن به سبک‌های مختلف تحلیل سیاست چالشی است که در میان دانش پژوهان و پژوهشگران سیاست‌گذاری به چشم می‌خورد.

در حقیقت سوال اصلی بدین ترتیب تعریف می‌گردد که ارزیابی سیاست‌ها و تصمیمات راهبردی در دانشگاه‌ها باید بر اساس چه فرایندی صورت پذیرد که بتواند به خوبی سیاست‌ها را ارزیابی نماید و مطابقت آن با اهداف کلی سازمان و ذی‌نفعان را مورد نظر قرار دهد؟ در ادامه بر اساس مساله اصلی صورت گرفته، به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته شده است. سپس الگو اولیه پژوهش طراحی شده و در ادامه روش شناسی پژوهش مطرح شده است. پس از آن نتایج تجزیه و تحلیل کیفی و کمی پژوهش ارائه شده است.

۲) مبانی نظری و پیشینه

۲-۱) مفهوم ارزیابی

از نظر لغوی واژه ارزیابی به معنی تعیین ارزش چیزی است. به گفته برخی از صاحب نظران، ارزیابی با دو واژه ارزشیابی و سنجش مترادف می‌باشد و نمی‌توان بین این سه واژه تفاوت معنایی و مفهومی قائل شد. عده‌ای نیز این سه واژه را از یکدیگر تفکیک کرده و حیطه کاربرد آن را درجه‌بندی کرده‌اند (دنگ و همکاران، ۲۰۱۷).

به عنوان مثال کانگدون و همکاران (۲۰۱۷) ارزشیابی را جامع‌تر از ارزیابی می‌دانند و حیطه کاربرد آن را وسیع‌تر از ارزشیابی می‌شمارند. همچنین دنگ و همکاران (۲۰۱۷) ارزشیابی را جامع‌تر از سنجش دانسته و سنجش را جزئی از ارزشیابی می‌دانند. باندی (۲۰۱۸) نیز ارزشیابی را به‌منظور ارزیابی عملکرد فراگیر یا فراگیران و ارزشیابی به‌منظور ارزشیابی برنامه، دوره، درس، و یا موسسه به کار برده است. همچنین به نظر او سنجش مترادف با اندازه‌گیری می‌باشد و تفاوت سنجش با ارزشیابی، را در این مورد دانسته که سنجش علی‌الاصول فعالیتی غیر ارزشی بوده در حالی که در ارزشیابی قضاوت ارزشی نیز در میان است (باندی، ۲۰۱۸). از سوی دیگر کرمیداس و همکاران (۲۰۱۸) سه واژه مذکور را مترادف به کار می‌برد.

اولین تعریف ارزیابی به نام رالف تایلر ثبت شده است. وی ارزشیابی را وسیله‌ای جهت تعیین میزان رسیدن برنامه به هدف‌های آموزشی می‌داند. در این تعریف هدف‌های آموزشی به تغییرات مطلوب اشاره می‌کنند که انتظار می‌رود در اثر اجرای برنامه آموزشی در رفتار فراگیران حاصل آید (باندی، ۲۰۱۸). گوردون هانتیک، مانوئل زیملس، مارتین گادفری معتقدند که ارزیابی به تجزیه و تحلیل بازده و هزینه یک طرح پس از اجرای آن می‌پردازد. که اگر ارزیابی در حیطه اجرای طرح انجام پذیرد اهداف آن بهبود مدیریت برنامه درسی و یا اتخاذ تصمیم برای ادامه و گسترش یا تجدید نظر در طرح خواهد بود. بر همین اساس این تعریف از ارزیابی نتیجه‌گرا است. اگر ارزیابی در پایان طرح انجام پذیرد هدف آن تعیین علل موفقیت یا عدم موفقیت طرح خواهد

بود تا در طرح‌های مشابه آتی از تکرار اشتباهات جلوگیری شود (کرمیداس و همکاران، ۲۰۱۸).

۲-۲) ارزیابی سیاستگذاری در دانشگاه‌ها

هدف‌های عمده نظام آموزش عالی در هر کشور را می‌توان بر چهار محور تصویر کرد. این محورها شامل موارد زیر است:

- ۱) کمک به تحقق هدف‌های اجتماعی از طریق فراهم آوردن برابری در فرصت‌های آموزش عالی؛
 - ۲) برآوردن تقاضای آموزش عالی متناسب با ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، انتظارات و تحصیلات افراد، پرورش توانایی‌های بالقوه شهروندان و تسهیل فرایند یادگیری مستمر؛
 - ۳) پیشبرد مرزهای دانش و تولید دانش نو؛
 - ۴) پرورش نیروی انسانی متخصص مورد نیاز توسعه کشور و کمک به حل مسائل جامع (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۱).
- به منظور تحقق هدف‌های یاد شده انتظار می‌رود که نیازهای ویژه محیط در برنامه‌ریزی‌های توسعه آموزش عالی مورد نظر قرار گیرد و در هدف‌گذاری‌های آن منعکس شود تا فعالیت‌های آموزش عالی در جهت برآوردن نیازهای محیط هدایت شود. این هدف‌گذاری مطلوب و سنجیده میسر نمی‌شود مگر با ارزیابی آنچه تاکنون انجام شده و تشخیص نقاط ضعف و قوت تصمیم‌گیری‌ها برای هدایت منطقی و صحیح برنامه‌های آینده. زیرا باید مشخص شود که خط‌مشی‌های تدوین شده و سیاست‌های پیشین، چه هدف‌هایی را تامین کرده‌اند و برای حصول به اهداف عالی آموزش عالی چه سیاست‌هایی باید اتخاذ شود؟

بنابراین نظام ارزیابی به عنوان یک نظام از سیستم آموزش عالی باید از ابتدای اندیشیدن در باب طرح یک دانشگاه مطرح شود و استقرار باید تا بتوان از تحقق رسالت ماموریت و هدف‌های ویژه آموزش عالی اطمینان یافت. ارزیابی عبارتست از سنجش و اندازه‌گیری میزان موفقیت و عدم موفقیت طرح‌ها و برنامه‌های یک نظام به منظور ارائه راه‌حل‌های منطقی برای بهبود آن. در نظام آموزش عالی از ارزیابی آموزشی می‌توان برای انتخاب دانشجو، هیات علمی، برنامه درسی و بطور کلی سایر دروندادهای نظام آموزشی استفاده کرد (کانگدون و همکاران، ۲۰۱۷).

علاوه بر آن بر چگونگی فرایندهای نظام نظارت کرده و سرانجام فعالیت‌های نظام را در جهت مطلوب سوق داد. اصولاً ارزیابی را می‌توان برای دو منظور به کار گرفت. جنبه اول ارزیابی تکوینی و جنبه دوم ارزیابی پایانی نامیده می‌شود.

- ۱) **ارزیابی تکوینی:** نظارت بر چگونگی فعالیت‌ها و در صورت لزوم تغییر جهت آنها برای رسیدن به هدف مورد نظر در هنگامی که فعالیت‌ها هنوز در مراحل طراحی، برنامه‌ریزی و تدوین هستند.

۲) **ارزیابی پایانی:** تعیین بازده و نتایج حاصل از اجرای فعالیت‌ها (باندی، ۲۰۱۸).

همچنین ارزیابی شامل دو بعد کمی و کیفی است. بعد کمی به مسائلی می‌پردازد که جنبه مقداری و شمارشی دارند از قبیل: تعداد دانشجویان، تعداد اساتید نسبت به تعداد دانشجویان، تعداد رشته‌های تخصصی، تعداد دانشجویان هر رشته، تعداد کتب و مقالات، تعداد موفقیت‌های کسب شده در مسابقات، تعداد جام‌های قهرمانی در مسابقات ورزشی دانشجویان، تعداد اردوهای دانشجویی، تعداد شکایت‌های دانشجویان و

بعد کیفی ارزیابی آموزش عالی با محتوای آموزش عالی و چگونگی انجام آن سر و کار دارد. با تغییرات رویه رشد اقتصادی، اجتماعی، فناوری و پویایی نیازها و گرایش‌های افراد لازم است برنامه‌ریزان آموزش عالی در هر چه اثربخش کردن برنامه‌های آینده خود بکوشند. این امر مگر با ارزیابی محصول و خدمت ارائه شده امروز و تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات به دست آمده برای منطقی‌تر کردن تصمیم‌گیری‌ها تحقق نمی‌یابد.

۲-۳) پژوهش‌های پیشین

شجاعی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به طرحی برای نظام ارزیابی سیاست‌های علم و فناوری براساس فراچارچوب تحلیل سیستمی پرداختند. از نظر محققان رشد فزاینده توجه جهانی به توسعه علم، فناوری و نوآوری و به تبع آن گسترش و تعمیق مطالعات و مباحثات مرتبط با این مقولات در حوزه دانش سیاست‌گذاری عمومی بر کسی پوشیده نیست؛ اما موفقیت بلندمدت سیاست‌گذاری و سیاست‌های علم و فناوری نیازمند تخمین و پیش‌بینی نتایج و

اثرات سیاست‌ها بازخورد منظم دستاوردها براساس معیارهای مشخص و ابتدا بریک نظام پایش قدرتمند و قابل اطمینان است این مقاله می‌کوشد با تبیین جایگاه ارزیابی سیاست‌ها در چرخه سیاست‌گذاری به‌عنوان بُعدی از این فرایند که در یکایک اجزای دیگر حضور و تاثیر دارد و با استفاده از یک فراچارچوب برای بررسی و تحلیل موضوع ارزیابی سیاست‌ها که مبتنی بر دو بعد مفهوم کاربرد و ایستایی پویایی است براساس تبیین مبانی و زیرساخت‌های لازم طرحی را برای چارچوب و نظام ارزیابی سیاست‌های علم و فناوری در کشور ارائه نماید.

ملکی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به ارزیابی راهبردی سیاست‌های علم و فناوری (با تمرکز بر فناوری و نوآوری) پرداخته‌اند. در این مطالعه، بُعد فناوری اسناد بالادستی مرتبط با علم و فناوری مورد تحلیل محتوایی قرار گرفته و در این راه با ارزیابی شاخص‌های ارزیابی حوزه علم و فناوری، و نیز از طریق مصاحبه با خبرگان، جمع‌آوری شواهد در خصوص دستاوردها، کاستی‌ها و اقدامات صورت گرفته؛ داده‌ها و گزارش‌های داخلی و بین‌المللی موجود در این زمینه؛ و نیز جلسات هم‌اندیشی، به تحلیل وضعیت کنونی کشور در حوزه فناوری و نوآوری پرداخته شد. این تحلیل منجر به استخراج ۱۷ محور گردید که در قالب الگو مفهومی مشتمل بر پنج مولفه ورودی، خروجی، ساختار، حکمرانی و فرهنگ نظام علم و فناوری نگاشت شده است.

گرافینیا^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی به تأثیر سیاست‌های ارزیابی نهادی در دانشگاه‌های خصوصی در منطقه کویو^۲ آرژانتین پرداخت. در این پژوهش محقق سیستم تجارب ارزیابی نهادی از دانشگاه‌های خصوصی در منطقه کویو را سامان‌دهی نموده و روش‌هایی را که در شیوه‌های ارزیابی در دانشگاه‌های مرجع ایجاد شده و تغییراتی را که از ارزیابی خارجی در این موسسات به وجود آمده است، بررسی می‌کند.

سگر^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی استراتژی‌های نمایندگان مجلس برای ارزیابی سیاست‌ها پرداخت. در این مقاله سؤال می‌شود که چه استراتژی‌هایی برای نمایندگان مجلس وجود دارد که از آنها برای ارزیابی سیاست‌های اتخاذ شده توسط دولت، استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل صورت گرفته در پژوهش نشان می‌دهد که نمایندگان مجلس در کمیته‌های مجری سؤالات را برای مخالفت با یک سیاست ارائه می‌دهند، در حالی که کمیته‌های نظارتی مجلس سؤالات را برای کسب اطلاعات در مورد سیاست‌های خاص مطرح می‌کند. برعکس، عضویت حزب در شورای مسئول فدرال بر روی راهبرد تاثیر نمی‌گذارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نمایندگان مجلس از ارزیابی‌ها به عنوان ابزار استفاده می‌کنند و قصد آنها ارزیابی واقعی سیاست‌ها نیست. بدین معنی که ارزیابی سیاست‌ها، خود یک ابزار سیاسی در دست نمایندگان مجلس است تا بر اساس آن قدرت نمایی کنند. این نتیجه‌گیری ممکن است برای درک این که چگونه ارزیابی‌ها در روند سیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرند، مناسب باشد.

کرمیداس و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی الگوسازی مبتنی بر عامل برای ارزیابی سیاست‌های کشاورزی در فنلاند پرداخته‌اند. این محققان یک مرور سیستماتیک را برای طراحی یک روش سازگار و شفاف ارزیابی سیاست انجام دادند و در نهایت الگو طراحی شده خود را با استفاده از نظر خبرگان آزمون نمودند.

۴-۲) الگو برخاسته از ادبیات

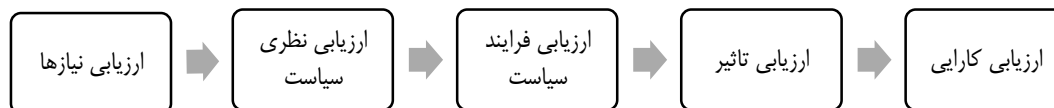
بر اساس الگوهای فرایندی روسی^۴ و همکاران (۲۰۰۳)، باندی (۲۰۱۸)، ملکی و همکاران (۱۳۹۴) و بوشهری و باقری (۱۳۹۵) الگو فرایندی شکل (۱) که از ارزیابی نیازهای پژوهشی تا ارزیابی کارایی سیاست‌ها را در یک فرایند ۵ مرحله‌ای نشان می‌دهد، طراحی شد.

^۱A. M. Graffigna

^۲Cuyo

^۳F. Sager

^۴P.H. Rossi



شکل (۱): الگو فرایندی ارزیابی سیاست برخاسته از ادبیات پژوهش

۳) روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفی، تفسیرگرایانه است، زیرا هدف محقق طراحی الگوی ارزیابی سیاست‌ها و تصمیمات راهبردی در دانشگاه‌های کشور برگرفته از نظرات و دیدگاه‌های خبرگان است. همچنین از نظر مفهوم پردازی روش استقرایی است. در این پژوهش با توجه به روش پیش روی محقق که مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران بوده است، از روش کیفی برای طراحی الگو استفاده شده و از مصاحبه برای جمع‌آوری و تحلیل مشاهدات و تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

به‌منظور شناسایی مراحل و فرایندهای الگوی احصاء و ارزیابی سیاست‌ها و تصمیم‌های راهبردی دانشگاه‌ها از نظرات تخصصی ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی کشور با مشخصات درج شده در جدول (۱) استفاده شد. این افراد با استفاده از تکنیک گلوله برفی شناسایی شدند. در این پژوهش مصاحبه تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. بدین معنی که محقق تا زمانی که مفهوم و کد جدیدی از مصاحبه به‌دست نیامد، مصاحبه‌ها را ادامه داد.

جدول (۱): ویژگی‌های عمومی خبرگان تحقیق

جنسیت	رشته تخصصی	سمت دانشگاهی	تجربه
مرد	مدیریت دولتی	سایر	استادیار
زن	مدیریت دولتی	سایر	استادیار
۱۴	۱	۹	۶
۷	۷	۸	۷
۸	۸	۷	۷

روش جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز مصاحبه و پرسشنامه بوده است. به‌منظور تایید روایی روش جمع‌آوری داده موارد زیر مدنظر قرار داده شد:

الف) اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده

- درگیری طولانی مدت با موضوع پژوهش، ادبیات و مصاحبه شوندگان؛
- بازبینی کدهای استخراج شده توسط مشارکت کنندگان؛
- بازبینی و تایید کدگذاری صورت گرفته توسط سایر متخصصان (جدول ۲).

جدول (۲): نتایج بازبینی توسط سایر متخصصان

کدگذاری موازی	مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی توافق درونی
دکترای مدیریت دولتی	۱ و ۳	۳۳	۲۹	۸۸٪
دانشجوی دکترای مدیریت دولتی	۴ و ۶	۲۲	۱۹	۸۶٪

ب) انتقال‌پذیری: سعی شد با ارائه اطلاعات دقیق و جزئی از مکان و زمان خدمت افراد و همچنین ویژگی‌های عمومی آنها، به خوانندگان کمک شود که در ذهن خود ترسیم بهتری از زمینه‌ای داشته باشند که داده‌ها جمع‌آوری شده و فرایند استخراج شده است.

ج) اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری: در پژوهش، ابتدا تمامی مصاحبه‌ها توسط خود محقق و دو محقق همکار، ثبت و نت‌برداری شد. سپس یک نسخه تشریحی کتبی از مصاحبه‌های انجام شده تهیه شد. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها، فرم سؤالات مصاحبه بود و ثبات رویه در پرسش‌ها وجود داشت.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز تحلیل مضمون در بخش کیفی طراحی الگو و تحلیل دلفی در بخش تایید الگوی طراحی شده بوده است.

۴) یافته‌های پژوهش

۴-۱) کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم

در این پژوهش ۱۵ مصاحبه صورت گرفت که در مجموع از مصاحبه‌های صورت گرفته، نزدیک به ۱۴۰ عبارت استخراج شد که پژوهشگر در حین بررسی مجدد، ۳۱ عبارت را حذف نموده و ۱۰۹ کد اولیه استخراج گردید. پس از استخراج کدهای اولیه، در ادامه به جمع کدهای همسان که یک مفهوم انتزاعی تر را می‌ساختند اقدام شد که در جدول (۳) نتایج این فرایند ارائه شده است.

جدول (۳): نتایج کدگذاری محوری

مفاهیم	کدهای اولیه
استخراج سیاست‌ها	احصاء سیاست‌ها، برشماری سیاست‌ها، مشخص نمودن سیاست‌ها
تعیین موقعیت و ساختار دانشگاه	تعیین و مرزبندی سیاست‌ها، تعیین سطح سیاست‌ها و راهبردها، تعیین ساختارهای دانشگاه، توجه به سطح دولتی و کلی سیاست، ارزیابی در سطح کلان براساس اسناد بالادستی، دستورالعمل‌های کلی دولت و یا وزارت علوم،
تعیین عملکرد دانشگاه	تعیین حوزه اصلی عملکردی دانشگاه، تعیین سیاست براساس کارکرد دانشگاه
تعیین اهداف دانشگاه	تعیین هدف اصلی سیاست، تعیین رابطه سیاست و اهداف کلی، بررسی میزان همسویی سیاست و اهداف مورد انتظار، پایش تحقق اهداف از پیش تعیین شده سیاست
تعیین جایگاه دانشگاه در زنجیره ارزش	تعیین جایگاه دانشگاه در چرخه توسعه دانش و فناوری، تعیین موقعیت دانشگاه در ارتباط با سایر دانشگاه‌ها و صنایع، موقعیت دانشی یا صنعتی دانشگاه، تعیین سیاست‌ها براساس جریان حال و آینده دانشگاه، تعیین زنجیره ارزش سیاست، بررسی میزان ارزش ایجاد شده در هر سیاست،
سطح‌بندی سیاست‌ها	توجه به ابعاد سیاست، بررسی سیاست در سه بعد بوروکراتیک، اتوکراتیک و دموکراتیک، ارزیابی سیاست در مراحل مختلف
تعیین و بررسی پیش‌فرض‌های سیاست	تعیین پیش‌فرض‌های سیاست، تعیین پیش‌فرض‌ها با استفاده از مصاحبه با سیاست‌گذار و بررسی مستندات، تعیین پیش‌فرض‌ها و انگاره‌های سیاست، تعیین پیش‌فرض‌های سیاست، استفاده از پائل و کارگاه برای تحلیل پیش‌فرض‌ها، استفاده از سیاست‌گذاران، مجریان و خبرگان در پائل و کارگاه تحلیل پیش‌فرض‌ها، بررسی پیش‌فرض‌های تنظیم سیاست
بررسی منابع تحقق سیاست	تعیین منابع تحقق سیاست، بررسی تخصیص منابع، بررسی تخصیص منابع انسانی، بررسی ظرفیت‌های اجرای سیاست، توجه به شرایط زمینه‌ای و بستر تحقق، بررسی تخصیص منابع کافی و با کیفیت برای اجرای سیاست
بررسی تطابق نهادی سیاست	بررسی تطابق نهادی سیاست‌ها، بررسی همسویی سیاست با ارگان‌ها و نهادها، توجه به سطح قانونی و مقرراتی در ارزیابی سیاست، بررسی قوانین و مقررات از نظر ابزارسنجی، توجه به سطوح بینایی سیاست در دانشگاه و سایر موسسات و نهادها
بررسی مسئول پیاده‌سازی و اجرای سیاست	بررسی مجری سیاست، شناسایی ذی‌نفعان و مجریان، ارزیابی صلاحیت نهادهای اجرای سیاست، ارزیابی صلاحیت مجریان در اجرای سیاست
تدوین شاخص‌های مناسب برای ارزیابی سیاست	تعیین شاخص‌های کیفی و کمی، تعیین شاخص‌های کمی برای سطوح عملیاتی سیاست، تدوین شاخص‌های ارزیابی به همراه تدوین سیاست‌ها، استفاده از شاخص‌های کیفی و کمی برای ارزیابی سیاست، تعیین شاخص‌های مرتبط در هر بعد از ارزیابی سیاست، تبیین شاخص‌های کیفی برای سطوح کلان، تبیین شاخص‌های کمی برای سطوح خرد و عملیاتی، تحلیل کلان و کیفی در سطح کلان، استفاده از ابزار کیفی و کمی برای تحلیل سیاست در سطح دانشگاهی، استفاده از نظر خبرگان دانشگاهی و مدیران و معاونان و مسئولان برای ارزیابی سطح دانشگاهی، طراحی درست فرایندها و

طراحی الگویی برای ارزیابی سیاست و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در دانشگاه‌های ایران

مفاهیم	کدهای اولیه
	مکانیزم‌های اجرایی، تعیین و به کارگیری استانداردهای موفقیت و شکست، استفاده از گروه آزمایش و کنترل در ارزیابی سیاست
تحلیل ذی‌نفعان سیاست	بررسی مخاطبان و ذی‌نفعان سیاست، تحلیل ذی‌نفعان سیاست، شناسایی ذی‌نفعان درونی و بیرونی، بررسی میزان مشارکت ذی‌نفعان در طراحی و تدوین سیاست، ارزیابی سیاست بر اساس رضایت ذی‌نفعان، قرار دادن ذی‌نفعان در مرکزیت ارزیابی، مشارکت دموکراتیک ذی‌نفعان در فرایند ارزیابی
بررسی نتایج کوتاه مدت و بلند مدت سیاست	بررسی نتایج و خروجی آنی سیاست، بررسی آثار بلندمدت سیاست، بررسی ابعاد اثرگذاری سیاست
بررسی بازه زمانی اجرای سیاست	تعیین بازه زمانی سیاست
فهم عمیق سیاست	ابطال‌پذیری سیاست‌ها و کلی نبودن آنها، تحلیل دقیق سیاست و فهم آن، توصیف، ارزیابی انتقادی و روشن کردن شایستگی یک سیاست خاص
ارزیابی مستمر سیاست	ارزیابی مستمر، ارزیابی به صورت چرخه‌ای و بازگشتی، تعیین مکانیزم‌های ارزیابی و بازنگری در سیاست، تعیین مکانیزم‌های ارزیابی در زمان تدوین برای ارزیابی، تعیین مکانیزم‌های بازنگری در زمان تدوین برای اصلاح، ارزیابی سیاست بصورت مستمر و دوره‌ای
اولویت‌بندی سیاست‌ها	اولویت‌بندی سیاست‌ها برای ارزیابی، تحلیل سود و ضرر سیاست
بررسی ارتباط بین سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی	تبیین ارتباط بین سیاست‌ها و برنامه‌ها، ارزیابی صلاحیت برنامه‌های عملیاتی برای اجرای سیاست
بررسی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم سیاست بر عملکرد	تبیین ارتباط بین سیاست و نتایج، بررسی تاثیر سیاست‌ها بر شاخص‌های عملکردی، تبیین رابطه اجرای سیاست و عملکرد سازمان، بررسی آثار و پیامدهای اجرای سیاست، بررسی تاثیر واقعی اجرای سیاست
بررسی فرایند نظارت و مسئول نظارت بر سیاست	استفاده از رویکرد نظارت نهادی، تعیین نهاد درونی متشکل از مدیران و مسئولان داخلی برای ارزیابی مرتبط، تعیین نهاد بیرونی متشکل از بازرسان، کمیته ذی‌نفعان و نخبگان برای ارزیابی بی‌طرفانه، نظارت و توجه به اجرا و پیاده‌سازی سیاست
تعامل ارزیاب با فرایند ارزیابی سیاست	تعامل مستمر ارزیاب با متقاضیان ارزیابی
پایگاه داده برای ارزیابی	طراحی یک پایگاه داده برای سیاست و جمع‌آوری منظم و مستمر اطلاعات آن
ارزیابی نهایی و نمره‌دهی به سیاست	قضاوت نهایی درباره مطلوبیت سیاست بر مبنای ملاحظات هم‌زمان موافقان و مخالفان
اصلاح سیاست‌ها بر اساس نتایج ارزیابی	تاکید بر به کار گرفته شدن یافته‌های ارزیابی، استفاده از پانل نماینده کاربران ارزیابی برای پیشبرد ارزیابی متناسب با نیاز کاربر

۲-۴) استخراج مقوله‌ها

پس از مشخص شدن کدگذاری محوری، در ادامه مقوله‌های اصلی مطابق جدول (۴) تبیین شد.

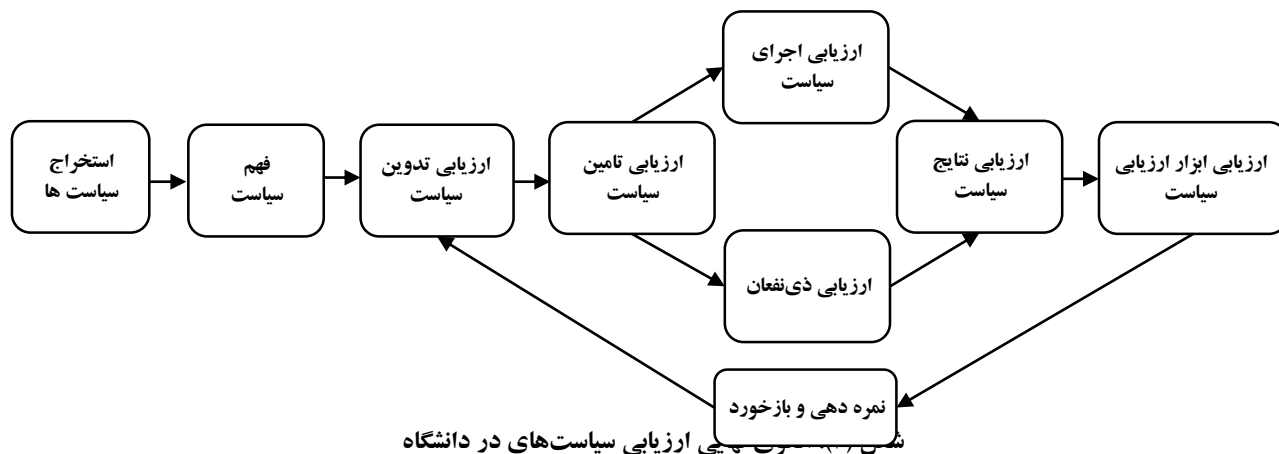
جدول (۴): تعیین تم‌های اصلی

مفاهیم	مقوله‌ها
استخراج سیاست‌ها	استخراج سیاست‌ها
سطح‌بندی سیاست‌ها	فهم سیاست

مفاهیم	مقوله ها
فهم عمیق سیاست	
اولویت بندی سیاست ها	
تعیین عملکرد دانشگاه	
تعیین اهداف دانشگاه	
تعیین جایگاه دانشگاه در زنجیره ارزش	ارزیابی تدوین سیاست
تعیین و بررسی پیش فرض های سیاست	
تعیین موقعیت و ساختار دانشگاه	
بررسی منابع تحقق سیاست	ارزیابی تامین سیاست
بررسی بازه زمانی اجرای سیاست	
بررسی مسئول پیاده سازی و اجرای سیاست	
بررسی ارتباط بین سیاست ها و برنامه های عملیاتی	ارزیابی اجرای سیاست
بررسی تطابق نهادی سیاست	
تحلیل ذی نفعان سیاست	ارزیابی ذی نفعان
بررسی نتایج کوتاه مدت و بلند مدت سیاست	ارزیابی نتایج سیاست
بررسی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم سیاست بر عملکرد	
تدوین شاخص های متناسب برای ارزیابی سیاست	
بررسی فرایند نظارت و مسئول نظارت بر سیاست	ارزیابی ابزار ارزیابی سیاست
پایگاه داده برای ارزیابی	
ارزیابی نهایی و نمره دهی به سیاست	
اصلاح سیاست ها بر اساس نتایج ارزیابی	نمره دهی و بازخورد
تعامل ارزیاب با فرایند ارزیابی سیاست	
ارزیابی مستمر سیاست	

۳-۴) طراحی الگو

پس از مشخص شدن مقوله ها، در ادامه بر اساس مدل برخاسته از ادبیات، الگوی پژوهش مطابق شکل (۲) طراحی و تکمیل گردید.



شکل ۴-۱: مدل ارزیابی سیاست‌های در دانشگاه

۴-۴) تایید الگو

۴-۴-۱) تایید با تکنیک دلفی

پس از مشخص شدن الگوی ارزیابی بر اساس مصاحبه‌ها و پژوهش‌های صورت گرفته، در ادامه این فرایند و اجزای الگو به تایید خبرگان رسید. به همین منظور پرسشنامه‌ای حاوی هر یک از اجزای الگو برای خبرگان ارسال شد و از آنها درخواست شد که میزان موافقت خود را با هر یک از اجزا از ۱ تا ۵ (کاملاً مخالف، مخالف، متوسط، موافق، کاملاً موافق) اعلام نمایند. سپس میانگین نظرات محاسبه شد. در ادامه مطابق جدول (۵) به مقایسه نتایج به دست آمده از مرحله اول و دوم تصمیم‌گیری در مورد تایید یا عدم تایید هر یک از مراحل پرداخته شد. در این بررسی معیار تایید هر یک از مراحل کمتر بودن اختلاف میانگین‌ها از ۰,۳ و بالاتر بودن عدد میانگین مرحله آخر از ۳,۵ است (آذر و همکاران، ۱۳۹۵). بر همین اساس شرط اول تایید یک شاخص، این است که خبرگان در مورد آن اختلاف نظر نداشته باشند. اگر اختلاف میانگین کمتر از ۰,۳ باشد، سپس میانگین مرحله آخر مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر میانگین بالاتر از ۳,۵ باشد، یعنی خبرگان روی تایید شاخص اتفاق نظر دارند و اگر کمتر از ۳,۵ باشد، یعنی خبرگان معتقد به حذف شاخص هستند. همچنین اگر میزان اختلاف نظر خبرگان بیشتر از ۰,۳ باشد، بدون ارزیابی میانگین، بررسی شاخص به مرحله بعدی موکول می‌شود.

جدول (۵): بررسی اختلاف بین میانگین نظرات مرحله اول و دوم

ردیف	مراحل ارزیابی	میانگین نظرات مرحله اول	میانگین نظرات مرحله دوم	اختلاف میانگین‌ها	نتیجه
۱	استخراج سیاست‌ها	۴,۰۱۶	۴,۱۱	۰,۰۹۴	تایید
۲	فهم سیاست	۴,۰۹۸	۴,۱۳۵	۰,۰۳۷	تایید
۳	ارزیابی تدوین سیاست	۴,۳۲۷	۴,۳۱۸	۰,۰۰۹	تایید
۴	ارزیابی تامین سیاست	۴,۲۰۸	۴,۲۱۹	۰,۰۱۱	تایید
۵	ارزیابی اجرای سیاست	۴,۲۱۸	۴,۲۲۴	۰,۰۰۶	تایید
۶	ارزیابی ذی‌نفعان	۴,۴۵۹	۴,۴۲۶	۰,۰۳۳	تایید
۷	ارزیابی نتایج سیاست	۴,۳۷۸	۴,۰۱۱	۰,۳۶۷	مرحله بعدی
۸	ارزیابی ابزار ارزیابی سیاست	۴,۲۶۵	۴,۲۵۸	۰,۰۰۷	تایید
۹	نمره دهی و بازخورد	۴,۲۰۸	۴,۵۳۹	۰,۳۳۱	مرحله بعدی

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می‌گردد که خبرگان به جز مرحله ارزیابی نتایج و نمره‌دهی، کلیه مراحل را تایید نموده‌اند. به منظور بررسی این دو

مرحله، مجدداً از خبرگان درخواست شد تا در مورد این مرحله نظردهی نمایند. در ادامه مطابق جدول (۶) به مقایسه نتایج به دست آمده از مرحله دوم و سوم تصمیم گیری در مورد تایید یا عدم تایید هر یک از مراحل پرداخته شد.

جدول (۶): بررسی اختلاف بین میانگین نظرات مرحله دوم و سوم

مراحل ارزیابی	میانگین نظرات مرحله دوم	میانگین نظرات مرحله سوم	اختلاف میانگین ها	نتیجه
ارزیابی نتایج سیاست	۴,۰۱۱	۴,۰۱۳	۰,۰۰۲	تایید
نمره دهی و بازخورد	۴,۵۳۹	۴,۴۹۴	۰,۰۴۵	تایید

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که خبرگان این دو بخش را نیز تایید کردند. پس از تایید کلیه مراحل، در ادامه به بررسی رابطه بین فرایندها بر اساس آزمون t پرداخته شد.

۲-۴-۴) تایید با آزمون t

پس از تایید هر یک از مراحل، روش مورد استفاده برای مقایسه نتیجه به دست آمده با یک عدد فرضی که متوسط یا عدد ۳ (بالتر از متوسط) می باشد و بررسی بالاتر و یا پایین تر بودن نتایج به دست آمده باید از آزمون t تک نمونه ای استفاده نمود. سپس بر اساس تجزیه و تحلیل صورت گرفته، نتایج به دست آمد.

همانگونه که در جدول ۷ مشاهده می شود میانگین نتایج به دست آمده برای اجزاء الگوی ارزیابی سیاست های دانشگاه در کلیه موارد به طور معناداری ($p < 0.001$) از متوسط ۳ بالاتر است. همچنین آماره t نیز در کلیه موارد از ۱,۹۶ بیشتر می باشد و نتایج قابل اعتنا می باشد.

جدول شماره (۷): نتایج آزمون t الگوی ارزیابی سیاست های دانشگاه

مراحل الگوی ارزیابی	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین
استخراج سیاست ها	۱۱,۴۷۲	۱۴	۰,۰۰۰	۴,۱۰۶
فهم سیاست	۱۴,۴۸۵	۱۴	۰,۰۰۰	۴,۳۶۳
ارزیابی تدوین سیاست	۱۷,۹۷۳	۱۴	۰,۰۰۰	۴,۵۱۶
ارزیابی تامین سیاست	۱۵,۲۲۳	۱۴	۰,۰۰۰	۴,۱۲۷
ارزیابی اجرای سیاست	۱۴,۲۵۴	۱۴	۰,۰۰۰	۴,۰۲۹
ارزیابی ذی نفعان	۱۸,۲۹۶	۱۴	۰,۰۰۰	۴,۷۵۲
ارزیابی نتایج سیاست	۲۰,۷۸۲	۱۴	۰,۰۰۰	۴,۸۹۱
ارزیابی ابزار ارزیابی سیاست	۱۰,۹۶۲	۱۴	۰,۰۰۰	۳,۸۲۷
نمره دهی و بازخورد	۱۱,۰۲۶	۱۴	۰,۰۰۰	۳,۹۸۶

۵) بحث و نتیجه گیری

بررسی های صورت گرفته صورت های مالی و عملکردی دانشگاه های جهان نشان می دهد که دانشگاه می تواند با برنامه ریزی درست و اخذ تصمیمات راهبردی در زمینه پژوهش و فناوری به توسعه تجاری، دست یابد. این مهم از طریق ارزیابی مداوم و صحیح سیاست ها و تصمیمات راهبردی آنها صورت می پذیرد. اگر سیاست های کلان و تصمیمات راهبردی به درستی اتخاذ شوند و بطور مداوم مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند، انحراف آنها از اهداف و منافع از پیش تعیین شده، مشخص می شود و جلوی هدر رفت منابع به موقع گرفته می شود. از همین رو ارزیابی سیاست ها و بازخورد تصمیمات راهبردی دانشگاه اهمیت بسیار زیادی دارد.

در این پژوهش به ارائه یک الگوی منسجم برای ارزیابی سیاست‌ها و تصمیمات کلان در دانشگاه‌ها پرداخته شد. تحلیل مصاحبه‌های جمع‌آوری شده، منتج به ارائه یک مدل ۹ مرحله‌ای شد که تبعیت از آن، می‌تواند ارزیابی صحیح و جامعی از سیاست‌ها به دست دهد. بر اساس الگوی طراحی شده به سیاست‌گذاران و مسئولان دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که بر اساس الگوی پیشنهادی در این پژوهش، به ارزیابی سیاست‌های دانشگاه بپردازند. براین اساس پیشنهاد می‌شود:

- سطح‌بندی دقیق سیاست‌ها به منظور فهم بیشتر سیاست: باید ابعاد سیاست و سطوح آن از نظر بوروکراتیک، اتوکراتیک و دموکراتیک بودن بررسی شود تا فهم ایجاد شده در راستای نوع و بعد سیاست شکل گیرد.
- رسیدن به فهم عمیق سیاست در راستای جلوگیری از ارزیابی سطحی: باید ارزیابی انتقادی صورت گیرد تا شایستگی‌ها و لایه‌های ارزش آفرین یک سیاست خاص روشن شود.
- اولویت‌بندی سیاست‌ها جهت بررسی: با توجه به این که فرایند ارزیابی سیاست، زمان‌بر، هزینه‌بر و مستلزم دقت و تلاش زیادی است، نمی‌توان همه سیاست‌ها را هم‌زمان و به درستی ارزیابی کرد. بر همین اساس، اولویت با ارزیابی سیاست‌های اصلی و مهم است. مسئولان امر برای ارزیابی سیاست‌گذاری باید سیاست‌ها را اولویت‌بندی نمایند تا بتوانند سیاست‌ها را بر اساس اولویت برای دانشگاه ارزیابی نمایند.
- مسئولان امر باید عملکرد دانشگاه را مشخص نمایند تا بتوان همسو با عملکرد تعیین شده در وزارت علوم یا در ماهیت تبیین شده دانشگاه، سیاست‌ها را بررسی نمود.
- مسئولان باید اهداف دانشگاه را به دقت مورد بررسی قرار دهند تا مشخص شود که آیا اهداف سیاستی، همسو با اهداف اصلی دانشگاه هست یا خیر؟ این اهداف را می‌توان در سند چشم‌انداز و اهداف کلان دانشگاه جستجو کرد.
- جایگاه دانشگاه در زنجیره ارزش باید مشخص باشد. باید مشخص شود که در دانشگاه قرار است چه ارزشی ایجاد و چه نقشی ایفا شود. تعیین جایگاه دانشگاه به شکل‌گیری سیاست‌های مناسب کمک می‌کند.
- بررسی پیش فرض‌های سیاست و ارزیابی همسویی سیاست مورد ارزیابی با این پیش فرض‌ها: ارزش آفرینی علمی، سیاسی، اعتقادی، مالی و ... می‌تواند به عنوان پیش فرض‌ها بررسی شود. همچنین سایر پیش فرض‌ها و پس زمینه‌های دانشگاه باید استخراج شده و مورد ارزیابی قرار گیرند.
- تعیین موقعیت و ساختار دانشگاه: اینکه آیا در سیاست تدوین شده، موقعیت و ساختار دانشگاه مدنظر قرار گرفته است؟ آیا مرز بین سیاست و برنامه‌ریزی مشخص شده است؟ آیا سیاست‌های تدوین شده همسو با سطح کلان و بر اساس اسناد بالادستی و دستورالعمل‌های کلی دولت و یا وزارت علوم می‌باشد؟
- منابع تحقق سیاست باید توسط ارزیابی مورد ارزیابی قرار گیرد. اگر بنا باشد سیاستی به درستی اجرا شود، باید مشخص شود که آیا منابع تحقق آن در نظر گرفته شده است؟
- بازه زمان تحقق سیاست باید توسط ارزیابی مورد ارزیابی قرار گیرد. اگر بنا باشد سیاستی به درستی اجرا شود، باید بازه زمانی منطقی و معقولی برای آن در نظر گرفت. زیاد بودن و یا کم بودن بازه زمانی تحقق سیاست، می‌تواند چالش‌هایی را در آن ایجاد نماید.
- بررسی مسئول پیاده‌سازی و اجرای سیاست: برای ارزیابی باید مشخص شود که مجریان سیاست‌ها چه کسانی بوده‌اند و به چه ترتیب موظف به پیاده‌سازی سیاست‌ها بوده‌اند؟
- بررسی ارتباط بین سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی: باید مشخص شود که سیاست‌ها چگونه برای پیاده‌سازی به برنامه‌های عملیاتی تبدیل شده‌اند. ضمانت اجرایی سیاست‌ها، تبدیل شدن به برنامه‌های عملیاتی خرد قابل انجام و اندازه‌گیری است.
- بررسی تطابق نهادی سیاست: به منظور پیاده‌سازی سیاست‌ها، باید تطابق نهادی آنها مشخص شود. اینکه این برنامه‌ها و سیاست‌ها با سایر

سیاست‌های کلان و خرد همسو می‌باشند؟

- تحلیل ذی‌نفعان سیاست: باید ذی‌نفعان شناسایی و نظرات و مواضع آنها تحلیل شود. ذی‌نفعان قدرتمند می‌توانند مانع اجرایی شدن سیاست‌ها شوند.
- بررسی نتایج کوتاه مدت و بلند مدت سیاست: باید نتایج نزدیک و کوتاه مدت و میان مدت سیاست‌ها روشن شوند. اینکه سیاست چگونه و تا چه اندازه توانسته به نتایج کوتاه مدت و میان مدت دست یابد؟
- بررسی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم سیاست بر عملکرد: برای ارزیابی سیاست‌ها، باید تاثیر مستقیم و غیرمستقیم سیاست بر عملکرد مشخص شود. اینکه آیا بالا رفتن عملکرد به دلیل اجرای سیاست بوده است یا عوامل دیگری نیز دخالت داشته است؟
- تدوین شاخص‌های متناسب برای ارزیابی سیاست: برای ارزیابی سیاست باید شاخص‌های کیفی و کمی مشخص و قابل درک و قابل مذاکره و قابل اندازه‌گیری تعیین شود که ارزیابی سیاست‌ها بر اساس آن صورت گیرد. در ارزیابی یک سیاست، باید مشخص شود که آیا این شاخص‌ها تدوین و تعیین شده است؟
- بررسی فرایند نظارت و مسئول نظارت بر سیاست: باید مشخص شود که مسئول نظارت بر اجرای سیاست کیست و فرایند نظارت به چه ترتیبی صورت می‌گیرد.
- پایگاه داده برای ارزیابی: برای ارزیابی سیاست‌ها باید پایگاه منسجم و منظمی از داده‌ها تشکیل شود تا اسناد، مدارک، داده‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته در مورد سیاست، به همراه داده‌های مربوط به بودجه و تخصیص آن مستندسازی شود تا بتوان از آن برای ارزیابی سیاست‌ها استفاده نمود.
- در پایان باید نمره مشخص به صورت کیفی یا کمی و براساس شاخص‌های تبیین شده به سیاست داده شود تا عملکرد سیاست تعیین شده و از سوی دیگر بتوان سیاست‌ها را با یکدیگر مقایسه نمود.
- اصلاح سیاست‌ها بر اساس نتایج ارزیابی: تحلیل و ارزیابی صورت گرفته باید مبنای اصلاح سیاست قرار گیرد. بدین معنی که از نتایج به دست آمده از ارزیابی سیاست، در اصلاح و تقویت آن استفاده نمود.
- تعامل ارزیاب با فرایند ارزیابی سیاست: ارزیاب یا گروه ارزیابان باید با فرایند ارزیابی سیاست تعامل داشته باشند تا نتیجه به دست آمده برای سازمان و یا دانشگاه قابل استفاده باشد. یک ارزیابی بدون دقت، می‌تواند دستاوردهای سیاست را و نتایج به دست آمده از آن را نادیده بگیرد.
- ارزیابی مستمر سیاست: فرایند ارزیابی باید بصورت مستمر و دائمی در دانشگاه صورت گیرد تا در هنگام تدوین سیاست، سیاستگذاران اطمینان داشته باشند که سیاست‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۶) منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم، رویکردهای ساختاردهی به مساله، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، چاپ دوم.
- بوشهری، علیرضا، باقری، ابوالفضل. (۱۳۹۵). ارزیابی سیاست های علم و فن آوری: مورد کاوی به کارگیری نخبگان وظیفه در پروژه های تحقیقاتی. بهبود مدیریت، ۱۰(۳۳)، ۱۰۷-۱۲۹.
- حاجی ملامیرزایی، حمید، پورسعید اصفهانی، سیدمحمدصادق، فاضل زاده، رسول (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین اجرای موفق نظام برنامه ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۸(۱)، ۱۳۱-۱۵۲.

شجاعی، سیدمحمدحسین؛ طباطباییان، سیدحبیب‌ا... و فاتح‌راد، مهدی (۱۳۹۱). طراحی برای نظام ارزیابی سیاست‌های علم و فناوری براساس فراچارچوب تحلیل سیستمی، دومین کنفرانس بین‌المللی و ششمین کنفرانس ملی مدیریت فناوری، تهران، انجمن مدیریت فناوری ایران.

ملکی، علی و یزدی، نجم‌الدین (۱۳۹۴). ارزیابی راهبردی سیاست‌های علم و فناوری (با تمرکز بر فناوری و نوآوری). سیاست‌نامه علم و فناوری، ۵ (۱)، ۵۱-۶۱.

Bundi, P. (2018). Parliamentarians' strategies for policy evaluations. *Evaluation and program planning*, 69, 130-138.

Congdon, W. J., Kling, J. R., Ludwig, J., & Mullainathan, S. (2017). Social policy: Mechanism experiments and policy evaluations. In *Handbook of Economic Field Experiments* (Vol. 2, pp. 389-426). Elsevier.

Cormidas, S., Clinch, J. P., & O'Neill, E. (2018). Accounting for transaction costs in planning policy evaluation. *Land Use Policy*, 70, 263-272.

Deng, F., Wang, S. Y., Zhang, L. Y., Wei, X. Q., & Yu, J. P. (2017). Establishment of Attribute Bitmaps for Efficient XACML Policy Evaluation. *Knowledge-Based Systems*.

Graffigna, Ana María. (2015). Effect of Institutional Evaluation Policies on Private Universities in the Cuyo Region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 197. 334-338. 10.1016/j.sbspro.2015.07.146.

Rossi, P. H., & Lipsey, M. W. (2003). Freeman HE. *Evaluation: A Systematic Approach*. Sage publications. Sager, Fritz, Policy evaluation and democracy: Do they fit? *Evaluation and Program planning* <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.08.005>