

Research Paper

Evaluating the Personnel Selection Policies of the Government of the Islamic Republic of Iran



Reza Vaezi ¹, Fattah Sharifzadeh ², Mir Ali Seyednaghavi ³, Mohammad Amin Taghipour ^{4*}

1. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

email: vaezi@atu.ac.ir

2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

email: Sharifzadeh_f@atu.ac.ir

3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

email: asnaghvi@atu.ac.ir

4. PhD student in Decision Making and Policy Making, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran (*Corresponding Author).

email: m_taghipour@atu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2025.494118.1751

Received: 15/05/2025

Accepted: 27/08/2025

Abstract

Purpose: Public policies represent governments' responses to public and societal problems and play a fundamental role in shaping the performance of administrative systems and the overall quality of governance. Within the rational public policy cycle, the policy evaluation stage is of particular importance, as it enables systematic judgment regarding the extent to which policy objectives have been achieved, the identification of actual and unintended consequences, and the creation of opportunities for policy learning and improvement. In this context, policies related to the selection of government employees are among the most critical public policies, given their direct impact on the quality of human capital, the effectiveness of public organizations, and public trust in the administrative system. The primary objective of this study is to conduct a comprehensive and systematic evaluation of government employee selection policies in the Islamic Republic of Iran, focusing on three main components: examinations, interviews (assessment centers), and selection (screening) procedures. The study seeks to determine whether the policies implemented in this domain have succeeded in achieving policymakers' intended goals and to identify their strengths and weaknesses across different stages of policy formulation and implementation.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and qualitative in nature, and it is grounded in the meta-positivist paradigm. To evaluate government employee selection policies, the study employs the CIPP evaluation model, encompassing four dimensions: Context, Input, Process, and Product. As a comprehensive and systematic framework, the CIPP model allows for the assessment of public policies throughout the entire policy cycle, from problem identification to policy implementation and outcomes. Research data were collected through in-depth semi-structured interviews with 15 experts and specialists in the fields of public policy and human resource management within the public sector. Participants were selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using thematic analysis, and the results were presented in



the form of thematic networks and an integrated analytical framework. One of the key methodological contributions of this study is the conceptual linkage established between the components of the CIPP model and the stages of the public policy cycle, applied specifically to the evaluation of a national public policy. In the final stage, a meta-evaluation was conducted to ensure the quality of the evaluation process, examining it in terms of utility, feasibility, propriety, and accuracy.

Findings: The findings indicate that government employee selection policies have not been successful in fully achieving their intended objectives and face considerable challenges across all four dimensions of the CIPP model. In the context dimension, weaknesses were identified in accurate problem definition, alignment of policies with the actual needs of the administrative system, and clarity in defining required competencies. In the input dimension, major challenges included limited financial resources, shortages of specialized human resources, and inefficiencies in executive tools and infrastructures. In the process dimension, deficiencies such as the absence of unified standards for examinations and interviews, weak monitoring mechanisms, and the influence of informal and non-institutional factors on policy implementation were observed. Finally, in the product dimension, the results suggest that policy outcomes have not been satisfactory in terms of promoting meritocracy, ensuring administrative justice, and enhancing overall administrative efficiency. These shortcomings have led to undesirable consequences across structural, cultural, instrumental, human resource, and performance-related dimensions of the administrative system.

Conclusion: The results of the study demonstrate that improving government employee selection policies requires a systematic, evidence-based, and policy-learning-oriented approach. The final framework proposed in this research, derived from the CIPP model, can serve as a practical tool for evaluating, revising, and improving public policies, thereby supporting policymakers in enhancing decision-making quality and strengthening administrative system effectiveness.

Keywords: Public policy, policy evaluation, staff selection, CIPP.

Citation: Vaezi, R., Sharifzadeh, F., Seyednaghavi, M. A., & Taghipour, M. A. (2025) Evaluating the Personnel Selection Policies of the Government of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 8(3), 73-97.

ارزشیابی خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت جمهوری اسلامی ایران

رضا واعظی^۱، فتاح شریف‌زاده^۲، میرعلی سیدنقوی^۳، محمدامین تقی‌پور^{۴*}

۱. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران ایران.

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران ایران.

۴. دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

email: vaezi@atu.ac.ir

email: sharifzadeh_f@atu.ac.ir

email: asnaghvi@atu.ac.ir

email: m_taghipour@atu.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2025.494118.1751

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵

هدف: خطمشی‌های عمومی بازتاب واکنش دولت‌ها به مسائل عمومی و اجتماعی هستند و نقش بنیادینی در جهت‌دهی به عملکرد نظام اداری و کیفیت حکمرانی ایفا می‌کنند. در چارچوب چرخه عقلایی خطمشی‌گذاری عمومی، مرحله ارزیابی خطمشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا امکان قضاوت نظام‌مند درباره میزان تحقق اهداف، شناسایی پیامدهای واقعی و ناخواسته و فراهم‌سازی بستر یادگیری و اصلاح خطمشی را فراهم می‌کند. در این میان، خطمشی‌های مربوط به انتخاب کارکنان دولت به دلیل تأثیر مستقیم بر کیفیت سرمایه انسانی، کارآمدی سازمان‌های دولتی و اعتماد عمومی، از جمله مهم‌ترین خطمشی‌های عمومی کشور محسوب می‌شوند. هدف اصلی پژوهش حاضر، ارزشیابی جامع و نظام‌مند خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت جمهوری اسلامی ایران در سه بخش آزمون، مصاحبه (کانون ارزیابی) و گزینش است. این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که آیا خطمشی‌های وضع‌شده در این حوزه توانسته‌اند اهداف مورد نظر خطمشی‌گذاران را محقق سازند یا خیر و نقاط قوت و ضعف آن‌ها در مراحل مختلف خطمشی‌گذاری و اجرا چیست.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، کیفی است و بر پارادایم فرآینبات‌گرایی استوار است. به‌منظور ارزیابی خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت، از رویکرد CIPP شامل چهار بعد زمینه (Context)، نهاد (Input)، فرایند (Process) و ستاده (Product) استفاده شده است. این رویکرد به‌عنوان یک الگوی جامع و نظام‌مند، امکان ارزیابی خطمشی را در تمامی مراحل چرخه خطمشی‌گذاری، از شناخت مسئله تا اجرای خطمشی و پیامدهای آن، فراهم می‌کند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از نخبگان و خبرگان حوزه خطمشی‌گذاری عمومی و مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد و نتایج در قالب شبکه مضامین و چارچوب تحلیلی پژوهش ارائه شد. از نوآوری‌های روش‌شناختی پژوهش می‌توان به برقراری ارتباط مفهومی میان مؤلفه‌های مدل CIPP و چرخه خطمشی‌گذاری عمومی و به‌کارگیری آن در ارزیابی یک خطمشی عمومی ملی اشاره کرد. در مرحله پایانی، به‌منظور اطمینان از کیفیت ارزیابی انجام‌شده، از فرآینبات‌گرایی

واژگان کلیدی:

خطمشی عمومی، ارزیابی خطمشی، انتخاب کارکنان دولت، CIPP



و بررسی آن از منظر سودمندی، عملی بودن، درستی و صحت استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت در دستیابی به اهداف مورد انتظار موفق نبوده‌اند و در هر چهار بعد مدل CIPP با چالش‌ها و کاستی‌های قابل توجهی مواجه هستند. در بعد زمینه، ضعف در تعریف دقیق مسئله، عدم هم‌راستایی خطمشی‌ها با نیازهای واقعی نظام اداری و ابهام در تعریف شایستگی‌های مورد انتظار کارکنان مشاهده می‌شود. در بعد نهاد، محدودیت منابع مالی، کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف ابزارها و زیرساخت‌های اجرایی از مهم‌ترین مسائل شناسایی شده است. در بعد فرایند، نارسایی‌هایی نظیر نبود استانداردهای یکپارچه در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها، ضعف نظارت و تأثیر عوامل غیررسمی در اجرای خطمشی‌ها مشاهده شد. در بعد ستاده نیز نتایج نشان می‌دهد که خروجی خطمشی‌ها از منظر تحقق شایسته‌سالاری، عدالت اداری و ارتقای کارآمدی نظام اداری رضایت‌بخش نبوده است. این کاستی‌ها پیامدهای نامطلوبی در ابعاد ساختاری، فرهنگی، ابزاری، منابع انسانی و عملکردی به‌همراه داشته‌اند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش بیانگر آن است که اصلاح و بهبود خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت نیازمند رویکردی نظام‌مند، مبتنی بر شواهد و یادگیری خطمشی است. چارچوب نهایی ارائه‌شده در این پژوهش که برگرفته از مدل CIPP است، می‌تواند به‌عنوان ابزاری عملی برای ارزیابی، بازنگری و اصلاح خطمشی‌های عمومی مورد استفاده خطمشی‌گذاران قرار گیرد و به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و کارآمدی نظام اداری کمک کند.

استناد: واعظی، رضا؛ شریف‌زاده، فتاح؛ سیدنقوی، میرعلی؛ و تقی‌پور، محمدمبین (۱۴۰۴). ارزشیابی خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۸(۴)، ۷۳-۹۷.

مقدمه

دولت‌ها به اطلاعاتی در مورد تأثیر مورد انتظار یک خط‌مشی در مراحل مختلف چرخه عمر نیاز دارند تا بتوانند تصمیمات بعدی خود را با کمترین اشتباه و خطا اتخاذ کنند (Walker & et al., 2022). ارزیابی خط‌مشی به‌عنوان یکی از مراحل چرخه خط‌مشی‌گذاری عمومی امری است که به دولت‌ها در این زمینه یاری می‌رساند. در واقع خط‌مشی‌گذاران و سایر ذی‌نفعان یک خط‌مشی را ارزیابی می‌کنند تا در صورت لزوم از آن حمایت کرده، به آن خاتمه دهند یا با ایجاد تغییرات آن را بهبود ببخشند. بنابراین ارزیابی می‌تواند برای نشان دادن نقاط ضعف برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها جهت به چالش کشیدن یا تعطیل کردن آن‌ها انجام شود (Oliver & et al., 2020).

از سوی دیگر سعی در انتخاب کارکنان با کیفیت از دغدغه‌های دولت‌هاست. در واقع هدف از فرایند انتخاب این است که فردی انتخاب شود که در موقعیت مشخص بتواند با موفقیت عمل کند و این کار را بهتر از سایر متقاضیان انجام دهد (Victoria State Government, 2022). علاوه بر این، سازمان‌های دولتی به‌طور فزاینده‌ای با کارفرمایان سایر بخش‌ها برای جذب کارکنان با تحصیلات عالی رقابت می‌کنند (Cordes & Vogel, 2022). به همین منظور ارائه یک ارزیابی جامع از خط‌مشی‌های انتخاب کارکنان در دولت می‌تواند به بهبود این خط‌مشی‌ها یاری رساند. موضوعی که در این پژوهش به آن پرداخته خواهد شد.

اهمیت این پژوهش از دو منظر قابل توجه است. ابتدا در بعد ارزیابی خط‌مشی و نتایج حاصل از آن، که از این دیدگاه، پژوهش حاضر با بررسی گسترده ادبیات مربوط به ارزیابی خط‌مشی ضمن معرفی الگوهای جدید و کارکرد آن‌ها در جهت یادگیری خط‌مشی محور در بهبود روند خط‌مشی‌گذاری در کشور و همچنین توسعه این امر تأثیر گذار خواهد بود. ارزیابی خط‌مشی با تعیین شایستگی و ارزش خط‌مشی‌ها راه خود را از جمع‌آوری و گزارش توصیفی داده‌ها جدا می‌کند (Mertens & Wilson, 2019: 7). این نکته‌ای است که بسیاری از پژوهش‌های موسوم به ارزیابی در کشور به آن دچار هستند.

در واقع در این پژوهش خط‌مشی‌های حوزه انتخاب کارکنان دولت در جمهوری اسلامی ایران (بخش‌های آزمون، مصاحبه (کانون ارزیابی) و گزینش) مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و انتصابات سیاسی مورد نظر نخواهد بود. مسئله مورد نظر این پژوهش، ارزیابی خط‌مشی‌های انتخاب کارکنان دولت به‌منظور کمک به خط‌مشی‌گذاران در فرایند اصلاح و بهبود این خط‌مشی‌هاست. موضوعی که اهمیت آن در برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری تحت عنوان بازنگری و اصلاح ضوابط و فرایندهای جذب و گزینش و استخدام نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی مورد اشاره قرار گرفته است. علاوه بر این مقام معظم رهبری نیز بر لزوم انجام یک گزینش خردمندانه و صحیح تأکید داشته‌اند^۱ که ارزیابی وضع موجود مقدمه‌ای در این مسیر خواهد بود. این پژوهش رویکردی بهبود محور به این بخش خواهد داشت اما ممکن است به نتایجی ختم شود که اقدامات بنیادی به‌منظور تحول در ساختار انتخاب کارکنان دولت در کشور را ایجاب کند.

در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا هدفی که خط‌مشی‌گذاران از وضع خط‌مشی‌های انتخاب کارکنان دولت مد نظر داشته‌اند حاصل شده است یا خیر؟ و آیا خط‌مشی‌های فعلی منظور نظر را حاصل می‌کند یا نیاز به تغییر و بهبود و وضع خط‌مشی دیگری وجود دارد؟ به این منظور با توجه به چرخه خط‌مشی‌گذاری عقلایی و نیازمندی به یک بررسی جامع از چرخه خط‌مشی‌گذاری حوزه انتخاب کارکنان از رویکرد CIPP استفاده شده است. رویکرد CIPP اولین بار توسط استفایل بیم در اواخر سال ۱۹۶۰ برای کمک به ارزیابی برنامه‌ها، نهادها و برنامه‌های درسی آموزشی مورد استفاده قرار گرفت اما بعدها در حوزه‌های مختلف از جمله برنامه‌های اجتماعی، تجارت و... نیز به کار گرفته شد (Al-Shanawani, 2019).

در واقع کاربست مدل CIPP به‌عنوان یکی از مدل‌های نظام مند و کل‌نگر در ارزیابی یک خط‌مشی اجرایشده در کشور امر نوینی در حوزه ارزیابی خط‌مشی در کشور است که براساس چرخه عقلایی خط‌مشی‌گذاری و فرایند آن یک ارزیابی جامع از خط‌مشی منتخب پژوهش ارائه خواهد داد تا به این سؤال پاسخ دهد که خط‌مشی‌های انتخاب کارکنان دولت در ایران تا چه میزان به اهداف خود دست یافته‌اند؟ ذکر این نکته ضروری است که کاربرد مدل CIPP در تلفیق با دیدگاه عقلایی چرخه مشی‌گذاری منجر به ارائه چارچوبی در

انتهای پژوهش خواهد شد که می‌توان از آن به‌عنوان الگوی ارزیابی نظام‌مند در حوزه خطمشی‌گذاری بهره برد. امید است پاسخ به این سؤال مسیری را برای ارزیابی جامع و نظام‌مند سایر خطمشی‌ها در کشور بگشاید.

مبانی نظری پژوهش

ارزیابی اقدامی است که به عملیات بهتر در اجرای برنامه‌ها و خطمشی‌ها کمک می‌کند. دانشمندان این حوزه هر کدام تعاریف متعددی از ارزیابی ارائه کرده‌اند و دستیابی به یک تعریف یکپارچه و جامع مسئله‌ای بوده که طی ده‌ها سال در مطالعات ارزیابی وجود داشته است. در واقع می‌توان گفت ارزیابی یک مفهوم چندوجهی است که دارای ویژگی‌هایی مانند انتخاب، به‌دست آوردن و سپس تجزیه و تحلیل، بهبود و استفاده از اطلاعات مورد سنجش و تصمیم‌گیری در مورد کیفیت و کارایی برنامه است. ارزیابی در عمیق‌ترین مفهوم آن به‌عنوان فرایند تصمیم‌گیری در مورد اثربخشی و درجه تحقق اهداف برنامه است (Basaran et al., 2021). با این حال اسکریون^۱ (۱۹۹۱) تعریفی ارائه داده که بعدها توسط انجمن ارزیابی آمریکا^۲ (۲۰۱۴) پذیرفته شده است: از دیدگاه وی، ارزیابی فرایندی نظام‌مند برای تعیین، شایستگی^۳، ارزش^۴، بها^۵ یا اهمیت^۶ است. (Wanzer, 2021)

پژوهش‌های ارزیابی هرگونه اختلاف میان خطمشی‌ها و اهداف را براساس اسناد و نتایج خطمشی آشکار می‌کند. این امر امکان اقدامات اصلاحی را فراهم می‌کند. در واقع، رسالت ارزیابی حل مسائلی است که خطمشی برای آن وضع شده است. پس از آن که یک خطمشی اجرا می‌شود ذی‌نفعان مختلف مشکلاتی را می‌بینند و راه‌حل‌های متفاوتی در نظر دارند. ذی‌نفعان یک خطمشی معمولاً کسانی هستند که از آن اثر می‌پذیرند. در واقع این افراد در برنامه، محصول یا خطمشی مورد ارزیابی نفع خاصی دارند (Mertens & Wilson, 2019).

انواع ارزیابی

ارزیابی‌ها را به گونه‌های مختلفی می‌توان دسته‌بندی کرد. دو روش عمده برای ارزیابی وجود دارد که بیشتر براساس زمان اجرا تقسیم‌بندی شده است:

اول: بررسی فرایند انجام‌شده و تحقق اهداف که به نوعی فرایندی است که پس از اجرای خطمشی یا برنامه انجام می‌شود^۷. این نوع ارزیابی برای به‌کارگیری در خدمت تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. این نوع ارزیابی می‌تواند منجر به تصمیم درخصوص ادامه برنامه یا توقف آن شود (Alkin & Anne, 2018).

دوم: بررسی اطلاعات برای بهبود و توسعه برنامه که معمولاً در زمانی که خطمشی همچنان در حال اجراست انجام می‌شود^۸ (Aziz & et al, 2018). این ارزیابی از رویکرد ارزیابی تصمیم‌محور استفاده می‌کند که چهار جهت‌گیری را دنبال می‌کند؛ قضاوت جامع در مورد کیفیت برنامه، تمرکز بر ویژگی‌های برنامه، تمرکز بر تصمیماتی که باید اتخاذ شود و مشارکت ذی‌نفعان (Burk, 2020: 3).

در دسته‌بندی دیگر، ارزیابی به دو نوع رسمی و غیر رسمی تقسیم‌بندی می‌شود. ارزیابی رسمی توسط اعضا و سازمان‌های دولتی در قبال خطمشی‌ها انجام می‌شود و هدف از آن فشار بر اعضای دولت است که در برابر نتایج پاسخگو باشند. اما ارزیابی غیر رسمی بیشتر توسط بازیگران غیر دولتی انجام شده و به‌نوعی چالشی‌تر است و به دنبال ارائه نتایج ارزیابی در سطح عمومی است. همچنین ارزیابی متمرکز و غیر متمرکز نیز از دیگر انواع دسته‌بندی ارزیابی‌هاست (Schoenefeld & Jordan, 2017).

1. Scriven

2. AEA

3. Merit

4. Value

5. Worth

6. Significance

7. Summative

8. Formative

بنابر تعاریف فوق، این پژوهش یک ارزیابی بهبودمحور و غیر رسمی است.

الگوهای ارزیابی

اولین تلاش‌ها برای پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی برای انتخاب کارکنان دولتی در دهه ۱۷۰۰ میلادی در فرانسه و بریتانیا رخ داد. پس از این دوران در اواسط دهه ۱۸۰۰ میلادی، فرانسه و انگلستان از ارزیابی اشخاص به سمت ارزیابی برنامه و خط‌مشی‌ها رفتند؛ و در طول دهه ۱۹۷۰ حرفه‌ای‌گرایی در ارزیابی رشد یافت و به‌عنوان یک رشته مورد توجه قرار گرفت. افرادی چون کورنباخ، کمپل و تایلر روش‌های کمی را وارد ارزیابی کردند (Crichton, 2021).

تاکنون دسته بندی‌های گوناگونی از الگوهای‌های مختلف ارزیابی و بیان نقاط مشترک و افتراق آن‌ها ارائه شده است. گونه‌شناسی‌های هانسن (۲۰۰۵)، ودونگ (۲۰۱۰)، ویدمر و دروسی (۲۰۱۲) و استافیل بیم و کورین (۲۰۱۴) از جمله موارد ارائه شده در این زمینه هستند. اما به نظر می‌رسد گونه‌شناسی آلکین و کریستی (۲۰۱۳) نسبت به سایر دسته بندی‌ها جامع‌تر باشد. در گونه‌شناسی ارائه‌شده توسط این دانشمندان از استعاره درخت تئوری^۱ استفاده شده است. بر این اساس، رویکردها و موضوعات ارزیابی خط‌مشی عمومی در سه دسته تقسیم‌پذیر هستند: «روش محور» که به‌عنوان شاخه مرکزی درخت تئوری شناخته می‌شود که از ریشه تحقیق اجتماعی رشد می‌کند. رویکردهای این بخش در درجه اول با روش تحقیق هدایت می‌شود و از ساخت دانش حمایت می‌کند (Alkin & Chiritie, 2013)؛ «ارزش محور» که در آن به روش‌هایی پرداخته می‌شود که ارزیابی کنندگان شایستگی و ارزش یک برنامه یا خط‌مشی را به‌عنوان بخشی از ارزیابی تعیین می‌کنند. در این بخش دیدگاه‌های هنجاری مبتنی بر ارزش در مقابل دیدگاه‌های مبتنی بر واقعیت^۲ برجسته می‌شود (Lemire & et al, 2020)، و «کاربردی» که با پیشگامی استفال بیم همراه بوده است و بیانگر نگرانی در مورد روش‌هایی است که در آن از اطلاعات ارزیابی استفاده می‌شود و به‌طور خاص بر کسانی تمرکز می‌کند که از اطلاعات استفاده می‌کنند (Alkin & Chiritie, 2013).

در ادامه مطالعات مربوط به گونه‌شناسی نظریات ارزیابی، مرتن و ویلسون (۲۰۱۹) براساس دیدگاه پارادایمی دسته یا شاخه چهارمی را به دسته‌بندی ارائه شده توسط آلکین و کریستی افزودند. آن‌ها با اشاره به این که هر دسته از نظریات ارزیابی ریشه در پارادایم مشخصی دارند بیان کردند که این شاخه و دسته جدید که ریشه در پارادایم تحول‌گرا (انتقادی) دارد، عدالت اجتماعی است. همان‌طور که از نام این دسته پیداست، بر پیشبرد عدالت اجتماعی تمرکز دارد و چارچوب‌های نظری را بر مبنای پاسخگویی فرهنگی پیش می‌برد (Mertens & Wilson, 2019).

رابطه میان رویکردهای مختلف ارزیابی و دسته‌بندی آن‌ها در شبه‌پارادایم‌های مختلف در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱. شبه‌پارادایم‌ها در ارزیابی

پارادایم	دسته	رویکرد	توصیف
پسا اثبات‌گرا	روش‌ها	نظریات اولیه (ارزیابی مبتنی بر هدف، ارزیابی آزمایشی و شبه‌آزمایشی)، ارزیابی مبتنی بر نظریه، ارزیابی ROI	بر طرح‌ها و داده‌های کمی تمرکز می‌کند. ممکن است از روش‌های ترکیبی استفاده شود، اما روش‌های کمی غالب است.
عمل‌گرا	کاربرد	مدل CIIP، مدل UFE، ارزیابی توسعه‌محور (DE)، مدل سازمان یادگیرنده، توانمندساز، مشارکتی عملیاتی	در درجه اول بر داده‌هایی تمرکز می‌کند که برای ذی‌نفعان مفید هستند. طرفداران استفاده از روش‌های ترکیبی هستند.

1. Theory Tree
2. Fact Based

پارادایم	دسته	رویکرد	توصیف
ساختارگرا	ارزش‌ها	ارزیابی آزاد ازهدف، مطالعه موردی، ارزیابی خبره، ارزیابی پاسخگو، ارزیابی مشارکتی	در درجه اول بر شناسایی ارزش‌ها و دیدگاه‌های متعدد از طریق روش‌های کیفی تمرکز می‌کند. ممکن است از ترکیبی استفاده شود اما روش‌های کیفی غالب است.
تحول‌گرا	عدالت اجتماعی	رویکرد DDE، رویکرد CLE، ارزیابی بومی، ارزیابی فرهنگی پاسخگو، ارزیابی مبتنی بر حقوق معلولین و ناشنوایان، ارزیابی جنسیتی	عمدتاً بر دیدگاه‌های گروه‌های به حاشیه رانده شده و بازجویی از ساختارهای قدرت سیستمی از طریق روش‌های ترکیبی برای پیشبرد عدالت اجتماعی و حقوق بشر تمرکز می‌کند.

رویکرد CIPP

رویکرد CIPP یک چارچوب جامع برای هدایت ارزیابی‌های رسمی و غیر رسمی، پروژه‌ها، برنامه‌ها و ... است و بر این نکته تأکید دارد که بهبود، مهم‌ترین هدف ارزیابی است. این رویکرد در اصل با هدف ارائه اطلاعات برای تصمیم‌گیری طراحی شده است و یک رویکرد فعال برای ارزیابی است که امروزه هم در برنامه‌ریزی خطمشی و هم در ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (Burk, 2020: 5).

CIPP درواقع یک چارچوب جامع است که با دیدگاه نظام‌مند، ذی‌نفعان و هم‌ارزیابان را در اجرای برنامه یاری می‌کند و برای افزایش پاسخگویی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Zhang et al., 2011). این مدل بر یادگیری مبتنی بر اقدام به شناسایی اصلاحات لازم در پروژه‌های مشکل‌ساز تأکید می‌کند به‌طور منحصراً به فردی برای ارزیابی پروژه‌های نوظهور در یک بستر پویا مناسب است. این رویکرد فرض می‌کند که ارزیابان باید ارزیابی‌ها و سیستم‌های ارزیابی خود را تحت ارزیابی قرار دهند و چنین فرا ارزیابی‌هایی^۱ باید به استانداردهای مناسب از جمله سودمندی، امکان‌پذیری، درستی و دقت مستند باشد.

CIPP دیدگاهی کل‌نگر نسبت به همه پارامترها با ارزیابی زمینه، ورودی‌ها، فرایند و محصول (خروجی) به‌دست می‌دهد. در واقع توجه به زمینه ارزیابی وجه تمایز این مدل با سایر رویکردهاست (Aziz & et al, 2018). در ارزیابی‌های زمینه، ارزیابان، نیازها، مشکلات، دارایی‌ها و فرصت‌ها را به‌علاوه شرایط و پویایی زمینه‌ای مرتبط ارزیابی می‌کنند. تصمیم‌گیرندگان از ارزیابی‌های زمینه برای تعریف اهداف و تعیین اولویت‌ها استفاده می‌کنند. در ارزیابی ورودی (نهاد)، ارزیابان با شناسایی و ارزیابی رویکردهای جایگزین و متعاقباً ارزیابی طرح‌های رویه‌ای، تدارکات کارکنان، و بودجه برای امکان‌سنجی و مقرون به صرفه بودن آن‌ها با توجه به برآوردن نیازهای هدفمند و دستیابی به اهداف، به برنامه‌ریزی برنامه کمک می‌کنند. ارزیابی فرایند، بر اجرای طرح‌های برنامه نظارت کرده و با مستندسازی درخصوص برنامه گزارش می‌دهد. در ارزیابی ستاده (خروجی)، ارزیاب‌ها، هزینه‌ها و نتایج را- خواسته یا ناخواسته، کوتاه‌مدت و بلندمدت - شناسایی و ارزیابی می‌کنند (Stuffelbeam & Coryn, 2014: 312).

درواقع، با توجه به چرخه عقلایی خطمشی‌گذاری و تطابق آن با مدل CIPP می‌توان رویکردی را در ارزیابی اتخاذ کرد که به‌صورت جامع و سیستمی یک خطمشی را از زمان شکل‌گیری مسئله تا فرایند اجرا مورد ارزیابی قرار داده و نسبت به بهبود آن در هر بخش الزاماتی را ارائه کند.

^۱. Meta Evaluation

جدول ۲: ارتباط میان چرخه عقلایی خطمشی گذاری و مدل CIPP

چرخه عقلایی خطمشی گذاری	مدل CIPP
شناسایی مشکل	ارزیابی زمینه (شناسایی مشکل و اهداف خطمشی)
دستورگذاری و تنظیم خطمشی	ارزیابی ورودی سیستم خطمشی (ارزیابی خطمشی انتخابی، خطمشی‌های بدیل و نیازمندی‌های مالی و پرسنی)
اجرای خطمشی	ارزیابی فرایند اجرا (ارزیابی فرایندها و رویه‌های در حال اجرا)
ارزیابی خطمشی	ارزیابی خروجی سیستم خطمشی (نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت)

همان‌طور که بیان شد رویکرد CIPP ابتدا بیشتر در ارزیابی برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گرفت اما کم‌کم در سایر حوزه‌ها نیز به‌کارگیری شد. برای مثال یوسف و دیگران (۲۰۲۱) از این رویکرد در ارزیابی خطمشی در حوزه کشاورزی استفاده کرده‌اند. بیلان و دیگران (۲۰۲۱) نیز این رویکرد را در ارزیابی خطمشی حوزه پزشکی به‌کار گرفته‌اند.

خطمشی‌های انتخاب کارکنان

در بخش دولتی یک فرد با طی کردن مراحل مربوط به انتخاب به استخدام دولت درمی‌آید و برای همین دولت‌ها سازوکارهای گوناگون و بعضاً دشواری برای آن در نظر می‌گیرند. در بخش دولتی، انتخاب کارکنان یکی از حساس‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. انتخاب مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغل با شرایط احراز شغل به‌منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدهای مورد نظر برای تصدی شغل. در واقع می‌توان گفت «انتخاب، به‌معنای تطبیق الزامات یک شغل با ویژگی‌های نامزدها است» (Sajeena, 2017).

در حال حاضر فرایند کنونی انتخاب در دستگاه‌های اجرایی کشور به این منوال است که ابتدا برای متقاضیان استخدام در دستگاه‌های مشمول قانون گزینش، آزمون استخدامی برگزار می‌شود و سپس افرادی که حدنصاب لازم را کسب کرده باشند با چند برابر ظرفیت به دستگاه‌های متقاضی معرفی می‌شوند. پس از آن، واحدهای منابع انسانی دستگاه‌ها، افراد فوق را به گزینش‌ها معرفی می‌کنند تا صلاحیت آن‌ها به‌لحاظ اعتقادی، اخلاقی و سیاسی مورد احراز قرار گیرد. در نهایت، گزینش‌ها افراد واجد شرایط را مشخص و ادارات کارگزینی بقیه مراحل جذب و استخدام شامل آزمایش‌ها و معاینات پزشکی را انجام می‌دهند. در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان انتخاب کارکنان دولت را در ایران شامل مراحل زیر دانست:

۱- انتخاب تخصصی کارکنان: شامل برگزاری آزمون‌های استخدامی و معرفی چندبرابر ظرفیت پذیرفته‌شدگان جهت شرکت در آزمون‌های استخدامی دستگاه‌های دولتی و برگزاری مصاحبه‌های تخصصی است.

۲- گزینش کارکنان: بررسی صلاحیت‌های اعتقادی، سیاسی و اخلاقی پذیرفته‌شدگان مرحله اول توسط سیستم گزینش کشور.

از مهم‌ترین خطمشی‌های حاکم بر این حوزه در کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری است که در سال ۱۳۸۶ به کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ شد. این قانون مشتمل بر ۱۵ فصل است که بحث ورود کارکنان به خدمت در فصل ششم آن مطرح شده است. در این بخش، صلاحیت‌ها و شرایط لازم ورود به خدمت افراد را تعیین کرده است و به‌عنوان یک خطمشی بالادستی بر قانون گزینش تأکید می‌کند (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶). علاوه بر این در بندهای دوم تا چهارم سیاست‌های کلی نظام اداری که در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شد نیز به موضوع انتخاب کارکنان پرداخته شده است. علاوه بر این، شاید مهم‌ترین قانونی که در این حوزه قابل توجه است قانون گزینش کشور است. براساس فرمان رهبر فقید انقلاب (ره) قانون گزینش در سال ۱۳۷۴ در دوره چهارم مجلس شورای اسلامی به تصویب رسید. پس از آن که مقرر شد قانون گزینش به سایر دستگاه‌ها تسری پیدا کند، ماده واحده قانون تسری گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش با ۳ تبصره در مجلس چهارم تصویب و به کلیه دستگاه‌های کشور ابلاغ شد.

براساس قانون گزینش، ارکان آن و وظایف هر یک نیز مشخص شد که در رأس آن بالاترین مقام اجرایی کشور یعنی رئیس جمهور قرار داشت و به ترتیب هیئت عالی گزینش، هیئت مرکزی و نهایتاً هسته‌های گزینش قرار گرفتند.

مجموعه خطمشی‌های ذکرشده در سطرهای فوق که از مرحله برگزاری آزمون تا گزینش را شامل می‌شوند خطمشی‌های انتخاب کارکنان در جمهوری اسلامی ایران را تشکیل می‌دهند. وظیفه اجرای این خطمشی‌ها در بخشی بر عهده سازمان اداری و استخدامی و در بخش دیگر بر عهده هیئت عالی گزینش است. به برخی از این خطمشی‌ها در زیر اشاره شده است:

قانون گزینش

براساس فرمان امام خمینی (ره)، قانون گزینش در سال ۱۳۷۴ در دوره چهارم مجلس شورای اسلامی به تصویب رسید. مفاد اصلی این قانون در جدول زیر ذکر شده است:

جدول ۳: مفاد قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش

ماده قانونی	شرح
ماده ۱	تأکید بر تهیه قوانین گزینش بر مبنای فرمان امام خمینی (ره) مورخ ۱۳۶۱/۱۰/۱۵
ماده ۲	تعیین صلاحیت مشمولان و ضوابط عمومی گزینش به‌همراه سه تبصره درخصوص نحوه احراز صلاحیت اقلیت‌های مذهبی، اولویت ایثارگران در امر گزینش و تعیین مرجع تشخیص بندهای این ماده
ماده ۳	ارکان گزینش کشور
ماده ۴	ترکیب هیئت عالی
ماده ۵	وظایف رئیس جمهور در اجرای گزینش
ماده ۶	رئیس جمهور می‌تواند اداره گزینش را مستقیماً عهده‌دار شود یا به‌عهده دیگری بگذارد
ماده ۷	ترکیب هیئت‌های مرکزی گزینش
ماده ۸ و ۹	وظایف هیئت‌های مرکزی گزینش و دبیر هیئت مرکزی گزینش
ماده ۱۰ و ۱۱	وظایف هسته‌ها و مدیر هسته گزینش
ماده ۱۲	وظایف وزات آموزش و پرورش در امر گزینش
ماده ۱۳	شرایط کارگزاران گزینش
ماده ۱۴	نحوه ارسال شکایات شاکیان، تعیین مراجع رسیدگی به اعتراضات و تخلفات
ماده ۱۵	بیان مبنای صدور رأی در گزینش
ماده ۱۶	حد اکثر زمان اعلام نتایج و تعیین نحوه گزینش نیروهای غیر رسمی و غیر ثابت و ممنوعیت پرداخت وجه بدون نظر گزینش
ماده ۱۷	مکلف کردن وزارت اطلاعات و کلیه دستگاه‌های اجرایی و قضایی نیروهای انتظامی، سازمان‌های حفاظت اطلاعات و عقیدتی و سیاسی نیروهای مسلح به همکاری گزینش
ماده ۱۸	نحوه تهیه و تصویب آیین‌نامه اجرایی قانون

پس از آن که مقرر شد قانون گزینش به سایر دستگاه‌ها تسری پیدا کند، ماده واحده قانون تسری گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش با ۳ تبصره در مجلس چهارم تصویب و به کلیه دستگاه‌های کشور ابلاغ شد. همچنین در راستای اجرای قانون گزینش، آئین‌نامه اجرایی آن نیز مشتمل بر ۵۲ ماده و ۴۰ تبصره در سال ۱۳۷۷ تصویب و ابلاغ شد.

قانون مدیریت خدمات کشوری

یکی از قوانین مهم مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی که در بخش‌هایی از آن به حوزه انتخاب کارکنان نیز اشاره شده است قانون مدیریت خدمات کشوری است. این قانون در سال ۱۳۸۶ جهت اجرا به کلیه دستگاه‌های دولتی و اجرایی ابلاغ شد. قانون مذکور مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره است. شمول این قانون به‌عنوان یک خطمشی فراگیر و مادر در حوزه استخدامی و سرمایه انسانی دولت در کشور، در ماده ۱۱۷ آن مشخص شده است.

در این بین فصل ششم که به مسئله ورود به خدمت اشاره دارد با موضوع انتخاب کارکنان و گزینش نیروی انسانی ارتباط مستقیم دارد. در این بخش، صلاحیت‌ها و شرایط لازم ورود به خدمت افراد تعیین شده است و به‌عنوان یک خطمشی بالادستی بر قانون گزینش تأکید می‌کند.

سیاست‌های کلی نظام اداری

براساس بند اول ماده ۱۱۰ قانون اساسی، مقام معظم رهبری در مورخ ۱۳۸۹/۰۱/۳۱ سیاست‌های کلی نظام اداری را در ۲۶ بند به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ کردند. این سیاست‌ها که به‌عنوان یک خطمشی هادی در حوزه نظام اداری و اصلاح آن در نظر گرفته می‌شود در بخش‌های مختلف علاوه بر پرداختن به موضوعات ساختاری و تشکیلاتی و همچنین بهبود و توانمندسازی منابع انسانی، در چند بند به مسئله انتخاب کارکنان و مدیران اشاره کرده است که این موارد عبارت‌اند از:

بند ۲: عدالت محوری در جذب، تداوم و ارتقای منابع انسانی،

بند ۳: بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای،

بند ۴: دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

پیشینه پژوهش

در حوزه ارزیابی خطمشی، علی‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، در مقاله‌ای به ارزشیابی اثربخشی خطمشی شراکت عمومی - خصوصی در بخش عمومی ایران پرداخته‌اند. این پژوهش با بررسی ۱۲۶ سازمان به روش تصادفی نظام‌مند و با ابزار پرسشنامه، نشان می‌دهد که اثربخشی اجرای خطمشی شراکت عمومی - خصوصی با استفاده از ابعاد (کارایی اقتصادی، عدالت مالی، عدالت بازتوزیعی، همسازی با اخلاق عمومی، انطباق‌پذیری، و پاسخگویی) معنادار است؛ یعنی اثربخشی خطمشی از میانگین مفروض بالاتر است.

در پژوهشی دیگر با عنوان الگویی برای ارزیابی خطمشی‌های عمومی در ایران (مطالعه خطمشی مالیات بر ارزش افزوده)، واعظی و محمدی (۱۳۹۶) با رویکردی اکتشافی و با استفاده از مصاحبه و روش تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی خطمشی‌های مالیات بر ارزش افزوده را شناسایی کرده و در قالب الگویی جامع ارائه دادند.

فرناز سربندی (۱۳۹۸) نیز در رساله دکتری خود با عنوان «ارزیابی خطمشی‌های معطوف به اقتصاد فرهنگ در حوزه سینما در گفتمان‌های پس از انقلاب اسلامی» در دانشگاه آزاد اسلامی، با شناسایی پژوهش‌های اعلامی و اعمالی حوزه سینما به ارزیابی آن‌ها پرداخته و نتیجه‌گیری می‌کند که بیشتر دولت‌ها در دستیابی به اهداف خود موفق نبوده‌اند.

سیدرضا آقا سیدی (۱۳۹۸) نیز در رساله دکتری خود با عنوان «ارائه الگوی ارزیابی خطمشی‌های فضای مجازی در جمهوری اسلامی ایران» به حوزه ارزیابی خطمشی توجه کرده و مانند بیشتر پژوهش‌های این حوزه که به طراحی الگو پرداخته‌اند، براساس روش‌های کمی و کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون، الگوی ارزیابی خطمشی‌های فضای مجازی را تدوین کرده است.

واکر^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی دیگر بیان کردند که چگونه ارزیابی سیاست‌ها می‌تواند با تعریف شواهد مورد نیاز برای اطلاع‌رسانی انتخاب‌های خطمشی از نظر تأثیرات بر پیامدهای مربوط به سیاست، هزینه‌ها و هزینه‌های فرصت مرتبط، و بزرگی و پیامدها، به تصمیم‌گیری کمک کند. این پژوهش به ارزیابی‌های سیاستی و جمعیتی توجه کرده است.

در حوزه انتخاب کارکنان، پژوهش‌های داخلی بیشتر بر بخش‌گزینش کارکنان تمرکز داشته‌اند. عزیزی (۱۳۹۷) در رساله دکتری خود برای دانشگاه دفاع ملی به «ارائه الگوی راهبردی امور گزینش براساس گفتمان امام و رهبری، قانون اساسی، تجارب ج.ا.ایران و بهره‌گیری از تجارب موفق بشری» پرداخته است. در همین زمینه، سماواتی (۱۳۹۱) به «ارائه الگوی نظام‌گزینش بهینه دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران» توجه کرده است.

ساجینا^۲ (۲۰۱۷) استراتژی‌های انتخاب و استخدام کارکنان در بخش دولتی را از منظر دخالت‌های سیاسی، ارتباطات خانوداگی و سایر موارد مورد بررسی قرار می‌دهد. آمگاشیه^۳ و همکاران (۲۰۱۴) نیز پژوهشی تقریباً مشابه در همین حوزه ارائه کرده‌اند.

لاویگنا^۴ و همکاران (۲۰۰۴) نیز در مقاله‌ای به مرور انواع طرح‌های استخدام و گزینش در بسیاری از کشورها پرداخته‌اند که می‌تواند به دولت‌های جهان در جذب و حفظ استعدادها کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش همان‌طور که در زمینه ارزیابی خطمشی است و از مدلی در شاخه کاربردی استفاده می‌کند، بر پارادایم فرااثبات‌گرایی استوار است. استراتژی انجام پژوهش نیز استراتژی کیفی تحلیل مضمون است. این در حالی است که بهره‌گیری از رویکرد CIPP در ارزیابی خود می‌تواند یک استراتژی انجام پژوهش در نظر گرفته شود. در همین جهت به منظور گردآوری داده از روش مطالعه اسناد و مصاحبه استفاده شد و پس از جمع‌آوری کامل داده‌ها به منظور کشف پاسخ سؤالات و مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد.

در این پژوهش از روش‌های موجود تحلیل مضمون ترکیبی از مدل کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) و مدل آترید- استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شده است که براساس آن، در ابتدا مضامین پایه از طریق کدگذاری توصیفی داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و اسناد شناسایی شد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در مرحله بعد از طریق کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان‌دهنده مشخص شد و همچنین با استفاده از کدگذاری رابطه‌ای، مضامین فراگیر شکل گرفت و شبکه مضامین ترسیم شد. در مرحله آخر نیز نتایج به‌دست آمده مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار گرفت.

درخصوص تعیین و انتخاب مصاحبه‌شوندگان از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند استفاده شد. در این راستا با ۱۵ نفر از خبرگان، مصاحبه عمیق انجام شد. این خبرگان همگی دارای تجارب زیاد و سابقه اجرایی در مرتبط‌ترین نهادها در حوزه مورد نظر پژوهش از جمله سازمان اداری و استخدامی و گزینش کشور بوده و همگی دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و یا دکتری) هستند. سعی شده است با افرادی مصاحبه انجام شود که به‌نوعی سابقه مرتبط در تدوین خطمشی‌ها (چه در گذشته و یا حال) داشته باشند و تعیین این افراد نیز با مشورت خبرگان این حوزه انجام شد.

1. Walker

2. Sajeena

3. Amegashie

4. Lavigna

جدول ۴. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

تعداد	تحصیلات	مصاحبه‌شوندگان
۲	دکتری	دبیران هیئت عالی
۵	دکتری	معاونان و مدیران سازمان اداری و استخدامی
۶	دکتری	معاونان و مدیران گزینش
۲	فوق لیسانس - دکتری	کارشناسان سازمان اداری و استخدامی

از آن‌جاکه این پژوهش از نوع ارزیابی است علاوه بر سنجش باورپذیری، تأییدپذیری، اطمینان‌پذیری و انتقال‌پذیری با استفاده از روش‌هایی مانند خودآزمون کدگذاری، مطابق بیان استافل بیم (۲۰۰۱)، پژوهش در معرض یک فرا ارزیابی نیز قرار داده شد. در واقع، فرا ارزیابی ارزش فعالیت ارزیابی را مورد سنجش قرار می‌دهد و چنان‌چه در فرایند اشتهایی صورت گرفته باشد از طریق معیارهای آن قابل شناسایی و اصلاح است (سبزواری، ۱۳۸۴).

فرا ارزیابی در این پژوهش به‌عنوان فرایند ترسیم، کسب و به‌کارگیری اطلاعات توصیفی و اطلاعات قضایاتی - در مورد سودمندی، امکان‌سنجی، درستی (شایستگی) و دقت ارزیابی و ماهیت نظام‌مند آن تعریف شده است. بر این اساس، پرسشنامه‌ای درخصوص سنجش سودمندی، امکان‌سنجی، درستی و دقت ارزیابی تهیه و در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش قرار داده شد. مشخصه‌های روش‌شناختی پژوهش در جدول زیر شرح داده شده است:

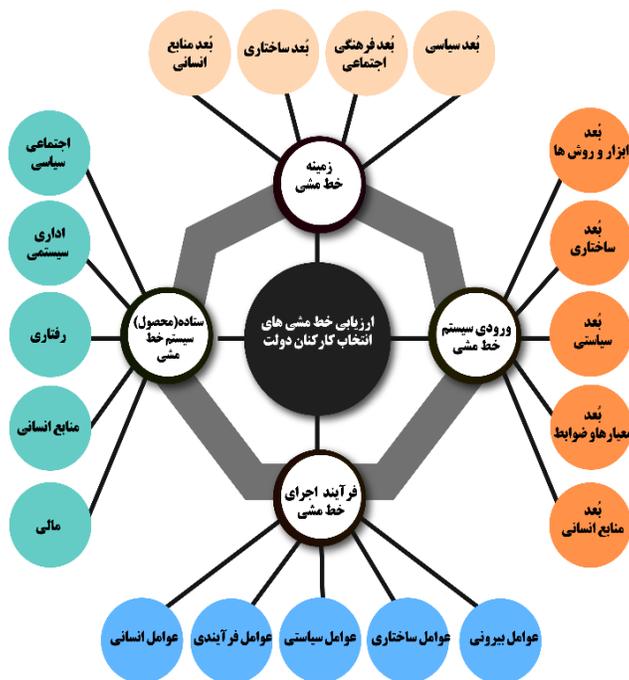
جدول ۵. مشخصه‌های روش‌شناختی پژوهش

ابعاد پژوهش	روش	توضیحات
جهت‌گیری پژوهش	کاربردی	این پژوهش همان‌طور که در زمینه ارزیابی خطمشی است و از مدلی در شاخه کاربردی نظریه‌های ارزیابی مبتنی بر پارادایم عملگرا بهره می‌برد، پژوهشی کاربردی است که به‌دنبال ارزیابی یکی از خطمشی‌های جاری در کشور و بررسی نظام‌مند آن است.
چارچوب فلسفی	فرا اثبات‌گرایی	این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد کیفی به‌دنبال پاسخ به سؤالات خود است و در این زمینه مبنایی فرا اثبات‌گرایی دنبال خواهد کرد.
صبغه پژوهش	کتابخانه‌ای - میدانی	داده‌ها و اطلاعات این پژوهش از دو منبع گردآوری خواهند شد: - داده‌های دست‌دوم برگرفته از کتاب‌ها، مقالات، قوانین و اسناد - داده‌های دست‌اول حاصل از مصاحبه و تحلیل آن‌ها
گردآوری و تحلیل داده‌ها	بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای - تحلیل مضمون مصاحبه - تحلیل مضمون	داده‌های این پژوهش از دو منبع زیر گردآوری و تحلیل خواهند شد: ○ داده‌های اولیه پژوهش از مقالات و پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های مرتبط با موضوع و کتب مختلف فارسی و لاتین، مطالب پایگاه‌های اینترنتی و اسناد و گزارش‌های دولتی مانند قانون گزینش کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و... گردآوری خواهد شد و با روش تحلیل مضمون کدگذاری و مورد تحلیل قرار خواهد گرفت. ○ در این پژوهش جهت گردآوری داده‌های ثانویه درخصوص مراحل مختلف ارزیابی به‌منظور تعمیق و افزایش داده‌های مورد نیاز از ابزار

ابعد پژوهش	روش	توضیحات
		مصاحبه استفاده می‌شود. برای این منظور مصاحبه‌های باز اکتشافی و نیمه‌ساختاریافته با دست اندرکاران حوزه مورد پژوهش انجام خواهد شد و داده‌های حاصل از آن با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.
استراتژی پژوهش	پژوهش کیفی	تحلیل مضمون

تحلیل داده و یافته‌ها

همان‌طور که بیان شد داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان و همچنین مطالعه اسناد و منابع مکتوب جمع‌آوری شد و پس از کد گذاری و تحلیل نتایج آن در قالب الگویی نظام‌مند ارائه شد. در هر جلسه مصاحبه ضمن تشریح فرایند ارزیابی، سؤالات از مصاحبه‌شوندگان مورد پرسش قرار گرفت. این پرسش‌ها به‌صورتی دسته‌بندی شد که مطابق الگوی مشخص ارزیابی پژوهش در چهار بخش زمینه، ورودی، فرایند و ستاده قابل تفکیک بوده و فرایند مصاحبه در چارچوب مشخصی پیش برود. پس از این مراحل داده‌های اخذشده براساس روش تحلیل مضمون کدگذاری شد. پس از انجام کدگذاری، نتایج در قالب شبکه مضامین ارائه شد که در شکل زیر قابل مشاهده است:



شکل ۱. شبکه مضامین

براساس تحلیل مضمون انجام‌شده، ۱۲۲ مضمون پایه و ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده به‌دست آمد. علاوه بر این، از آن‌جاکه ارزیابی براساس مدلی جامع در چهار حوزه خط‌مشی‌ای انجام شده است مضامین سازمان‌دهنده نیز بر همین اساس، چهار عنوان را شامل

می‌شود که از ابتدای پژوهش نیز مورد توجه بوده است. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده که از کدگذاری رابطه‌ای و تفسیری به‌دست آمده است در شکل ۱ نمایش داده شده است.

علاوه بر این، کدگذاری انجام‌شده به‌صورت کامل در جدول زیر بیان می‌شود:

جدول ۶. کدهای توصیفی، رابطه‌ای و تفسیری

زمینه خط‌مشی	
کدهای رابطه‌ای	کدهای توصیفی
بعد ساختاری	حذف ساختار سلیقه‌ای، قانون‌مندی، رقابت، حذف رانت، یکپارچگی سیستم، چاپک‌سازی، متناسب‌سازی نظام اداری، شرایط برابر اشتغال، عدالت استخدامی
بعد سیاسی	نگاه سیاسی و امنیتی، اعتقاد به ولایت فقیه، پاک‌سازی سیستم اداری، تأمین مصالح نظام، ارزش‌های انقلاب، طرد استعمار
بعد فرهنگی - اجتماعی	انسان‌سازی، آموزش، تحقق اسلامیت، دینداری، خدمت‌گزاری به مردم، پایبندی به اصول
بعد منابع انسانی	با کیفیت، متعهد، به‌گزینی، شایسته‌گزینی، تناسب با شغل، صالح، توانمند، متخصص، نخبه‌گزینی
ورودی سیستم خط‌مشی	
کدهای رابطه‌ای	کدهای توصیفی
بعد ابزار و روش‌ها	ابزار و روش به‌روز، ابزار و روش متناسب، ابزار و روش کارآمد، ابزار و روش، متنوع، روش‌های حرفه‌ای و علمی، اصلاح ابزارها و روش‌ها، فضای مجازی، هوش مصنوعی
بعد ساختاری	دوگانگی ساختاری در جذب، موازی‌کاری دستگاه‌های متولی، عدم استقلال هیئت‌گزینش از دستگاه، عدم تناسب ساختار با اهداف
بعد سیاستی	وجود خط‌مشی‌های موازی، قوانین متداخل و متضاد، عدم تحول در سیاست‌ها، نبود نگاه تخصصی به قانون، عدم انسجام خط‌مشی‌ها
بعد معیارها و ضوابط	به‌روز نبودن معیارها و ضوابط، عدم تناسب معیارها با مشاغل، عینی نبودن معیارها و ضوابط، قابل احصا نبودن معیارها، شاخص‌های نادرست
بعد منابع انسانی	عدم تخصص کارکنان، عدم تخصص مدیران، عدم تعهد مدیران، تجربه کم کارکنان، به‌روز نبودن کارکنان، عدم آموزش نیروی انسانی، ضعف معیشتی کارکنان، عدم توانمندی کارکنان، انتصاب مدیران سیاسی، عدم ارتقای کیفی کارکنان
فرایند اجرای خط‌مشی	
کدهای رابطه‌ای	کدهای توصیفی

زمینه خطمشی	
کدهای توصیفی	کدهای رابطه‌ای
دخالت حزبی و سیاسی، عدم توجه دولت‌ها، مقاومت دستگاه‌های اجرایی، تقابل مدیران دستگاه‌ها، اعمال نفوذ دستگاه‌ها در اجرای قانون، تضعیف گزینش توسط دولت، اعمال نفوذ مجلس	عوامل بیرونی
نبود ساختار یکپارچه در دستگاه‌ها، نبود زیرساخت‌های اجرای قانون، عدم تعامل میان دستگاه‌ها، ایجاد ساختارهای رفع تکلیفی، نبود هماهنگی ساختاری، عدم توجه به تفاوت‌های ساختاری دستگاه‌ها	عوامل ساختاری
استثنائات قانون (خطمشی)، تناقض قوانین موازی در اجرا، عدم توجه خطمشی‌گذاران به اصلاح روندها، عدم انسجام قوانین وضع‌شده، وضع سیاست‌های موردی، عدم توجه به اسناد بالادستی	عوامل سیاستی
اجرای ناقص قانون (خطمشی)، عدم نظارت بر اجرا، استفاده از روش‌های نادرست، عدم شفافیت فرایند، طولانی بودن فرایند، ناکارآمدی فرایند اجرا، نبود نگاه تخصصی و علمی، عدم توجه به آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، حرفه‌ای نبودن فرایند، اجرای حداقلی قانون، رابطه‌گرایی (پارتی)	عوامل فرایندی
سلیقه‌گرایی در اجرا، مجریان بی‌کیفیت، تنگ‌نظری، دخالت اشخاص، نگاه کوتاه‌مدت مدیران، نگاه جناحی و قومی مدیران	عوامل انسانی
ستاده خطمشی	
کدهای توصیفی	کدهای رابطه‌ای
کاهش اعتماد عمومی، نارضایتی مردم، نگاه منفی به دولت، عدم تحقق اهداف نظام، آسیب به سرمایه اجتماعی	اجتماعی - سیاسی
فساد نظام اداری، تضعیف نظام اداری، عدم تحقق مأموریت‌ها، تخلف اداری، خراب‌کاری اداری، کاهش بهره‌وری نظام اداری	اداری - سیستمی
تظاهر به دین‌داری، ترویج ریاکاری، دروغ‌گویی	رفتاری
افزایش هزینه‌های دولت، ائتلاف منابع، کمبود منابع مالی	مالی
بی‌کیفیتی نیروی انسانی، دفع نخبگان و متخصصین، عدم کارایی، عدم بهره‌وری لازم، کارمند غیرمتعهد، کم‌کاری	منابع انسانی

مطابق کدگذاری انجام‌شده و استخراج شبکه مضامین، نتایج نهایی ارزیابی انجام‌شده از چرخه خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت در جمهوری اسلامی ایران در قالب الگوی زیر قابل نمایش است:

همان‌طور که در الگوی نهایی مشخص شده است خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت در چهار حوزه زمینه شکل‌گیری، ورودی سیستم، فرایند اجرا و ستاده، مورد ارزیابی قرار گرفته است. این دسته‌بندی براساس تلفیق مدل CIPP و چرخه عقلایی خطمشی‌گذاری که پیش از این توضیح داده شد شکل گرفته و همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد رویکردی نظام‌مند به ارزیابی ایجاد شده است. مرحله اول در چرخه عقلایی خطمشی‌گذاری عمومی، تشخیص و تبیین مسئله عمومی است. در این مرحله، جنبه‌های مختلف یک مسئله عمومی و ابعاد مختلف آن مورد شناسایی قرار می‌گیرد و به‌نوعی زمینه یا بستر شکل‌گیری خطمشی برای حل آن مشکل در این مرحله رقم می‌خورد. در ارزیابی انجام‌شده از خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت نیز، ارزیابی از زمینه و بسترهای شکل‌گیری خطمشی آغاز شده است و این مورد خود وجه تمایز این چارچوب با سایر انواع ارزیابی است. ارزیابی در بخش زمینه‌های شکل‌گیری خطمشی به‌دنبال شناسایی مشکلات، نیازها، اولویت‌ها و اهداف خطمشی است.

در مرحله دوم ارزیابی، ورودی‌های سیستم خطمشی مورد ارزیابی قرار گرفته است. ورودی‌ها شامل ساختارها، کارکنان، بودجه، قابلیت‌ها و... است که برای اجرای یک خطمشی می‌بایست معین و مشخص شوند. هدف از ارزیابی ورودی (نهاد) سیستم خطمشی، ارائه اطلاعات درخصوص منابع و سازوکار لازم برای دستیابی به اهداف خطمشی است (Zhang & et al, 2011). این موارد در هر خطمشی می‌تواند منحصر به فرد باشد و عوامل متفاوتی را شامل شوند. در واقع، هر خطمشی می‌تواند مجموعه‌ای از عوامل را در جهت دستیابی به اهداف خود به کار گیرد.

سطح سوم در چارچوب ارزیابی این پژوهش، ارزیابی فرایند اجرای خطمشی است. تصمیمات، رویه‌های اجرایی فعالیت‌ها و هزینه‌های اجرا در این بخش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. خطمشی‌ها پس از بحث‌های طولانی و ایجاد بسترهای لازم، پس از تدوین و ایجاد پشتوانه قانونی به اجرا گذاشته می‌شوند. از مهم‌ترین نقاط مورد توجه که شاید بیش از سایر بخش‌ها نمود عینی و اثرگذاری نیز داشته باشد حوزه اجرای خطمشی است. عدم موفقیت بسیاری از خطمشی‌ها از ضعف در اجرا ناشی می‌شود و ارزیابی از این فرایند می‌تواند ضمن ایجاد یادگیری خطمشی‌محور، نقاط ضعف اجرایی را در جهت بهبود و اصلاح فرایند نمایان کند. در واقع، این بخش به‌همراه دو بخش قبلی می‌تواند در محصول ارزیابی خودنمایی کند. در واقع، هدف در این بخش، قضاوت در این خصوص است که این خطمشی‌ها تا چه میزان درست و خوب اجرا شده‌اند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت، ارزیابی فرایند به‌منظور اظهارنظر در باب نقایص و شیوه اجرای طرح جهت اجرای برنامه بهبود انجام می‌شود (Al-Shanawani, 2019).

در ارزیابی خروجی، دستاوردها و نتایج یک سیستم خطمشی به‌منظور قضاوت درباره آن، مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. در واقع، این بخش، اطلاعاتی را برای ذی‌نفعان فراهم می‌کند تا بتوانند درخصوص خطمشی اجراشده و نتایج حاصل از آن اطلاعاتی را به‌دست آورند. در این بخش نتایج به بخش‌های زمینه، ورودی و اهداف مرتبط شده و مورد قضاوت قرار می‌گیرد. درخصوص خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت نیز این بخش پس از بررسی زمینه، ورودی و فرایند اجرای خطمشی به بررسی نتایج حاصله از اجرای خطمشی کنونی پرداخته است و برخی از پیامدها و آثار کوتاه یا بلندمدت در مصاحبه با خبرگان که بخش اعظم آن‌ها جزو ذی‌نفعان ارزیابی نیز هستند شناسایی شده است. ناظران برنامه، تأمین‌کنندگان مالی و مؤسسات از نتایج ارزیابی نهایی محصول استفاده می‌کنند تا قضاوت کنند که آیا دستاوردهای برنامه قابل توجه بوده و ارزش هزینه را داشته است یا خیر (Stuffelbeam & Coryn, 2014: 312). در این بخش سعی خواهد شد که ارتباط میان نتایج حاصل با بخش‌های قبلی که مورد ارزیابی قرار گرفت نیز روشن شود.

در واقع، براساس آن‌چه در شکل ۲ بیان شده است ابتدا زمینه‌های شکل‌گیری خطمشی‌های انتخاب کارکنان براساس چهار بعد شناسایی شده، به نمایش در آمده است. پس از آن، نتایج به‌دست آمده از ارزیابی ورودی‌ها، فرایند اجرا و خروجی‌های این خطمشی نیز در ابعاد مختلف در الگوی نهایی نمایش داده شده است. بخش دیگر این الگو مربوط به فرارزیابی انجام‌شده است که تمامی فرایند انجام‌شده در این ارزیابی را مجدداً از چهار منظر درستی، صحت، سودمندی و عملی بودن ارزیابی می‌کند.

فرارزیابی

فرارزیابی - ارزیابی ارزیابی - یک تعهد حرفه‌ای ارزیابان است. از آن‌جاکه ارزیابی به‌عنوان یک حرفه مهم ظاهر شده است و به‌دلیل این‌که گروه‌های اجتماعی به‌طور فزاینده‌ای ارزیاب‌هایی را مورد قضاوت قرار می‌دهند به‌منظور حفظ جایگاه حرفه‌ای می‌بایست که ارزیاب کار خود را در معرض ارزیابی قرار دهد و از یافته‌ها برای تقویت خدمات استفاده کند (Staffelbeam, 2001).

فرارزیابی در این پژوهش به‌عنوان فرایند ترسیم، کسب و به‌کارگیری اطلاعات توصیفی و اطلاعات قضاوتی در مورد سودمندی، امکان‌سنجی، درستی (شایستگی) و دقت ارزیابی و ماهیت نظام‌مند آن تعریف شده است. برای این منظور، پرسشنامه‌ای با استفاده از کارهای استافل بیم (۲۰۰۱) و سبزواری (۱۳۸۴) براساس طیف لیکرت از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) تدوین و در اختیار شش نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش قرار گرفت و پس از دریافت پاسخ‌ها و تحلیل آن‌ها نتایج زیر حاصل شد:

جدول ۷. فرارزیابی پژوهش

میانگین به‌دست آمده از نظرات خبرگان	معیار
۸۸ درصد	سودمندی
۸۵ درصد	عملی بودن
۹۵ درصد	درستی (شایستگی)
۹۴ درصد	صحت

براساس نتایج به‌دست آمده از ارزیابی فرایند ارزیابی انجام‌شده از خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت و سنجش استانداردهای ارزیابی از منظر سودمندی، عملی بودن، درستی و صحت ارزیابی با درصد بالایی از تاییدات توسط خبرگان ارائه شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شد با بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی و در نظر گرفتن نگاه سیستمی به خطمشی‌گذاری عمومی از رویکردی نظام‌مند جهت ارزیابی جامع یک خطمشی در جهت بهبود و رفع کاستی‌های آن استفاده شود. در واقع، چارچوب مورد استفاده در این پژوهش با بهره‌گیری از چرخه عقلایی خطمشی‌گذاری و استفاده از مدل CIPP به ارزیابی نظام‌مند از یکی از خطمشی‌های مهم در کشور پرداخته است. جامعیت و بررسی تمامی مراحل خطمشی‌گذاری و ارائه نتایج در همه حوزه‌ها از مرحله شناخت مسئله تا اجرای خطمشی ضمن ارائه نکات جامع به خطمشی‌گذاران درباره حوزه انتخاب کارکنان با بهره‌گیری از یادگیری خطمشی به ارائه راه‌حل‌های اصلاحی در جهت بهبود آن یاری می‌رساند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که خطمشی‌های وضع‌شده نتوانسته اهداف مد نظر را محقق کند و در تمامی حوزه‌های ارزیابی‌شده از وضع خطمشی تا اجرای آن، دارای اشکالاتی است که اثرات نامطلوبی نیز به‌دنبال داشته است.

در ادامه، هر یک از بخش‌های ارزیابی انجام‌شده که نتایج آن در قالب الگوی نهایی ارائه شد شرح داده می‌شود:

زمینه شکل‌گیری خطمشی

همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، درخصوص زمینه‌های شکل‌گیری خطمشی‌های انتخاب کارکنان، چهار بعد مهم مورد شناسایی قرار گرفت. ابعاد سیاسی، ساختاری، فرهنگی - اجتماعی و منابع انسانی. برخی از این موارد ریشه تاریخی داشته و در سال‌های ابتدایی پس از انقلاب بیشتر مورد توجه بوده است و برخی نیز در طی سال‌های گذشته به‌مرور زمان در روند خطمشی‌گذاری در این حوزه وارد شده است. در واقع، موارد دسته‌بندی شده در این ابعاد دلایل و ریشه‌هایی را بیان می‌کند که زمینه‌ساز خطمشی‌گذاری در

حوزه انتخاب کارکنان در دولت بوده است. در واقع، این ابعاد مقصود خطمشی‌گذاران و اهداف آنان را از شکل‌دهی به این خطمشی بیان می‌کنند.

در بعد ساختاری نیاز به ایجاد تشکیلاتی که سلیقه‌گرایی را در ساختارها در زمینه ورود به دولت از بین ببرد، قانون‌مندی را حاکم کند و بتواند یک فضای رقابتی مبتنی بر عدالت بر سیستم انتخاب کارکنان حاکم کند مورد توجه بوده است. علاوه بر این، حذف رانت‌ها و ایجاد شرایط برابر برای اشتغال از دغدغه‌های مهم در این حوزه بوده است. چابک‌سازی نظام اداری و یکپارچه و متناسب‌سازی آن با شرایط کشور نیز مسائل مهمی بوده است که در ایجاد ساختاری مناسب جهت ساماندهی ورود کارکنان به دولت مورد توجه بوده است. در واقع، از آن‌جاکه مشکلاتی از قبیل سلیقه‌گرایی و عدم رعایت قوانین و وجود رانت در سیستم وجود داشت و این امر سبب بی‌عدالتی‌های گسترده و همچنین ضربه‌های مختلف به سیستم اداری کشور می‌شد ایجاد ساختاری برای مدیریت ورود کارکنان به دولت به‌عنوان ضرورت مورد توجه قرار گرفت.

در بعد سیاسی، دغدغه‌ها و رویکردهای مختلف سیاسی در شکل‌گیری خطمشی مورد توجه قرار گرفته است. وجود نگاه‌های سیاسی - امنیتی خاص، مخصوصاً در ابتدای انقلاب و نیاز به پاک‌سازی سیستم اداری کشور از عناصر رژیم سابق و طرد نیروهای استعمار سبب شد تا نگاه‌ها به‌سمت مدیریت ورود کارکنان به سیستم اداری کشور و پالایش آن توجه پیدا کند. البته این موارد امروز نیز جزو اهداف اصلی سیستم است و کنترل ورودی کارکنان دولت به‌منظور جذب افراد معتقد به نظام و ولایت فقیه در جهت حفظ ارزش‌های انقلاب و تأمین مصالح نظام مورد توجه اساسی و جزو اهداف مهم این سیستم و خطمشی است.

توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی از دیگر بسترهای شکل‌گیری خطمشی‌های انتخاب کارکنان بوده است. تأثیر این نگاه در ابتدای انقلاب بسیار محسوس بوده است. از آن‌جاکه جمهوری اسلامی ایران بر مبنای انقلاب سال ۱۳۵۷ مبتنی بر آرمان‌ها و نگاه‌های فرهنگی و اجتماعی خاصی به موضوعات است، اثرگذاری این موضوعات بر حوزه مهم انتخاب کارکنان دولت نیز غیرقابل انکار است. در این بخش، دیدگاه‌ها و مباحث دینی نیز به‌نوعی ذیل دیدگاه فرهنگی مورد توجه قرار گرفته است. انسان‌سازی، تحقق اسلامیت، دین‌داری، خدمت‌گزاری و ... همگی جزو ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی است که بیشتر تحت تاثیر شرایط ابتدای انقلاب به‌عنوان شاخصه‌های مورد نیاز برای استقرار یک نظام خطمشی در حوزه انتخاب کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. در واقع، این موارد در ادبیات زمان شکل‌گیری این خطمشی‌ها و در گفت‌وگوی میان خطمشی‌گذاران و رهبری انقلاب مشهود بوده است. برخی از این موارد همچنان نیز مورد توجه است و جزو اهداف مهم در این بخش تلقی می‌شود.

اما مهم‌ترین بخش در بسترهای شکل‌گیری خطمشی انتخاب، حوزه منابع انسانی را در بر می‌گیرد. اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که نیروی انسانی در سیستم حاکمیتی یک کشور به خدمت مشغول می‌شود و می‌بایست با ارزش‌ها و اهداف آن و همچنین ساختار شکل‌گرفته هماهنگی داشته باشد. بنابراین در این بخش ساختار حاکمیت علاوه بر دغدغه‌های مربوط به شایستگی، توانمندی و تخصص لازم برای انجام کار به تعهد و صلاحیت سیاسی و ارزشی فرد در هماهنگی با ارزش‌های نظام حاکم نیز توجه می‌کند. موضوعی که در پی‌ریزی خطمشی‌های انتخاب کارکنان از ابتدای شکل‌گیری آن مورد توجه بوده است.

ورودی سیستم خطمشی

در ارزیابی ورودی سیستم خطمشی انتخاب کارکنان دولت پنج بعد مهم شناسایی شد. این ابعاد در واقع از ارزیابی ساختارها، نیروی انسانی مجری خطمشی، بودجه و به‌نوعی سازوکارهای ایجادشده برای اجرای خطمشی به‌دست آمده‌اند. در بعد ساختاری، نشان داده شده که ساختارهای ایجادشده برای اجرای خطمشی در حوزه انتخاب کارکنان دولت از ضعف‌هایی برخوردار است که این ضعف‌ها اثرات خود را در خروجی سیستم نشان می‌دهد. دوگانگی و جزیره‌ای عمل کردن در این بخش، موازی‌کاری دستگاه‌ها، عدم تناسب ساختار با اهداف و عدم استقلال هیئت‌های گزینش از جمله مهم‌ترین موارد این بخش از ارزیابی است. پس از بررسی بعد ساختار، مورد دیگری که به‌عنوان ورودی در سیستم خطمشی مورد توجه بوده است و در ارزیابی نمود پیدا کرده، بعد سیاستی (خطمشی‌ای) است. در این بعد که در چرخه عقلایی خطمشی نیز دیده می‌شود و با عناوینی چون تدوین خطمشی‌های بدیل یا قانونی ساختن (ایجاد پشتوانه قانونی)

از آن یاد می‌شود به اقداماتی می‌پردازد که مربوط به تدوین خطمشی و وضع قوانین مرتبط با حوزه خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت است. وضع خطمشی‌ها و قوانین و توازی و تداخل یا تضاد آن‌ها، عدم انسجام و نبود نگاه تخصصی و تحولی در این زمینه از ضعف‌هایی است که در این بخش به آن‌ها اشاره شده است.

علاوه بر این، در ورودی سیستم خطمشی معیارها و ضوابط که بیشتر در حوزه گزینش مورد توجه است از جمله بخش‌هایی بود که در ارزیابی به آن اشاره شد. مقصود از معیارها و ضوابط، شاخص‌ها و ملاک‌هایی است که براساس آن‌ها افراد مختلف مورد سنجش قرار می‌گیرند. از آن‌جاکه در این پژوهش فرایند انتخاب کارکنان به صورت یکپارچه دیده شده، بنابراین این بعد نیز در بین ابعاد دیگر و مرتبط به آن‌ها در نظر گرفته شده است. در واقع، پیش از آن‌که خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت در مرحله اجرا قرار گیرد این بخش می‌بایست مورد بازنگری قرار گرفته و معیارها و ضوابط بهبود یابد و جهت اجرای یکپارچه در سیستم خطمشی به صورت متناسب و در عین حال به‌روز تعیین شود تا سیستم بتواند کارکرد خود را به‌درستی انجام دهد و نتایج مورد انتظار حاصل شود.

اجرای خطمشی بدون ابزار مناسب امکان‌پذیر نیست. استفاده از ابزار متناسب با خطمشی می‌تواند در موفقیت یک خطمشی مؤثر باشد. این بخش که در اسناد بالادستی نیز مورد توجه قرار گرفته است از مهم‌ترین قسمت‌های ارزیابی است. به‌روز بودن، کارآمدی و تناسب آن با اهداف و دغدغه‌های نظام اداری کشور می‌تواند بسترهای ورود افراد شایسته به دولت را فراهم کند. رشد فضای مجازی و مسائل مربوط به هوش مصنوعی از جمله مثال‌هایی است که می‌تواند به‌عنوان ابزاری مناسب و به‌روز در تحول و رشد فرایندهای مربوط به انتخاب کارکنان و کاهش هزینه‌های آن یاری رساند. بهره‌مندی از این بخش نیازمند دانش و اصلاح رویه‌های گذشته است.

مقصود از منابع انسانی در ورودی سیستم خطمشی، نیروی انسانی مورد نیاز برای اجرای خطمشی است. در واقع، این موضوع به کارکنان و متولیان اجرای خطمشی پرداخته و آن‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این بخش، نگاه خبرگان یک نگاه جامع به موضوع بوده است و توان دستگاه‌های متولی از منظر نیروی انسانی مورد کنکاش قرار گرفته است. بسیار مهم است که متولیان اجرای یک خطمشی، خود چه ویژگی‌هایی را دارا هستند. از نگاه پاسخ‌دهندگان به سؤالات ارزیابی، از مهم‌ترین مشکلات این بخش، عدم تخصص مدیران و کارکنان شاغل در دستگاه‌های متولی حوزه انتخاب کارکنان است. علاوه بر این، کمبود تجربه، عدم آموزش صحیح، مشکلات معیشتی کارکنان به دلیل عدم حمایت مالی مناسب از سایر موارد مورد توجه در این بخش است.

فرایند اجرای خطمشی

ارزیابی فرایند به‌منظور اظهارنظر در باب نقایص و شیوه اجرای خطمشی جهت برنامه بهبود انجام می‌شود (Al-Shanawani, 2019). در ارزیابی انجام‌شده از فرایند اجرای خطمشی نیز پنج دسته از عوامل مهم در این بخش مورد توجه قرار گرفته است. در واقع، نتایج ارزیابی این بخش در پنج دسته سازماندهی شد. اولین دست از عوامل مهم این بخش که به‌نوعی خارج از سیستم خطمشی انتخاب کارکنان قرار دارند اما بر فرایند اجرا اثرگذار بوده و به‌نوعی این فرایند را تحت شعاع قرار داده است عوامل بیرونی است که طیفی از مواردی است که اجرای این خطمشی‌ها را با مشکلاتی مواجه کرده است. از مهم‌ترین این عوامل می‌توان به دخالت‌های حزبی، تقابل دستگاه‌های اجرایی و اعمال نفوذ در این بخش اشاره کرد که با مداخله روند اجرای صحیح خطمشی آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

دسته بعدی در ارزیابی فرایند اجرا به موضوعاتی مربوط می‌شود که ماهیتی ساختاری دارند. نبود زیرساخت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی سبب شده است که اجرای خطمشی و قوانین به‌درستی صورت نگیرد و به‌نوعی برخی از مشکلات فعلی حاصل نبود همین زیرساخت‌هاست؛ به‌طوری‌که با این‌که در این سال‌ها برخی قوانین و رویه‌ها تغییر یافته اما به دلیل نبود ساختار مناسب، تغییرات مورد انتظار در جهت بهبود روند ایجاد نشده است. نبود هماهنگی و تعامل بین ساختارهای ایجادشده و عدم توجه دولت‌ها به این موضوع سبب شده تا ساختارهای شکل گرفته تنها برای رفع تکالیف قانونی ساماندهی شوند و نتایج مورد انتظار در فرایند اجرا حاصل نشود.

با این که برخی از عوامل مربوط به حوزه سیاست‌گذاری در بخش ورودی سیستم خطمشی مورد بحث قرار گرفت اما برخی دیگر از این عوامل در فرایند اجرا اثرگذار بوده و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اکنون که مجموعه‌ای از خطمشی‌ها در بخش انتخاب کارکنان دولت در حال اجراست، وضع خطمشی‌های موردی بدون در نظر گرفتن سیاست‌های بالادستی و اهداف خطمشی‌های کلان سبب از بین رفتن انسجام خطمشی‌ها و به‌نوعی ایجاد هرج و مرج می‌شود. نکته دیگر این که استثنائات قانون در خصوص برخی دستگاه‌ها نیز به این عدم انسجام افزوده است و شاهد این موضوع هستیم که بسیاری از دستگاه‌ها که از قوانین مستثنی شده‌اند روندهای متفاوتی را در جذب طی می‌کنند و این خود به‌نوعی برخی از اهداف وضع خطمشی مانند عدالت استخدامی را زیر سوال می‌برد.

می‌توان گفت مهم‌ترین عاملی که در بحث ارزیابی اجرای خطمشی‌های انتخاب کارکنان به آن‌ها اشاره شده، مربوط به فرایند اجرا یا به تعبیر دیگر سازوکارهای اجرایی است. این نشان می‌دهد که در خود فرایند اجرا نیز مشکلاتی وجود دارد که نیازمند توجه و پایش جهت رفع است. از اولین نکات مورد اشاره در این قسمت، اجرای ناقص قانون است. در واقع، با این که خطمشی‌های مشخصی وجود دارد اما با بررسی رویه‌ها مشخص می‌شود که برخی از موارد قانونی به دلایل مختلف از جمله وقت کم و تعداد بالای پرونده‌های استخدامی مورد بی‌توجهی و یا کم‌توجهی قرار می‌گیرند. نکته دیگر این که چون نظارت مؤثری بر این روند وجود ندارد، ارزیابی مشخص حرفه‌ای ضمن طولانی کردن فرایند سبب شده است تا روش‌های به‌کارگرفته شده نیز روش‌های صحیح و حرفه‌ای نبوده و نتایج مورد انتظار را محقق نکند. ترجیح روابط بر ضوابط نیز سبب شده تا شاهد اجرای ناصحیح قوانین و یا اجرای حداقلی آن‌ها باشیم.

آخرین بخش از عوامل مربوط به ارزیابی فرایند اجرا مربوط به عوامل/انسانی است. این عوامل ناشی از شخصیت و یا رفتار افراد مجری، تأثیرگذار یا تأثیرپذیر از فرایند است که از رفتار و عملکرد نشئت می‌گیرد و یا منتسب به ویژگی در شخصیت افراد در حین اجرای خطمشی است. دخالت و سلیقه‌گرایی افراد، تنگ‌نظری و نگاه‌های قومی و کوتاه‌مدت از مهم‌ترین عوامل انسانی است که در فرایند اجرای خطمشی‌های انتخاب کارکنان وجود دارد.

خروجی (ساده) خطمشی

هر خطمشی در انتها خروجی‌هایی دارد که می‌توان موفقیت یا عدم موفقیت خطمشی را بر مبنای این خروجی‌ها قضاوت کرد. در ارزیابی خروجی، دستاوردها و نتایج یک سیستم خطمشی به‌منظور قضاوت درباره آن مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. در واقع، این بخش، اطلاعاتی را برای ذی‌نفعان فراهم می‌کند تا بتوانند در خصوص خطمشی اجراشده و نتایج حاصل از آن اطلاعاتی را به‌دست آورند. در این بخش، نتایج به بخش‌های زمینه، ورودی و اهداف مرتبط شده و مورد قضاوت قرار می‌گیرد.

یکی از پیامدهای اجرای خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت براساس رویه‌های فعلی که به‌نوعی آثار غیر مستقیم و نتایج میان‌مدت و بلندمدت در این زمینه محسوب می‌شوند مربوط به موضوعات اجتماعی و سیاسی است. هر خطمشی جدای از موضوع مستقیمی که به آن می‌پردازد می‌تواند بر سایر عرصه‌ها نیز اثرگذار باشد. خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت که پس از انقلاب با شیوه مشخصی در حال اجراست و در طی سال‌های مختلف نیز تغییرات متفاوتی داشته است از دید خبرگان به دلیل ضعف‌ها و عملکرد نادرست، آثاری منفی را از خود به‌جای گذاشته است.

از آثار مستقیم خطمشی‌های انتخاب کارکنان، اثرات آن بر موضوعات اداری و سیستم اداری و سازمانی در دستگاه‌های دولتی است. دقیقاً همان جایی که انتخاب کارکنان برای تصدی مشاغل صورت می‌گیرد. ایجاد نظم در ساختار اداری، حذف رانت، چابک‌سازی و یکپارچگی در عملکرد به‌منظور ایجاد بهره‌وری و کارآمدی در سیستم از اهدافی است که نظام‌های اداری در سیستم‌های دولتی به دنبال آن هستند. اما سیستم کنونی اجرایی در انتخاب کارکنان دولت در کشور به دلیل عدم دستیابی به اهداف خود و یا دستیابی حداقلی به آن آثاری را بر سیستم اداری کشور گذاشته است که از جمله آن‌ها می‌توان به فساد اداری، تضعیف ساختار نظام اداری، عدم تحقق مأموریت‌ها و کاهش بهره‌وری اشاره کرد. از این آثار به اثرات اداری - سیستمی تعبیر شده است.

علاوه بر این، برخی از نتایج سیستم فعلی انتخاب کارکنان در رفتارها و کنش‌های افراد بروز پیدا کرده که قالب آثار، رفتاری بیان شده است. از دیدگاه خبرگان، تظاهر به دین‌داری و ترویج ریا و دروغ‌گویی از جمله این موضوعات است. در واقع، سیستم فعلی براساس ساختار ایجادشده و به‌خصوص در سنجش موضوعات مربوط به حوزه‌های دینی و اخلاقی و ملاک و معیارهای آن به‌گونه‌ای است که افرادی که متقاضی حضور در مشاغل دولتی هستند را وادار به ریا و دروغ‌گویی کرده تا بتوانند از این مرحله عبور کرده و مورد پذیرش قرار گیرند.

از دیگر نتایج و آثار خطمشی‌های انتخاب کارکنان دولت آثار مالی اجرای این خطمشی‌هاست. تدوین و برنامه‌ریزی برای اجرای هر خطمشی هزینه‌های بسیاری برای دستگاه حاکمیت به‌همراه دارد. علاوه بر صرف وقت و هزینه برای کارهای کارشناسی و تدوین برنامه‌ها و خطمشی‌ها، هزینه‌های بسیاری برای ایجاد ساختارهای لازم و نیروی انسانی آن خواهد شد. افزایش هزینه‌های دولت اعم از هزینه‌های کارکنان مربوط به دو سازمان متولی امر انتخاب کارکنان و همچنین اتلاف منابع به‌دلیل عدم انجام درست کارها که منجر به آثار منفی در سیستم شده است از نتایج این عملکرد است. علاوه بر این، عدم کارکرد درست یک خطمشی در حوزه کارکنان سبب ورود افراد با کارایی کم و غیر بهره‌ور شده که این خود هزینه‌های بسیاری را برای دولت ایجاد می‌کند.

اما آخرین و مهم‌ترین اثر از آثار خطمشی‌های کنونی انتخاب کارکنان دولت بر بخش منابع انسانی است. در واقع، تمامی این خطمشی‌ها تدوین شده است تا نیروی انسانی متعهد، متخصص، با کیفیت و با توانمندی بالا در سیستم دولتی وارد شود. با این‌که خطمشی‌ها، قوانین و دستورالعمل‌های این حوزه به‌منظور جذب نیروی انسانی با کیفیت در نظر گرفته شده بود اما براساس نتایج حاصل از این پژوهش، این هدف‌ها به‌طور کامل محقق نشده است. در واقع، ضعف‌های عملکردی، عدم کارایی و بهره‌وری و کم‌کاری کارکنان در انجام امور دولتی در دستگاه‌های دولتی همچنان دیده می‌شود. در این خصوص حتی گزارش عملکردی درباره ارزیابی کارکنان جذب‌شده از سیستم فعلی انتخاب کارکنان به‌صورت رسمی وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات این چنینی و ضعف‌های گسترده در ساختار انتخاب و جذب کارکنان سبب شده است که نوعی دافعه نسبت به بخش دولتی شکل گرفته و بسیاری از نیروهای متخصص تمایلی به فعالیت در این بخش نداشته باشند و این موضوع ضعف‌های عملکردی و بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و اهداف شکل‌دهی خطمشی‌ها را بر زمین می‌گذارد.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

مآخذ

- تقی‌پور، محمدامین (۱۳۹۵). *واکاوی چالش‌های فراروی هزینه‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران*. پایان‌نامه منتشر شده مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- سبزواری، سکینه (۱۳۸۴). *فرا ارزشیابی و معیارهای آن*. گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، ۲(۲)، ۱۱۶-۱۲۵.
- سربندی، فرناز (۱۳۹۸). *ارزیابی خطمشی‌های معطوف به اقتصاد فرهنگ در حوزه سینما در گفتمان‌های پس از انقلاب اسلامی*، رساله منتشر شده دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). *تحلیل مضمون و شبکه مضامین، روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی*. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عزیزی، ابوالفضل (۱۳۹۷). *ارائه الگوی راهبردی اداره امور گزینش بر اساس گفتمان امام و رهبری، قانون اساسی، تجارب ج.ا.ا و بهره‌گیری از تجارب موفق بشری*، رساله منتشر شده دکتری. دانشگاه عالی دفاع ملی.
- محمدی، محسن (۱۳۹۵). *الگوی ارزیابی خطمشی‌های مالیاتی در ایران: مورد مطالعه خطمشی‌های مالیات بر ارزش افزوده*. رساله منتشر شده دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- واعظی، رضا؛ و محمدی، محسن (۱۳۹۶). *الگوی برای ارزیابی خطمشی‌های عمومی در ایران (مطالعه خطمشی‌های مالیات بر ارزش افزوده)*، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۹، ۷۲-۴۷.
- مرکز پژوهش‌های مجلس، قانون‌گزینش کشور (۱۳۷۵). قابل دسترسی در: <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/93129>
- مرکز پژوهش‌های مجلس، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶). قابل دسترسی در: <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021>
- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and thematic networks: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (in Persian)
- Alkin, M.C., & Christie, C.A (2012). An Evaluation Theory Tree, In Making(ED), Evaluation Roots: A wider perspective of Theorists views and Influences, *Thousand Oaks: Sage.*, 11-58.
- Alkin, M.C., Anne T. (2011). *Evaluation Essentials*, London: Guilford press.
- Al-Shanawani, & Hania, M. (2019). Evaluation of self-learning curriculum for kindergarten using stufflebeam's cipp model, *Sage Open*, 9(1).1-13.
- Amegashie-Viglo, S.(2014). Recruitment and selection strategies and processes in public sector organizations: perceptions and realities, *Public Policy and Administration Research*, 4(6), 31-42.
- Aziz, sh., Mahmood, M. & Rehman, Z. (2018). Implementation of cipp model for quality evaluation at school level: a case study, *Evaluation and Educational Development*, 5(1), 189-206.
- Azizi, A. (2018). *Presenting a strategic model for managing selection affairs based on the discourse of Imam and the Supreme Leader, the Constitution, experiences of the Islamic Republic of Iran, and successful human experiences*. Published doctoral dissertation, National Defense University. (in Persian)
- Basaran, M., Dursun, B., Gur P., Hatic D. & Yelmaz, G. (2021). Evaluation of preschool education program according to Cipp model. *Pedagogical Research*, 6(2), 1-13.
- Bilan, N., Negahdari, R., Hazrati, H., & Foroughi Moghaddam, S. (2021). Examining the quality of the competency-based evaluation program, for dentistry based on the CIPP model: A mixed-method study, *Journal of Dental Research, Dental Clinics, Dental Prospects*, 15(3), 203-210.
- Burk, S. (2020). *Using the CIPP evaluation model to examine a bachelor of science in health systems management program*, Graduat Theses, University of South Florida.
- Cordes, J., & Vogel, R. (2023). Comparing employer attractiveness of public sector organizations to nonprofit and private sector organizations: An experimental study in Germany and the US. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 260-287.

- Crichton, M. (2021). History of Evaluation, access at: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upmassets/110807_book_item_110807.pdf
- Islamic Consultative Assembly Research Center. (1996). *National Selection Law*. Available at: <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/93129> (in Persian)
- Islamic Consultative Assembly Research Center. (2007). *Civil Service Management Law*. Available at: <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021> (in Persian)
- Lavigna, R.J., & Hays, S.W. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices, *Public Personal Management*, 33(3), 237.
- Lemire, S., Peck, L. R., & Porowski, A. (2020). The growth of the evaluation tree in the policy analysis forest: Recent developments in evaluation. *Policy studies journal*, 48, 47-70.
- Mertens, D.M., & Wilson, A.T. (2019). *Program evaluation theory and practice: a comprehensive guide*, Guilford press.
- Mohammadi, M. (2016). *An evaluation model for tax policies in Iran: A case study of value-added tax policies*. Published doctoral dissertation, Allameh Tabataba'i University, Tehran. (in Persian)
- Oliver, K., Horenc, T. H. & Tinkler, J. (2020). Evaluating unintended consequences: New insights into solving practical, ethical and political challenges of evaluation. *Evaluation*, 26(1), 61-75.
- Sabzevari, S. (2005). Meta-evaluation and its criteria. *Development Steps in Medical Education*, 2(2), 116-125. (in Persian)
- Sajeena U. (2017). Recruitment and selection strategies of public sector undertakings. *International Journal of Research*, (15), 333-337.
- Sarbandi, F. (2019). *Evaluation of culture-oriented economic policies in the field of cinema within post-Islamic Revolution discourses*. Published doctoral dissertation, Islamic Azad University, Science and Research Branch. (in Persian)
- Schoenefeld, J. (2017). Governing policy Evaluation: Towards a New Typology. *Evaluation*, 23(3), 274-293.
- Stufflebeam, D. & Coryn, C.L.S. (2014). *Evaluation Theory, Methods. Applications*, Jossey-Bass press, A Willy Brand, 309-338.
- Stufflebeam, D. (2001). Evaluation checklists: Practical tools for guiding and judging evaluations. *American Journal of Evaluation*, 22(1), 71-79
- Stufflebeam, D. (2001). The metaevaluation imperative. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 183-209.
- Taghipour, M. A. (2016). *An analysis of the challenges facing public expenditures in the Islamic Republic of Iran*. Published Master's thesis, Imam Sadiq University. (in Persian)
- Vaezi, R., & Mohammadi, M. (2017). A model for evaluating public policies in Iran (a study of value-added tax policies). *Public Management Outlook*, No. 29, 47-72. (in Persian)
- Walker, S., Fox, A., Altunkaya, J., Colbourn, T., Drummond, M., Griffin, S. ...Sculpher, M. (2022). Program evaluation of population and system-level policies: Evidence for decision making. *Medical Decision Making*, 42(1), 17-27.
- Yusuf, M.A., Man, N., Mohamed H.N., Ismail, I.A., Maruf, A. (2021) . Evaluating urban agriculture program effectiveness using CIPP model: a review, E3S Web of Conferences 306, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202130603007>
- Zhang, G., Zaller, N., Griffith, R., Metcalf, D., Williams, J., Shea, CH. ... Misulis, K. (2011). Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs. *Journal of Higher Education Outreach And Engagement*, 15(4), 57-83.