

اصول عام ارزیابی نظام‌های ارزیابی سیاست

راضیه امامی میبیدی*

تاریخ دریافت ۱۳۹۴/۰۴/۱۹

تاریخ پذیرش ۱۳۹۴/۰۶/۰۵

چکیده

نظام ارزیابی سیاست یکی از ابزارهای اصلی سیاستگذاری بر اساس شواهد و مستندات است و در ارتقاء فنی تصمیم‌گیری نقش بسزایی دارد. پیاده‌سازی یک نظام ارزیابی موفق توجه به مقتضیات بومی و دانش و تجارب جهانی را می‌طلبد. در این مقاله، به دانش و تجارب جهانی توجه شده و درس‌آموزی از آنها برای بهبود ارزیابی سیاست در کشور مد نظر قرار گرفته است. در این راستا، با بکارگیری روش تحلیل مقایسه‌ای کیفی و ترکیبی از دو روش هدفمند و اقتضایی، تجارب نه کشور توسعه یافته و در حال توسعه در ارزیابی سیاست را بررسی کرده و با واکاوی مشترکات میان آنها، اصول عام نظام‌های ارزیابی سیاست را استخراج می‌کنیم. اصول شناسایی شده عبارت‌اند از:

- ۱- وجود اراده سیاسی و تقاضای دیوانی برای انجام ارزیابی؛
- ۲- ظرفیت‌سازی برای ارزیابی (پیش و هنگام پیاده‌سازی نظام ارزیابی)؛
- ۳- پوشش معیارهای اثربخشی، کارایی و تاثیر در نظام ارزیابی؛
- ۴- استفاده از شاخص‌های عملکرد؛
- ۵- اتخاذ سیاست‌های تشویقی و تنبیهی نسبت به نتایج عملکرد؛
- ۶- استفاده توأمان از ارزیابی درونی و بیرونی؛
- ۷- وجود نهاد هماهنگ‌کننده نظام ارزیابی؛
- ۸- احساس مالکیت مجریان نسبت به یافته‌های ارزیابی؛
- ۹- انتشار عمومی گزارش‌های ارزیابی؛
- ۱۰- تکامل تدریجی دامنه ارزیابی و روش‌های آن.

واژه‌های کلیدی

نظام ارزیابی سیاست، تجارب بین‌المللی، اصول عام ارزیابی، تحلیل مقایسه‌ای

مقدمه

پیچیدگی‌های سیاست‌گذاری در دنیای مدرن و درهم‌تنیده امروز مستلزم گذر از سیاست‌گذاری نظرمحور به سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و مستندات است. درحالی‌که نوع اول به استفاده گزینشی از شواهد یا نظرات آزمون‌نشده افراد و گروه‌ها تکیه دارد و اغلب از عقاید و انگاره‌های ذهنی، تجارب شخصی یا حدس و گمان برمی‌خیزد، نوع اخیر بر استفاده از شواهد و مستندات معتبر در تصمیم‌گیری دلالت دارد و با فراهم آوردن شواهد مناسب به شناسایی اولویت‌ها، برنامه‌ریزی، تخصیص بودجه و اتخاذ سیاست‌هایی که بیشترین اثربخشی و کمترین هزینه را دارند کمک می‌کند (Segone, 2008, pp.26-27). نظام ارزیابی سیاست‌های عمومی یکی از ابزارهای اصلی این نوع سیاست‌گذاری است و به ارتقاء ظرفیت فنی نظام سیاست‌گذاری کمک می‌کند. چنین نظامی با گردآوری و تحلیل مستمر داده‌ها و تبدیل آن به دانش سیاستی به‌موقع به تصمیم‌گیری آگاهانه کمک کرده و از ریسک آزمون و خطا در آن می‌کاهد. علاوه بر این، به انباشت دانش سیاستی می‌انجامد و نظام سیاست‌گذاری را به نظامی یادگیرنده تبدیل می‌کند.

ارزیابی سیاست در دولت از دهه ۱۹۶۰ رشد فزاینده‌ای داشته و در نظام‌های سیاسی مختلف به اجرا درآمده است. گرچه ساختار نهادی کشورها نقش مهمی در شکل‌گیری نظام ارزیابی سیاست و ترتیباتی چون ضمانت اجرا و مسئولیت بخش‌های مختلف حکومتی دارد اما منحصربه‌فرد بودن چارچوب نهادی مانع از امکان یادگیری میان آن‌ها نمی‌شود. ابعاد فنی نظام ارزیابی به توزیع سیاسی قدرت وابستگی کمتری دارد و در این زمینه تجارب کشورها می‌تواند راهگشا باشد. آنچه در اینجا اهمیت دارد آگاهی از پاسخ‌های متفاوت دولت‌های ملی به مسائل مشابه و مشترک است که فرصت یادگیری و درس‌آموزی را فراهم می‌کند (رز، ۱۳۹۰، ص ۲۰). با توجه به کاستی‌های متعدد سازوکار موجود ارزیابی سیاست در کشور (رک. امامی میبدی و اشتریان، ۱۳۹۱) و ضرورت اصلاح آن، انجام پژوهشی در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد.

۱. مرور ادبیات

بررسی سازوکارهای ملی ارزیابی سیاست که معمولاً از آن با عنوان نظام ارزیابی یاد می‌شود، سهم قابل توجهی در مطالعات ارزیابی ندارد. تحقیقات موجود، ارزیابی سیاست را به‌عنوان یکی از اصلاحاتی که در نظام اداری صورت گرفته مورد توجه قرار می‌دهند و به تحلیل چرایی و چگونگی و سیر تحولات آن می‌پردازند. آن‌ها از گزارش توصیفی تجارب تا نقد و آسیب‌شناسی متغیرند و معمولاً شامل روش‌های ارزیابی، تقسیم‌کار ملی و نقاط ضعف و قوت عملکرد نظام ارزیابی می‌شوند و با توصیه‌هایی برای ظرفیت‌سازی ارزیابی خاتمه می‌یابند (see Radin, 2000; Ariff Hussain, 2001; Azuma, 2002; Kudo, 2003; Davies, 2004). بیشتر این مطالعات به گزارش‌های بانک جهانی از تجارب کشورهای مختلف اختصاص دارد که ذیل عنوان نظام پایش و ارزیابی صورت می‌گیرد. آنچه در این تحقیقات مورد تأکید قرار می‌گیرد منحصر به فرد بودن نظام‌های ارزیابی سیاست در کشورهای مختلف است که بسته به ساختار نهادی و شرایط و مقتضیات خاص آن‌ها سازمان یافته است (see Guerrero O., 1999; Early, 2000; Malik and Roth, 2000; Mackay, 2004, 2007; Prud'homme, 2008; Castro, 2009). در این مطالعات، محور ارزیابی سیاست، یادگیری و اصلاح سیاست‌گذاری است و پاسخگویی در کنار آن مطرح می‌شود. از منظر بانک جهانی، نظام پایش و ارزیابی ابزار مفیدی است که برای یادگیری از تجارب پیشین، بهبود عرضه خدمات، برنامه‌ریزی و تخصیص منابع و نمایش نتایج به‌عنوان جزئی از پاسخگویی به ذینفعان کلیدی در خدمت مدیران و سیاست‌گذاران قرار دارد. ابزارها، روش‌ها و مدل‌هایی که در نظام‌های پایش و ارزیابی استفاده می‌شوند، مشابه سایر ارزیابی پژوهش‌هاست و تفاوتی از این حیث با آن‌ها ندارد.

در میان مطالعات داخلی، بحث از ارزیابی سیاست به‌طور عام و نظام ارزیابی سیاست به‌طور خاص، در مراحل اولیه قرار دارد. ارزیابی سیاست معمولاً به یک فصل در آثار معطوف به معرفی سیاست‌گذاری عمومی محدود می‌شود (برای مطالعه تازه‌ترین آن‌ها رک. شافریتز و بریک، ۱۳۹۰) و صرفاً به‌تازگی، مقاله‌ای تفصیلی درباره مبانی و مفاهیم آن منتشر شده است (امامی میبدی، ۱۳۹۲). در رابطه با نظام ارزیابی

سیاست نیز به استثنای یک مطالعه که معطوف به طراحی نظام ارزیابی سیاست در ایران است (امامی میبدی و اشتریان، ۱۳۹۱)، پژوهش دیگری در این حوزه منتشر نشده است. در واقع نظام ارزیابی سیاست هنوز حوزه پژوهشی شناخته شده‌ای در ایران نیست و خلأ نظری، متدلوزیک و تجربی دارد.

این مقاله در چارچوب یک مدل شش‌وجهی به مقایسه تجارب نه کشور در ارزیابی سیاست می‌پردازد. سپس با واکاوی مشترکات میان آن‌ها، اصول عام نظام‌های ارزیابی سیاست را استخراج می‌کند. این امر با استفاده از روش مقایسه‌ای-کیفی انجام شده که سابقه‌ای طولانی در تحقیقات سیاسی دارد و بر مطالعه نظام‌مند معدودی از کشورها در محورهای معین استوار است. برای انتخاب کشورها ترکیبی از دو روش هدفمند و اقتضایی به کار رفته است. در این راستا، کشورهای مورد مطالعه از دو دسته توسعه‌یافته و در حال توسعه انتخاب شده‌اند؛ با این هدف که نشان داده شود ارزیابی سیاست، منحصر به کشورهای توسعه‌یافته نیست. در عین حال، انتخاب مصادیق بر مبنای دسترسی به آن‌ها صورت گرفته که اصطلاحاً به آن روش اقتضایی (میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۷۹) گفته می‌شود. از کشورهای توسعه‌یافته ایالات متحده آمریکا، بریتانیا، استرالیا، فرانسه، ژاپن و از کشورهای در حال توسعه مالزی، کلمبیا، اندونزی و شیلی بررسی می‌شوند. گردآوری داده‌ها با روش اسنادی انجام شده و محورهای مقایسه به صورت مدل تحلیلی عرضه شده است.

۲. مدل تحلیلی

برای تدوین مدل تحلیلی، پس از بررسی و مقوله‌بندی آثاری که درباره ارزیابی سیاست توسط دولت منتشر شده، محورهای اصلی مورد پرسش در ارزیابی سیاست‌های عمومی در کشورهای مختلف به شرح زیر استخراج شد:

اول. هدف نظام ارزیابی: هدف از شکل‌گیری نظام ارزیابی سیاست چیست؟

دوم. معیار یا محور نظام ارزیابی: نظام ارزیابی سیاست حول چه محور یا معیاری

شکل می‌گیرد؟

سوم. دامنه نظام ارزیابی: نظام ارزیابی چه سیاست‌هایی را از چه سطوحی پوشش می‌دهد؟

چهارم. مبتکر یا پیشگام استقرار نظام ارزیابی: کدام نهاد مبتکر و پیشگام استقرار نظام ارزیابی سیاست است؟

پنجم. متولی نظام ارزیابی: کدام نهاد متولی نظام ارزیابی سیاست است؟
ششم. مجری نظام ارزیابی: کدام نهاد مسئول تدوین گزارش‌های ارزیابی سیاست است؟

هفتم. ناظر نظام ارزیابی: کدام نهاد صحت گزارش‌های ارزیابی سیاست را بررسی می‌کند؟

هشتم. نحوه گزارش‌دهی در نظام ارزیابی: گزارش‌دهی در نظام ارزیابی سیاست به چه صورتی انجام می‌شود؟

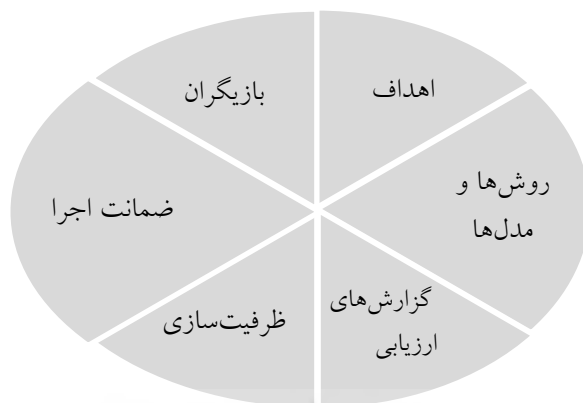
نهم. انواع، مدل‌ها و روش‌های ارزیابی به کار گرفته شده: در نظام ارزیابی سیاست از کدام انواع، مدل‌ها، و روش‌های ارزیابی استفاده می‌شود؟

دهم. ضمانت اجرای نظام ارزیابی: نظام ارزیابی سیاست از چه پشتوانه الزام‌آوری برخوردار است؟

یازدهم. ظرفیت‌سازی برای تثبیت نظام ارزیابی: چه اقداماتی برای تثبیت نظام ارزیابی سیاست انجام می‌شود؟

دوازدهم. وضعیت انتشار گزارش‌های ارزیابی: آیا مردم در جریان ارزیابی سیاست‌ها قرار می‌گیرند؟

پرسش‌های فوق در شش دسته اهداف (پرسش‌های ۱ و ۲)، بازیگران (پرسش‌های ۴، ۵، ۶ و ۷)، روش‌ها و مدل‌ها (پرسش ۹)، گزارش‌های ارزیابی (پرسش‌های ۳، ۸ و ۱۲)، ضمانت اجرا (پرسش ۱۰) و ظرفیت‌سازی (پرسش ۱۱) جمع شد. به این ترتیب یک مدل تحلیلی شش‌وجهی شکل می‌گیرد (رک. شکل ۱).^(۴)



شکل ۱. مدل تحلیلی مقایسه نظام‌های ارزیابی سیاست

بر مبنای این مدل، تجارب نه کشور با روش اقتضایی انتخاب شد و رویه‌های مشترک ارزیابی سیاست از میان آن‌ها استخراج گردید. کشورهای منتخب به دو گروه توسعه‌یافته و درحال توسعه تعلق داشته و شامل ایالات متحده آمریکا، بریتانیا، فرانسه، استرالیا، ژاپن، مالزی، کلمبیا، اندونزی و شیلی می‌شوند. از آنجاکه مجموعه یکنواختی از اطلاعات درباره نظام‌های ارزیابی سیاست وجود نداشت اطلاعات موردنیاز از منابع قابل دسترس استخراج شده و چکیده آن در جدول ۱ تجمیع و مقایسه شده است.

۳. یافته‌ها

۳-۱. اهداف

هدف از تقویت ارزیابی سیاست در کشورهای موردنظر، اصلاح بخش دولتی است. اصلاح بخش دولتی از زوایای مختلفی همچون افزایش اثربخشی و کارایی سیاست‌های عمومی، بهبود کیفیت خدمات عمومی، افزایش شفافیت، تقویت پاسخگویی و کمک به تصمیم‌گیری آگاهانه در این کشورها مطرح شده و استقرار نظام ارزیابی برای نیل به آن‌ها پیگیری شده است. در میان آن‌ها، ژاپن، شیلی و اندونزی در شرایط نامناسب اقتصادی به نظام‌های ارزیابی روی آورده‌اند. کلمبیا علاوه بر مسائل اقتصادی، درگیر فساد و کاهش مشروعیت سیاسی نیز بوده است. این امر نشان می‌دهد مؤثر بودن نظام

ارزیابی سیاست برای بهبود کارآمدی دولت‌ها در کشورهای مختلف پذیرفته شده است. پذیرش مزایای نظام ارزیابی و تقاضا برای آن از سوی نظام دیوانی - سیاسی مهم‌ترین عامل راه‌اندازی نظام‌های ملی ارزیابی در کشورهای مختلف است.

۲-۳. بازیگران

بازیگران اصلی نظام ارزیابی سیاست به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

الف. مبتکر و پیشنهاددهنده نظام ارزیابی

آن‌ها فکر شکل‌گیری نظام ارزیابی سیاست در سطح ملی را مطرح و از آن پشتیبانی می‌کنند. استقرار نظام ارزیابی سیاست به حامیان قوی و بانفوذی نیاز دارد؛ لذا هنگامی به ثمر می‌نشیند که پیشگامان آن در رأس قدرت بوده یا به سطوح عالی قدرت دسترسی داشته باشند. در کشورهای مورد مطالعه به‌جز آمریکا، فکر راه‌اندازی نظام ارزیابی سیاست، در سطوح عالی قوه مجریه شکل گرفته است. در آمریکا، کنگره استقرار، نظام جامع ارزیابی سیاست را پیشنهاد داده اما کاخ سفید قانون نهایی را تصویب و اجرایی کرده است.

ب. متولی نظام ارزیابی

نهادهایی که مسئولیت گردش کار نظام ارزیابی، ضمانت اجرا، تدوین راهنماها، استانداردها و معیارهای ارزیابی و ظرفیت‌سازی برای آن را به عهده دارند، متولی نظام ارزیابی خوانده می‌شوند. در کشورهای مورد مطالعه نهادهای محوری برنامه‌ریزی و تأمین بودجه در دولت، مسئولیت نظام ارزیابی سیاست را به عهده دارند. مرکزیت دولت در اداره نظام ارزیابی سیاست، اهمیت بُعد یادگیری و هماهنگی ارزیابی سیاست را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر، ارزیابی سیاست بیش از هر چیز به‌عنوان یک ابزار مدیریتی در خدمت کارآمدی بخش دولتی قرار دارد.

سوم. مجری ارزیابی

در تمام کشورهای مورد مطالعه وزارتخانه‌ها، ادارات و نهادهای دولتی، مجری ارزیابی هستند؛ تفاوت، در دامنه اختیارات و میزان ابتکار عمل آن‌ها در انجام ارزیابی است. از

نه کشور مورد مطالعه، مجریان ارزیابی در شش کشور، آن را با هماهنگی و زیر نظر متولی یا ناظر ارزیابی، انجام می‌دهند و موفقیت نسبی داشته‌اند. در شیلی، متولی ارزیابی خودارزیابی سیاست را انجام می‌دهد اما این امر موجب شده یافته‌های ارزیابی چندان مورد استفاده مجریان قرار نگیرد. در ژاپن، بی‌اختیار بودن متولی ارزیابی در برابر وزارتخانه‌های مجری موجب شده تا این نهاد نتواند نقش مدیریت ارزیابی را واقعاً ایفا کند. در فرانسه، خودمحوری مجریان ارزیابی موجب شده دوام آن‌ها تحت تأثیر کارکردشان قرار گیرد و گاهی یک ساختار شورایی جایگزین ساختار دیگری شود. بنابراین، تجارب بین‌المللی نشان می‌دهند ارزیابی هنگامی که زیر نظر و با هماهنگی یک مدیریت واحد توسط دستگاه‌های اجرایی انجام شود، امکان بیشتری برای تثبیت و تکامل تدریجی خواهد داشت.

چهارم. ناظر ارزیابی

در شش کشور از نه کشور مورد مطالعه، مجلس و سازمان‌های حسابرسی بر انجام ارزیابی نظارت دارند. در فرانسه، شوراها، گروه‌ها و کمیته‌های ارزیابی به دستور نخست‌وزیری تشکیل شده و به آن پاسخگوست. در مالزی، واحد هماهنگی اجرای اداره نخست‌وزیری نقش متولی و ناظر را باهم انجام می‌دهد. بیشترین تمرکز مسئولیت‌ها در شیلی ملاحظه می‌شود که وزارت دارایی متولی، مجری و ناظر ارزیابی است؛ بنابراین، الگوی رایج‌تر، نظارت بر ارزیابی توسط مجلس و سازمان‌های حسابرسی است. این امر بیش از آنکه با کارآمدی نظام ارزیابی مرتبط باشد، بر افزایش اعتبار آن تأثیر می‌گذارد.

۳-۳. ضمانت اجرای ارزیابی

ابزارهای ضمانت اجرای نظام ارزیابی در کشورهای مورد مطالعه عبارت‌اند از الزام قانونی و تخصیص بودجه. الزام قانونی در فرانسه کارآمد نبوده است؛ لذا الزام قانونی لازم اما ناکافی است. در هفت کشور از نه کشور فوق، نظام ارزیابی با پشتیبانی ابزار تخصیص بودجه تداوم یافته است. شاید بتوان یکی از علل قوام نگرفتن ترتیبات ارزیابی در فرانسه

را عدم پیوند آن با بودجه‌ریزی دانست. کلمبیا تنها نمونه در کشورهای مورد مطالعه است که بدون استفاده از ابزار بودجه توانسته نظام ارزیابی را نهادینه کند.

۳-۴. گزارش‌های ارزیابی

چارچوب زمانی و قلمروی گزارش‌های ارزیابی در زمینه‌های نهادی مختلف متفاوت است؛ اما در تمام کشورهای مورد مطالعه - به جز مالزی و اندونزی که نگارنده به اطلاعاتی در این مورد دست نیافت - گزارش‌های ارزیابی به انتشار عمومی می‌رسد. انعکاس گزارش‌های ارزیابی در رسانه‌ها و تفسیر یافته‌های آن توسط اصحاب علم و رسانه بر اعتبار و اثربخشی این گزارش‌ها تأثیر قابل توجهی دارد. از این رو، برخی از تحلیلگران معتقدند هنگامی که کاربران بیرونی گزارش‌های ارزیابی اعم از مجلس و جامعه مدنی، توانایی تحلیلی و انتقادی کمی داشته باشند یا نسبت به آن بی تفاوت باشند، کیفیت گزارش‌های ارزیابی پایین می‌آید. مرور تجارب کشورها راهکارهای بدیلی درباره چارچوب گزارشگری عرضه می‌کند. این راهکارها در جدول ۱ خلاصه شده‌اند.

۳-۵. روش‌ها و مدل‌های ارزیابی

در کشورهای مورد مطالعه، از روش‌های مختلف تحقیق در علوم اجتماعی برای تهیه گزارش‌های ارزیابی استفاده می‌شود. در میان آن‌ها شاخص‌های عملکرد از بقیه رواج بیشتری دارند. آن‌ها گاه کمی و گاه کیفی‌اند؛ انعطاف‌پذیر و قابل کاربرد در حوزه‌های مختلف سیاستی‌اند؛ شامل ورودی، فرایند و با تأکید بیشتر خروجی و نتیجه می‌شوند و مقبولیت گسترده‌ای دارند. به جز فرانسه که رویه پایداری در ارزیابی نداشته است، سایر کشورها به‌طور منظم از شاخص‌های عملکرد استفاده می‌کنند. آن‌ها به تدریج روش‌ها و مدل‌های خود را توسعه داده و انواع پیچیده‌تر ارزیابی را به کار گرفته‌اند. ارزیابی تأثیر، با وجود دشواری مورد توجه نظام‌های ارزیابی است و پس از کسب ظرفیت فنی لازم به کار می‌رود.

روش‌ها و مدل‌های ارزیابی به کاررفته در کشورهای مورد بررسی الزاماً کمی نیستند. در بریتانیا به روش‌ها و فن‌هایی مانند مصاحبه عمیق و گروه‌های کانونی اشاره شده و در فرانسه نظر خبرگان، مدل مسلط است. در کلمبیا جلسات دوستانه رئیس‌جمهور و وزرا یکی از روش‌های مهم بازبینی پیشرفت دوره‌ای سیاست‌ها محسوب می‌شود. انواع

ارزیابی و روش‌های مورد استفاده در کشورهای مورد مطالعه در جدول ۱ ذکر شده‌اند. روش‌ها و مدل‌های ارزیابی به‌عنوان ابزارهای نظام ارزیابی استفاده می‌شوند. برخی از آن‌ها برای برخی از انواع ارزیابی مناسب‌ترند. مثلاً بریتانیا در رابطه با ارزیابی تکوینی یا فرایند، از مصاحبه عمیق و تشکیل گروه‌های کانونی با ذی‌نفعان کلیدی فرایند اجراء، شامل برنامه‌ریزان استراتژیک، سیاست‌گذاران، کارگزاران اجرایی و کارکنان خدماتی بهره می‌گیرد؛ همچنین از تحلیل اسنادی، تحلیل مشاهدات و تحلیل داده‌های پیمایشی و اداری استفاده می‌کند؛ اما برای ارزیابی اثربخشی مداخلات سیاستی، روش‌های آزمایش و شبه آزمایش، مرور سامانمند و فراتحلیل شواهد موجود را به کار می‌برد. علاوه بر این، از مدل‌سازی آماری و اقتصادسنجی برای ارزیابی تأثیرات احتمالی و واقعی سیاست‌ها بهره می‌گیرد.

۳-۶. ظرفیت‌سازی

نظام ارزیابی در خلأ شکل نمی‌گیرد و بر تجارب قبلی اتکا دارد. علاوه بر این، هم‌زمان با راه‌اندازی نظام ارزیابی از روش‌های مختلفی برای تقویت ظرفیت آن استفاده می‌شود. تمامی کشورهای مورد مطالعه به ظرفیت‌سازی برای ارزیابی توجه داشته‌اند. آن‌ها از ابزارهای متنوعی به این منظور بهره می‌گیرند. تعدد این ابزارها، زمینه‌های نهادی متفاوت و نوآوری‌های دیوانیان را منعکس می‌کند. ابزارهای مورد استفاده در نُه کشور مورد مطالعه عبارت‌اند از: بهره‌گیری از تجارب داخلی و خارجی، برون‌سپاری ارزیابی، پشتیبانی فنی، اخذ ورودی‌های بیرونی و اجرای مرحله‌ای.

الف. بهره‌گیری از تجارب داخلی و خارجی: استفاده از تجارب داخلی و خارجی در پی‌ریزی نظام ارزیابی با اصل پرهیز از هزینه‌های آزمون و خطا توجیه می‌شود. در این زمینه می‌توان به آمریکا، مالزی و کلمبیا اشاره کرد.

ب. برون‌سپاری ارزیابی: مطالعه تجارب کشورهای مختلف نشان می‌دهد ارزیابی یک وظیفه قابل واگذاری است و ضرورتی به تصدی مستقیم آن توسط کارگزاران حکومتی نیست. آمریکا، بریتانیا، شیلی، استرالیا و کلمبیا اجرای بسیاری از تحقیقات ارزیابی را به دانشگاه‌ها یا شرکت‌های مشاور واگذار می‌کنند. کلمبیا پیش از توسعه

توانمندی‌های داخلی از شرکت‌های مطرح خارجی برای انجام ارزیابی استفاده کرده و از طریق آن دانش و نرم‌افزارهای ارزیابی را منتقل کرده است. در اندونزی، دولت دانشگاه‌ها را به انجام ارزیابی و تدوین استانداردهای آن تشویق می‌کند. در برون‌سپاری ارزیابی، باید از اعمال نفوذ مدیران بر ارزیابان جلوگیری کرد. مثلاً در کلمبیا مدیریت ارزیابی سیاست عمومی هنگام اصلاح و بازسازی نظام ارزیابی، اجرای برنامه‌ها را از امور واگذاری و نظارت بر ارزیابی جدا کرد.

ج. پشتیبانی فنی: یکی از ابزارهای ضروری برای تقویت ظرفیت ارزیابی پشتیبانی فنی است که معمولاً از سوی متولیان ارزیابی ارائه می‌شود. این امر در قالب تدوین راهنما و استانداردهای ارزیابی (مانند بریتانیا، استرالیا، کلمبیا، شیلی، ژاپن)، مشاوره متدولوژیک (مانند بریتانیا، استرالیا، کلمبیا، شیلی)، برگزاری دوره‌های آموزشی (مانند بریتانیا، استرالیا، اندونزی)، راه‌اندازی اجتماعات و شبکه‌های ارزیابی (مانند استرالیا، کلمبیا) و شناسایی و اشتراک بهترین عملکردهای ارزیابی (مانند استرالیا، کلمبیا) انجام می‌شود. برخی از کشورها ترتیبات نهادی ویژه‌ای برای پشتیبانی فنی ارزیابی در نظر گرفته‌اند. در این زمینه می‌توان به تجربه استرالیا اشاره کرد که وزارت دارایی، یک شعبه جداگانه با مسئولیت مشاوره، پشتیبانی، آموزش و تشویق سایر وزارتخانه‌ها و البته خود وزارت دارایی به ارزیابی تأسیس کرد. این شعبه نه ارزیاب داشت و به‌عنوان نقطه کانونی و کاتالیزور ارزیابی در میان خدمات عمومی استرالیا عمل می‌کرد. علاوه بر این، اکثر وزارتخانه‌ها برای تقویت ظرفیت‌هایشان یک واحد مرکزی ارزیابی برای مشاوره متدولوژیک، مشارکت در کمیته‌های راهنمای ارزیابی و هماهنگی برنامه‌ریزی ارزیابی رسمی تأسیس کردند. کوچک‌ترین واحدها از دو یا سه نفر تشکیل شده و در برخی وزارتخانه‌ها شعبه جداگانه‌ای با ۲۰ تا ۲۵ نفر کارمند ایجاد شد.

د. اخذ ورودی‌های بیرونی: برای گسترش فرهنگ ارزیابی باید لایه‌های گوناگون جامعه را با آن درگیر و نظرات آن‌ها را به نظام ارزیابی وارد کرد. مثلاً در ژاپن، سازوکاری برای دریافت نظرات و تقاضاهای بیرونی مربوط به ارزیابی سیاست تعبیه شده است؛ یا کلمبیا برای برانگیختن تقاضا برای اطلاعات عملکرد ائتلاف‌هایی با سازمان‌های جامعه مدنی داشته است. هدف این بوده که این اتحادها، سازوکاری برای

رقابت و اعتباربخشی به نتایج گزارش‌های رسمی ارزیابی باشد، ارزیابی مستقلی از داده‌های عملکرد عرضه کند و کانالی برای آگاه کردن مردم از چگونگی به انجام رسیدن نتایج دولتی باشد.

هـ اجرای مرحله‌ای: یکی از اقدامات مناسب برای فراهم کردن شرایط لازم برای پیاده‌سازی نظام ملی ارزیابی، مرحله‌بندی اجرای آن است. مثلاً در آمریکا، اجرای کامل قانون نتایج و عملکرد دولتی به پنج سال بعد موکول شد تا اصلاحات لازم طی این مدت انجام شود.



کشورها	موضوعها	
	تاریخها	مکانها و مدلها
استرالیا	تاریخ سازی	تهیه مستندات راهنما، برگزاری دوره‌های آموزشی مقدماتی، پشتیبانی مشاوره‌ای، شناسایی و به اشتراک گذاشتن بهترین عملکردهای ارزیابی، استفاده از ارزیابان بیرونی و راه‌اندازی اجتماعی از ارزیابان در خدمات عمومی فدرال
	صنایع اجرا	در نسل اول تصویب راهبرد ارزیابی در کابینه و الزام به گزارش یافته‌های عمده ارزیابی در سند بودجه سالانه هنگام ارائه به مجلس، بلافاصله شدن آنها در نسل دوم
	روش‌ها و مدلها	در نسل اول به تشخیص پژوهشگران، در نسل دوم شاخص‌های عملکرد، تحلیل هزینه
	انتشار	انتشار کامل گزارش‌های ارزیابی بجز حوزه‌های سیاسی حساس و سری
	تاریخ دهی	در نسل اول برنامه ارزیابی سالانه با پوشش سه سال بعد، ارزیابی سه تا پنج سال هر برنامه و انجام آن در زمان بودجه، در نسل دوم گزارش سالانه شاخص‌ها
	داده	برنامه‌های عمده‌ای که منابع یا کاربردهای سیاسی مهم دارد
	ناظر	مجلس / اداره حسابرسی ملی
	مجری	تعیین اولویت‌های ارزیابی، تهیه برنامه‌های ارزیابی و اجرای آن با وزارتخانه‌ها
	ممولی	وزارت دارایی / کاهش نقش آن در نسل دوم ارزیابی
	متنکر	وزارت دارایی
اهداف	محتوای معیار	کارایی و اثربخشی
	هدف	کمک به تصمیم‌گیری و اولویت‌گذاری کابینه، تقویت پاسخگویی
کشورها	فرانسه	استرالیا

افعال اخیر دانشگاهیان به علوم اجتماعی کاربردی

ضعیف به‌رغم تصریح قانونی

نظر خبرگان، به تشخیص پژوهشگر

انتشار عمومی

رویه ثابتی ندارد

برنامه‌ها و سیاست‌های منتخب

نخست‌وزیری

نهادهای متنوع در دولت

نخست‌وزیری

دولت

کارایی

مدرن‌سازی دولت

فرانسه

استرالیا

موضوعها	توسعه تدریجی تجارب	رهیافت جمعی تدوین و توسعه مقیاس‌ها	توسعه تدریجی تجارب
	دستور نخست‌وزیر	تأثیر نتایج در فرایند بودجه‌ریزی، الزام وزارتخانه‌ها به ارائه گزارش انعکاس نتایج در اجرا به وزارت مدیریت عمومی، امور داخلی، پست و ارتباطات دوربرد	دستور نخست‌وزیر
گزارش‌ها	انتشار	انتشار در وب سایت	ذکر نشده
	گزارش‌دهی	گزارش‌دهی بر اساس برنامه عملکرد سالانه	نظام گزارش‌دهی استاندارد
پایه‌ها	دامنه	اکثر برنامه‌های کلیدی، سیاست‌ها و برنامه‌های نیازمند اصلاح	همه پروژه‌ها و برنامه‌ها
	ناظر	هیئت حسابرسی زاین	واحد هماهنگی اجرای اداره نخست‌وزیری
بازنگران	مجری	وزارتخانه‌ها	ادارات دولتی در سطوح وزارتخانه و ایالت
	موضوعی	وزارت مدیریت عمومی، امور داخلی، پست و ارتباطات دوربرد	واحد هماهنگی اجرای اداره نخست‌وزیری
اهداف	مبتکر	دولت	دولت
	محرور/معاور	ضرورت، کارایی، اثربخشی، انصاف و اولویت	کنترل فرایند اجرا
کشورها	هدف	شفافیت، پاسخگویی به مردم، کارایی و کیفیت اقدامات، و نتیجه‌گرا کردن فعالیت‌های اداری	تضمین پیشرفت اجرای سیاست‌های دولتی در راستای اهداف عینی، راهبردهای سیاست توسعه ملی و برنامه‌های پنج‌ساله
		زاین	مازی

جمع‌بندی

همچنان که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، شباهت مؤلفه‌های ارزیابی میان کشورهای مورد مطالعه بیش از تفاوت آن‌هاست. این تشابه اهمیت اصول عام ارزیابی را نشان می‌دهد. مقایسه تجارب بین‌المللی درس‌های زیر را به دنبال دارند:

الف. مطالعه تجارب بین‌المللی در زمینه نظام ارزیابی، بیش از هر چیز اهمیت احساس نیاز به ارزیابی در نظام دیوانی - سیاسی را منعکس می‌کند؛ به عبارت دیگر، وجود «تقاضا» برای ارزیابی مهم‌ترین عنصر شکل‌گیری نظام ارزیابی است. حتی اگر تخصص و مهارت کافی برای ارزیابی وجود نداشته باشد، تقاضا و استفاده از یافته‌های آن در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، زمینه را برای توسعه مهارت‌های ارزیابی فراهم می‌آورد.

ب. شرایط نابسامان اقتصادی، مالی و اداری پیش‌زمینه گرایش دولت‌ها به ارزیابی سیاست بوده است. دولت‌ها وقتی با کمبود منابع، فشار اقتصادی و سیاسی و فساد اداری روبرو بوده‌اند برای بهبود وضعیت خود نظام ارزیابی را ساماندهی کرده‌اند. شکل‌گیری، تثبیت و پایداری نظام ارزیابی فرایندی کاملاً برنامه‌ریزی شده نیست و از مقتضیات سیاسی - اقتصادی تأثیر می‌پذیرد. وجود مدافعان جدی و قوی برای آن باعث می‌شود در فرصت‌های مناسب اشکال عمیق‌تر ارزیابی و سازوکارهای پایدارتر برای تداوم آن به‌مرور ایجاد شود.

ج. ارزیابی سیاست باید به هر دو صورت درونی و بیرونی توسط نهادهای مختلف انجام شود تا استقلال و اعتبار یافته‌های ارزیابی قابل اتکا باشد. آمیزه‌ای از سیاست‌های تشویقی و تنبیهی برای قوام ارزیابی ضرورت دارد. معمولاً دولت‌ها در تخصیص بودجه به سیاست‌های عمومی، عملکرد آن‌ها را مدنظر قرار می‌دهند. متعاقباً سازمان‌های تخصیص‌دهنده بودجه، از بیشترین قدرت برای ترویج ارزیابی برخوردار هستند.

د. نظام ارزیابی سیاست نیاز به سازمانی مرکزی برای تدوین استانداردها، دستورالعمل‌ها، مشاوره و توسعه فرهنگ ارزیابی دارد. درعین حال، اجرای غیرمتمرکز ارزیابی از موفقیت بیشتری برخوردار بوده است. ارزیابی حتی اگر از بالا شروع شود، نیاز به درگیر کردن دانشگاه‌ها و عامه مردم دارد. یک نکته مهم این است که ارزیابی حتماً باید به صورت عمومی منتشر شود و در دسترس همگان باشد. در ژاپن نه تنها

نتایج ارزیابی بلکه فرایند ارزیابی سیاست، از جمله فرضیه‌ها و مفروضات به‌کاررفته در فرایند ارزیابی، روش ارزیابی، شاخص‌ها، داده‌های مربوط، درس‌های آموخته و هر تجربه دیگری در این خصوص، منتشر می‌شود.

هم‌گرچه ارزیابی موجب تقویت پاسخگویی می‌شود، اما کارکرد یادگیری و بهبود عملکرد آن از اهمیت بیشتری برخوردار است. هنگامی می‌توان نظام ارزیابی سیاست را موفق قلمداد کرد که یافته‌های آن در سطح وسیعی توسط مجریان و سیاست‌گذاران مورد استفاده قرار گیرد؛ از این رو، بر رویکرد تفویضی در اجرای ارزیابی برای کاهش مقاومت دیوانیان در برابر کاربرد یافته‌های ارزیابی تأکید می‌شود. بنابراین، گرچه هر کشوری فرهنگ، تاریخ و چارچوب نهادی منحصر به خود را دارد، اما ارزیابی سیاست اصول عامی دارد که برای موفقیت هر نظام ارزیابی ضرورت دارد. این اصول عبارت‌اند از:

یک. اراده سیاسی و تقاضای دیوانی برای انجام ارزیابی؛

دو. ظرفیت‌سازی برای ارزیابی (پیش و هنگام پیاده‌سازی نظام ارزیابی)؛

سه. پوشش معیارهای اثربخشی، کارایی و تأثیر در نظام ارزیابی؛

چهار. استفاده از شاخص‌های عملکرد؛

پنج. اتخاذ سیاست‌های تشویقی و تنبیهی نسبت به نتایج عملکرد؛

شش. استفاده هم‌زمان از ارزیابی درونی و بیرونی؛

هفت. وجود نهاد هماهنگ‌کننده نظام ارزیابی؛

هشت. احساس مالکیت مجریان نسبت به ارزیابی؛

نه. انتشار عمومی گزارش‌های ارزیابی؛

ده. تکامل تدریجی دامنه و روش‌های ارزیابی.

با توجه به اصول فوق، پیاده‌سازی نظام‌های ارزیابی سیاست را نه به‌عنوان پروژه اصلاحات، که باید در چارچوب فرایندی اصلاحی در طراحی و اجرا نگریست؛ بنابراین، به سیاست‌گذاران توصیه می‌شود پیش از اصلاح سازوکار ارزیابی، آمادگی سیاسی، فنی و سازمانی لازم برای تحقق اصول ده‌گانه نظام‌های ارزیابی سیاست را فراهم کنند. نظر به چالش‌هایی که نظام دیوانی - سیاسی کشور در رابطه با ارزیابی سیاست با آن روبروست

(رک. امامی میبیدی و اشتریان، ۱۳۹۱، ص ۲۰-۱۲)، این بسترسازی اهمیت بسزایی دارد. در جدول ۲ چالش‌های موجود با اصول عام ارزیابی متناظر شده است.

آمادگی سیاسی، فنی و سازمانی برای پیاده‌سازی اصول عام ارزیابی به این معناست که سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران در سطوح ارشد و میانی قائل به پاسخگویی در برابر مردم باشند، اهمیت و قابلیت ابزار ارزیابی برای یادگیری و پاسخگویی را درک کنند و از آن حمایت نمایند؛ کارشناسان دیوانی روش‌ها و مدل‌های ارزیابی را بدانند و در استفاده از آن مهارت داشته باشند؛ سازمان‌ها و نهادهای درگیر ارزیابی، همکاری را جایگزین بخشی‌گرایی کنند و رسانه‌ها و نهادهای مدنی فعالانه در جامعه به مطالبه، انعکاس و نقد گزارش‌های ارزیابی بپردازند. جدول ۲ نشان می‌دهد زیرساخت‌هایی قوی در نظام دیوانی-سیاسی و جامعه ایران وجود ندارد و پیاده‌سازی نظام ارزیابی سیاست با موانع متعددی روبروست. ذکر این نمونه کافی است که اگر همچنان ملاحظات فنی و کارشناسی در تدوین سیاست‌های عمومی به‌خوبی رعایت نشود و روند تصویب سیاست‌های مبهم و فاقد دانش کارشناسی لازم ادامه بیابد، در عمل جایی برای ارزیابی سیاست باقی نمی‌ماند. درعین حال، باید توجه داشت گرچه کاربست اصول عام ارزیابی می‌تواند به رفع نواقص متعدد ارزیابی سیاست در کشور کمک کند، اما از آنجاکه چنین اصلاحاتی با اجرای قاطعانه عدالت از یک سو و تغییر در نحوه توزیع منافع و قدرت افراد و گروه‌ها از سوی دیگر پیوند دارد، بدون پشتیبانی قوی رهبری سیاسی در دستیابی به اهداف اصلاحی ناکام می‌ماند. بسیاری از مشکلات نظام دیوانی-سیاسی کشور ناشی از مسامحه و مصلحت‌اندیشی‌هایی بوده که گذر زمان زیان‌بار بودن آن‌ها را نشان داده است. آیت‌الله مهدوی کنی در شورای بازنگری قانون اساسی به‌خوبی به رویه تسامح در اداره امور عمومی اشاره کرده و بر اعمال قاطعیت تأکید می‌کند.

جدول ۲. تناظر چالش‌های ارزیابی سیاست در ایران با اصول عام ارزیابی

اصول عام ارزیابی	چالش‌های ارزیابی سیاست در جمهوری اسلامی ایران
اراده سیاسی و تقاضای دیوانی برای انجام ارزیابی	- فرهنگ ملوک‌الطوایفی دیوان‌سالاری - شکل نگرفتن سنت‌های اداری قوی - بی‌اعتقادی به سیاست پژوهی و ابزارهای آن - ضعف استفاده از ارزیابی به مثابه ابزار هماهنگی و سیاست‌گذاری - ابهام و تفسیرپذیری سیاست‌ها و غیرقابل ارزیابی بودن آنها
ظرفیت‌سازی برای ارزیابی (پیش و هنگام پیاده‌سازی نظام ارزیابی)	- ضعف سازوکار منظم و دائمی برای ارزیابی سیاست - ضعف تولید داده‌های ارزیابی - ضعف دانش فنی ارزیابی سیاست - عدم اجرای سامانمند ارزیابی سیاست - ضعف رسانه‌ها و نهادهای مدنی
پوشش معیارهای اثربخشی، کارایی و تأثیر در نظام ارزیابی	تسلط رویکرد اجرامحور در ارزیابی
استفاده از شاخص‌های عملکرد	فقدان استانداردها و شاخص‌های مدون و رسمی ارزیابی سیاست
اتخاذ سیاست‌های تشویقی و تنبیهی نسبت به نتایج عملکرد	ضعف ضمانت اجرا برای ارزیابی سیاست
استفاده همزمان از ارزیابی درونی و بیرونی	تسلط استفاده از ارزیابی به مثابه ابزار نظارتی
وجود نهاد هماهنگ‌کننده نظام ارزیابی	- شکل‌گیری مجمع‌الجزایر نظارتی - همپوشانی وظایف ارزیابانه نهادهای کلان با یکدیگر - کشش‌پذیری قوانین برای ادعای تصدی ارزیابی سیاست - تعدد گزارش‌های نظارت و ارزیابی - بخش‌گرایی - فقدان نهاد هماهنگ‌کننده فعالیت‌های ارزیابانه
احساس مالکیت مجریان نسبت به یافته‌های ارزیابی	ارزیابی سیاست به مثابه ابزار سیاسی
انتشار عمومی گزارش‌های ارزیابی	مقاومت در برابر انتشار گزارش‌های ارزیابی
تکامل تدریجی دامنه و روش‌های ارزیابی	- محدود شدن ارزیابی سیاست به پایش قانونی - غفلت از ارزیابی تأثیر - امکان خلط بی‌روشی با ارزیابی کیفی

«ما قسمتهایی از فرصت‌های مملکت را با ملاحظه و تعارف گذرانده‌ایم و به خاطر همین ملاحظات شاید ضربه‌هایی هم خورده‌ایم! ملاحظه یک کسی را کرده‌ایم که به خاطر خدماتی در مملکت جایی که به او باید خطاب و عتاب بکنیم نکرده‌ایم، یک‌جا باید از او پرسیم که شما چرا این کار را نمی‌کنید؟ نکرده‌اید؟... این ملاحظه‌کاری هم باید از مملکت ما برداشته بشود. گرچه این ملاحظات نه به خاطر دوستی بوده... گاهی به خاطر همین بوده که ما نظام را حفظ کنیم، افرادی که خدمتگزار هستند طرفشان نکنیم به خاطر این طرح؛ حفظشان بکنیم. این‌ها بوده... [درحالی‌که] دوستی و برادری ما به کنار، کسی که صلاحیت یک کاری را ندارد ولو اینکه خدمات بسیار بزرگی کرده، ولی به خاطر مصلحت انقلاب بگوییم آقا این آقا را می‌بوسیم ولی کنارش می‌گذاریم» (مشروح مذاکرات شورای بازنگری قانون اساسی، ۱۳۶۸، جلسه ۳۶).

در سیره علوی بر وظیفه حکومت در گسترانیدن عدالت، قاطعیت در اجرای آن، رعایت حقوق افراد و مبارزه با فساد تأکید شده است (درخشه، ۱۳۸۶، ص ۲۸-۲۰). ارزیابی سیاست اگر به‌درستی انجام شود در خدمت تحقق این کارکرد قرار می‌گیرد.

کتابنامه

- امامی میبدی، راضیه و کیومرث اشتریان (۱۳۹۱)، «طراحی نظام ارزیابی سیاست‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران»، پژوهشنامه علوم سیاسی، دوره ۲، شماره ۷، ۷-۴۷.
- امامی میبدی، راضیه (۱۳۹۲)، «ارزیابی سیاست: نابسامانی مفهومی»، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۱، شماره ۱، ۴۸-۳۱.
- درخشه، جلال (۱۳۸۶)، «عدالت از دیدگاه امام علی علیه‌السلام»، دوفصلنامه دانش سیاسی، دوره ۳، شماره ۵، ۳۷-۵.
- رز، ریچارد (۱۳۹۰)، سیاست‌گذاری عمومی مقایسه‌ای، ترجمه حمیدرضا ملک محمدی، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- شافریتز، جی. ام و کریستوفر پی. بریک (۱۳۹۰)، سیاست‌گذاری عمومی در ایالات متحده آمریکا، ترجمه حمیدرضا ملک محمدی، تهران: دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.

فراست‌خواه، مقصود (۱۳۸۷)، «بررسی وضع موجود و مطلوب ارزیابی نظام علمی در ایران با تأکید بر بخش آموزش عالی»، سیاست علم و فناوری، دوره ۱، شماره ۲، ۵۸-۴۳.

مشروح مذاکرات شورای بازنگری قانون اساسی (۱۳۶۸)، بانک جامع قوانین و مقررات کشور، بازیابی شده از: <http://hvm.ir>

میرزایی، خلیل (۱۳۸۸)، پژوهش، پژوهشگری و پژوهشنامه نویسی، تهران: جامعه شناسان.

وحید، مجید (۱۳۸۳)، سیاست‌گذاری عمومی، تهران: میزان.

Ariff Hussain, Datuk Zainul (2001), Malaysian Experiences of Monitoring in Development Planning , In *Development Planning in a Market Economy, Least Developed Countries Series*, no. 6, New York: United Nations Publication, 77-85.

Azuma, Nobuo (2002), Problems and Prospects of Policy Evaluation System of Central Government in Japan , *Government Auditing Review*, no. 9, 55-78.

Bamberger, Michael (1995), The Politics of Evaluation in Developing Countries , In *Policy Evaluation, Linking Theory to Practice*, edited by Ray C. Rist, Published by Aldershot: Edward Elgar Publishing Limited, 207-221.

Castro, Manuel Fernando (2009), *Insider Insights: Building a Results-Based Management and Evaluation System in Colombia*, ECD Working Paper Series, no. 18, Washington, D. C.: The World Bank.

Davies, Philip (2004), *Policy Evaluation in the United Kingdom, presented at the KDI International Policy Evaluation Forum, Korea, May 19-21*, Retrieved November 20, 2009, from:

http://www.geocities.ws/policy_making/en/publicpolicy/evaluation_uk.pdf

Early, Leonad J. (2000), Linking Evaluation to Policy Formulation and Budget Processes: Lessons Learned from Australia , In *Evaluation Capacity Development in Asia*, Selected Proceedings from the International Conference Beijing, October 1999, edited by Khalid Malik and Christine Roth, New York: Evaluation Office, 49-54.

Government Performance Results Act of 1993 (2011), Retrieved September 18, from:

<http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/print/gplaw2m.html11/7/2005>.

- Groszyk, Walter (1997), *Implementation of the Government Performance and Results Act of 1993*, Office of management and budget, Retrieved September 18, 2011, from: www.whitehouse.gov/omb.
- Guerrero O., R. Pablo (1999), *Comparative Insights from Colombia, China, and Indonesia*, ECD Working Paper Series, no. 5, Washington, D. C.: The World Bank.
- Kudo, Hiroko (2003), Between the Governance Model and the Policy Evaluation Act: New Public Management in Japan, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69, no. 4, 483-504.
- Mackay, Keith (2004), *Two Generations of Performance Evaluation and Management System in Australia*, ECD Working Paper Series, no. 11, Washington, D. C.: The World Bank.
- Mackay, Keith (2007), *How to Build M&E Systems to Support Better Government*, Washington, D. C.: The World Bank.
- Malik, Khalid, and Christine Roth, ed. (2000), *Evaluation Capacity Development in Asia*, Selected Proceedings from the International Conference Beijing, October 1999, New York: Evaluation Office.
- Prud'homme, Rémy (2008), *Policy Evaluation in France: a Tentative Evaluation* prepared for the World Bank, Retrieved November 2, 2010, from: <http://www.rprudhomme.com/resources/2008.pdf>.
- Radin, Beryl A. (2000), The Government Performance and Results Act and the Tradition of Federal Management Reform: Square Pegs in Round Holes? *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no. 1, 111-135.
- Segone, Marco (2008), Evidence-based Policy Making and the Role of Monitoring and Evaluation Within the New Aid Environment In *Bridging the Gap, The Role of Monitoring and Evaluation in Evidence-Based Policy Making*, edited by Marco Segone, Switzerland: UNICEF, UNICEF Regional Office for CEE/CIS, 16-45.
- Talbot, Colin (2006), *Performance Regimes and Institutional Contexts: Comparing Japan, UK and USA*, presented at International Symposium on Policy Evaluation, Ministry of Internal Affairs and Communications, Tokyo, June 24-25, Retrieved September 16, 2011, from: http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku.../tokubetsu_1_1.pdf.