



Design of a Knowledge Management Model for Leveraging Evaluative Data Generated by Regulatory Bodies Overseeing Public Policies in Iran

Rohollah Mahdian Kiasari 

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration & Public Policy Making, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: r.mh.k.4d@gmail.com

Mohammadreza Rabiee Mandajin* 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Public Administration & Public Policy Making, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: moh.Rabiee_mondin@iauctb.ac.ir

Seyyed Mahdi Alvani 

Prof., Department of Public Administration & Public Policy Making, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: alvani@ias.ac.ir

Abstract

Objective

In complex governance systems, policy evaluation serves as a cornerstone of evidence-based policymaking and continuous improvement. However, in the context of Iran, the effectiveness of policy evaluation has been significantly constrained by fragmented oversight structures, institutional silos, and the absence of a coordinated knowledge-sharing mechanism. These issues have limited the strategic use of evaluation outputs, reducing their potential to inform learning, accountability, and reform. This study seeks to conceptualize and develop a comprehensive knowledge management (KM) model specifically tailored to the evaluative needs and institutional landscape of Iran's supervisory bodies. The model aims to bridge inter-institutional gaps, mitigate knowledge fragmentation, promote cross-organizational learning, and enhance the transparency and responsiveness of the policy process.

Citation: Mahdian, Kiasari Rohollah; Rabiee Mandajin, Mohammadreza & Alvani, Seyyed Mahdi (2025). Design of a Knowledge Management Model for Leveraging Evaluative Data Generated by Regulatory Bodies Overseeing Public Policies in Iran. *Journal of Public Administration*, 17(3), 583 – 612. (in Persian)



Methods

This research adopted a qualitative design grounded in thematic analysis, utilizing Braun and Clarke's six-phase framework for data interpretation. The empirical foundation of the study was based on 20 semi-structured interviews with policy evaluation experts and senior practitioners across Iran's principal oversight organizations. To establish a conceptual foundation, a systematic literature review was conducted in advance using the Silva et al. (2012) approach, examining international best practices and foundational KM dimensions in public sector evaluation. The combined insights from the literature and empirical data were analyzed through iterative coding, yielding 27 thematic codes, which were subsequently consolidated into eight core constructs forming the basis of the proposed KM model.

Results

The thematic synthesis revealed eight critical dimensions for effective knowledge management in the context of policy evaluation:

1. Knowledge creation, acquisition, and structuring
2. Dissemination, transfer, and practical utilization of knowledge
3. Knowledge retention mechanisms and feedback loops
4. Infrastructural readiness, including digital platforms and organizational enablers
5. Participatory engagement and collaborative mechanisms across institutions
6. Strategic alignment with external knowledge sources, including think tanks and universities
7. Institutional and legal enablers, such as human capital development and regulatory coherence
8. Data security and information governance protocols

Comparative case analyses of international entities—such as the Government Accountability Office (GAO) in the U.S., the National Audit Office (NAO) in the U.K., and Australia's Productivity Commission—demonstrate how integrated KM systems can enhance coherence in policy evaluation, reduce duplication, and strengthen learning across government. These global benchmarks offer practical insights for Iran's transition from reactive evaluation systems to proactive, knowledge-driven governance.

Conclusion

The proposed Knowledge Management Model for Policy Evaluation offers a context-sensitive and operationally grounded framework for institutionalizing knowledge flows across Iran's oversight ecosystem. The model advocates for embedding KM functions into evaluation processes, establishing dedicated KM units, investing in interoperable digital infrastructure, and adopting a national KM strategy that mandates inter-agency collaboration and periodic peer learning. Additionally, the study emphasizes the necessity of cultivating a knowledge-oriented organizational culture, driven by leadership commitment, stakeholder inclusion, and incentive structures. Such reforms can significantly elevate the quality of governance, policy coherence, and institutional transparency. Future research should explore the long-term implementation of KM frameworks across diverse administrative contexts and assess their impact on public sector innovation and accountability.

Keywords: Knowledge management, Public policy, Oversight institutions, Evaluation, Public policy evaluation.



طراحی مدل مدیریت دانش حاصل از ارزیابی‌های نهادهای نظارتی ناظر بر خط‌مشی‌های عمومی ایران

روح‌اله مهدیان کیاسری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: r.mh.k.4d@gmail.com

محمدرضا ربیعی مندجین*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: moh.Rabiee_mondin@iauctb.ac.ir

سیدمهدی الوانی

استاد، گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: alvani@ias.ac.ir

چکیده

هدف: ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی یکی از ارکان کلیدی حکمرانی اثربخش و پاسخ‌گو در نظام‌های سیاسی معاصر است. در ایران، به دلیل ساختار پیچیده و تخصصی نهادهای نظارتی و نبود سازوکارهای مؤثر برای به‌اشتراک‌گذاری نتایج ارزیابی‌ها، استفاده کاربردی از دانش حاصل از این ارزیابی‌ها محدود مانده است. این پژوهش با هدف طراحی یک مدل مدیریت دانش برای بهره‌برداری از ارزیابی‌های صورت‌گرفته توسط نهادهای نظارتی جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. هدف اصلی، ایجاد چارچوبی است که بتواند به تجمیع، سازمان‌دهی، تسهیم و به‌کارگیری نظام‌مند اطلاعات حاصل از ارزیابی‌ها بپردازد و از این طریق، ارتقای کیفیت خط‌مشی‌گذاری، افزایش شفافیت و کارآمدی سیاست‌ها و کاهش موازی‌کاری و دوباره‌کاری را به همراه داشته باشد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است. در مرحله نخست، مرور نظام‌مندی روی پیشینه‌های نظری و تجربی مطالعات حوزه مدیریت دانش و ارزیابی سیاست‌ها با روش سیلوا و همکاران (۲۰۱۲) انجام گرفت که به انتخاب ۲۷ منبع کلیدی انجامید. در ادامه و در بخش اصلی پژوهش، ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان فعال در نهادهای نظارتی ایران (از جمله دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور و مرکز پژوهش‌های مجلس) انجام شد. داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۱۲) تحلیل شدند. از مجموع ۳۱۹ کد اولیه، پس از غربالگری و ادغام، ۲۷ کد فرعی و در ادامه، ۸ کد اصلی به‌عنوان مضامین نهایی شناسایی شدند که ساختار نهایی مدل پیشنهادی را شکل دادند.

استناد: مهدیان کیاسری، روح‌اله؛ ربیعی مندجین، محمدرضا و الوانی، سید مهدی (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت دانش حاصل از ارزیابی‌های نهادهای نظارتی ناظر بر خط‌مشی‌های عمومی ایران. مدیریت دولتی، ۱۷(۳)، ۵۸۳-۶۱۲.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها به شناسایی هشت بُعد اصلی برای مدیریت دانش در ارزیابی خطمشی‌ها منجر شد که عبارت‌اند از: ۱. خلق، کسب و سازمان‌دهی دانش؛ ۲. تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش؛ ۳. نگهداشت و بازخورد دانش؛ ۴. زیرساخت‌های فنی، اطلاعاتی و فرهنگی مورد نیاز؛ ۵. مشارکت و هم‌افزایی میان سازمانی؛ ۶. تعامل با مراکز دانش شامل دانشگاه‌ها، مراکز تحقیق و توسعه و نهادهای علمی مستقل؛ ۷. عوامل کلیدی شامل منابع انسانی، چارچوب‌های قانونی و انگیزشی؛ ۸. اصول حفاظتی شامل امنیت داده‌های ارزیابی و مدیریت سطوح دسترسی. نتایج نشان داد که ضعف در هر یک از این ابعاد، می‌تواند به کاهش اثربخشی ارزیابی‌ها و جلوگیری از بهره‌برداری نهادی و سیاست‌گذارانه از نتایج منجر شود. همچنین بررسی‌های تطبیقی با مدل‌های مدیریت دانش در کشورهای توسعه‌یافته (نظیر ایالات متحده، انگلستان، استرالیا و کانادا) نشان داد که موفقیت در مدیریت دانش ارزیابی‌ها، مستلزم وجود سیستم‌های یکپارچه جمع‌آوری داده، پلتفرم‌های دیجیتال برای تسهیم اطلاعات و فرهنگ سازمانی یادگیری‌محور و شفافیت‌پذیر است. در بسیاری از این کشورها، نهادهای ارزیابی به‌صورت مستقل، ولی هم‌افزا عمل می‌کنند و داده‌های خود را در چارچوب سیاست‌های ملی مدیریت دانش به اشتراک می‌گذارند که نتیجه آن، افزایش اثربخشی سیاست‌گذاری‌های عمومی و بهبود پاسخ‌گویی نهادی است.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر نشان می‌دهد که طراحی و اجرای مدل مدیریت دانش در ارزیابی خطمشی‌ها، می‌تواند به‌عنوان راه‌کاری کلیدی برای کاهش چالش‌های جزیره‌ای بودن ارزیابی‌ها، پراکندگی داده‌ها، موازی‌کاری نهادهای و کاهش بهره‌برداری از تجربیات ارزیابی‌شده در ایران عمل کند. پیاده‌سازی این مدل، به اقدامات متعددی نیاز دارد که از آن جمله، می‌توان به ایجاد واحدهای تخصصی مدیریت دانش در نهادهای نظارتی، توسعه زیرساخت‌های فنی و دیجیتال برای اشتراک‌گذاری داده‌ها، تدوین استراتژی ملی مدیریت دانش، همکاری نهادهای دولتی با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و در نهایت، ترویج فرهنگ تسهیم دانش و شفافیت در دستگاه‌های نظارتی اشاره کرد. در صورت تحقق چنین مدلی، می‌توان انتظار داشت که ارزیابی‌ها، از مرحله گزارش‌دهی منفعل، به‌سمت کنشگری فعال و سازنده در چرخه سیاست‌گذاری عمومی حرکت کند و به منبعی معتبر برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری تبدیل شود. همچنین، این مدل می‌تواند در افزایش سطح همکاری‌های بین‌سازمانی، ارتقای پاسخ‌گویی نهادی و بهبود عملکرد کلان نظام حکمرانی، نقش کلیدی ایفا کند. نتایج این تحقیق، نه‌تنها به سیاست‌گذاران داخلی توصیه می‌کند تا به توسعه ظرفیت‌های دانشی دستگاه‌های نظارتی توجه کنند، بلکه بستر را برای پژوهش‌های آتی در زمینه بومی‌سازی مدیریت دانش در بخش عمومی ایران فراهم می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، سیاست‌گذاری عمومی، دستگاه نظارتی، ارزیابی، خطمشی عمومی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

ارزیابی در معنای روزمره، به فرایند کلی تعیین ارزش، ارزشمندی و اهمیت یک خدمت یا محصول یک فرایند اشاره دارد که به معنای تمییز دادن چیزهای باارزش و بی‌ارزش است؛ اما در مدیریت بخش عمومی امروز، ارزیابی به معانی خاص و محدودتری اشاره دارد. در اینجا، ارزیابی سازوکاری برای نظارت، سیستماتیک کردن و درجه‌بندی فعالیت‌های دولتی (سیاست‌ها، برنامه‌ها، پروژه‌ها، فعالیت‌ها، تأثیرهای آن‌ها و فرایندهایی که با این تأثیرها پیش می‌روند) در حال انجام یا تکمیل شده است تا کارکنان دولتی و ذی‌نفعان در وظایف آتی خود به‌طور مسئولانه، خلاقانه، عادلانه و اقتصادی عمل کنند (پیترز و پیر، ۲۰۰۶). به بیان واضح‌تر، پس از اجرای خط‌مشی عمومی باید نتایج آن را در عمل ارزیابی کنیم تا اطمینان یابیم که اهداف و رسالت‌های تصمیم‌مدنظر تحقق یافته است. ارزیابی اگر به‌درستی انجام گیرد، ضمن کمک به بهبود خط‌مشی عمومی به‌طور پویا، فرایند خط‌مشی‌گذاری را نیز دائم اصلاح می‌کند (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۶).

در ارتباط با ارزیابی از خط‌مشی‌های عمومی باید در نظر داشت که این ارزیابی یک فرایند پژوهشی و داده‌محور است که در این فرایند هم داده‌ها جمع‌آوری می‌شوند و هم تحلیل روی این داده‌ها صورت می‌پذیرد. اما قبل از جمع‌آوری داده، باید به این نکته توجه کرد که این ارزش‌های اصلی هر خط‌مشی هستند که شاخص‌های مرتبط و روش متناسب با هر ارزیابی را تعریف می‌کنند و با در نظر گرفتن این مقدمه است که می‌توان به داده‌هایی صحیح دست پیدا کرد.

پیچیدگی ارزیابی در حوزه عمومی، در ابتدا از چندبُعدی بودن اهداف خط‌مشی عمومی آغاز می‌شود. در بسیاری از موارد نتایج آتی اجرای یک خط‌مشی، مطلوب اصلی خط‌مشی مدنظر نیستند و تبعات اجرای آن خط‌مشی که آثار و پیامدهای (کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت) یک خط‌مشی نامیده می‌شوند، مدنظر خط‌مشی‌گذاران است. به‌طور مثال، طرح‌های گسترده انتقال آب به مناطق خشک، در نگاه اول، شاید، یک طرح اقتصادی با هدف حفظ اشتغال کشاورزان به نظر بیاید؛ اما در نگاه بلندمدت می‌توان به برنامه‌های افزایش جمعیت کشور هم توجه کرد تا بتوان از ظرفیت مناطق کم آب برای حفظ سطح پراکندگی جمعیت کشور و افزایش نرخ رشد جمعیت استفاده کرد. از این رو ممکن است، یک ارزیابی با نظر مثبت در ارتباط با پیامدهای کوتاه‌مدت، متضمن همین نتیجه در ارزیابی‌های بلندمدت نباشد. علاوه‌براین موارد، آثار جانبی اجرای یک خط‌مشی نیز، ممکن است با اهداف خط‌مشی نیز زاویه داشته و هم‌راستا نباشد که مزید پیچیدگی‌های ارزیابی از خط‌مشی‌ها می‌شوند. یک طرح انتقال آب، به‌طور حتم تبعات زیست‌محیطی ویژه‌ای را در پی خواهد داشت که در ابتدا، پیش‌بینی همه آن‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود و میزان اثربخشی اجرای خط‌مشی را تحت‌الشعاع خود قرار خواهند داد.

پیچیدگی دیگری که ارزیابی از خط‌مشی عمومی با آن روبه‌روست، مدل‌های مختلف ارزیابی است که ناشی از تنوع اهداف خط‌مشی عمومی است. به‌طور کلی می‌توان یک خط‌مشی را بر اساس سه دسته شاخص کلی به نام شاخص‌های ماهوی، اقتصادی و فرایندی ارزیابی کرد (پیترز و پیر، ۲۰۰۶). به‌طبع، ارزیابی بر اساس ۱۵ زیر مجموعه از سه دسته

شاخص اصلی که در منابع مذکور به آن اشاره شده است، برای هر خطمشی عمومی، کاری زمان‌بر و پُرهزینه است که با توجه به در نظر گرفتن آثار گذشت زمان بر این موضوع، پیچیدگی به حداکثر پیچیدگی خواهد رسید.

در نظام حکمرانی ایران، به‌منظور کاهش این پیچیدگی‌ها، روش‌هایی مورد استفاده قرار گرفته است. اول اینکه با تخصصی کردن ارزیابی بر اساس اهداف، سازمان‌های مشخصی مسئول ارزیابی‌های حرفه‌ای خود هستند. این تخصصی‌سازی به سطوح سه قوه نیز کشیده شده و هر قوه، دارای نهادهای نظارتی مختص به خود است. قوه قضائیه علاوه بر ماهیت قضایی خود دو سازمان دیوان عدالت اداری و سازمان بازرسی کل کشور را به‌منظور نظارت بر عملکرد دولت و بررسی دعاوی هدایت می‌کند. قوه مقننه، علاوه بر نظارت و پایش دائم از طریق نمایندگان مجلس شورای اسلامی بر عملکرد دولت در سطوح ملی و محلی، دیوان محاسبات را در خود دارد که اقدامات مالی دولت را در تمامی سطوح مورد ارزیابی قرار می‌دهد. قوه مجریه نیز با وجود وزارت اطلاعات، حراست، اداره‌های ارزیابی عملکرد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان حسابرسی و...، به‌طور داخلی بر عملکرد خود نظارت می‌کند (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲).

برای برون‌رفت از چالش‌های موجود، در سال ۱۳۸۷، پیشنهاد تشکیل شورای دستگاه‌های نظارتی با عضویت سازمان بازرسی کل کشور، وزارت اطلاعات، دیوان محاسبات، سازمان حسابرسی و دیوان عدالت اداری، ارائه شد و اساسنامه آن به تأیید سران سه قوه رسید و سال ۱۳۹۰، در برنامه پنجم توسعه گنجانده شد که در آن مقطع، مقام معظم رهبری با توجه به اهمیت موضوع تقریر داشتند: «اینجانب همچنان از این فکر پشتیبانی می‌کنم تلاش کنید تا عملی شود انشاء...»^۱. (سازمان بازرسی کل کشور، ۱۴۰۳).

با وجود این، تخصصی‌سازی بیش از اندازه ارزیابی در نظام خطمشی عمومی ایران، چالش‌هایی را در سطح کلان و سطح محلی ایجاد کرده است. بررسی روابط و شکاف‌های بین نهادهای نظارتی فعال در امر مبارزه با فساد اداری بیانگر آن است که متأسفانه کماکان تداخل وظایف، موازی‌کاری و ناهماهنگی و عدم همکاری میان این دستگاه‌ها مشهود است و این طور به‌نظر می‌رسد که شورای هماهنگی دستگاه‌های نظارتی، تاکنون در زمینه دستیابی به اهداف تشکیل آن توفیق چندانی نداشته است. پس از گذشت چندین سال از تشکیل این شورا، نبود داده و اطلاعات از عملکرد و عدم انتشار هیچ‌گونه گزارشی جهت اقناع افکار عمومی در رابطه با وظایف تعیین شده، قضاوت و تحلیل میزان توفیق این ساختار مهم را ناممکن کرده است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲). تعدد مراجع مبارزه با فساد و نبود قانون مشخص برای ایجاد ارتباط سیستمی و قانونمند میان آن‌ها، موجب انجام فعالیت‌های موازی، تکراری و پُرهزینه شده است. البته ارتباطات مقطعی و تعریف نشده‌ای میان برخی از مراجع مزبور وجود دارد؛ اما این سطح از ارتباط کافی نیست. در یک سیستم ارتباطی صحیح، نتایج اقدامات هر یک از دستگاه‌های نظارتی باید به نحو نظام‌مند مورد استفاده سایر نهادها قرار گیرد (تنگستانی، ۱۳۹۱). هر یک از دستگاه‌های نظارتی مسئول به فراخور توان، ظرفیت قانونی و تشکیلاتی

۱. سازمان بازرسی کل کشور. شورای دستگاه‌های نظارتی کشور. دسترسی در: <https://bazresi.ir>

خود زحمات فراوانی را متقبل می‌شوند؛ اما به دلیل کاستی در زیرساخت‌ها، فرهنگ نظارت، ساختار و... این مهم در حوزه‌های مختلف باچالش مدیریتی، هماهنگی و همکاری روبه‌روست. به دلیل جزیره‌ای شدن اقدامات هر سازمان ارزیاب و محدود و مسکوت شدن داده‌های حاصل از ارزیابی در محدوده آن سازمان، متأسفانه استحصال یک ارزیابی چند جانبه از خطمشی‌های عمومی غیر قابل دسترس است. همچنین به دلیل ذات بوروکراتیک سازمان‌ها، این اطلاعات با ارزش، به‌نوعی ابزار قدرت سازمان به حساب می‌آید و سازمان‌ها به‌طور ناخودآگاه، وارد رقابت داده‌ای و اطلاعاتی می‌شوند و همچنین در انتشار و به اشتراک‌گذاری این داده‌ها و اطلاعات به‌عنوان یک دستاورد سازمانی، به‌دنبال تثبیت قدرت اطلاعاتی خود هستند.

همان طور که در ابتدای بحث نیز اشاره شده ماهیت پژوهشی و داده محور بودن ارزیابی در خطمشی‌های عمومی، هم ارز دانشی بودن سازمان‌های مرتبط است. در حوزه علم و اقدامات پژوهشی، اصطلاح مدیریت دانش کارگشای چالش به اشتراک‌گذاری دانش ناشی از اقدامات مستقل افراد و سازمان‌های مختلف و متنوع است. اگر این شکل از مدیریت دانش بین سازمان‌های نظارتی اتفاق بیفتد، موجب خواهد شد تا رقابتی سالم و مفید بین سازمان‌ها صورت پذیرد، هزینه‌های ارزیابی‌های بعدی با افزایش دانش کلی در مورد موضوع خطمشی کاهش یابد، تعاملات و همکاری بین سازمانی گسترده‌تر شود، فرصت‌های اقدامات مشترک در ارزیابی‌ها یا ارزیابی‌های مشترک افزایش یابد و متعاقب آن، با بینش سطح بالاتری که از تجمیع دانش سازمان‌های مختلف ایجاد می‌شود، تدوین خطمشی‌گذاری‌های بعدی با دقت و کیفیت بالاتری نسبت به قبل صورت پذیرد.

با هدف رفع چالش‌های تعاملاتی موجود بین دستگاه‌های نظارتی و همچنین در جمع‌بندی‌های گزارش‌های نظارتی در کشور از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش، در پژوهش حاضر، این سؤال اصلی مطرح می‌شود تا از مزایای این پژوهش در جهت تأملات پژوهشی گسترده‌تر در این حیطه استفاده کرد؛ الزامات و ضروریات مدیریت دانش در ارزیابی‌های دستگاه‌های نظارتی از خطمشی‌های عمومی ایران چیست؟

پیشینه نظری پژوهش

ارزیابی

ارزیابی از خطمشی‌های عمومی، در زمان فعلی ریشه‌دار از گذشته دور است. از زمانی که دولت به‌وجود آمد، خطمشی‌ها نیز پدیدار شدند و از همان زمان نیز، ارزیابی از خطمشی‌ها همراه با خطمشی‌ها به پیش آمدند. گرچه، در ابتدا، ارزیابی‌ها معمولاً غیررسمی، موقتی و غیررسمی و همچنین، بر عملکرد فرد متمرکز بوده‌اند. در ایران و یونان باستان جهت نظارت و کنترل سیستم اداری از بازرسانی استفاده می‌شد که آن‌ها را چشم شاه می‌نامیدند و در چهار هزار سال پیش امپراتور چین، یک آزمون از کارایی مقامات دولتی در توالی سه ساله تهیه کرده بود (شادیش، کوک و لویتون^۱، ۱۹۹۰). شاید بتوان مهم‌ترین ارزیابی از خطمشی‌ها را در آغاز شکل‌گیری عصر، مدرن در طرح‌نامه ارسال فقرای دهکار گرجستانی به آمریکا

در زمان استعمار انگلستان دید که شامل پیشنهادی دقیق، اهداف مشخص، نتایج سنجیدنی و فرضیه‌های آزمون‌شدنی بوده است (هارکینز و هارکینز^۱، ۲۰۰۶)

در اوایل تا میانه صده نوزدهم میلادی، فرانسه و بریتانیا پا از ارزیابی افراد فراتر گذاشتند و رو به ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌ها آوردند. شاید ابتدایی‌ترین ارزیابی‌ها از سیاست‌های اجتماعی، توسط محقق فرانسوی آندره میشل گوئری صورت گرفته است. او رابطه بین تحصیلات و جرم را مطالعه و این گونه جمع‌بندی کرد که تحصیلات، میزان جرم را کاهش نمی‌دهد. کمی بعدتر، در دهه ۱۸۴۰، محقق دیگر فرانسوی، ژولز دپوییت، اثر و فایده فعالیت‌های عام‌المنفعه در فرانسه را از نقطه نظر اقتصادی عرضه و تقاضا بررسی کرد.

به حتم، در اوایل قرن بیستم می‌توان اقدامات فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی، را نقطه عطفی در زمینه ارزیابی از برنامه‌ها دانست. نهضت کاری او بنیانی بر تحلیل اهداف و اندازه‌گیری خروجی فعالیت‌ها به‌منظور بهبود کارایی بوده است. علی‌رغم انتقادهایی که بر اقدامات او وجود دارد، روش‌های تیلور در استفاده از داده با هدف تسریع در تغییرات، نقش ارزیابی را از وصف صرف داده‌ها به استفاده از داده‌های توصیفی در بهبود فرایند ارتقا داده است. اما نمی‌توان از اقدامات رالف تایلر نیز بی‌اشاره گذر کرد. او در یک دوره هشت‌ساله، ۳۰ مدرسه را به‌منظور بررسی اثربخشی برنامه درسی‌شان ارزیابی کرد و این ارزیابی، در واقع اولین ارزیابی طولانی‌مدت در طول تاریخ بوده است. تلاش‌های او به تشکیل انجمن سنجش پیشرفت تحصیلی آمریکا، در سال ۱۹۶۴ منجر شد (آلکین و کینگ^۲، ۲۰۱۶).

جدول ۱. چارچوب هوگان از توسعه و بسط رشته ارزیابی

ترتیب	نام دوره	دوره زمانی	ویژگی‌ها و اقدامات
۱	عصر اصلاحات	۱۷۹۲-۱۹۰۰	آغاز ثبت ارزیابی‌ها و به‌کارگیری روش‌های کمی در جبران خدمات، ارزیابی عملکرد برنامه آموزشی از طریق سنجش عملکرد دانش آموزان
۲	عصر کارایی و آزمون	۱۹۰۰-۱۹۳۰	سنجش و اندازه‌گیری عینی به‌عنوان مدلی از ارزیابی
۳	عصر تایلری	۱۹۳۰-۱۹۴۵	در نظر گرفتن مورد مطالعه به‌عنوان اساس ارزیابی
۴	عصر بی مقصری	۱۹۴۶-۱۹۵۷	پیاده‌سازی برنامه‌ها بدون در نظر گرفتن صرفه زمانی و مالی
۵	عصر توسعه	۱۹۵۸-۱۹۷۲	محافظه کاری در اجرای برنامه‌ها و مورد تردید شدن اثر بخشی برنامه‌های قبلی
۶	عصر تخصص‌گرایی (تجربه‌گرایی)	۱۹۷۳-۱۹۸۳	نیازمندی به بررسی اثربخشی اقدامات دولت، فراخوان بنیادهای خصوصی به ارزیابی، همگرایی و همفکری محققان در ارزیابی‌ها، ایجاد رشته تخصصی ارزیابی در دانشگاه‌ها
۷	عصر بسط و اجماع	تاکنون - ۱۹۸۳	تثبیت اهمیت ارزیابی به‌عنوان یک تخصص و گسترش زیرساخت‌های ارزیابی به‌منظور توسعه آن

منبع: هوگان^۳ (۲۰۰۷)

1. Harkins & Harkins
2. Alkin & King
3. Hogan

در دهه ۱۹۶۰، نیاز به آزمون اثربخشی آثار و نتایج برنامه‌ها و سیاست‌ها (از نوع نقادانه) به اوج خود رسید. همچنین مشخص شد که متخصصان با مهارت‌های لازم برای ارزیابی نیز کمیاب هستند و این رشته فاقد روش‌ها و ابزار لازم نیز جهت ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌هاست. لذا از این فقدان دانش، تخصص ارزیابی ظهور کرد. با توسعه این رشته، سنجش به‌عنوان یک روش اندازه‌گیری خروجی باقی ماند اما ارزیابی از سنجش فراتر رفت تا شامل روش‌ها و رویکردهای مکمل برود. می‌توان چارچوب هوگان از توسعه و بسط رشته ارزیابی (جدول ۱) را از لحاظ مفاهیمی که جهت شناخت این سیر ارائه می‌دهد غنی و کافی دانست (هوگان، ۲۰۰۷).

با دقت به سیر طی شده در زمینه بسط و توسعه رشته ارزیابی در برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها، می‌توان دریافت که در وهله اول ارزیابی‌ها همراه با رشد علم و به‌کارگیری آن در صنعت (انقلاب صنعتی) همراه بوده است و همچنین با تحول پارادایمی جامعه علمی، نوع ارزیابی‌ها هم تغییر پیدا کرده و در دل آن پارادایم متحول شده است. علاوه‌براین موارد، در این سیر می‌توان اضافه شدن روش‌های کیفی را به ارزیابی نیز مشاهده کرد که لازمه شناخت آثار متأخر برنامه‌ها در بلندمدت بوده است. با این تحلیل می‌توان گام را فراتر گذاشت و در شناخت ماهیت ارزیابی این طور بیان کرد که ارزیابی یک علم کامل است و دارای روش‌های علمی اختصاصی است که داده‌ها را جمع‌آوری می‌کند و با تحلیل کمی و کیفی، دانشی را خلق می‌کند تا بتوان در شناخت ارزش، سودمندی و کاربرد قضاوت درستی کرد. با این جمع‌بندی، لازم است تا تناسبات ارزیابی را با یک پژوهش علمی استاندارد به بحث بگذاریم و به کمک آن، از دانش خلق شده در ارزیابی‌های دولتی شناخت روشن‌تری کسب کنیم تا بتوانیم این دانش‌های منفک ناشی از استقلال دستگاه‌های نظارتی و تبعات تخصصی‌شدنشان را مدیریت و سازمان‌دهی کنیم.

مدیریت دانش

مدیریت دانش به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم مطالعات سازمانی، از دهه ۱۹۹۰ به‌سرعت توسعه یافت و به‌طور گسترده‌ای در سازمان‌ها به‌کار گرفته شد. مدیریت دانش به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن، سازمان‌ها به‌طور سیستماتیک دانش را ایجاد، جذب، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کار می‌گیرند تا به اهداف استراتژیک خود دست یابند. نظریات اولیه در این حوزه، بیشتر بر مدیریت اطلاعات و تکنولوژی‌های اطلاعاتی تمرکز داشتند (نوناکا و تاکوچی^۱، ۱۹۹۵؛ دراگر^۲، ۱۹۹۳). با گذر زمان، پارادایم‌های جدیدتری شکل گرفتند که بر دانش ضمنی و فرایندهای اجتماعی تأکید دارند. نظریه‌های نوینی مانند دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)^۳ و دانش پویا، سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های پیچیده‌ای می‌بینند که در آن‌ها، دانش به‌عنوان یک منبع رقابتی کلیدی در نظر گرفته می‌شود (گرنث^۴، ۱۹۹۶؛ اسپندر^۵، ۱۹۹۶). این پارادایم‌ها بر اهمیت اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای سازمان و ایجاد یک فرهنگ دانش‌محور تأکید دارند.

1. Nonaka & Takeuchi
2. Drucker
3. Resource-Based View
4. Grant
5. Spender

در حوزه مدیریت دانش بین‌سازمانی، تمرکز اصلی بر چگونگی انتقال دانش و همکاری‌های بین‌سازمانی است. این حوزه، به‌ویژه در شرایطی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که سازمان‌ها برای پروژه‌های مشترک یا توسعه نوآوری‌ها به همکاری با یکدیگر می‌پردازند. نظریه‌های این حوزه بر نقش شبکه‌های دانش، اعتماد، و سازمان‌دهی اشتراک‌گذاری دانش در میان سازمان‌های مختلف تأکید دارند (اینکپن و تیسانگ^۱؛ ۲۰۰۵؛ دایر و نوبوکا^۲، ۲۰۰۰). بر اساس این دیدگاه‌ها، موفقیت در مدیریت دانش بین‌سازمانی به توانایی سازمان‌ها در ایجاد سازوکارهای مؤثر برای تسهیل جریان دانش و ایجاد سرمایه اجتماعی بین آن‌ها وابسته است. مدل‌های شبکه‌ای مانند شبکه‌های یادگیری و اتحادهای استراتژیک نیز به‌عنوان ابزارهای کلیدی در تسهیل مدیریت دانش بین‌سازمانی مطرح شده‌اند (پاول، کوپوت و اسمیت دوئر^۳، ۱۹۹۶).

در سطح دولتی و بین دستگاه‌های نظارتی، مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای بهبود شفافیت، اثربخشی نظارتی و هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. دستگاه‌های نظارتی و دولتی با حجم عظیمی از اطلاعات و دانش مواجهند که باید به‌طور مناسب مدیریت و به اشتراک گذاشته شود تا از تصمیم‌گیری‌های کارآمد و تنظیمات دقیق اطمینان حاصل شود (بانیستر و کنولی^۴، ۲۰۱۴). در این حوزه، مدیریت دانش میان‌دستگاهی به انتقال بهترین شیوه‌ها، اطلاعات حیاتی و مقررات مشترک میان نهادهای مختلف کمک می‌کند. همکاری بین دستگاه‌های نظارتی از طریق شبکه‌های اطلاعاتی و بسترهای دیجیتال، می‌تواند باعث بهبود پاسخ‌گویی و هم‌افزایی در اجرای قوانین و مقررات شود (گیل گارسیا^۵، ۲۰۱۲). این تعاملات بین‌سازمانی در سطوح دولتی با سرمایه اجتماعی قوی و اعتماد بین دستگاهی تسهیل می‌شود و می‌تواند به نوآوری‌های سیاست‌گذاری و بهبود عملکرد عمومی منجر شود.

ارزیابی به‌مثابه مدیریت دانش

با مرور ارزیابی‌ها در طول زمان به سه مؤلفه کلیدی در ارزیابی‌های خط‌مشی خواهیم رسید. به‌منظور شناسایی و ارزیابی قضاوتی از اندازه، ارزش، بها و کاربرد یک خط‌مشی، لازم است اهداف مدنظر، شاخص‌های ارزیابی و شواهد موجود باشند تا بتوان یک ارزیابی صحیح از خط‌مشی‌ها انجام داد. در واقع، این سه مورد همان اساس منطق تفکر نقادانه هستند (ابراهیمی کیاسری، الوانی و معمارزاده تهران، ۱۴۰۲). تفکر انتقادی در هر مرحله از فرایند تحقیقات بسیار حیاتی است. این نوع تفکر به محققان کمک می‌کند با ذهنیتی گمانه‌زن و تحلیلی به مسائل نزدیک شوند، شواهد را به‌صورت بی‌طرفانه ارزیابی کنند و تصمیم‌گیری‌های اطلاعاتی انجام دهند که به نتایج تحقیقات قوی‌تر و قابل اعتمادتر منجر می‌شود.

1. Inkpen & Tsang
2. Dyer & Nobeoka
3. Powell, Koput & Smith-Doerr
4. Bannister & Connolly
5. Gil-Garcia

جدول ۲. مقایسه ارزیابی و پژوهش

موضوع مقایسه	ارزیابی	پژوهش
هدف	به دنبال تهیه اطلاعات برای تصمیم‌گیری	در پی خلق دانش جدید
حوزه اختیار	تابع سازمان دولتی	تابع محقق
محور	سؤال‌های ارزیابانه	فرضیه‌های پژوهش
خروجی	ارائه توصیه بر اساس سؤال‌های پژوهش	ارائه توصیه بر اساس فرضیه‌های پژوهش
انتفاع	گزارش به سازمان دولتی	انتشار نتایج

منبع: دونالدسون و لاوله^۱ (۲۰۱۰)

بر اساس مدل دونالدسون و لاوله (جدول ۲)، موضوع ارزیابی و پژوهش، اشتراکات متعدد دیگری نیز دارند. پژوهش و ارزیابی از یک روش و طرح به منظور قالب‌بندی و هدایت مطالعات خود استفاده می‌کنند. به علاوه، محققان و ارزیابان هر دو موظف‌اند تا یافته‌های خود را به اشتراک بگذارند که در این مورد یافته‌های ارزیابان با خطمشی گذاران به اشتراک گذاشته می‌شود و در مورد محققان، احتمالاً در مجلاتی که توسط هم‌تایانشان مورد بازبینی قرار می‌گیرد. همچنین هر دو گروه موظف‌اند تا کدهای هدایت مطالعه مشابهی را در مورد چگونگی، چرایی، انتخاب مخاطبان و شرایط پژوهش را که در آن داده‌ها استخراج می‌شوند، رعایت کنند (دونالدسون و لاوله، ۲۰۱۰).

پیشینه تجربی پژوهش

با حفظ رویکرد دانشی به ارزیابی، در این قسمت به بررسی تجربیاتی پیاده‌سازی مدیریت دانش و چالش‌های پیاده‌سازی آن در کشورهای جنوب غرب آسیا، اروپا و آمریکا خواهیم پرداخت. در سازمان (اقتصاد) بین المللی سنگاپور به منظور توانمندسازی کارکنان و افزایش کارایی سازمان در انجام وظایف در مأموریت‌های خارجی، در ابتدا از روش داستان‌سرایی از تجربیات گذشته توسط مدیران استفاده شد و بازخوردها از کارکنان تازه کار بسیار مثبت ارزیابی شد، اما کافی نبود.

برنامه دیگری تحت عنوان RACK^۲ به معنای نگهداشت دانش‌های حیاتی سازمان طراحی شد. در این برنامه به نگهداشت دانش ضمنی در سازمان توجه شد که به دلیل گردش شغلی یا انفصال از سازمان از دست می‌رفت. در این برنامه سه هدف پیش‌بینی شد. اول اینکه دانش تولید شده در سازمان که به صورت ضمنی در اختیار کارکنان است با گردش شغلی و دیگر عوامل از بین نرود؛ دوم اینکه دانش احصا شده با دیگر کارکنان به اشتراک گذاشته شود و سوم اینکه منحنی یادگیری کارکنان کوتاه‌تر شود. اما در این زمینه چالش‌هایی در ابعاد مخالف پیش روی این سازمان بوده است. در بخش درون سازمانی، بی‌میلی کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش به دلایل خودخواهانه، سکون در به اشتراک گذاری به دلیل عدم حمایت سازمانی، عدم تناسب طراحی و ساختار سازمان با روش‌های احصا و تحلیل داده در سازمان، از چالش‌های پُررنگ این سازمان بوده است.

1. Donaldson & LaVelle

2. RACK: A program for Retaining Critical Organizational Knowledge

با توجه به نوع ارزیابی در خط‌مشی‌های ایران و استقلال دستگاه‌های نظارتی، می‌بایست بُعد بین سازمانی را نیز لحاظ کرد و تجربیات این چالش را چه در حوزه عمومی و چه خصوصی یا بازار شناخت. هرچند این تصور وجود دارد که در محیط تجاری، دانش سازمانی، یک دارایی سازمانی جهت حفظ مزیت رقابتی پایدار است؛ اما استراتژی‌های جدید نفوذ منابع، اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی را راهبردی مهم در کسب مزیت رقابتی در محیط‌های تجاری سریع‌التغییر می‌داند. در این بحث اعتماد کاتالیزگری است که تعاملات استراتژیک تجاری و به اشتراک‌گذاری دانش را در میان سازمان‌های مستقل تسهیل می‌کند. به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک تعاملاتی B2B^۱ در نتیجه مطالعه‌ای که در ارتباط با نقش اعتماد در روابط دانشی بین سازمانی انجام شد، این طور بیان شد که اعتماد زمانی بروز می‌یابد که سازمان‌ها اهداف مشترک تدوین می‌کنند و روابط اجتماعی شکل می‌دهند که متأثر از این موضوع، اعتماد بین سازمانی به همکاری بهتر بین سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانش منجر می‌شود (لوبک، ون فنما و پاول^۲، ۲۰۱۶).

در گستره تعاملات دانشی میان دستگاه‌های دولتی (G2G)^۳ تبادل اطلاعات به آن‌ها فرصت کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات می‌دهد. همچنین فرصت یکپارچگی و هماهنگی بین بخشی و بین سازمانی را مهیا می‌سازد. در پژوهشی که در داخل کشور با موضوع شناخت عوامل موثر بر اشتراک‌گذاری اطلاعات میان سازمان‌های دولتی انجام شد، چهار لایه عوامل به عناوین محیط خارجی، مشارکت بین سازمانی، آمادگی سازمانی و انتظارات فردی (کارکنان) معرفی شد. بر اساس پیچیدگی‌های مشکلات و تعدد سازمان‌های دخیل، اشتراک‌گذاری دانش از مرحله درون سازمانی شروع و به میان سازمانی و میان دولتی ارتقا می‌یابد (کارلسون، فراستنسون، پرنکرت، کولکوفسکا و هلین^۴، ۲۰۱۷). در مدلی که در دانشگاه نیویورک با هدف شناسایی مؤلفه‌های اصلی موفقیت اشتراک‌گذاری دانش میان سازمانی در دولت معرفی شد نیز، عوامل سهیم در چهار دسته مدیریتی و سازمانی، سیاسی و نهادی، فناوری اطلاعات و عوامل زمینه‌ای دسته‌بندی شدند (ال‌بوسعیدی و الفمن^۵، ۲۰۱۷).

با این بررسی مشخص شد که آنچه در محیط درون سازمانی در اشتراک‌گذاری دانش حائز اهمیت است، تکنیک‌ها و فرهنگ آن سازمان است و در سطح بین سازمانی در محیط کسب‌وکار، ارزش محوری تعاملات دانشی، خلق ارزش تجاری و تداوم رشد پایدار است و نیروی جاذبه و نگهدارنده سازمان‌ها در این گونه تعاملات اعتماد است. اما وقتی در محیط دولتی پا می‌گذاریم، نقش نهادهای سیاسی و قانونی پررنگ‌تر می‌شوند؛ در حالی که تمام مسائل قبلی نیز پابرجا هستند و این چالش باعث پیچیدگی بیشتر نیز می‌شود و در عمل، به‌منظور فائق آمدن بر مسائل پیشروی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی لازم است تا هماهنگی‌ها، مطالعات و اقدامات و ابتکارات و حتی بازتعریف‌های جدیدی از نحوه تعاملات دولتی صورت پذیرد. همچنین با مطالعه پیشینه‌های موجود در این سه حوزه مشخص شد که بحث دانش در دولت به اشتراک‌گذاری صرف دانش تقلیل یافته و موضوع بحث، احتمالاً همکاری‌های دوره‌ای میان سازمانی جهت حل

1. Business to Business

2. Lobek, van Fenema & Powell

3. Government to Government

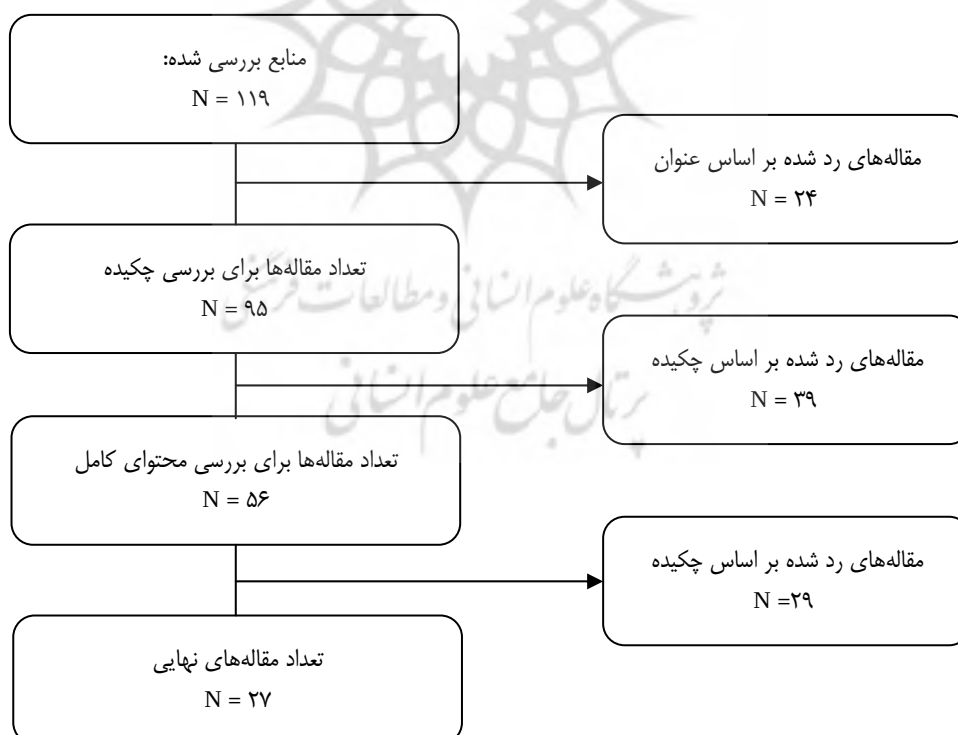
4. Karlsson, Frostenson, Prenkert, Kolkowska & Helin

5. Al-Busaidi & Olfman

یک مسئله است. اما در این پژوهش، به دنبال مدیریت دانش در یک سری از اداره‌های هم‌عرض، به عنوان دستگاه‌های نظارتی هستیم که وظیفه ارزیابی از خطامشی‌های کشور را برعهده دارند تا از این طریق، بتوانیم بینش یکپارچه‌ای از آثار خطامشی‌هایی که جمع‌بندی و هم‌افزایی تلاش‌های مستقل این دستگاه‌هاست، داشته باشیم و در چرخه خطامشی از آن بهره ببریم.

روش‌شناسی پژوهش

در پیاده‌سازی روش تحقیق، این پژوهش را می‌بایست به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق، ترکیبی به صورت آمیخته دانست؛ زیرا در بخش اول با رویکرد عینی، به شناسایی ابعاد مدیریت دانش در دیگر ساختارها از طریق مطالعه نظام‌مند پژوهش‌های موجود پرداخته است و سپس با یک رویکرد ذهنیت‌گرا و با هدف کشف عوامل اختصاصی مدیریت دانش در نظام ارزیابی از خطامشی‌های دولتی در ایران، به طرح سؤال و تحلیل پاسخ‌ها با روش تحلیل مضمون اقدام کرده است تا بتواند با الهام و تکیه بر مطالعات انجام شده، پاسخ سؤال‌های پژوهش را در دل نظام خطامشی‌گذاری کشور با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی، اداری کشف کند.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی در مرحله اول پیاده‌سازی روش تحقیق

یافته‌های پژوهش

بخش بررسی متون

در بخش بررسی متون، با مرور نظام‌مند، مقاله‌ها و پژوهش‌های علمی، طرح‌های پژوهشی سازمان‌ها و تحقیقات محققان پیشین در خصوص موضوع تحقیق انتخاب شد و روشی که جهت مرور نظام‌مند در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت، روش سیلوا، گراند، مارتیمبیانکو، ریرا و کاروالیو^۱ (۲۰۱۲) بود. سیلوا و همکارانش روش نظام‌مندی را در چهار مرحله پیشنهاد کرده‌اند:

گام ۱. شناسایی و استخراج مقاله‌ها از پایگاه‌های علمی و حذف رکوردهای تکراری: با توجه به تعریف سؤال پژوهش حاضر (ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خط‌مشی‌های عمومی، کدام‌اند؟)، شناخت و بازیابی مطالعات - کلمات کلیدی جست‌وجوشده در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی در شبکه اینترنت از قبیل: مگیران، نورمگز، نشریات دات‌ای‌آر، انسانی دات‌ای‌آر و اس‌ای‌دی دات‌ای‌آر و پایگاه‌های اطلاعات علمی خارجی در شبکه اینترنت از قبیل: الزویر، ای‌اس‌سی، ساینس دایرکت، اشپرینگر، پایمد، ویلی، کابی و اریک دات‌گو، انجام گرفت.

گام ۲. غربالگری به‌معنای مطالعه عنوان، چکیده مقاله‌های مستخرج و انتخاب مقاله‌های مرتبط و حذف مقاله‌های نامرتبط: در بین ۱۱۹ منبع که بر اساس واژگان کلیدی (دانش، مدیریت دانش، دانش و خط‌مشی و مدیریت دانش و ارزیابی از خط‌مشی، به فارسی و لاتین) در سایت‌های یادشده استخراج شد، به لحاظ تعیین دقت، اعتبار و اهمیت و نیز به‌منظور ارزیابی و گزینش دقیق‌تر پژوهش‌های منتخب، منابع بر اساس هماهنگی و هم‌خوانی عنوان با تحقیق حاضر بدین صورت بررسی شدند: بررسی چکیده به‌منظور بررسی روش‌های تحلیل و یافته‌ها، بررسی محتوای منابع به‌منظور هم‌خوانی با تحقیق حاضر. در نهایت ۵۶ مقاله با روش‌های کیفی، کمی و آمیخته (کمی / کیفی) وارد فرایند تحقیق شد.

گام ۳: غربالگری مجدد و مطالعه مقدمه، نتیجه‌گیری مقاله‌های غربال شده مرحله قبل و انتخاب مقاله‌های مرتبط و حذف مقاله‌های نامرتبط: با غربالگری مجدد از بین ۵۶ مقاله و مطالعه بخش‌های مقدمه و نتیجه‌گیری، ۲۷ مقاله وارد فرایند نهایی تحقیق شد.

گام ۴: ارزیابی نهایی مقاله‌های مستخرج از مرحله پیش با مطالعه آن‌ها و در نظر گرفتن اهداف پروژه و در آخر انتخاب نهایی مقاله‌ها: در مرحله چهارم طبق روش سیلوا، تمام تحقیقات باقی مانده، مورد مطالعه دقیق قرار گرفته و هر کدام از این تحقیقات، مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خط‌مشی‌های عمومی بودند را معرفی کردند. بعد از شناسایی مؤلفه‌های تبیین‌کننده مدیریت دانش در ارزیابی از خط‌مشی‌های عمومی ایران نوبت به دسته‌بندی آن‌ها براساس ابعاد و مؤلفه رسید که مؤلفه‌های تبیین‌کننده اولیه در قالب ۱۷ مؤلفه برای شش بُعد دسته‌بندی شدند. نکته مهم در خصوص دسته‌بندی مؤلفه‌ها این است که هنگام دسته‌بندی‌ها، به دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش‌های پیشین توجه شد. مؤلفه‌های پیشنهادی به شرح جدول ۳، ادغام و ترکیب نتایج تحقیقات پیشین است. در جدول ۳، نتایج حاصل از دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهادی مشاهده می‌شود.

جدول ۳. دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خط‌مشی‌های عمومی، براساس تحقیقات پیشین

ردیف	بعد	تعداد مؤلفه‌های اولیه	مؤلفه اولیه
۱	کسب و خلق دانش	۲	یادگیری دانش خط‌مشی؛ سازمان‌دهی دانش خط‌مشی
۲	اشتراک دانش و کاربرد	۲	انتشار دانش در سازمان؛ دسترسی به دانش در سازمان
۳	نگهداری از دانش	۳	طبقه‌بندی دانش خط‌مشی؛ ذخیره دانش؛ بازخورد دانش خط‌مشی
۴	زیرساخت‌های مورد نیاز	۵	فرهنگ حاکم بر سازمان؛ فناوری بروز؛ توسعه منابع انسانی؛ ساختار حاکم بر سازمان؛ مدیریت ارتباطات
۵	مشارکت در امور سازمان	۳	مشارکت همه اعضا؛ همکاری همه اعضا؛ ادغام و یکپارچگی امور
۶	کانون‌های دانشی	۲	بخش تحقیق و توسعه استفاده از تجربیات بیرون از سازمان
-	۶ بعد	۱۷ مؤلفه	-

بخش تحلیل مضمون

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش، کشف الزامات و ضروریات تحقق مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی بود که با استفاده از رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۱۲) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جست‌وجوی معانی و الگوها).

گام ۲: قبل از انجام کدگذاری اولیه در مرحله دوم، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جست‌وجوی معانی و الگوها)، بوده است. سؤال‌های مصاحبه نهایی، به شرح ذیل ارائه شده است:

- سؤال ۱: از دیدگاه شما در طراحی مدل مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خط‌مشی‌های عمومی، مدیریت دانش باید چه اجزائی را پوشش دهد؟
- سؤال ۲: از دیدگاه شما در طراحی مدل مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خط‌مشی‌های عمومی، مؤلفه‌های اصلی و فرعی نشان‌دهنده ارزیابی (در مدل پیشنهادی در قالب سه محور اصلی و زیر شاخه‌های فرعی ترسیم شده است)، باید چه مواردی را شامل شود؟
- سؤال ۳: از دیدگاه شما چه عوامل زمینه‌ای یا محیطی یا همان بسترسازی وجود دارند که ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خط‌مشی‌های عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

- سؤال ۴: مشکلات، موانع و چالش‌های سازمانی و غیرسازمانی به‌کارگیری رویکرد مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خطمشی‌های عمومی، کدام‌اند؟
- سؤال ۵: کدام کارکردها و اقدام‌ها به تسهیل روند اجرای رویکرد مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خطمشی‌های عمومی منجر می‌شوند؟
- سؤال ۶: رویکرد مدیریت دانش در ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از خطمشی‌های عمومی، چه نتایجی را در صورت اجرایی شدن، خواهد داشت؟
- سؤال ۷: به‌عنوان آخرین سؤال، از نظر شما چه سؤال یا سؤال‌های دیگری می‌توانست پرسیده شود که بر بهبود و ارتقای کیفی پاسخ‌های حاصل از مصاحبه مؤثر باشد؟

گام ۳. جست‌وجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده. پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۲۰۷ کد از بین ۳۱۹ کد اولیه حذف و در نهایت ۱۱۲ کد احصا شد.

گام ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آن‌ها: در مرحله کدگذاری اولیه، از ۳۱۹ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۲۰۷ کد حذف شد. در کدگذاری محوری، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۲۷ کد) انجام شد.

گام ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه تصویری رضایت‌بخش از تم‌ها (کدگذاری ثانویه). در جدول ۴، نتایج حاصل از کدگذاری ثانویه آمده که در این مرحله از کدگذاری، ۱۱۲ کد نهایی که در قالب ۲۷ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۸ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

جدول ۴. نتایج کدگذاری ثانویه

ردیف	تم اصلی	تم فرعی
۱	کسب، خلق و سازمان‌دهی دانش	شناخت نیازهای روز
۲		فراگیری دانش روز
۳		بازسازی و سازمان‌دهی دانش
۴	تسهیم، انتقال دانش و به‌کارگیری	نشر دانش
۵		دسترسی آسان به دانش
۶		توانایی جوابگویی به شرایط مختلف
۷		هماهنگی زنجیره‌های انتقال و تسهیم دانش
۸	نگهداشت و بازخورد دانش	طبقه‌بندی دانش
۹		ذخیره دانش
۱۰		فراموشی هدفمند
۱۱		کسب بازخورد

ردیف	تم اصلی	تم فرعی
۱۲	زیرساخت‌های لازم	آماده‌سازی فرهنگی
۱۳		تکنولوژی و فناوری روز
۱۴		سیستم‌های اطلاعاتی روز
۱۵		آماده‌سازی زیرساخت‌های فرایندی
۱۶	مشارکت و هم افزایی	مشارکت در امور ارزیابی خطمشی
۱۷		یکپارچگی امور مرتبط با ارزیابی خطمشی
۱۸		تقویت مدیریت مشارکتی
۱۹	تعامل با مراکز دانش	افراد و گروه‌های دانش محور خصوصی
۲۰		مراکز علمی و واحدهای تحقیق و توسعه وابسته
۲۱		مراکز علمی و پژوهشی
۲۲	عوامل کلیدی	الگو برداری از سازمان‌های موفق
۲۳		اقدامات انگیزشی
۲۴		بهمسازی منابع انسانی
۲۵		عوامل سازمانی و قانونی
۲۶	اصول حفاظتی	تأمین امنیت داده‌های الکترونیکی
۲۷		طبقه‌بندی و تعیین دسترسی

بحث

این پژوهش با هدف مرتفع ساختن شکاف موجود در بهره‌مندی عملی از نتایج ارزیابی‌های خطمشی‌ها که به‌شکل پراکنده و موردی اجرا شده‌اند، یک رویکرد کیفی را به مرحله اجرا درآورده است. غایت این رویکرد، شناسایی نیازها و الزامات بروز و ظهور مدیریت دانش در بطن ارزیابی‌های انجام پذیرفته توسط نهادهای مستقل در خطمشی‌ها بوده است. در این پژوهش، محققان با اتخاذ روش‌شناسی کیفی، در پی کشف و درک عمیق‌تر چگونگی انتفاع از دستاوردهای ارزیابی خطمشی‌ها بوده‌اند.

در پیاده‌سازی روش پژوهشی، ابتدا با مطالعه تجارب و ادبیات دیگر حوزه‌ها که از مدیریت دانش استفاده کردند، شش بُعد به‌عنوان نقاط تمرکز استخراج شد. در مرحله بعد، در قسمت اصلی پیاده‌سازی روش تحقیق، بر اساس این شش بُعد، طراحی پرسش‌نامه تحلیل مضمون انجام گرفت و این پرسش‌نامه بین ۲۰ نفر از افراد با تجربه و متخصص این حوزه که در نهادهای مختلف مشغول به کار بوده‌اند، توزیع شد که با تحلیل پاسخ‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کد گذاری اولیه و ثانویه، این مضامین هشت تم اصلی (جدول ۴) به‌عنوان الزامات تحقق مدیریت دانش در ارزیابی‌ها از خطمشی‌های عمومی کشور کشف و شناسایی شد. این پژوهش توانست با بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌های روش پژوهش تحلیل مضمون، ضرورت‌های بروز مدیریت دانش را از چرخه خلق تا بازخورد فراتر ببرد و عوامل فرهنگی، فناورانه، سازمانی و

حفاظتی مورد نیاز را نیز از دل تجربیات زیسته و مسائل و نیازهای روز خطمشی استخراج کند. در ادامه یافته‌های این پژوهش را در دسته‌های کلی‌تر بررسی خواهیم کرد.



شکل ۲. مدل مدیریت دانش در ارزیابی از خطمشی عمومی

شکل ۲ به عنوان مدل مدیریت دانش ارزیابی‌ها از خطمشی عمومی در این پژوهش ارائه شده است. اگر از چرخه مدیریت دانش آغاز کنیم، به وضوح خواهیم دید که تجربیات بین‌المللی نشان می‌دهد که خلق و سازمان‌دهی دانش در این حوزه، اهمیت زیادی دارد. برای مثال، شبکه «آنچه مؤثر است» در انگلستان، بر ایجاد پایگاه‌های داده قوی تأکید دارد (دولت بریتانیا^۱، ۲۰۱۸). در ایالات متحده، قانون «بنیان‌های سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد» دستگاه‌های فدرال را به توسعه روش‌های نظام‌مند برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها ملزم کرده است (قانون بنیان‌های سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد در ایالات متحده، ۲۰۱۸). همچنین اتحادیه اروپا، از طریق مرکز مشترک تحقیقات خود، اهمیت مدیریت دانش را در پشتیبانی از سیاست‌گذاری‌ها برجسته کرده است (کمیسیون مشترک تحقیقات اتحادیه اروپا، ۲۰۲۱). موارد مشابهی در سایر کشورها نیز دیده می‌شود. کانادا بر ایجاد پایگاه دانش برای تسهیل دسترسی به داده‌ها و تحقیقات مرتبط تأکید کرده است (خزانه‌داری کانادا^۲، ۲۰۱۶). استرالیا نیز با تأسیس مرکز تخصصی ارزیابی، به بهبود کیفیت و یکپارچگی ارزیابی‌ها پرداخته است (دپارتمان علم، صنعت و منابع استرالیا^۳، ۲۰۲۴). همچنین نیوزیلند با ایجاد پایگاه ارزیابی، به مدیران خطمشی و ارزیابان در دسترسی به شواهد و بینش‌های حاصل از ارزیابی کمک می‌کند (دولت نیوزیلند، ۲۰۱۷).

1. UK Government

2. Treasury Board of Canada Secretariat

3. Australian Department of Industry, Science and Resources

این موارد نشان می‌دهند که کشورهای مختلف به اهمیت مدیریت دانش در ارزیابی‌های خطمشی واقف شده‌اند و از آن برای بهبود مستمر فرایندهای ارزیابی بهره می‌برند.

در مرحله دوم چرخه مدیریت دانش می‌توان گفت پیچیدگی فرایند ارزیابی خطمشی‌ها تنها به خلق و سازمان‌دهی دانش محدود نمی‌شود، بلکه تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش نیز از عناصر مهم در بهبود این فرایندها به‌شمار می‌روند. برای مثال، دانلوپ و رادالی^۱ (۲۰۱۳) تأکید می‌کنند که یادگیری سیاست‌گذاری یک فرایند چندبعدی است که موفقیت آن به استفاده اثربخش از دانش ارزیابی‌ها وابسته است. این دانش، اگر به‌درستی به کار گرفته شود، می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و اثربخشی خطمشی‌ها را بهبود بخشد. همچنین هایکیلا و گرلاک^۲ (۲۰۱۳) معتقدند که تسهیم دانش میان ذی‌نفعان کلیدی، شفافیت و مشارکت را تقویت می‌کند؛ ویژگی‌هایی که از اصول اساسی سیاست‌گذاری خوب محسوب می‌شوند. تجربیات بین‌المللی نشان می‌دهد که به‌کارگیری دانش در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد، علاوه‌بر بهبود کیفیت تصمیمات، باعث افزایش اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌شود (نیومن، چرنی و هد^۳، ۲۰۱۷). همچنین، تسهیم دانش میان نهادهای ارزیابی‌کننده و ذی‌نفعان، شفافیت و پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد و فرصت‌هایی برای اصلاح سیاست‌ها ایجاد می‌کند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۴، ۲۰۲۴؛ رادالی^۵، ۲۰۱۸؛ ساگر و ریزی^۶، ۲۰۱۱). سازمان‌هایی که به‌طور مؤثر دانش خود را به دیگر نهادها منتقل می‌کنند، توانایی بهتری در ارزیابی و بهبود خطمشی‌ها دارند. بوراس و ادوکویست^۷ (۲۰۱۳) نیز تأکید کرده‌اند که انتقال دانش میان نهادها، به‌ویژه در حوزه نوآوری و سیاست‌گذاری، به سیاست‌های کارآمدتر و تقویت ظرفیت‌های سازمانی منجر می‌شود. در سطح بین‌المللی، نهادهایی نظیر دفتر حسابرسی ملی (GAO)^۸ در آمریکا و دفتر حسابرسی ملی (NAO)^۹ در بریتانیا به‌طور جدی به توسعه فرایندهای مدیریت دانش و تسهیم آن با ذی‌نفعان کلیدی پرداخته‌اند (دفتر حسابرسی ملی آمریکا، ۲۰۲۳؛ دفتر حسابرسی ملی بریتانیا، ۲۰۱۳).

نگهداشت و بازخورد دانش، به‌عنوان مرحله سوم و آخر چرخه مدیریت دانش، نقش مهمی در پاسخ‌گویی، شفافیت و اصلاح سیاست‌ها ایفا می‌کند. ارزیابی‌های مستقل، درس‌آموخته‌ها و بینش‌های ارزشمندی در رابطه با چالش‌ها و موفقیت‌های سیاست‌گذاری ارائه می‌دهند. با این حال، در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، این دانش به‌طور سیستماتیک نگهداری و به‌کار گرفته نمی‌شود، که این امر می‌تواند فرصت‌های مهمی برای بهبود خطمشی‌ها را از دست دهد. در حالی که در ایران، ارزیابی‌ها معمولاً تنها به‌صورت گزارش‌های داخلی محدود باقی می‌مانند و به دست سیاست‌گذاران یا عموم نمی‌رسند، در کشورهای پیشرو مانند بریتانیا، آمریکا و کانادا، دستگاه‌های نظارتی دانش حاصل از

1. Dunlop & Radaelli

2. Heikkila & Gerlak

3. Newman, Cherney & Head

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

5. Radaelli

6. Sager & Rissi

7. Borrás & Edquist

8. Government Accountability Office

9. National Audit Office

ارزیابی‌ها را به‌طور نظام‌مند مستندسازی و با سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان به اشتراک می‌گذارند. برای مثال، دفتر حسابرسی ملی بریتانیا، ادارهٔ مسئولیت‌پذیری دولت ایالات متحده در آمریکا و دفتر حسابرسی کل کانادا (OAGC)^۱ از گزارش‌های ارزیابی برای بهبود سیاست‌ها و افزایش شفافیت بهره می‌برند (دفتر حسابرسی ملی بریتانیا، ۲۰۱۸؛ ادارهٔ مسئولیت‌پذیری دولت ایالات متحده^۲؛ ۲۰۲۰؛ دفتر حسابرسی کل کانادا، ۲۰۲۴).

پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مستلزم ایجاد زیرساخت‌های مناسب در چهار بعد سازمانی، فنی، انسانی و فرهنگی است که باید به‌طور هماهنگ عمل کنند. در بُعد سازمانی، نهادهای مدیریت دانش در ساختار سازمانی دستگاه‌های نظارتی ضروری است. این امر شامل ایجاد واحدهای تخصصی، تدوین سیاست‌های مدون و انگیزش کارکنان برای مشارکت در تسهیم دانش می‌شود. حمایت و التزام مدیران ارشد به‌عنوان یکی از اولویت‌های استراتژیک سازمان نیز از عوامل حیاتی موفقیت است (نوناکا و تاکئوچی، ۱۹۹۱؛ داونپورت و پروساک^۳، ۱۹۹۸). در بُعد فنی، ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی و پایگاه‌های داده برای ذخیره و بازیابی دانش ضروری است. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین مانند داده‌کاوی و هوش مصنوعی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها کمک کند. موفقیت این بعد به آمادگی سازمان در پذیرش فناوری‌های نوین و هماهنگی میان بخش‌های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش بستگی دارد (علوی و لندر^۴، ۲۰۰۱؛ چو^۵، ۱۹۹۶).

بُعد انسانی نیز از اهمیت زیادی دارد. مدیریت دانش نه تنها به زیرساخت‌های فنی و سازمانی نیاز دارد، بلکه باید به توانایی‌ها و قابلیت‌های انسانی نیز توجه ویژه‌ای داشته باشد. در این بُعد، نیاز است که به توسعه مهارت‌های کارکنان، ایجاد محیطی برای یادگیری مداوم و فراهم کردن فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت شخصی توجه شود. کارکنان به‌عنوان عاملان اصلی خلق و تسهیم دانش، نیاز به آموزش‌های مناسب در زمینه مدیریت دانش و توسعه مهارت‌های نرم مانند همکاری، ارتباطات مؤثر و تفکر انتقادی دارند (ویک و رابرتز^۶، ۱۹۹۳؛ آرگوت و اینگرام^۷، ۲۰۰۰). همچنین، فراهم کردن فرصت برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد حس مالکیت نسبت به فرایندهای مدیریت دانش می‌تواند بهره‌وری و کارایی در این حوزه را افزایش دهد. به‌علاوه، مدیریت دانش باید به نیازهای روان‌شناختی و انگیزشی کارکنان نیز توجه داشته باشد؛ از جمله ایجاد احساس تعلق و معناداری در کار. انگیزش درونی کارکنان برای تسهیم دانش، بهبود عملکرد سازمانی را تسریع می‌کند (دسی و رایان^۸، ۱۹۸۵). بُعد فرهنگی نیز مهم است. بدون وجود فرهنگ سازمانی مشارکت و تسهیم دانش، موفقیت مدیریت دانش تضمین نخواهد شد. تشویق کارکنان به مشارکت در تسهیم دانش، آموزش و توانمندسازی آن‌ها و ترویج ارزش‌های یادگیری سازمانی از عناصر کلیدی این بُعد هستند (شین^۹، ۲۰۱۰).

1. Office of the Auditor General of Canada
2. Government Accountability Office
3. Davenport & Prusak
4. Alavi & Leidner
5. Choo
6. Weick & Roberts
7. Argote & Ingram
8. Dec & Rayan
9. Schein

حمایت مدیران ارشد با ایجاد سازوکارهای انگیزشی نیز در این زمینه حیاتی است. هم‌افزایی میان این ابعاد، به خلق، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش کمک می‌کند و می‌تواند به کسب بینش‌های جدید و بهبود سیاست‌گذاری‌ها منجر شود. همچنین، مدیریت صحیح عوامل فردی، گروهی و سازمانی برای کاهش مقاومت‌های احتمالی و مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش ضروری است (آرگوت و اینگرام، ۲۰۰۰).

مشارکت و همکاری میان ذی‌نفعان، نقطه عطف مدیریت دانش چه در درون سازمان و چه بین سازمان است. بر اساس مطالعات انجام‌شده، این همکاری در درون سازمان، میان سه گروه اصلی یعنی مدیران ارشد، کارکنان و خبرگان موضوعی از الزامات اساسی محسوب می‌شود (سریواستاوا و جوشی^۱، ۲۰۱۳). مدیران ارشد با فراهم کردن منابع و ایجاد انگیزه، نقش مهمی در تسهیل مشارکت کارکنان ایفا می‌کنند. به‌علاوه، ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان، یکی از وظایف کلیدی این گروه است (علوی و لیندر، ۲۰۰۱). کارکنان نیز به‌عنوان دارایی‌های دانشی سازمان، باید به‌صورت فعال در فرایندهای مدیریت دانش شرکت کنند. آموزش و توانمندسازی آن‌ها می‌تواند به درک بهتر از حضور جدی‌تر در خط‌مشی عمومی منجر شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۲). در این میان، خبرگان موضوعی نیز با ارائه دانش تخصصی و تجربیات خود، می‌توانند به بهبود کیفیت فرایندهای مدیریت دانش کمک کنند. این گروه می‌توانند از طریق مشاوره و بازخورد به دستگاه‌های نظارتی، نقش مؤثری در بهبود ارزیابی‌ها ایفا کنند (داونپورت و پراسک، ۲۰۱۸).

علاوه‌براین، همکاری میان دستگاه‌های نظارتی در سطح ملی و حتی فرامرزی نیز می‌تواند به تسهیم و تبادل دانش منجر شود. این همکاری از طریق ایجاد شبکه‌های دانشی، برگزاری نشست‌های تخصصی و استفاده از فناوری‌های مشترک صورت می‌گیرد (کوکس^۲، ۲۰۰۶). به‌عنوان نمونه، سنگاپور با تأکید بر مشارکت میان ذی‌نفعان، پلتفرم‌هایی برای تسهیم دانش ایجاد کرده است. در این کشور، واحد مرکزی مدیریت دانش با همکاری دانشگاه‌ها و بخش خصوصی، شبکه‌های تخصصی دانشی را توسعه داده است (منک‌هوف، وا، لو و اورز^۳، ۲۰۱۱). مالزی نیز با تمرکز بر آموزش کارکنان و ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی، توانمندسازی کارکنان را در اولویت قرار داده است که موجب افزایش مشارکت آن‌ها در مدیریت دانش شده است (علی، مصطفی، الکاوسی و کاپرتز^۴، ۲۰۲۴). در استرالیا، اداره خدمات عمومی به‌طور منظم با خبرگان دانشگاهی و حوزه سیاست‌گذاری عمومی جلساتی برگزار می‌کند تا دانش و تجربیات خود را تسهیم کنند. این جلسات به توسعه بینش‌ها و بهبود فرایندهای ارزیابی کمک می‌کند (دپارتمان علم، صنعت و منابع استرالیا، ۲۰۲۴). همچنین، استرالیا از طریق همکاری بین‌المللی به تبادل دانش با سایر کشورها می‌پردازد.

یکی از مهم‌ترین دلالت‌های تعامل با مراکز دانش در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، افزایش دامنه و عمق دانش موجود برای بهبود کیفیت ارزیابی‌های مستقل است (مک‌کنزی، ون وینکلن و گروال^۵، ۲۰۱۷). مراکز دانش همچون دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و فکری می‌توانند با ارائه دانش تخصصی و نوآورانه خود، به غنی‌سازی فرایندهای مدیریت

1. Srivastava & Joshi

2. Coakes

3. Menkhoff, Wah, Loh & Evers

4. Ali, Mustaffa, Alkawsy & Capretz

5. McKenzie, van Winkelen & Grewal

دانش در این حوزه کمک کنند. از سوی دیگر، تعامل با مراکز دانش می‌تواند به بهبود تفسیر و درک عمیق‌تر از موضوعات مرتبط با خط‌مشی‌های عمومی منجر شود. این امر از طریق به اشتراک‌گذاری دانش، بحث و تبادل نظر میان دستگاه‌های نظارتی و خبرگان صورت می‌پذیرد (اورز و منک‌هوف^۱، ۲۰۰۴). در نتیجه، ارزیابی‌ها از عمق و کیفیت بیشتری برخوردار خواهند شد. همچنین، عوامل مؤثر بر این تعامل شامل میزان انگیزه و حمایت مدیریت ارشد، وجود فرهنگ تسهیم دانش در سازمان، توانمندی ارتباطی و تعاملی کارکنان و همچنین دسترسی به منابع مالی و فنی مناسب است (هیس‌لوپ^۲، ۲۰۱۳). بدون توجه به این عوامل، امکان برقراری تعامل مؤثر با مراکز دانش محدود خواهد بود.

در ایران، تجارب محدودی در زمینه تعامل نهادهای نظارتی با مراکز دانش برای بهبود مدیریت دانش وجود دارد. اما در سایر حوزه‌ها مانند آموزش و پژوهش، این تعامل بیشتر مشاهده می‌شود. به‌عنوان مثال، همکاری میان وزارت علوم با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی برای تدوین سیاست‌های علمی، تحقیقاتی و فناوری کشور (منوریان و کسائی^۳، ۲۰۰۷). در سایر کشورها، نمونه‌های موفقی از همکاری دستگاه‌های دولتی با مراکز دانش برای بهبود مدیریت دانش وجود دارد. در مالزی، دولت با همکاری دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی، به توسعه پلتفرم‌های مشترک تسهیم دانش در بخش عمومی پرداخته است (علی و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین در انگلستان، اداره خدمات عمومی با همکاری دانشگاه‌ها، به ایجاد جوامع عملی برای به اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان دولتی اقدام کرده است (راشمان و هارتلی^۴، ۲۰۰۲).

مدیریت دانش به‌ویژه در ارزیابی‌های مستقل دستگاه‌های نظارتی، شامل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و تسهیم اطلاعات حساس و محرمانه است که نیاز به اقدامات حفاظتی جامع و خط‌مشی‌های امنیتی مدون دارد. این اقدامات حفاظتی، به‌منظور جلوگیری از دسترسی غیرمجاز، سوء استفاده یا افشای اطلاعات حساس، ضروری است. تأمین امنیت داده‌های الکترونیکی یکی از عناصر حیاتی در حفاظت از اطلاعات حساس و محرمانه در مدیریت دانش به‌ویژه در ارزیابی‌های مستقل است. اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری‌شده در این فرایندها اغلب شامل اطلاعات محرمانه مربوط به خط‌مشی‌های عمومی، سازمان‌ها، کارکنان و حتی شهروندان است. هرگونه نقص در امنیت این داده‌ها می‌تواند به نشت اطلاعات و آسیب به اعتبار دستگاه‌های نظارتی منجر شود. طبق مطالعات باسکرویل و سیپونن^۵ (۲۰۰۲)، فناوری‌های امنیتی پیشرفته مانند رمزنگاری داده‌ها و سیستم‌های تشخیص نفوذ، می‌توانند از اطلاعات الکترونیکی در برابر دسترسی‌های غیرمجاز محافظت کنند. با استفاده از این فناوری‌ها، می‌توان یکپارچگی داده‌ها و محرمانگی اطلاعات را تضمین کرد. در عین حال، خط‌مشی‌های امنیتی مدون نیز باید به‌عنوان نقشه‌راه اقدامات حفاظتی در سازمان‌ها تدوین شوند. دولت سوئد با ایجاد مرکز ملی امنیت سایبری، به تدوین استانداردهای امنیتی و ارائه راهنمایی‌های تخصصی برای دستگاه‌های دولتی پرداخته است. این مرکز نقش مهمی در حفاظت از اطلاعات حساس در دستگاه‌های دولتی دارد و

1. Evers & Menkhoff

2. Hislop

3. Monavvarian & Kasaei

4. Rashman & Hartley

5. Baskerville & Siponen

به عنوان یک مدل موفق در امنیت سایبری شناخته می شود (یوهانسون^۱، ۲۰۱۶). اداره خدمات عمومی استرالیا با پیاده سازی سیستم های کنترل دسترسی مبتنی بر نقش (RBAC)^۲، موفق شده است تا محرمانگی اطلاعات را در بین کارکنان حفظ کند. این سیستم ها به طور دقیق سطوح دسترسی به اطلاعات را بر اساس نیازهای شغلی تعیین می کنند و از افشای اطلاعات حساس جلوگیری می کنند (دپارتمان علم، صنعت و منابع استرالیا^۳، ۲۰۲۴).

اگر بخواهیم به بررسی مدل های مدیریت دانش میان دستگاه های نظارتی دیگر کشورها بپردازیم می توان از مدل ایالات متحده یاد کرد. یکپارچه سازی نتایج حاصل از ارزیابی های دستگاه های نظارتی مختلف مانند CIA^۴، FBI^۵ و NSA^۶ و دیگر سازمان های اطلاعاتی و امنیتی در ایالات متحده، فرایندی پیچیده است که نیازمند هماهنگی و هم افزایی سازمانی است. این دستگاه ها، هرچند با مأموریت های متفاوتی عمل می کنند، اما برای اثرگذاری بهتر بر خط مشی های عمومی و سیاست گذاری های ملی نیاز به یکپارچه سازی داده ها و نتایج ارزیابی های خود دارند. مدل هایی نظیر «کل جامعه اطلاعاتی»^۷ تحت نظارت دفتر مدیر اطلاعات ملی (ODNI)^۸ با ایجاد ساختارها و پلتفرم های مشترک اطلاعاتی، نقش مهمی در اشتراک گذاری داده ها و هماهنگی بین دستگاه های مختلف ایفا می کنند (دفتر مدیر ملی اطلاعات، ۲۰۲۴).

مثال بارز این مدل، هماهنگی دستگاه های اطلاعاتی در مقابله با تروریسم داخلی و تهدیدات سایبری است که به خط مشی های جدید امنیتی منجر شده است. مدل های مشابهی در حوزه سیاست های مالی و اقتصادی نیز وجود دارد؛ نهادهایی مانند فدرال رزرو و کمیسیون بورس و اوراق بهادار از کمیته ها و چارچوب های مشترک برای هماهنگی نتایج ارزیابی های خود استفاده می کنند. این هماهنگی به تدوین سیاست های مشترک مانند قانون دود - فرانک در واکنش به بحران مالی سال ۲۰۰۸ کمک کرده است (هورن بلاور^۹، ۲۰۱۱). در سطح بین المللی نیز، اتحادیه اروپا و استرالیا از مدل های مشابهی برای یکپارچه سازی اطلاعات و سیاست گذاری های فراملی استفاده می کنند. در اتحادیه اروپا، یکپارچه سازی نتایج حاصل از ارزیابی های دستگاه های نظارتی در کشورهای عضو، به ویژه در زمینه سیاست گذاری های مالی و اقتصادی، از طریق مدل های هماهنگی فراملی انجام می شود. کمیسیون اروپا و بانک مرکزی اروپا نقش اصلی در هماهنگی بین دستگاه های نظارتی دارند. این تجارب نشان می دهد که یکپارچه سازی ارزیابی های نظارتی می تواند به بهبود سیاست گذاری ها و افزایش کارایی نهادهای نظارتی منجر شود.

نتیجه گیری

این پژوهش با شناسایی الزامات تحقق مدیریت دانش در ارزیابی های خط مشی عمومی، به ویژه با رویکردی کیفی، به یکی از مهم ترین چالش های حوزه سیاست گذاری پرداخته است. اهمیت این تحقیق در آن است که به شکاف موجود

1. Johansson
2. Role-Based Access Control (RBAC) Systems
3. Central Intelligence Agency (CIA)
4. Federal Bureau of Investigation (FBI)
5. National Security Agency (NSA)
6. IC-wide Integration
7. Office of the Director of National Intelligence (ODNI)
8. Hornblower

میان نتایج ارزیابی‌های پراکنده و بهره‌مندی عملی از آن‌ها پاسخ می‌دهد. دستیابی به دانش سازمان‌یافته در ارزیابی‌های خطمشی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد کمک کند و در نهایت کیفیت و اثربخشی سیاست‌ها را بهبود بخشد. این پژوهش نشان داد که بدون وجود یک سیستم منسجم برای مدیریت دانش، ارزیابی‌ها به‌طور کامل به هدف اصلی خود نمی‌رسند و دانش حاصل از آن‌ها به‌درستی در اختیار سیاست‌گذاران قرار نمی‌گیرد.

تجارب بین‌المللی همچون انگلستان، آمریکا و کانادا نشان می‌دهد که کشورها با ایجاد پایگاه‌های داده و پلتفرم‌های مشترک، به‌طور مؤثر از دانش حاصل از ارزیابی‌ها بهره می‌برند. این کشورها با استفاده از قوانین و نهادهای تخصصی، فرایند جمع‌آوری و به‌کارگیری داده‌ها را بهبود داده و از آن‌ها برای بهینه‌سازی سیاست‌ها استفاده می‌کنند. این پژوهش تأکید دارد که تسهیم دانش و انتقال تجربیات میان نهادهای نظارتی و ذی‌نفعان، شفافیت و پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد و باعث اصلاح سیاست‌های عمومی بر اساس شواهد واقعی و علمی می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش نه تنها در خلق و نگهداری دانش، بلکه در تسهیم و به‌کارگیری آن نیز ضروری است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی تطبیقی بین نحوه مدیریت دانش در کشورهای مختلف و تأثیر آن بر کارآمدی خطمشی‌ها بپردازند تا فهم عمیق‌تری از چگونگی بومی‌سازی مدل‌های موفق به‌دست آید. همچنین در پژوهش‌های آتی می‌توان به بررسی اثرهای عملی پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش در نهادهای نظارتی ایران پرداخت و راه کارهای اجرایی برای کاهش چالش‌های فرهنگی و سازمانی در تسهیم دانش ارائه داد. از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از روش کیفی و تحلیل مضمون است که ممکن است نتایج را به دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان محدود کند.

در پایان، پیشنهادهای کاربردی پژوهش ارائه می‌شود:

۱. ایجاد واحدهای تخصصی مدیریت دانش در نهادهای نظارتی: این واحدها باید به‌طور متمرکز مسئولیت جمع‌آوری، سازمان‌دهی، و تسهیم دانش را برعهده داشته باشند. برای نمونه، در کشورهایی مانند انگلستان و کانادا، واحدهای تخصصی مدیریت دانش با استفاده از بسترهای دیجیتال و پایگاه‌های داده مشترک، امکان دسترسی سریع و کارآمد به اطلاعات ارزیابی‌ها را فراهم کرده‌اند. این تجربیات نشان می‌دهد که ایجاد چنین واحدهایی در ایران می‌تواند به تسهیل تبادل اطلاعات و بهبود کیفیت ارزیابی‌ها منجر شود.
۲. توسعه زیرساخت‌های فنی و دیجیتال: برای موفقیت مدیریت دانش، زیرساخت‌های فنی قوی لازم است. پیشنهاد می‌شود پلتفرم‌های دیجیتال مشترکی ایجاد شوند که به نهادهای مختلف امکان دسترسی به داده‌های ارزیابی‌ها را بدهد. در این راستا، استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و داده‌کاوی برای تحلیل داده‌های ارزیابی می‌تواند به شناسایی الگوهای مخفی و ارائه بینش‌های جدید کمک کند. تجربه موفق آمریکا در استفاده از سیستم‌های هوشمند برای پایش و ارزیابی سیاست‌ها نشان داده است که این فناوری‌ها می‌توانند فرایند تصمیم‌گیری را بهبود بخشند.

۳. همکاری نزدیک با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی: برای افزایش عمق و کیفیت ارزیابی‌ها، همکاری با مراکز

علمی و دانشگاهی ضروری است. این مراکز می‌توانند با ارائه روش‌های نوین ارزیابی و آموزش نیروهای متخصص، به غنی‌سازی فرایند ارزیابی کمک کنند. به‌طور خاص، استفاده از مراکز پژوهشی بین‌رشته‌ای و برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی می‌تواند به بهبود دانش فنی و تحلیلی نهادهای نظارتی کمک کند.

۴. تدوین یک استراتژی ملی مدیریت دانش: لازم است یک استراتژی ملی برای مدیریت دانش طراحی و اجرا شود که شامل مقررات و استانداردهای مشخص برای تسهیم دانش میان نهادهای دولتی باشد. این استراتژی باید شامل ایجاد پلتفرم‌های مشترک داده‌ای، نشست‌های تخصصی منظم و الزامات قانونی برای اشتراک‌گذاری داده‌ها میان نهادهای نظارتی باشد. تجارب کشورهای موفق مانند استرالیا و نیوزیلند نشان داده است که داشتن یک استراتژی ملی و الزام قانونی برای تسهیم اطلاعات، شفافیت و کارآمدی سیاست‌گذاری‌ها را افزایش می‌دهد.

۵. تضمین شفافیت و پاسخ‌گویی با استفاده از مدیریت دانش: مدیریت دانش باید به‌عنوان ابزاری برای افزایش شفافیت در فرایندهای ارزیابی و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد. از طریق تسهیم دانش و انتقال تجربیات میان نهادهای نظارتی و ذی‌نفعان، می‌توان شفافیت و پاسخ‌گویی را ارتقا داد. این امر باعث می‌شود که سیاست‌های عمومی بر اساس شواهد واقعی و علمی اصلاح شده و از بی‌نظمی‌ها و تصمیم‌گیری‌های نادرست جلوگیری شود. تجارب موفق کشورهای اسکاندیناوی نشان داده است که استفاده از سیستم‌های شفاف مدیریت دانش به ایجاد اعتماد عمومی بیشتر نسبت به سیاست‌گذاری‌های دولتی کمک می‌کند.

۶. بهینه‌سازی تبادل دانش از طریق قوانین و استانداردهای دولتی: لازم است که قوانین و استانداردهایی تصویب شوند که تبادل دانش میان نهادهای دولتی را تسهیل کنند. این قوانین می‌توانند شامل الزام به اشتراک‌گذاری داده‌های ارزیابی، استفاده از استانداردهای باز برای تبادل داده‌ها، و تضمین حریم خصوصی و امنیت اطلاعات باشند. به‌عنوان مثال، در اتحادیه اروپا، قوانین GDPR^۱ و Data Directive Open^۲ به‌طور هم‌زمان امنیت داده‌ها و تبادل آزاد اطلاعات را تضمین می‌کنند، که این امر در بهبود کیفیت ارزیابی‌ها و اتخاذ تصمیمات دقیق‌تر نقش بسزایی دارد.

منابع

- ابراهیمی کیاسری، حمیدرضا؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۴۰۲). ارزیابی ترکیبی از عوامل مؤثر بر مشارکت شهروندان در خط‌مشی‌های نظام آموزشی و پرورشی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۲۳۰-۲۵۷.
- ابراهیمی کیاسری، حمیدرضا؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۴۰۲). طراحی الگوی مشارکت شهروندان در خط‌مشی‌های نظام آموزشی و پرورشی ایران با رویکرد چندروشی، *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۳(۴۶)، ۶۶-۹۳.

- الوانی، سیدمهدی؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- تنگستانی، محمدقاسم (۱۳۹۱). نظام حقوقی هماهنگی و انتظام روابط میان دیوان محاسبات کشور و سازمان بازرسی کل کشور، *مجله تحقیقات قضایی*، ش ۱۲.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۲). *بررسی دستگاه‌های متولی مبارزه با فساد در جمهوری اسلامی ایران (۱)* نداشت نهادی. شماره مسلسل ۱۹۱۸۰، کد موضوعی ۲۹۰

References

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Al-Busaidi, K. A. & Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 110-136. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2016-0019>
- Ali, N., Mustaffa, M. M., Alkaws, G. & Capretz, L. F. (2024). If you build it, will they come? Exploring the success factors of knowledge management systems in the Malaysian public sector. *Heliyon*, 10(4), e27093. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27093>
- Alkin, M. C. & King, J. A. (2016). The historical development of evaluation use. *American Journal of Evaluation*, 37(4), 568-579.
- Alvani, S. M. & Sharifzadeh, F. (2017). *The Public Policy Making Process*. Tehran, Allameh Tabatabaei University. (in Persian)
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Australian Department of Industry, Science and Resources. (2024). *Review of the Australian Government's Evaluation Strategy*. <https://www.industry.gov.au/publications/evaluation-strategy-2024-2028>
- Bannister, F. & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128.
- Baskerville, R. & Siponen, M. (2002). An information security meta-policy for emergent organizations. *Logistics information management*, 15(5/6), 337-346.
- Borrás, S. & Edquist, C. (2013). The choice of innovation policy instruments. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1513-1522. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.03.002>
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in*

- psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. *International Journal of Information Management*. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5)
- Coakes, E. (2006). Storing and sharing knowledge: Supporting the management of knowledge made explicit in transnational organisations. *The Learning Organization*, 13(6), 579-593.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press. DOI:10.1145/348772.348775
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Donaldson, S. I. & LaVelle, J. (2010). University-based evaluation training programs in the United States 1980-2008: An empirical examination. *American Journal of Evaluation*, 31 (1), 9-23.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper & Row.
- Dunlop, C. A. & Radaelli, C. M. (2013). Systematising policy learning: From monolith to dimensions. *Political Studies*, 61(3), 599-619. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00982.x>
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Ebrahimi Kiasari, H., Alvani, S. M. & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Combinational Assessment of the Factors Affecting Public Participation in Iranian Educational Policies. *Journal of Public Administration*, 15(2), 230-257. doi: 10.22059/jipa.2023.351493.3247 (in Persian)
- Ebrahimikiasari, H. , Alvani, S. M. and Memarzadeh, G. (2023). Designing Public Participation Model in Iranian Educational Policies by Multi-Method Orientation. *Strategic Studies of public policy*, 13(46), 66-93. doi: 10.22034/sspp.2023.562459.3291 (in Persian)
- Evers, H. D. & Menkhoff, T. (2004). Expert knowledge and the role of consultants in an emerging knowledge-based economy. *Human Systems Management*, 23 (2), 123-135. <https://doi.org/10.3233/HSM-2004-23201>
- Gil-Garcia, J. R. (2012). Enacting electronic government success. *Springer Science & Business Media*.
- Government Accountability Office. (2023). *Knowledge management in public sector evaluations*. GAO Reports. Available at: <https://www.gao.gov/assets/d24900483.pdf>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

- Harkins, S. S. & Harkins, W. H. (2006). *The debtors colony (Building America)*. Mitchell Lane Publishers. ISBN-10:1584154659
- Heikkila, T. & Gerlak, A. K. (2013). Building a conceptual approach to collective learning: Lessons for public policy scholars. *Policy Studies Journal*, 41 (3), 484-512. <http://dx.doi.org/10.1111/psj.12026>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press. ISBN: 9780199691937
- Hogan, R. L. (2007). The historical development of program evaluation: Exploring the past and present. *Online Journal of Workforce Education and Development*, 2(4), 1-14. Available at: <https://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/vol2/iss4/5>
- Hornblower, L. R. (2011). Outsourcing Fraud Detection: The Analyst as Dodd-Frank Whistleblower, *Journal of Business & Technology Law*, 287-326. Available at: <https://digitalcommons.law.umaryland.edu/jbtl/vol6/iss2/2>
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Islamic Consultative Assembly Research Center (2023). *Survey of the institutions responsible for combating corruption in the Islamic Republic of Iran (1) Institutional mapping*. Serial number 19180, subject code 290 (in Persian)
- Johansson, M. (2016). A national cyber security strategy. *Ministry of Justice*. Available at: <https://www.government.se/contentassets/d87287e088834d9e8c08f28d0b9dda5b/a-national-cyber-security-strategy-skr.-201617213>
- Karlsson, F., Frostenson, M., Prenkert, F., Kolkowska, E. & Helin, S. (2017). Inter-organisational information sharing in the public sector: A longitudinal case study on the reshaping of success factors. *Government Information Quarterly*, 34(4), 567-577. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.007>
- Loebbecke, C., van Fenema, P.C. & Powell, P. (2016) Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25 (1), 4-14. ISSN 0963-8687.
- McKenzie, J., van Winkelen, C. & Grewal, S. (2017). Developing organisational decision-making capability: A knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 403-421. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137402>
- Menkhoff, T., Wah, C. Y., Loh, B. & Evers, H. (2006, January). Encouraging knowledge sharing in knowledge-based organizations: individual and organizational aspects of knowledge management leadership. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 7, pp. 153c-153c). IEEE.
- Monavvarian, A. & Kasaei, M. (2007). A KM model for public administration: The case of Labour Ministry. *Vine*, 37(3), 348-367. <https://doi.org/10.1108/03055720710731772>

- National Audit Office (2011). *Evaluation in government*. National Audit Office. Available at: https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2013/12/10331-001-Evaluation-in-government_NEW.pdf
- Newman, J., Cherney, A. & Head, B. W. (2017). Policy capacity and evidence-based policy in the public service. *Public Management Review*, 19 (2), 157-174. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2016.1148191>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Harvard Business Review Classics. ISBN 0195092694.
- OECD (2024). *Recommendation of the Council on Public Policy Evaluation*, OECD/LEGAL/0478. Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0478>
- Office of the Auditor General of Canada. (2024). Transparency: OAGC Reports. Available at: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/pd_fs_e_944.html
- Peters, B. G. & Pierre, J. (2006). *Handbook of public policy*. SAGE Publications. ISBN-10 0-7619-4061-8
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Radaelli, C. M. (2018). Halfway through the better regulation strategy of the Juncker Commission: What does the evidence say? *Journal of Common Market Studies*. 56 (S1), 85-95. DOI: 10.1111/jcms.12768
- Rashman, L. & Hartley, J. (2002). Leading and learning: Knowledge transfer in the Beacon Council Scheme. *Public Administration*, 80 (3), 523-542. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9299.00316>
- Sager, F. & Rissi, C. (2011). The limited scope of policy appraisal in the context of long-term policy problems: A case study on the evaluation of large-scale transport infrastructure in Switzerland. *Evaluation*, 17 (1), 19-34. <http://dx.doi.org/10.1177/1356389011401612>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-18586-5
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Leviton, L. C. (1990). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. SAGE Publications. ISBN-10: 0803953011
- Silva, V., Grande, A. J., Martimbianco, A. L. C., Riera, R. & Carvalho, A. P. V. (2012). Overview of systematic reviews - a new type of study: part I: why and for whom? *Sao Paulo Medical Journal*, 130(6), 398-404. doi:10.1590/s1516-31802012000600007
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62.

- Tangestani, M.Gh. (2012). Legal System of Coordination and Regulation of Relations between the Court of Accounts and the General Inspectorate of the Republic. *Journal of Judicial Research*, No. 12. (in Persian)
- Treasury Board of Canada Secretariat. (2016). *Policy on Results*. Available at: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=31300>
- UK Government. (2024). *What Works Network: Evidence for decision makers*. Available at: <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.

