ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ, ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 3

Ի՞ՆՉ Է ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ 5

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ 5

Պատմությունը..... 5

Նպատակը. 6

Էությունը. 6

ՈՎՔԵՐ ԵՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆՈՂՆԵՐԸ 7

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ՈՐՈՇ ՏԵՍԱԿՆԵՐ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԿՈՄՊԵՏԵՆՑԻԱՅԻ ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ 7

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՔԱՅԼԵՐԸ 8

Ութաստիճան ուղի. 8

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ 15

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ՄՈԴԵԼ 17

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ 22

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման կոմպետենցիաների ձևավորման շրջանակներում կարելի է առանձնացնել առնվազն երկու ընդհանուր տեսակ: Մեկը կենտրոնանում է կոնկրետ ձեռքբերումների շուրջ՝ որոշակի գիտելիքների տիրապետման կամ կոնկրետ մակարդակում տվյալ առաջադրանքը կատարելու հիմնավոր կարողությամբ: Իսկ մյուսը կենտրոնանում է վարքային հատկանիշների վրա, այլ ոչ թե՝ կոնկրետ ձեռքբերումների: Հանրային ոլորտում բազմաթիվ կոմպետենցիաների շրջանակներ ներառում են այս երկու մոտեցումների որոշակի խառնուրդներ: Դրանց շարքում է քաղաքականության վերլուծության և մոնիտորինգի կոմպետենցիան, որը պահանջում է կոնկրետ գիտելիքների, ձեռքբերումների և վարքային հատկանիշների համախմբում:

Ընդհանուր առմամբ, քաղաքականության վերլուծությունը կառավարման ավելի ընդարձակ բաղադրիչի՝ քաղաքականության, ձևավորման մաս է հանդիսանում, որը քաղաքացիական ծառայողների կարողությունն է՝ արդյունավետ մասնակցելու քաղաքականության կառուցվածքների և ստանդարտների սահմանմանը, ինչպես նաև գաղափարների ձևավորման, գնահատման, ներքին և արտաքին խորհրդատվությունների, տարբեր դիրքորոշումների համակարգման, քաղաքականության փաստաթղթերի ձևավորման, քաղաքականության գաղափարների և մոտեցումների հաղորդման հարակից գործընթացներին[1]:

Քաղաքացիական ծառայության գործընթացներում միավորվում են հետևյալ երեք ուղղությունները՝

- Քաղաքացիական ծառայողների՝ նախկին փորձից բերված գիտելիքն ու փորձառությունը.
- Քաղաքացիական ծառայողների ունեցած կոնկրետ տեխնիկական կամ առարկայական գիտելիքները.
- Վարքագծային հատկանիշները, որոնք քաղաքացիական ծառայողները դրսևորում են քաղաքականության ձևավորման սոցիալական գործընթացներում *[1]:*

[1] Գերմանական բյուրոկրատիայում կոմպետենցիայի ավանդական մոտեցումը հիմնականում այս տեսակ էր, 1980-ական թվականներից Մեծ Բրիտանիայի մարդկային ռեսուրսների ստանդարտների մշակումը նույնպես իրականացվեց այդ մոտեցման հիման վրա: Ի տարբերություն այդ կոնկրետ ձեռքբերման մոտեցման, 1960-ականների վերջերից ԱՄՆ-ում մշակված մոտեցումը կոմպետենցիային կենտրոնացած էր տվյալ բնագավառում գերազանց կատարողականության հետ կապված վարքային հատկանիշների և վերաբերմունքի վրա, այլ ոչ թե կոնկրետ ձեռքբերումների:

Այս երեք ուղղությունները կարող են իրենց հերթին բաժանվել բաղադրիչների, որոնք ներկայացված են ստորև՝ Աղյուսակ 1–ում:

Աղյուսակ 1

Քաղաքականության վերլուծության կոմպետենցիային վերաբերող քաղաքացիական ծառայության երեք ուղղությունները

Կոմպետենցիայի ուղղություն	Կոնկրետ որակ
Փորձառություն	Կառավարության և վարչության ներսում փորձառություն (տարիների ծառայություն)՝ - Ոլորտի և գործնական փորձ - Իրականացման փորձ - Քաղաքականության կամ խորհրդարանական փորձ - «արտասահմանյան» փորձ - հետազոտական փորձ
Տեխնիկական կամ առարկայական գիտելիք	-քաղաքականության պատմության գիտելիքներ - բիզնեսի կամ ոլորտի համատեքստային գիտելիքներ - կառավարման մեթոդների իմացություն - պետական գործընթացի գիտելիքներ - լեզվի և մշակութային գիտելիքներ - մասնագիտական հմտություններ
Ներդրում սոցիալական գործընթացին	- հիշողություն - ցանցային գործառույթ - ծրագրի վերահսկում, ղեկավարում և պլանավորում - գնահատում և քննադատական դատողություն - բախումների կառավարում - գիտելիքի կառավարման ձևավորում և գաղափարների առաջարկում

Հանրային քաղաքականության առավել հայտնի, պարզ և կարճ սահմանումը ներկայացրել է Թոմաս Դայը, մասնավորապես՝ «Հանրային քաղաքականությունը ցանկացած բան է, որ կառավարությունը որոշում է կատարել կամ չկատարել» *[12]:*

Ի՞ՆՉ Է ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ըստ «Բրիտանիկա» հանրագիտարանի՝ քաղաքականության վերլուծությունը տնտեսական, սոցիալական կամ այլ հասարակական խնդիրների բարելավման համար նախատեսված՝ սկզբունքն ու գործողությունը ձևակերպելու, ընդունելու և իրականացնելու ուսումնասիրությունն ու գնահատումն է: Քաղաքականության վերլուծությունը հիմնականում վերաբերում է քաղաքականության այլընտրանքներին, որոնք պետք է հանգեցնեն նոր լուծումների: Քաղաքականության վերլուծությունը պահանջում է մանրակրկիտ համակարգային և էմպիրիկ ուսումնասիրություն *[2]:*

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ

Պատմությունը.

21-րդ դարում «հանրային քաղաքականության վերլուծություն» հասկացությունը ունեցել է «քաղաքական գիտություններ» անվանումը: Այն իր մեջ է ներառել բոլոր մյուս գիտությունների անհրաժեշտ տարրերը և եզակի միջմասնագիտական գիտություն ստեղծել, որը տեսաբանների ուշադրությունն է կենտրոնացրել հասարակության խնդիրների շուրջ, որոնք պահանջում են միասնական գործողություն և կառուցվածքային մոտեցում:

Մյուս կողմից՝ քաղաքականության վերլուծության բարդությունները ևս նպաստել են քաղաքականության գիտության զարգացմանը և աճին, որն իր մեջ ներառում է մի շարք տեսություններ և գործիքներ բնական գիտություններից (օրինակ՝ քիմիա և կենսաբանություն), սոցիալական գիտություններից (օրինակ՝ սոցիոլոգիա, հոգեբանություն և մարդաբանություն) և հումանիտար գիտություններից (պատմություն և փիլիսոփայություն)՝ ավելի լավ հասկանալու համար հանրության ասպեկտները, հիմնախնդիրները և այդ հիմնախնդիրների լուծումները: Քաղաքականության վերլուծությունը կարևոր է ժամանակակից բարդ հասարակություններում, որոնք սովորաբար պարունակում են մեծ քանակով հանրային քաղաքականություններ, բարդ և հաճախ փոխկապակցված մարտահրավերներ, իսկ հանրային քաղաքականությունն ունի հսկայական սոցիալական, տնտեսական և քաղաքական հետևանքներ: Ավելին, հանրային

քաղաքականությունը դինամիկ գործընթաց է, որն աշխատում է փոփոխվող սոցիալական, քաղաքական և տնտեսական պայմաններում: Քաղաքականության վերլուծությունը օգնում է պետական պաշտոնյաներին հասկանալ, թե ինչպես են փոփոխվում սոցիալական, տնտեսական և քաղաքական պայմանները, և ինչպես պետք է զարգանա հանրային քաղաքականությունը՝ փոփոխվող հասարակության փոփոխվող կարիքներին համապատասխանելու համար *[2]:*

Նորմատիվ տեսական խնդիրները, քաղաքական համակարգերի հիմնական հատկանիշների հետ կապված էմպիրիկ խնդիրները, քաղաքականության և ծրագրերի բովանդակության վրա կենտրոնացած հանգամանքները բոլորն էլ տեղ են գտել տարատեսակ աշխատանքներում՝ «*Քաղաքականության վերլուծություն կամ քաղաքականության ուսումնասիրություններ»* անվանումով *[9]:*

Նպատակը.

Քաղաքականության վերլուծությունը ինքնանպատակ չէ: Դրա հիմնական և ամենամեծ նպատակն է որոշում կայացնողին օգնել քաղաքականության համար այնպիսի արդյունավետ որոշում կայացնել, որը դեռևս հայեցակարգային փուլում է, և որոշակի էմպիրիկ հետազոտության, հիմնավորման, ձևակերպման, օրինականացման, ինչպես նաև քաղաքականությունը օրակարգ մտցնելու կարիք ունի: Ժամանակակից քաղաքականության մեջ որոշումների ընդունումը կարող է տարբերվել պատմության մյուս ժամանակաշրջաններում որոշումների ընդունումից, որն է՝ վերլուծության մոդելների և տեխնիկայի մշակումը, ինչն ուղղված է որոշման համար ավելի ռացիոնալ հիմքի ապահովմանը: Հիմնական հարցը կոնկրետ քաղաքականության համար «լավագույն համապատասխանությունը» գտնելն է. արդյոք ռացիոնալ վերլուծությունը համապատասխանում է որոշումների կայացման իրական աշխարհին, որտեղ առկա են փաստերի, արժեքների, միջոցների, նպատակների վերաբերյալ անհամաձայնություններ և որտեղ կա զգալի անորոշություն: Ընդունված ցանկացած քաղաքականություն կունենա կողմնակիցներ և հակառակորդներ, վերջնական արդյունքում՝ բավարարված և չբավարարված անձինք:

Էությունը.

Քաղաքականության վերլուծությունը սոցիալական և քաղաքական գործունեություն է: Թեև քաղաքականության վերլուծություն իրականացնողն իր անձնական պատասխանատվության բաժինն ունի որակի և վերջնական

ազդեցության առումով (քանի որ միայն սահմանափակ թվով մարդիկ են վերջնական որոշում կայացնելու), առաջին հերթին պետք է մտածել, որ դա վերաբերում է մեր հայրենակիցների կյանքին և առողջությանը, այդպիսով սա վեր է անձնական որոշումների կայացումից:

ՈՎՔԵՐ ԵՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆՈՂՆԵՐԸ

Ժամանակակից աշխարհի քաղաքականության վերլուծություն իրականացնողները գործունեության ոլորտի առումով սահմաններ չունեն: Նրանք օգնում են պլանավորման, բյուջետավորման, ծրագրի նախագծման, ծրագրի կառավարման, ծրագրերի գնահատման, հասարակայնության հետ կապերի և այլ գործառույթների մեջ: Նրանք աշխատում են պետական, մասնավոր և շահույթ չհետապնդող հատվածներում, միայնակ կամ թիմերով:

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ՈՐՈՇ ՏԵՍԱԿՆԵՐ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԿՈՄՊԵՏԵՆՑԻԱՅԻ ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Քիստոֆեր Հուդը և Մարտին Լոջը *[9]* քաղաքացիական ծառայության քաղաքականության մշակման կոմպետենցիաների վերաբերյալ իրենց հոդվածում, նշում են, որ շատ քաղաքացիական ծառայողների առջև ծառացած քաղաքականության խնդիրները տարբեր ձևերով են դրսևորվում և հաճախ ձևափոխվում՝ մի ձևից մյուսը: Նրանք նշում են, որ որոշ դեպքերում կան համեմատաբար հստակ քաղաքական պարամետրեր, որոնց ներքո պետք է զարգանա քաղաքականությունը, բայց այլ դեպքերում հնարավոր գործողությունների շրջանակը այդքան էլ հստակ չէ: Որոշ քաղաքական գործեր ներառում են ավելի բարձր մակարդակի բախումներ, մյուսները՝ ավելի շատ տեխնիկական բարդություններ են ներառում: Որոշ քաղաքականության խնդիրներ «տնօրինվում են» մեկ բաժնի կողմից, իսկ մյուսները պատկանում են շատերին կամ ոչ մեկին:

Այսպիսով, քաղաքականության վերլուծության ընթացքում պետք է հաշվի առնել երեք բան՝

- Խնդրի քաղաքական ուղղությունները.

- Հարցի բարդությունը՝ ներգրավված, ինչպես նաև շահագրգիռ կողմերի առումով.
- Տեխնիկական բարդությունները՝ ներառյալ ժամկետները:

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՔԱՅԼԵՐԸ

Ութաստիճան ուղի.

Հետևելով քաղաքականության վերլուծության նկատմամբ ավելի պրագմատիկ և քաղաքականապես հիմնավորված մոտեցմանը՝ խորհուրդ է տրվում Յուջին Բարդաշի «Քաղաքականության վերլուծության գործնական ուղեցույց. Խնդիրների առավել արդյունավետ լուծման ութաստիճան ուղի» հայտնի ձեռնարկը: Այս ձեռնարկի մեջ հեղինակը նշում է, որ քաղաքական վերլուծությունը ավելի շատ արվեստ է, քան գիտություն, քանի որ այն ներառում է և՛ ինտուիցիա, և՛ մեթոդ: Նա ամփոփել է բոլոր քայլերը, որ քաղաքական վերլուծաբանը պետք է գործնական և ռացիոնալ ձևով կատարի՝ որոշումներ կայացնողների համար առավելագույն ռացիոնալ և օպերատիվ քաղաքականություն ստանալու համար: Ստորև բերված 8 քայլերը կարող են ուղղորդել ցանկացած սկսնակի, քաղաքացիական ծառայողի կամ ղեկավարի՝ իր սեփական հետազոտական և քաղաքական վերլուծության իրականացման ընթացքում, մնալով՝ պարզ, հստակ, բայց և համապարփակ՝

Սահմանե՛ք խնդիրը

Հավաքե՛ք ապացույցներ

Կառուցե՛ք այլընտրանքներ

Ընտրե՛ք չափորոշիչներ

Ծրագրե՛ք արդյունքները

Դիմակայե՛ք փոխզիջումներին

Որոշե՛ք

Պատմեք ձեր պատմությունը

Այս քայլերը պարտադիր չէ, որ հենց այդ հերթականությամբ կատարվեն, և ոչ բոլորն են անպայման կարևորվում յուրաքանչյուր խնդրում: Ժամանակի ընթացքում

կարող է փոխվել խնդրի սահմանումը, այլընտրանքային ցանկը, գնահատման չափանիշների փաթեթը և այլն: Բայց յուրաքանչյուր շրջանի հետ դուք ավելի վստահ կդառնաք, որ ճիշտ ուղու վրա եք, և կենտրոնանում եք ճիշտ հարցի շուրջ: Գործընթացը բավականին դինամիկ է և կարող է հուսահատեցնել, բայց վերջում դա անպայման կհատուցվի, պայմանով, որ կարողանաք սովորել հաղթահարել որոնման, բացահայտման և գյուտի մարտահրավերները:

Սահմանե՛ք խնդիրը

Խնդրի սահմանումը առաջին կարևորագույն քայլն է: Ժամանակի ընթացքում այն հավանաբար փոփոխության կենթարկվի և միանշանակ օգտակար կլինի վերջին փուլում, երբ պատմեք ձեր պատմությունը: Այնուամենայնիվ, խնդրի սահմանումը կախված է *հարցի հոեկորաբանությունից*. Այն կարող է լինել շատ տեխնիկական կամ ընդհանուր սոցիալական: Երկու դեպքերում էլ պետք է կարողանաք սահմանումը ներկայացնել վերլուծական տեսակետից կառավարելի և բավական պրագմատիկ ձևով, որպեսզի իրատեսական հնչի լուծման գործընթացը սկսելու համար քաղաքական և վերլուծական միջոցների հասանելիության առումով:

Շատ հարցեր կունենան ավելի, քան մեկ խնդիր, և անհրաժեշտ է կենտրոնանալ միայն դրանցից մեկի շուրջ՝ արդյունավետ գործելու համար: Արդյունավետ գործելու համար անհրաժեշտ է կենտրոնանալ քաղաքականության վերլուծության մեկ գաղափարախոսության վրա: Բայց եթե խնդիրները չափազանց բարդ չեն, ապա կարող եք սահմանել մեկից ավելին: Երբեմն խնդիրը ոչ թե ստատիկ է, այլ դինամիկ և առկա է լինում ամենօրյա վատթարացման ռիսկ: Օրինակ՝

- Այս երկրում չափազանց շատ են անօթևանները.
- Գործազրկության մակարդակը շատ արագ է աճում, և տնտեսությունը չի կարող զարգանալ նույն տեմպով.
- Նախադպրոցական տարիքի երեխաների թիվը Երևանում մեկ տարում աճում է x-ով, իսկ նրանց կրթելու և հոգալու համար ֆիզիկական հնարավորություններ մշակելու քաղաքի կարողությունը այդքան արագ չի աճում:

Խնդրի սահմանումը պետք է լինի գնահատվող.

«Խնդրի» գաղափարը սովորաբար նշանակում է, որ մարդիկ մտածում են, թե աշխարհում ինչ-որ բան սխալ է: Այնուամենայնիվ, հարկ է նշել, որ սխալը շատ սուբյեկտիվ և վիճելի տերմին է, ճիշտ այնպես, ինչպես ճիշտ կամ ճշգրիտ տերմինները: Սա կարող է հարաբերական լինել. երբեք չկան բաներ, որոնք սխալ են որոշ մարդկանց համար: Միշտ կլինի այլ մոտեցում և կարծիք, և, ցավոք, այս տեսակի փիլիսոփայական տարբերությունները լուծելու ակնհայտ կամ ընդունված ուղիներ չկան:

Քանակական արժեք հաղորդեք սահմանմանը.

Օգտակար է խնդրի սահմանման ժամանակ թվային արտահայտությունը: Դեֆիցիտների կամ ավելցուկների վերաբերյալ պնդումների համար անհրաժեշտ են մեծություններ՝ թվային արժեքներ: Որքան մեծ է «չափազանց մեծ»-ը: Որքան փոքր է «չափազանց փոքր»-ը: Այստեղ «որոշակի փաստեր հավաքելը» կարող է նախորդել խնդրի սահմանման վերջնական ձևակերպմանը՝ անհրաժեշտ ծավալով խնդիրը ճիշտ ներկայացնելու համար:

Խնդրի առաջացման պատճառների ճիշտ սահմանում.

Երբեմն որոշակի պայմաններ իրենք իրենցով խնդրահարույց չեն դիտվում, սակայն ընկալվում են որպես խնդրի առաջացման պատճառներ: Խնդիրի առաջացման պատճառները տեսնելու համար պահանջվում է ընկալունակություն, սոցիալական կամ տեխնիկական գիտելիքներ: Օրինակ՝ քաղաքացիական ծառայողի կոնկրետ գիտելիքների և փորձի, ձեռքբերումների և վարքային հատկանիշների երեք չափորոշիչները (տե՛ս Աղյուսակ 1) միշտ օգնում են նրան բացահայտել խնդիրները և գծել ճիշտ սահմանագիծը: Այսպիսով, եթե դուք ոլորտի մասնագետ չեք, կարող եք չտեսնել խնդիրների հիմքը:

Խնդիրների սահմանման հիմնական սխալները.

Գոյություն ունեն առնվազն երկու սխալներ, որոնք կարող են կատարել քաղաքականության վերլուծություն իրականացնողները՝

- **Նախ և առաջ՝** որոշում կայացնելը որպես խնդրի լուծում ընդհանուր սխալ է: Նախատեսվող լուծումները պետք է գնահատվեն էմպիրիկ տեսանկյունից և ոչ թե միայն օրինականացվեն՝ զուտ դրանք սահմանելով: Այնպես որ, մի ասեք՝ «անօթևանների համար չափազանց քիչ ապաստարաններ կան»: Փոխարենը, ասեք՝ «շատ անօթևան ընտանիքներ կան»:

- **Երկրորդ՝** երբ սահմանում եք խնդիրների պատճառները, դրանք պետք է լինեն իրական, այլ ոչ թե ենթադրյալ: Պատճառների շղթան և ապացույցները պետք է հիմնավորված լինեն:

Հավաքե՛ք ապացույցներ

Քանի դեռ մտածում և տվյալներ եք հավաքում, բավական ժամանակ եք կորցնում ծավալուն գրականության և վիճակագրության վրա: Դրա համար հավաքեք «տվյալները», որոնք կարող են վերածվել «տեղեկատվության», ինչը կարող է վերածվել ձեր խնդրի «ապացույցի»:

- ***Տվյալները*** փաստերն են (վիճակագրություն, ցուցանիշներ, բայց կարող է լինել դրանից ավելին, ինչպես օրինակ չափելու կարողություններ):
- ***Տեղեկատվությունը*** «տվյալներն» են, որոնք ունեն «իմաստ»: Ինչն օգնում է աշխարհը դասակարգել ըստ կատեգորիաների: Օրինակ՝ տարբեր երկրներում ալկոհոլի չարաշահման տարածվածությունը տվյալ է, սակայն այդ տվյալները դառնում են տեղեկություն, երբ որոշվում է այդ երկրները դասակարգել համեմատության սկզբունքով:
- ***Ապացույցներ՝*** տեղեկատվություն, որն ազդեցություն ունի կարևոր մարդկանց (ներառյալ Ձեր) առկա համոզմունքների, ուսումնասիրվող խնդրի կարևոր առանձնահատկությունների և դրա լուծման կամ մեղմացման ուղիների վրա:

Ապացույցը անհրաժեշտ է երեք հիմնական նպատակների համար: Առաջին նպատակը խնդրի բնույթն ու ծավալը գնահատելն է, որը դուք փորձում եք սահմանել: Երկրորդը՝ ուսումնասիրվող քաղաքականության կոնկրետ իրավիճակի որոշ առանձնահատկությունների գնահատումն է: Օրինակ՝ հնարավոր է, որ կարիք լինի իմանալ գործակալության ծանրաբեռնվածությունը, վերջին բյուջեները, ծառայությունների ոլորտում ժողովրդագրական փոփոխությունները, գործակալության ղեկավարի քաղաքական գաղափարախոսությունը, գործակալության միջին մակարդակի ղեկավարների կոմպետենցիաները և այլն: Երրորդ նպատակն է գնահատել քաղաքականությունները, որոնք առնվազն մի քանի անձանց կարծիքով արդյունավետ են եղել նմանատիպ իրավիճակներում, գուցե այլ իրավասություններում և այլ ժամանակներում: Բոլոր երեք նպատակները համապատասխանում են քաղաքականության հնարավոր արդյունքների իրատեսական կանխատեսումների իրականացման նպատակին: Քանի որ այս նպատակներից յուրաքանչյուրը նկատելի է դառնում քաղաքականության

վերլուծության գործընթացի տարբեր փուլերում, ապա այս քայլը կկատարվի մի քանի անգամ, սակայն ամեն անգամ տարբեր շեշտադրումներով:

Կարևոր է իրականացնել գրականության ուսումնասիրություն: Հաջորդ կարևոր բանը, որ անհրաժեշտ է հիշել և ձեռնարկել դա լավագույն փորձի ուսումնասիրությունն է: Հավանական է, որ Ձեր կողմից ուսումնասիրվող խնդիրը բացառիկ չէ և այլ իրավասու քաղաքականություն մշակողներ և պետական հատվածի ղեկավարներ արդեն ինչ-որ կերպ առնչվել են դրա հետ: Դուք պետք է կարողանաք սա արտածել Ձեր կողմից ուսումնասիրվող իրավիճակներում:

Կառուցե՛ք այլընտրանքներ

Աշխատանքը սկսելու համար պետք է հաշվի առնել գործողությունների բոլոր հնարավոր ուղիները: Սակայն, որոշ դեպքերում կարելի է ամեն ինչ թողնել բնական ընթացքին: Այնուամենայնիվ, Ձեր մտորումների ավարտին կարող եք գնահատել և ընտրություն կատարել 3-ից 4 տարբերակի միջև, քանի որ կարող եք ինչ-որ մեկից հրաժարվել կամ մյուսները խմբավորել մեկ այլընտրանքի ներքո:

Քաղաքականության վերլուծության այս կարևոր փուլում կարող են օգտագործվել բազմաթիվ մեթոդներ կամ մոդելներ: Ըստ Ուեյն Փարսոնսի ռացիոնալ վերլուծության հիմնական տեխնիկան ներառում է՝

- Ծախսերի և օգուտների վերլուծություն.
- Տնտեսական կանխատեսում.
- Ֆինանսական պլանավորում.
- Գործառնական հետազոտություններ, համակարգերի վերլուծություն.
- Սոցիալական ցուցանիշներ, ազդեցության գնահատում:

Ընտրե՛ք չափորոշիչներ

Հենց այս փուլում կարող եք տեղադրել ձեր ցանկալի չափորոշիչները և ըստ դրանց չափել արդյունքները: Այս քայլը պատկանում է գնահատող հատվածին, ինչը կարևոր է և՛ արժեքները, և՛ փիլիսոփայությունը դեպի քաղաքականության վերլուծություն բերելու համար: Անհրաժեշտ է կիրառել գնահատման չափանիշները՝ արդյունքների, և ոչ թե այլընտրանքների մասին դատողություններ անելու համար:

Քաղաքականության վերլուծության մեջ սովորաբար օգտագործվող գնահատման չափանիշները հետևյալն են.

- Արդյունավետություն.
- Հավասարություն, հավասար իրավունքներ, արդարություն, «արդարադատություն».
- Ազատություն,

Հիմնականում կիրառվող գործնական չափանիշները հետևյալն են՝

- Օրինականություն.
- Քաղաքական աջակցություն.
- Կայունություն և բարելավման հնարավորություն:

Ծրագրե՛ք արդյուքները

Այս փուլը, ամենայն հավանականությամբ, ամենադժվարն է, քանի որ այն առաջին հերթին վերաբերում է վերլուծելու, արդեն իսկ հավաքված ապացույցները և մշակված այլընտրանքները համախմբելու ձեր կարողություններից, գիտելիքներից, նախորդ նմանատիպ փորձից և ձեր պատկերացումից:

Կցե՛ք մեծություններ.

Արդյունքների նախագծման ընթացքում ձեր վերլուծության համար օգտակար կլինի, եթե որոշակի լուծումների կամ ակնկալվող արդյունքներին կցեք մեծություններ, այլ ոչ թե անորոշ ընդհանուր կանխատեսումներ կատարեք: Հաշվարկներին մեծություններ կցելը ավելի է հստակեցնում դրանք: Օրինակ՝ «Փողոցի այս հատվածում վերգետնյա անցման կառուցումը կնվազեցնի հետիոտների հետ դժբախտ պատահարների քանակը» ասելու փոխարեն, դուք կասեք. «Փողոցի այս հատվածում վերգետնյա անցման կառուցումը տարեկան 70%-ով կնվազեցնի հետիոտների հետ դժբախտ պատահարների քանակը»:

Դիմակայե՛ք փոխզիջումներին

Երբեմն լինում են դեպքեր, երբ այլընտրանքներից մեկը առավել շահավետ է կամ այլընտրանքային տարբերակների ոսկե միջինն է՝ գնահատման բոլոր չափանիշների առումով: Այդ դեպքում ոչ մի փոխզիջում չի դիտարկվում:

Եթե մենք լրացուցիչ X դոլար ծախսում ենք ծառայության Y լրացուցիչ միավորի համար, մենք կարող ենք ստանալ լավ արդյունքի լրացուցիչ Z միավորներ: Նման վերլուծության արդյունքում որոշում կայացնողը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցին. «Արդյո՞ք հասարակությունը (կամ դուք) արժեքը՝ Z-ը, ավելի շատ կամ ավելի քիչ եք արժևորում, քան X-ը» և այնուհետև հետևի պատասխանի ակնառու հետևանքին «Եթե այո, ապա որոշե՛ք Y-ը, եթե ոչ՝ ապա ոչ»:

Որոշե՛ք

Եթե դժվար է որոշում կայացնել, ուրեմն, միգուցե բավարար չափով չեք հստակեցրել փոխզիջումը կամ դուք չեք մանրամասնել իրականացման խնդիրները:

Մտածեք այս կերպ. Եթե դուք չեք կարող ինքներդ ձեզ համոզել որոշակի գործողությունների ուղու հավանականության մեջ, ապա հավանաբար չեք կարողանա համոզել նաև ուրիշներին:

Ներկայացրեք ձեր նախագիծը (վերլուծությունը)

Բոլոր վերը նշված քայլերի բազմաթիվ վերափոխումներից հետո դուք պատրաստ եք պատմել ձեր պատմությունը բոլոր նրանց, ովքեր հետաքրքրված են ձեր նախագծով: Դուք պետք է կարողանաք պատմել ձեր հիմնական պատմությունը ինչ-որ մեկին բավականաչափ պարզ և գործնական տերմիններով: Եթե չեք կարող բացատրել ձեր գործը և ձեր եզրակացությունը ինչ-որ մեկի համար, ով լիովին հեռու է թեմայից և մասնագիտությունից, ապա դա նշանակում է, որ դուք ինքներդ չեք հասկանում ձեր սեփական եզրակացությունները բավականաչափ խորը մակարդակով՝ մյուսներին բացատրելու համար:

Ձեր աշխատանքի ներկայացումը.

Կարող եք որոշել ներկայացնել ձեր աշխատանքը գրավոր կամ բանավոր: Ցանկացած դեպքում պետք է շատ հստակ, հակիրճ և կառուցվածքային ներկայացնեք: Եթե որոշել եք բանավոր պրեզենտացիա ներկայացնել՝ պատաստվե՛ք: Սա պահանջում է ինքնակարգապահություն, բավականին հստակ և պարզ խոսք՝ բավական բարձր ձայնով, ստորին խոսք, որը միտված է բարձրացնել վստահելիությունն ու արժանահավատությունը: Չի՛ կարելի անել նյարդային շարժումներ, ոչ էլ կանգնել անշարժ, աչքերով կոնտակտի մեջ լինել լսարանի հետ՝ առանց սենյակի մի կողմում նստածներին գերադասելու մյուսներից: Ինչպես արդեն նշվեց, ձեր պատմությունը պետք է լինի տրամաբանորեն կառուցվածքային և կառուցված լինի հաշվի առնելով լսարանի շահերը, կարիքները և ունակությունները: Դուք պետք է պարզաբանեք, թե ինչն է մոտիվացրել այդ աշխատանքը, այսպիսով՝ խնդրի մասին հայտարարությունը կամ սահմանումը պետք է շատ պարզ, ակնհայտ և առանց երկար նախաբանների լինի: Քաղաքականության ներկայացման դեպքում «Նախապատմություն» կամ «Առաջին հերթին անհրաժեշտ է բացատրել, հասկանալ պատմությունը» անվերջ արտահայտությունները վատ սկիզբ են: Հիշե՛ք, քաղաքականության վերլուծությունը ապագայի մասին է: Եվ միշտ չէ, որ պարզ է (եթե

իհարկե քաղաքականության շատ հմուտ վերլուծություն իրականացնողը չկարողանա դա ցույց տալ), թե ինչպես պատմությունը կարող է ազդել ապագայի վրա:

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ

Մոնիտորինգը պետական քաղաքականության մշակման և իրականացման գործընթացի մի մասն է: Մոնիտորինգի նպատակը խնդիրներից շեղումների շտկումն է, այդպիսով՝ բարելավելով հանրային քաղաքականության իրականացումը, ինչպես նաև նպաստել գործընթացի հետագա զարգացմանը: Հանրային քաղաքականության մոնիտորինգը աջակցում է տեղեկատվության շարունակական հոսքի հիման վրա կառավարման որոշումների կայացման գործընթացին: Հանրային քաղաքականության մոնիտորինգի հիմնական խնդիրը նպատակների իրականացման և դրանց արդյունավետության մոնիտորինգն ու գնահատումն է: Կատարված մոնիտորինգի արդյունքում կարելի է ժամանակին ճշգրտումներ կատարել պետական քաղաքականության իրականացման ճանապարհին: Երկարաժամկետ պետական քաղաքականություններում և ծրագրերում շարունակական մոնիտորինգը կարևոր դերակատարում ունի, քանի որ այն տեղի է ունենում մի քանի փուլով: Յուրաքանչյուր հաջորդական փուլի իրականացումը կարող է հաջորդել նախորդ փուլերի գործունեության և՛ արդյունքների մոնիտորինգին, և՛ գնահատմանը: Ուսումնասիրված հարցերի համատեքստում «գնահատում» տերմինը սահմանվում է որպես «հանրային քաղաքականության և ծրագրերի գնահատումը՝ իրականացման ենթակա արդյունքների ազդեցության և կարիքների հիման վրա»: Պետական քաղաքականության մոնիտորինգը և գնահատումը բոլոր մակարդակներում իշխանության իրականացման համար կառավարման լավ գործիքներ են: Դրանց արդյունավետության նախապայմանն է, որ դրանք պետք է դիտարկվեն որպես որոշումների կայացման գործընթացի և կառավարման անբաժանելի մաս հանրային քաղաքականության մշակման, իրականացման և գնահատման ողջ ընթացքում *[4]:*

Հանրային քաղաքականության մոնիտորինգի և գնահատման դերը որպես լավ կառավարման գործիք առկա է հետևյալ կարևոր ոլորտներում *[5]*՝

- Կառավարման գործընթացների թափանցիկություն՝ շահագրգիռ կողմերի և հասարակության համար ուղղակիորեն հասանելի ընթացակարգեր և տեղեկատվություն:
- Հաշվետվողականություն. Մոնիտորինգը տեղեկատվություն է տրամադրում այն մասին, թե որքանով է պետական քաղաքականությունը հասնում իր նպատակներին, որքանով ճիշտ են կիրառվում հանրային ռեսուրսները և այլն: Այսպիսով, շահագրգիռ կողմերը հնարավորություն կունենան տրամադրել և ստանալ տեղեկատվություն, որը կարևոր է խարդախության, կոռուպցիայի բացահայտման և իրենց շահերի պաշտպանության համար:
- Կառավարման պատասխանատվությունը՝ հանրային քաղաքականության իրականացման ընթացքում անհրաժեշտ է, որ գործընթացները մշտապես փորձեն համապատասխանել բոլոր թիրախային խմբերի և շահագրգիռ կողմերի շահերին: Հանրային հատվածի քաղաքական ղեկավարներն ու պաշտոնյաները պետք է պատասխանատու լինեն շահագրգիռ կողմերի և հասարակության առջև՝ իրենց լիազորություններն իրականացնելու համար: Նրանք պետք է միջոցներ ձեռնարկեն, երբ առկա է քննադատություն կամ քաղաքացու պահանջ և պատասխանատվություն կրեն սխալներ կատարելու և ոչ կոմպետենտ լինելու դեպքում:
- Հանրային քաղաքականության և՛ իրականացված արդյունքների, մատուցվող հանրային ծառայությունների որակի բարձրացում. Հանրային քաղաքականություն իրականացնող կազմակերպությունները և համայնքները բարելավում և զարգացնում են իրենց կարողությունները:
- Քաղաքացիների մասնակցության մեխանիզմներ. քաղաքացիները կարող են մասնակցել հանրային քաղաքականության իրականացման գնահատման և փոփոխությունների վերաբերյալ որոշումների կայացման գործընթացին:
- Համաձայնության գալու գործիքներ՝ լավ ժողովրդավարական կառավարումը հաշվի է առնում տարբեր տեսակետներ և շահեր, որի վերջնական նպատակն է հասնել ընդհանուր համաձայնության համայնքի շահերի շուրջ և հնարավորության դեպքում՝ համաձայնության գալ հանրային քաղաքականության վերաբերյալ:
- Քաղաքականության արդյունավետություն և ռազմավարական տեսլականի ստեղծում. կազմակերպությունները առկա ռեսուրսները լավագույնս օգտագործում են հանրային պահանջներին համապատասխանող արդյունքների հասնելու համար: Առաջնորդները և հասարակությունը ռազմավարական տեսլական են ձևավորում լավ ժողովրդավարական

կառավարման և զարգացման համար: Մոնիտորինգի և գնահատման արդյունքները նպաստում են համապատասխան պետական քաղաքականության մշակման միջոցների և գործիքների մշակմանը:

Հանրային քաղաքականության մոնիտորինգի և գնահատման հիմնական իմաստն ու կարևորությունը քաղաքացիների բարօրության, կյանքի որակի և բարգավաճման տարբերակների գնահատումն է: Հանրային քաղաքականության մոնիտորինգը և գնահատումը հնարավորություն կտան իշխանություններին ձևակերպել զարգացման հիմնական առաջնահերթությունները՝ ձգտելով շատ կարևոր հարցերի պատասխաններ գտնել:

- Ո՞րն է տարբեր թիրախային խմբերի և շահագրգիռ կողմերի համար հանրային քաղաքականության իրականացման հետևանքների կարևորությունը:
- Կա՞ն արդյոք լուրջ ռիսկեր, որոնք սպառնում են պետական քաղաքականության իրականացմանը կամ նախատեսված արդյունքների հաջող իրականացմանը:
- Արդյո՞ք կան պետական քաղաքականության իրականացման անսպասելի բացասական հետևանքների մասին արձանագրություններ:
- Անհրաժե՞շտ է փոփոխություններ կատարել հանրային քաղաքականության իրականացման ճանապարհին: Եթե այո, ապա որո՞նք են այդ փոփոխությունները:

Ամփոփելով՝ կարելի է նշել, որ լավ կառավարումը նախապայման է հանրային վարչարարության բոլոր մակարդակների համար, քանի որ այսպիսի կառավարումը պահանջում է ավելի արդյունավետ սկզբունքների և գործիքների իրականացում: Այս առումով կարևորվում է պետական քաղաքականության մոնիտորինգի դերի ամրապնդումը որպես լավ ժողովրդավարական կառավարման ժամանակակից գործիք:

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ՄՈԴԵԼ

Ավելի գործնական մոտեցում ապահովելու նպատակով ստորև ներկայացված է հանրային քաղաքականության մոնիտորինգի գործընթացի համառոտ նկարագրությունը: Ինչպես նշվեց, մոնիտորինգի գործընթացի քայլերը սերտորեն կապակցված են ընդհանուր պետական քաղաքականության մշակման և

վերլուծության հետ, այդպիսով ապահովելով՝ ակնկալվող արդյունքների ապահովման համար համապատասխան ճշգրտումներ կատարելու հնարավորությունը:

Հանրային քաղաքականության մոնիտորինգի գործընթացի քայլերն են՝

ԱՌԱՋԻՆ ՄԻՋՈՑ. Սահմանել մոնիտորինգի ենթակա քաղաքականությունը, ծրագիրը կամ նախաձեռնությունը

ԵՐԿՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. ***Փաստաթղթավորել*** քաղաքականությունը, ծրագիրը կամ նախաձեռնությունը ***և խնդիրը, որն անհրաժեշտ է լուծել***

ԵՐՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. Ներգրավել հետազոտական աշխատանք կամ արխիվային հետազոտություն

ՉՈՐՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. Հաշվետվությունների համակարգում, վերլուծություն և պատրաստում

ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. Պետական քաղաքականության քարոզչություն

ԱՌԱՋԻՆ ՄԻՋՈՑ. Սահմանել մոնիտորինգի ենթակա քաղաքականությունը, ծրագիրը կամ նախաձեռնությունը.

Մոնիտորինգի ենթակա քաղաքականության, ծրագրերի կամ նախաձեռնությունների ընտրության և գերակայությունների սահմանման չափորոշիչները հետևյալն են.

- Քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության առանձնահատկությունները, որոնց նպատակաուղղված է դրա կիրառումը, բյուջետային ծրագիրը.

- Քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության ձևավորում. նպատակներ, որոշում կայացնողներ, որոշված գործընթացներ և արդյունքներ:

Գնահատման կամ մոնիտորինգի նպատակները՝

- Ձևավորում.
- Հետևողականություն.
- Գործընթացներ և կատարում.
- Արդյունքներ.
- Ազդեցություն:

ԵՐԿՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. Փաստաթղթավորել քաղաքականությունը, ծրագիրը կամ նախաձեռնությունը և խնդիրը, որն անհրաժեշտ է լուծել.

Քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության փաստաթղթավորում՝

- Մոնիտորինգի ենթակա քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության հիմնական տեղեկատվության և փաստաթղթերի ուսումնասիրություն:

Խնդրի փաստաթղթավորում՝

- Քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության առջև ծառացած խնդրի վերաբերյալ հիմնական տեղեկատվության վերլուծություն, տվյալ ժամանակահատվածում ցուցանիշները, էվոլյուցիան և (կամ) վարքը:
- Խնդրի փաստաթղթավորումը և հայտնաբերված խնդրի ուշադրությանն առնչվող փորձը:
- Ներգրավված բնակչության նույնականացում և բնութագրում:

Մոնիտորինգի ոլորտի ընտրություն՝

- Աշխարհագրական.
- Ինստիտուցիոնալ:

Ընտրված ոլորտում քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության փաստաթղթավորում.

Որոշակի ոլորտում կամ տարածքում (աշխարհագրական կամ ինստիտուցիոնալ) քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության փաստաթղթավորում՝

- Ինստիտուցիոնալ կապի միջոցով ռազմավարական տեղեկատվության հարցման ներկայացում.
- Քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության և դրա կիրառման ոլորտների կարևորագույն ուղիների հետազոտում.
- Հիմնական շահագրգիռ կողմերի բացահայտում՝ որպես իրազեկողներ քաղաքականության, ծրագրի կամ նախաձեռնության գործառնական աղյուսակի վերաբերյալ:

ԵՐՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. Իրականացնել ուսումնասիրություն կամ արխիվային հետազոտություն.

Տվյալների հավաքագրման գործիքների և դրա կիրառման ձեռնարկի կամ ուղեցույցի մշակում՝

- Ընտրված դերակատարների համապատասխան գործիքների տիպի սահմանում.
- Ընտրված դերակատարների համապատասխան տարածքի սահմանում:

Ծրագրի գործարկման և ուսումնասիրվող աշխատանքների կառավարում՝

- Հիմնական դերակատարների հարցազրույցների օրակարգի սահմանում.
- Հիմնական դերակատարների հարցազրույցների սահմանում.
- Ուսումնասիրությունների նախնական ժամանակացույցի մշակում.
- Նախագծի պահեստային օրինակների նախագծում գործիքների իրականացման համար չեղարկված հարցազրույցների կամ չնախատեսված իրադարձությունների դեպքում:

Ընտրված հատվածում ուսումնասիրության աշխատանք կամ արխիվային հետազոտություն՝

- Գործիքների իրականացում.
- Ստացված նյութի վերանայում և գնահատում.
- Բացակա տեղեկատվության կամ հարցերի վերականգնում, ըստ ստացված նյութի գնահատման:

ՉՈՐՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. Հաշվետվությունների համակարգում, վերլուծություն և պատրաստում.

Սցենարի մշակում՝

- Թեմաների և բովանդակության սահմանում.
- Հիմնաբառերի սահմանում, դրանք կոդավորման մեջ ներդնելու համար:

Տեղեկատվության համակարգում հարցազրույցներ՝

- Հարցազրույցների վերծանում.
- Յուրաքանչյուր հարցազրույցի ամփոփում.
- Հարցազրույցների կոդավորում համակարգման և վերլուծության որոշված ռազմավարությունից.
- Համապատասխան թեմաների բացահայտում, որոնք չեն ընդգրկվել:

Հարցաշարեր՝

- Տվյալների բազայի մշակում.
- Կոդավորում.
- Տեղեկատվության ստացում.
- Անհրաժեշտության դեպքում գրաֆիկական սխեմաների և վիճակագրական վերլուծության մշակում:

ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ ՄԻՋՈՑ. Պետական քաղաքականության քարոզչություն.

Զեկույցի պատրաստում՝

- Առաջարկվող սցենարից արդյունքների ինտեգրում.
- Արդյունքների նկարագրություն.
- Արդյունքների վերլուծություն.
- Եզրակացություններ:

Զեկույցի վերանայում, հետադարձ կապ և քաղաքականության հակիրճ ներկայացում՝

- Քաղաքականության հակիրճ նկարագրի մշակում՝ մեկ էջով.
- Հաշվետվության և քաղաքականության հակիրճ նկարագրի տարածում աշխատանքային խմբի միջև՝ վերանայման և կարծիքի համար.
- Զեկույցի խմբագրում:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Christopher Hood and Martin Lodge, **Civil Service Policy-Making Competencies: Comparing Three Industry Ministries** available at https://www.rieti.go.jp/jp/events/03060601/pdf/lodge-hood-shiroyama_paper.pdf
2. Encyclopedia Britannica; Governance: https://www.britannica.com/topic/policy-analysis
3. Eugene Bardach, ***Practical Guide for Policy Analysis: the Eightfold Path to More Effective Problem Solving.*** *2000.Chatham House Publishers, Seven Bridges Press, LLC.*
4. Gergana Kresnaliyska, PhD, **Monitoring of Public Policies - A Modern Tool of Good Governance**, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 5; October, 2015
5. Kresnaliyska, G. (2012). **Application Of Monitoring Within The Context Of An Effective Strategic Management In The Public Sphere.** Festschrift of the International Scientific Conference "Law, Management and Media in the 21st century" on the occasion of the 20th anniversary of the Faculty of Law and History, Vol. 1, pp. 451-456, Bl., p. 452
6. **Models for Public Policy Monitoring.** The Observatory of Maternal Mortality in Mexico (OMM) http://www.omm.org.mx/images/stories/Documentos%20grandes/Model_for_Public_Policy_Monitoring.pdf
7. Peter deLeon, **Advice and Consent: The Development of the Policy Sciences**, *Russell Sage Foundation/New York, 1988.*
8. Quade, 1983:25 in W. Parsons, **Public Policy: An introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis**, 2005

9. Randall B.Ripley, **Policy Analysis in Political Science**. Nelson-Hall Publishers nH Chicago, 1985
10. Urbanomics, July 17, 2009 http://gulzar05.blogspot.com/2009/07/cost-benefit-analysis-in-policy-making.html
11. Weimer and Wining, **Policy Analysis**, 5th Edition. Longman, 2011
12. Dye, 1972: 2.