



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Pathology Of Formulation And Implementation Of Monetary Resources Policies And Its Allocation In The Country's Banking System

Mohamad Mahdi Sharifnia¹, Naser Mirsepasi ^{*2}, Abolhasan Faghihi³

1. Ph.D.Candidate in Public Administration, Management and Economy Faculty ,Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Prof. in public Administration, Management and Economy Faculty, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email : n.mirsepasi@srbiau.ac.ir
3. Prof. in public Administration, management and economy faculty, Science and Research Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

The lack of a coherent decision-making and policy-making system has caused several consequences and damages in the society, which need to be identified. These consequences extend from the lack of order in the work flow of society and related economic systems, to the distortion of the economic division of labor system and the creation of extensive outstanding claims in the banking system; On the other hand, the future of economic organizations such as banks depends on government policies, especially that banks are completely aligned with government policies and policies. The current research is based on the practical goal and has been carried out in 3 phases and a multi-stage process. The first phase is the recognition and explanation of the research plan, which includes the preparation of the research plan, the preliminary study related to the theoretical foundations of research in the field of pathology, the formulation and implementation of policies, and the explanation of the main concepts. In the second phase, according to the findings of the first phase, interviews were compiled. In-depth interviews were conducted with managers, experts and planners of Iran's banking system and professors of public administration (policy trends, organizational behavior, human resources). Then, using the qualitative approach (Delphi method), the modeling of various aspects of pathology was discussed, formulation and implementation of policies in the field of monetary resources and its allocation. In the stage of identifying the issues, the use of academic experts and experts in the field of the subject area of the research, as well as experts in the National Bank of Iran, have been the intended community. Sampling at this stage is a targeted type of reference, which is a non-probability method. In this research, selected samples include 10 senior managers of Iran's banking system and 5 academic experts. The issues, problems and harms of policy making in the banking system in the field of resources and expenditure management, including policy enforcers, the structure of laws and policy implementing organizations, resources and facilities, organizational policies, legal policies, systemic corruption, pressure groups, related stakeholders,

Economic indicators and internal processes are damages. The result is that the structure of the banking system needs fundamental changes, so the new structure must be redesigned in accordance with the goals defined in the law for the organization and appropriate human and organizational resources must be attracted so that laws and policies can be implemented well in a suitable and new context.

Introduction

The lack of a coherent system of decision-making and policy-making has caused several consequences in society. These consequences range from the lack of order in the workflow of society and related social systems, to the distortion of the system of division of social and economical labor.

Case study:Country's Banking System

Materials and Methods

The present study is based on an applied goal and has been carried out during 3 phases and a multi-stage process. The first phase of recognizing and explaining the research plan; Phase 2 According to the findings of the first phase, interviews were initially developed. Then, using a qualitative approach (Delphi method), various aspects of pathology were modeled and policies were developed and implemented in the field of monetary resources and its allocation. Experts and academic experts in the field of subject matter research as well as experts in the National Bank of Iran have been the target community. Sampling At this stage, 15 people were selected from the target reference type.

Discussion and Results

Issues including: including policy enforcers, policy structure and policy implementing organizations, resources and facilities, organizational policies, legal policies, systemic corruption, pressure groups, dependent stakeholders, economic indicators, internal processes of policy violations → are transitions.

Conclusion

The structure of the banking system needs fundamental changes and therefore the new structure should be in accordance with the objectives defined in the law for the redesign organization and the appropriate manpower and organizational to be absorbed in a new appropriate context, laws and policies are well implemented.

Keywords: policy, policy formulation, monetary resources, allocation, the country's banking system.

Article Type: Research Article

Cite this article: Sharifnia, M.M., Mirsepasi, N., & Faghihi, A.H. (2023). Pathology Of Formulation And Implementation Of Monetary Resources Policies And Its Allocation In The Country's Banking System. *Public Management Researches*, 15 (58), 33-65. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2022.39415.5562

Received: 06 Aug. 2021

Revised: 30 Sep. 2022 **Accepted:** 02 Oct. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور

محمد مهدی شریف‌نیا^۱ - ناصر میرسپاسی^{۲*} - ابوالحسن فقیهی^۳

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، N.mirsepasi@srbiau.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

فقدان نظام منسجم تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری موجب بروز پیامدهایی چند در جامعه گردیده است. این پیامدها از نبود نظم در گردش کار جامعه و نظامات اجتماعی وابسته، تا مخدوش‌سازی نظام تقسیم کار اجتماعی و فرهنگی امتداد می‌یابد. پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور مورد بررسی قرار گرفت؛ در نتیجه، بر مبنای هدف کاربردی می‌باشد و در طی ۳ فاز و یک فرایند چندمرحله‌ای انجام شده است. فاز اول شناخت و تبیین طرح تحقیق؛ فاز دوم با توجه به یافته‌های فاز اول در ابتدا مصاحبه‌ها تدوین شد. سپس با استفاده از رویکرد کیفی (روش دلفی) به مدل‌سازی و جوجه مختلف آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها در حوزه منابع پولی و تخصیص آن پرداخته شد. خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه قلمرو موضوعی پژوهش و نیز خبرگان در بانک ملی ایران، جامعه مورد نظر بوده‌اند. نمونه‌گیری در این مرحله از نوع هدفمند ارجاعی به تعداد ۱۵ نفر انتخاب شده‌اند. نتایج نشان‌دهنده آن بود که مسائل شامل: مجریان خط‌مشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی، منابع و امکانات، سیاست‌های سازمانی، سیاست‌های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذینفعان وابسته، شاخص‌های اقتصادی، فرآیندهای داخلی از آسیب‌های خط‌مشی‌گذاری هستند. بنابراین ساختار نظام بانکی نیازمند تغییرات اساسی است و ساختار جدید باید متناسب با اهداف تعریف شده در قانون برای بازطراحی و نیروی انسانی و تشکیلاتی متناسب با نظام بانکی تا در یک بستر مناسب جدید، قوانین و سیاست‌گذاری‌ها به خوبی اجرایی شود.

واژه‌های کلیدی: خط‌مشی، تدوین خط‌مشی، منابع پولی، تخصیص، نظام بانکی کشور.

مقاله مستخرج از رساله دکتری محمد مهدی شریف‌نیا است.

استناد: شریف‌نیا، محمد مهدی؛ میرسپاسی، ناصر؛ فقیهی، ابوالحسن (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۸)، ۳۳-۶۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۵ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۰



DOI: 10.22111/JMR.2022.39415.5562

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

از آنجائی که ساختارهای سلسله مراتبی و بازار نمی‌توانند رهنمودهای مناسبی برای موفقیت سازمان در مسیر اهداف خود داشته باشند، لذا توجه به ذی‌نفعان و مشارکت آن‌ها از طریق حاکمیت شبکه‌ای، به عنوان روش مناسب و جایگزین معرفی شده است (*borg, 2015*). به منظور نیل به این هدف می‌توان الگوهای ساختاری دولت را تغییر داده و نگرش‌های غیرسلسله مراتبی و گروهی را جایگزین شیوه‌های ناکارآمد مبتنی بر سلسله مراتب نمود. در نتیجه مدیریت دولتی باید زندگی در شبکه‌های داخلی و جهانی را تجربه کند و دیدگاه سلسله مراتبی را به فراموشی بسپارد. لذا به نظر می‌رسد تفکر سلسله مراتبی باید جای خود را به تفکر شبکه‌ای داده و مدیریت دولتی نیز باید نحوه اداره این شبکه‌ها را بیاموزد و خود را عنصر فعالی در شبکه‌ها بداند (*Sharifzadeh & Kamali, 2008*). یکی از موضوعاتی که در ایران تدوین خط مشی‌ها را با ناهم‌واری‌ها و پیچیدگی‌هایی مواجه کرده، چالش‌ها و نارسایی‌های خط‌مشی‌گذاری است. امروزه فقدان مدل مفهومی کلان و ساختار کارآمد جهت خط‌مشی‌گذاری در کشور باعث شده است آسیب‌های جدی در سازمان‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی کشور ایجاد شود. شاید بتوان گفت از علت‌های این موضوع متفاوت بودن موضوع برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری با موضوعات دیگر یا گستردگی حیطه و عرصه‌های کاری و دارا بودن مصادیق و تعریف‌های متعدد درباره نظام کاری و وجود اختلاف نظرهایی است که فرایند خط‌مشی‌گذاری را با مشکل مواجه کرده است (*Khanifar & Colleagues, 2015*). بخش بانکداری و خدمات مالی ایران در مقایسه با استانداردهای جهانی توسعه‌نیافته باقی مانده است؛ سال‌ها تحریم، از ورود شرکت‌های خارجی و به‌کارگیری سرمایه و تخصص این شرکت‌ها در بازار ایران ممانعت کرده است. در حالی‌که رفع نسبی تحریم‌ها در سال ۲۰۱۶ باعث دسترسی ایران به دارایی‌های مسدودشده در گذشته شده است و زمینه مشارکت خارجی را در این حوزه افزایش خواهد داد، اما مداخله سنگین دولت در بخش بانکداری و ضعف نظارت‌های قانونی بر این بخش همچنان مانع از حضور شرکت‌های خارجی در این بازار می‌شود (*Behmand & Bahmani, 2006*). فقدان نظام منسجم تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری موجب بروز پیامدهایی چند در جامعه گردیده است. این پیامدها از نبود نظم در گردش کار جامعه و نظامات اجتماعی وابسته، تا مخدوش-

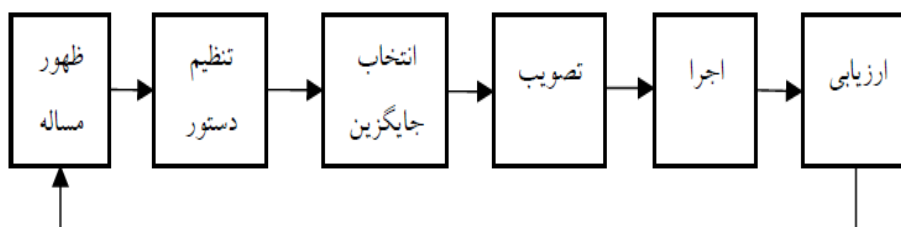
سازی نظام تقسیم کار اجتماعی و فرهنگی امتداد می‌یابد؛ و با عنایت به اینکه آینده سازمان‌ها بستگی به سیاست‌های دولت‌ها دارد، به ویژه اینکه بانک‌ها کاملاً با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولتی همسو و همراستا هستند لذا برای دستیابی به الگوی مناسب خطمشی‌گذاری، ارائه یک خطمشی‌گذاری با مدلی بومی که بتواند ضمن علمی بودن، پاسخگوی نیازهای محصولات و تولیدات فرهنگی کشور بوده، و برنامه ریزی متناسب با آن داشته باشد و تولیدات فرهنگی رسانه ملی را به حد متعالی خود نزدیک سازد ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی؛ خطمشی‌گذاری از ضروریات جامعه است، سپس تدوین برنامه، عملیاتی نمودن، اجرا و ارزیابی و اصلاح آن لازم است، افزایش سطح آگاهی و دانش مسئولان و مدیران ارشد جامعه از ضروریات تدوین خطمشی، نشان‌دهنده نقش و اهمیت آن در بهبود زندگی اجتماعی و تغییر در الگوهای رفتاری است (Zevnik, 2010). از نظر بسیاری از صاحب‌نظران، در نظام بانکی کشور، خطمشی مشخصی در راستای حوزه تخصیص منابع دیده نمی‌شود و حتی برخی از بانکها در رابطه با تدوین و اجرای خطمشی‌ها هماهنگی‌های لازم را ندارند. چالش بزرگی که نظام بانکی در فرآیند تدوین خطمشی با آن مواجه است چگونگی ارزشیابی خطمشی‌ها و برنامه‌هاست که خود ریشه در ضعف دانش فنی و نظری آن در نظام بانکی دارد. در نظام بانکی ایران چرخه خطمشی‌گذاری به سرعت تدوین، اجرا و ارزشیابی می‌شوند. به نظر می‌رسد فرآیند خطمشی‌گذاری در نظام بانکی بسیار سیاست زده و پرشتاب و موقتی طی می‌شود، به طوری که به کیفیت خطمشی‌های تدوین شده توجه کافی صورت نمی‌گیرد. طبیعتاً ایجاد شبکه در نظام خطمشی‌گذاری و به ویژه تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها مستلزم وجود بسترها و شرایطی است که امکان فعالیت موثر آنها را فراهم سازد و مهمترین عامل تعیین‌کننده در این مورد وجود یک چهارچوب فکری (مدل) نهادینه شده جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و احترام به خرد جمعی است. موضوع خطمشی‌گذاری موضوعی است که به اقدامات و استراتژی‌هایی گفته می‌شود که سازمان‌ها برای مدیریت و تجزیه و تحلیل تعاملات‌شان با یکدیگر در طول چرخه‌ی حیات خود و با هدف بهبود ارتباطات به کار می‌گیرند. با توجه به مقالات و پژوهش‌های انجام شده در زمینه خطمشی‌گذاری در صنعت بانکداری، مشخص شد که در این مطالعه برای اولین بار در داخل کشور به شناسایی آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خطمشی‌های حوزه منابع

پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور به روش دلفی پرداخته می‌شود. در این پژوهش دنبال می‌شود، این است آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خطمشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

فرایند خطمشی‌گذاری

برخلاف تعدد در تعریف خطمشی، فرآیند مربوط به آن از اجماع نسبی بین صاحب‌نظران برخوردار است به گونه‌ای که برای فرآیند خطمشی، مراحل شش‌گانه‌ای را مورد تاکید قرار می‌دهند. این مراحل مورد اتفاق صاحب‌نظران عرصه فرآیند خطمشی-گذاری محسوب می‌شود. این اتفاق نظر تا جایی است که بریکلند^۱ (۲۰۱۵)، نیز که نگاه سیستمی به فرآیند خطمشی‌گذاری دارد و به نوبه خود دیدگاه بسیار متمایزی را مطرح می‌کند، در تبیین مراحل فرآیند خطمشی‌گذاری همان سیر متداولی را مطرح می‌کند که سایر صاحب‌نظران بر آن اتفاق داشته‌اند. کلیات فرآیند خطمشی‌گذاری در نمودار ۱، به نمایش درآمده است.



نمودار شماره ۱: مراحل فرآیند خطمشی‌گذاری (Brikland, 2015)

گام‌های شش‌گانه فوق دارای مفاهیمی هستند که در زیر به آنها اشاره می‌شود.

مرحله اول: شناخت، درک و بیان مساله: به عنوان اولین مرحله از مراحل خطمشی‌گذاری، عوامل متعددی ممکن است در معرفی و ارائه مساله تحت عنوان مشکل عمومی نقش داشته باشند. از میان این عوامل تاثیر مطالعات، تحقیقات و بررسی‌ها، گزارش‌ها و رخدادهای و را نمی‌تواند در بیان انواع مختلف کمبودها و مسائل شهروندان نادیده گرفت.

^۱. Brikland

به این ترتیب به دنبال بیان مشکلات عمومی به واسطه این عوامل است که ضرورت پیگیری و اقدام از سوی سازمان‌های عمومی احساس می‌شود.

مرحله دوم: ارجاع و طرح مساله در سازمان‌های عمومی: بعد از ضرورت طرح مساله به عنوان یک «مشکل عمومی نیازمند بررسی» در جامعه این مشکل عمومی برای بررسی به سازمان‌های عمومی مربوطه ارجاع می‌شود.

مرحله سوم: شکل‌گیری، تهیه و تدوین خط‌مشی: در این مرحله نیاز به رفع مشکل احساس شده و با استفاده از یکی از ابزارها و روش‌های تهیه و تدوین خط‌مشی، راه حل مناسب بررسی می‌شود. در این مرحله سازمان مزبور در ارتباط با اهداف و رسالت سازمان عمومی، انجام مطالعات و برخورداری از نظر کارشناسی، موقعیت اجتماعی/ فرهنگی/ اقتصادی، ارزش‌های حاکم بر جامعه و مساله یا مشکل را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کند و در راستای دستیابی به راه حل مطلوب تلاش می‌کند.

مرحله چهارم: قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی: بعد از اینکه راه حل و بدیل و مطلوب شناسایی و انتخاب شد و اعتقاد حاصل شد که این راه حل پاسخ مناسبی برای مسئله مورد نظر می‌باشد، در جهت قانونی کردن آن و اخذ مجوز اجرا برای آن تلاش می‌کنند.

مرحله پنجم: ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی: بعد از اینکه خط‌مشی اتخاذ شده مراحل لازم برای قانونی شدن را طی کرد و برای اجرای مجاز شناخته شد، توسط مراجع ذی صلاح به واحد سازمانی مربوطه برای اجرا، ابلاغ می‌شود.

مرحله ششم: ارزیابی خط‌مشی اجراء شده و کسب اطلاعات از بازتاب عملیات اجرا شده: واضح است که فرآیند خط‌مشی‌گذاری با اجرا به پایان نمی‌رسد و لازم است که مرحله آخر یعنی ارزیابی اقدامات انجام شده در جهت پاسخگویی به مشکل عمومی باید به دقت اجرا شود (Brikland, 2015:195-215).

از طرفی؛ نگاه گذرا به تعاریف خط‌مشی، پیشینه مباحث و اندوخته‌های علمی اندیشمندان این حوزه را یادآوری می‌کند. البته در منابع علمی تعاریف خط‌مشی عمومی بیش از خط‌مشی به چشم می‌خورد و در بعضی مواقع خط‌مشی به جای خط‌مشی عمومی به کار برده شده است. در این خصوص دانشمندی معتقد است «مطالعه خط‌مشی عمومی

بیش از آن که نوعی علم باشد، نوعی مشرب است. بیشتر هنر و فوت و فن است تا نوعی علم ناب (Godin & Colleagues, 2006). صاحب نظری با کمی تأهل نسبت به تعریف کامل، دقیق و جهان شمول آن ابراز تردید کرده و معتقد است «هیچ گونه تعریف دقیق و جهان شمولی از خطمشی عمومی وجود ندارد» (Danaeefard, 2013). برخی دیگر با نگاه ساختاری، خطمشی‌های عمومی را قوانین و استراتژی‌هایی می‌دانند که دولت برای هدایت و مدیریت برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی، اداری و ... تدوین می‌کند و عده‌ای با نگاه جامع فرهنگی و اجتماعی خط مشی عمومی را بیان گر فرهنگ، نظام اقتصادی و اولویت‌های مورد قبول جامعه دانسته اند؛ و یا از یک نظر گاه دیگر، خط مشی عمومی متشکل از یک سلسله ارزش‌ها قلمداد شده که پشتوانه‌ی اقدامات دولت و سایر مراجع تصمیم گیرنده در جامعه قرار می‌گیرد (Alvani, 2013). مرحله‌ی اجرا در خطمشی‌گذاری بسیار مهم است و غفلت از آن خطمشی‌گذاری را از درون تهی کرده و بی‌اثر می‌نماید. در حقیقت اثرات و پیامدهای یک خط مشی به واسطه اجرای آن به وقوع می‌پیوندد و اجرای نامناسب خط-مشی، تمام امیدها را برای رسیدن به اثرات مورد انتظار خطمشی تدوین شده از بین می‌برد. هر دولتی برای اجرای خطمشی‌ها نیازمند ابزارهایی است که به وسیله‌ی آن‌ها برنامه‌های خود را محقق سازد و راه‌حلی‌های انتخاب شده برای مشکلات اجتماعی، اقتصادی و ... را عملی می‌سازد. امروزه ابزارها به عنوان یکی از اجزای محوری در تمامی دولت‌ها در نظر گرفته می‌شود (Salmon, 2002; Margetz,).

تدوین و پیاده‌سازی خط مشی گذاری

خطمشی‌گذاری عمومی در یک فرایند ساده شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود. مرحله تدوین در فرایند خطمشی‌های از اهمیت بسیاری برخوردار است و تدوین خطمشی‌های مناسب برای انجام صحیح فعالیت دولت‌ها از جمله دولت‌های محلی ضروری است. پس از تدوین اجرا شکل می‌گیرد و اجرای صحیح خطمشی‌ها منجر به رضایت عمومی شهروندان و افزایش سطح رفاه و قدرتمندشدن آن دولت می‌شود. باید توجه داشت که اجرای ناقص خطمشی‌ها را نباید صرفاً به مرحله اجرا و متولیان این مرحله منتسب نمود، بسیاری از مسائل و مشکلات به مرحله تدوین و متولیان آن برمی‌گردد. پرسمن و ویلداوسکی نیز بزرگترین مشکل را در اجرای خطمشی عدم توجه به تمهیدات

خاص در مرحله تدوین آن می‌دانند (Gheitasi & Colleagues, 2020). می‌توان مرحله تدوین خط‌مشی عمومی را پایه و اساس فرایند خط‌مشی‌گذاری دانست. امروزه بسیار بر تدوین خط‌مشی‌های کارآمد، موثر و یکپارچه میان موسسات، نهادها و سازمان‌های مسئول در مدیریت شهری تاکید شده است (Ghanbari hamedani, 2017). جونز نخستین بار تلاش می‌کند تا فرایند تصمیم‌های خط‌مشی عمومی را مدل‌سازی کند. از منظر جونز، فرایند خط‌مشی می‌تواند به نحو مناسب به وسیله مجموعه بارزی از عناصر نشان داده شود. کانون تمرکز جونز بر عنصر فرایند خط‌مشی به شدت در راستای علاقه لاسول به "دانش از فرایند خط‌مشی" است. فرایند یک خط‌مشی با درک یک مساله آغاز شده و با انواعی از راه‌حل‌ها با خاتمه خط‌مشی پایان می‌یابد. مراحل پیشنهادی لاسول و جونز، خط‌مشی عمومی را نوعی فرآیند تصمیم‌گیری خطی از مراحل به هم پیوند خورده مفهوم‌سازی می‌کند که بیشتر یک نگاه عقلانیت‌گرا را انعکاس می‌دهد (Laki, 2019).

چالش‌های پیاده‌سازی خط‌مشی‌گذاری

پیچیده‌تر شدن محیط اهداف، ابزار و روش‌شناسی خط‌مشی‌ها را مورد تهدید قرار داده است، البته فرصت‌های گسترده‌ای نیز جلوی آن ایجاد می‌نماید. خط‌مشی‌گذاری از طرفی به عنوان رشته‌ای علمی-پژوهشی مورد توجه قرار گرفته و از طرفی دیگر خط‌مشی‌گذاری به حرفه‌ای مبدل گشته که افراد حرفه‌ای با رعایت شاخص‌های خاص می‌توانند در فرآیند خط‌مشی‌گذاری مشارکت نمایند. عده‌ای نیز خط‌مشی‌گذاری را به عنوان فرآیند تبدیل اولویت‌های دولتمردان به برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها می‌دانند. عواملی مانند تغییر نقش دولت‌ها، تعریف مسئولیت‌های جدید حاکمان، رویکردهای جدید اداره امور عمومی، انتظارات جدید شهروندان مسائل و موضوعات پیش آمده در عرصه ملی و جهانی از عواملی هستند که به پیچیده‌تر شدن محیط خط‌مشی‌ها می‌انجامد. در فرآیند تدوین خط‌مشی، بازیگران متعددی در عرصه‌های مختلف، و در بازه‌های زمانی متغیر، بر سر راه‌حل‌های مسائل فراروی جامعه تعامل می‌کنند. هر یک از این بازیگران، اهداف، منافع، برداشت‌ها و دغدغه‌های خاص خود را نسبت به حل مسائل عمومی دارند (Daneshfard, 2017).

آسیب‌شناسی خطمشی گذاری

در آسیب‌شناسی خطمشی گذاری عمومی غالباً به این نکته برمی‌خوریم که عدم توفیق خطمشی به دلیل نامناسب بودن ابزارهای پیش‌بینی شده برای اجرای آن بوده است. پیترز به چهار نوع سبک در انتخاب ابزار اجرا اشاره می‌کند که آگاهی از آنها ضروری است. در سبک اول ابزار گرایان قرار دارند که شدیداً پایبند جهان بینی خاص و ضوابط حرفه‌ای خود هستند و بدون توجه به نوع و ماهیت مسأله و مشکل به یک سلسله ابزارهای معین و یکسان تعلق خاطر دارند. این گروه در اجرا به طور جدی مواجه با مشکل بوده و توفیق چندانی در استقرار خطمشی‌ها ندارند، زیرا یک ابزار برای تمامی خطمشی‌ها معنی نداشته، بلکه در جریان خطمشی‌گذاری تعیین می‌گردد. در سبک دوم فرآیندگرایان قرار دارند که به یک ابزار خاص گرایش نداشته و فرآیند را مبنای انتخاب ابزار اجرا قرار می‌دهند. خطمشی‌گذاری فرآیندی یک مرحله‌ای نیست، بلکه فرآیندی پویا از سازگاری و تطبیق می‌باشد و در طی این فرآیند است که ابزار اجرا تعیین می‌گردد. در سبک سوم اقتضائیون قرار می‌گیرند که می‌کوشند تا با ایجاد ارتباط میان مشکل و ابزار، راههای اجرایی مناسب را پیدا کنند. در چهارمین سبک اعتقاد بر این است که مشکل و ابزار به همراه هم شکل می‌گیرند و این طور نیست که ابتدا مشکل تعریف شده و سپس ابزار اجرای آن تعیین گردد. تعریف ابزار و تعیین مشکل طی یک فرآیند سیاسی که خطمشی‌گذاران با مخاطبان و محیط خطمشی در ارتباط قرار می‌گیرند، شکل می‌گیرد. هم زمانی تعیین و تعریف مشکل با مشخص کردن ابزار اجرا و ارتباط با محیط، از ویژگی‌های عمده این سبک است (Mohamadi, 2012). اهمیت خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت دولتی به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت است. اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها با آنچه که در هنگام تدوین خطمشی وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خطمشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند. چالش‌های مختلفی بر سر راه اجرای یک خطمشی وجود دارد و دولت‌ها با رعایت هر چه بهتر عوامل موثر بر اجرای موفق خطمشی‌ها تا آنجا که امکان دارد باید از موانع اجرای خطمشی‌های عمومی دوری جویند؛ و همه جوامع در زمینه خطمشی‌گذاری و نیز اجرای موثر و موفقیت آمیز آن کم و بیش با مشکلات مشابهی مواجه‌اند و در اغلب متون مربوط به خطمشی‌گذاری می‌توان فهرستی از مشکلات عمومی را

بر سر راه فرایند خط‌مشی‌گذاری یافت. از آنجا که مشکلات اجرایی، زمانی اتفاق می‌افتند که نتایج مطلوب مربوط به منافع مورد نظر حاصل نشود و چنین مشکلاتی تنها اختصاص به کشورهای در حال توسعه نداشته و هر جا و هر زمان که عوامل اساسی و حیاتی برای اجرای خط‌مشی عمومی از دست برود، - چه در کشورهای در حال توسعه و چه در کشورهای توسعه یافته مشکل اجرا وجود خواهد داشت (Moghadaspoor & Colleagues, 2013). در یک محتوای پویا، حوادث می‌تواند رخ دهد و شرایط می‌توانند به سرعت بوجود آیند در نتیجه، احمقانه است که فرض کنیم که یک برنامه می‌تواند در جایی بدون اینکه تغییر کند ادامه یابد و هنوز هم نتایج مورد نظر حاصل شود. هنگامی که خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها انعطاف پذیر نیست و زمانی که دولت‌ها قادر نیستند تا تغییرات خط‌مشی را برای انطباق با تغییرات قابل توجه در محتوا به سرعت بپذیرند، در حالی که سازمان‌ها تلاش برای ماندن را ادامه می‌دهند آن روش به ناچار به نتایج پیش بینی نشده و نامطلوب منجر می‌شود (Alesch And Colleagues, 2012). در عمل، تغییرات خط‌مشی ممکن است به موانعی که یک سازمان و یا واحد تمایل به پرداختن به آن دارد نسبت داده شود. تغییر روش یک خط‌مشی ممکن است با مقاومت بسیار مواجه شود و یا به طور چشمگیری ملاحظات هزینه تغییر کند. همچنین ممکن است به تغییرات اساسی در طراحی مجدد کار نیاز داشته باشد و روش کارکنان مدیریت شود. این موانع ممکن است نیاز به غلبه بر اجرای خط‌مشی در شیوه‌ای فراگیر تر داشته باشد (Ryan and Kossek, 2008).

اولویت‌های بانک در خصوص تخصیص منابع

در راستای تحقق اهداف تعیین شده در سند راهبردی بانک، تخصیص بهینه منابع و تحقق حداکثری درآمدهای مشاعی و غیرمشاعی اولویتهای اعطای تسهیلات با تأکید بر تخصیص تسهیلات کوتاه‌مدت به ویژه فعالیت‌های صادرات محور بشرح ذیل تعیین می‌گردد:

- ۱- تأمین سرمایه در گردش واحدهای تولیدی با اولویت واحدهایی که با استفاده از منابع بانک ایجاد گردیده و جهت بهره‌برداری نیازمند تأمین منابع مالی کوتاه‌مدت می‌باشند.
- ۲- ضمن تأکید بر تأمین منابع جهت تکمیل طرح‌های نیمه تمام که با استفاده از منابع بانک آغاز گردیده و نیمه تمام باقی مانده‌اند، با اولویت طرح‌های با بیش از ۶۰ درصد پیشرفت فیزیکی و اجرای طرح‌های توسعه، در اعطای تسهیلات به طرح‌ها اولویت با

- پروژه‌های نفت و گاز، معادن و فلزات و مصنوعات فلزی، گروه شیمیایی و پلیمری، صنایع غذایی، بهداشت و درمان، انرژی‌های نوین، دانش بنیان و استارت آپها می‌باشد.
- ۳- اعطای تسهیلات در راستای اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و حمایت از کالای ایرانی، حفظ و تداوم - اشتغال، خروج از رکود و اشتغال فراگیر.
- ۴- اعطای تسهیلات به بخش کشاورزی.
- ۵- اعطای تسهیلات به اشخاص معرفی شده از طریق ادارات کل اعتبارات و بررسی طرح‌ها با رعایت ضوابط و مقررات.
- ۶- اعطای تسهیلات به متقاضیان معرفی شده از محل تفاضی نامه‌ها و قراردادهای منعقد شده بابت وجوه اداره شده (منابع ترکیبی).

چالش‌های موجود در نظام بانکداری ایران

کارشناسان معتقدند درخصوص اصلاح نظام بانکی با دو روش می‌توان اقدام کرد. اول اینکه با شناسایی علل، سیگنال‌های ناسالمی را که ازسوی شبکه بانکی داده می‌شود رصد و نسبت به اصلاح آنها اقدام کرد و روش دوم ریشه‌یابی مشکلات متعددی است که هم‌اکنون گریبانگیر شبکه بانکی کشور شده است؛ بنابراین برخی از صاحب‌نظران پولی و بانکی کشور معتقدند برای پیدا کردن راه‌حل مشکلات بانک‌های کشور باید در ابتدا صورت مساله و شرایطی را که منجر به وضعیت موجود شده است به خوبی بررسی کرد.

چالش نخست: مطالبات غیرجاری

صاحب‌نظران شروع مشکلات نظام بانکی کشور را به دهه ۸۰ نسبت می‌دهند. به‌رغم اینکه در دهه ۸۰ مشکلات قانونی و نهادی وجود داشته و بستری برای بانکداری خصوصی فراهم نبوده است، بانک‌های کشور خصوصی شدند که همین مقدمه به‌وجود آمدن انباشت مطالبات غیرجاری در ترازنامه بانک‌ها بوده است. در عین حال همزمان با افزایش مطالبات غیرجاری، بدهی‌های دولت به بانک‌ها افزایش پیدا کرد. نظام بانکی نیز برای جبران کاستی‌های خود دست به دامن بانک مرکزی شده و از آن استقراض می‌کرد. در نتیجه انباشت مطالبات غیرجاری و بدهی‌های دولت که نوع دیگری از مطالبات غیرجاری هستند، جریان درآمدی بانک‌ها با کاهش مواجه شد که عامل ایجاد افت خالص درآمد نقد در بانک‌های کشور شده است. اقتصاددانان در تبیین چرخه ایجاد شده در نظام بانکی، کاهش

خالص درآمدهای نقدی بانک‌ها را عامل ایجاد کاهش تسهیلات اعطایی در بانک‌ها و افزایش نرخ تسهیلات بانکی می‌دانند. آنها تاکید می‌کنند که این عوامل باعث به‌وجود آمدن رکود اقتصادی شده و رکود اقتصادی نیز مجدداً باعث انباشت مطالبات غیرجاری بانک‌ها می‌شود

چالش دوم: دارایی‌های غیرنقد

در سال‌های گذشته نقش بانک مرکزی نیز به‌عنوان نهاد ناظر بانکی کم‌رنگ بوده است. در نتیجه به‌دلیل ضعف نظارت بانک مرکزی، بانک‌ها به سمت خرید املاک و مستغلات رفتند که به‌صورت دارایی‌ها در ترازنامه بانک‌ها جمع شد. در دهه ۸۰ به‌دلیل افزایش قیمت نفت، درآمدهای نفتی از طریق بانک مرکزی به بانک‌های دولتی وارد می‌شد و بعد به معاملات بانک‌های خصوصی تزریق می‌شد. کنار هم قرار گرفتن این اتفاقات در آن زمان سبب شد که تنگنای اعتباری توسط بانک‌ها حس نشود. اما رکود سال‌های ۹۱ و ۹۲ معادلات بانکداران کشور را تغییر داد؛ به طوری که قیمت مسکن و مستغلات کاهش پیدا کرد و خالص جریان نقد به کمترین مقدار خود رسید.

چالش سوم: بالا ماندن نرخ سود بانکی

پس از آن در سال‌های ۹۲ و ۹۳ تورم کاهش شدیدی داشت که سبب تشدید مشکلات نظام بانکی شد. اما در این سال‌ها بانک‌ها راه دیگری برای تامین منابع خود می‌یابند. آنها به بازار سپرده می‌روند و با افزایش نرخ سپرده به جذب منابع می‌پردازند که بتوانند افت جریان نقد خود را جبران کنند. افزایش نرخ سپرده مشکلات دیگری برای بانک‌ها به‌وجود آورد. این افزایش باعث افزایش نرخ تسهیلات و افزایش هزینه‌های بانک شد. نگاهی به آمارهای بانکی نشان می‌دهد که این فرآیند از سال ۹۲ شروع شده و آنچه از آثار این اتفاق در سال‌های اخیر مشاهده می‌شود این است که کسی جلوی این فرآیند را نگرفت.

نگاهی به آمارهای متغیرهای کلان اقتصادی نشان می‌دهد که در سال‌های بعد از ۹۲ که نرخ تورم با کاهش مواجه بود نرخ سپرده حقیقی در بانک‌ها افزایش یافت. در این سال‌ها نقدینگی از تولید خارج شده و به سمت بانک‌ها سرازیر شد. اما به‌دلیل رکود اقتصادی و بالا بودن نرخ سود سپرده‌ها در نظام بانکی، نرخ‌های پیشنهادی بانک‌ها از اضافه برداشت‌هایی که از بانک مرکزی انجام شده بود تامین می‌شد. هم‌زمان با این چرخه، موسسات غیرمجاز نیز به‌عنوان بازیگران بد وارد این فرآیند شدند. از آنجا که موسسات غیرمجاز تحت نظارت

بانک مرکزی نبودند، در نتیجه جوابگوی کارهای خود نیز نبودند و نرخ‌های بسیار بالاتری از بانک‌ها پیشنهاد می‌دادند که بتوانند وعده‌هایی را که به سپرده‌گذاران قبلی داده‌اند با سپرده‌های جدید تامین کنند که مصداق بازی پانزی است. افزایش جریان هزینه‌ای، سرمایه بانک‌ها را از بین می‌برد و بانک‌ها را زیان‌ده می‌کند. اتفاقی که در حال حاضر افتاده و بانک‌های کشور زیان‌ده شده‌اند، اما به دلیل اینکه بانک مرکزی از وجوه خود، آنها را تامین می‌کند کسی را نگران نکرده است. اما باید به این نکته توجه داشت زمانی که اجازه داده نمی‌شود سپرده‌گذاران به بانک‌ها مراجعه کرده و جواب منفی بشنوند و از طریق منابع بانک مرکزی کسری بانک‌ها تامین می‌شود، در واقع روند غلط نرخ سود بانکی بالا ادامه پیدا کرده و در نهایت اثرش را در رکود اقتصادی نشان می‌دهد.

چالش چهارم: انتقال عقود مشارکتی به بازار سرمایه

علاوه بر این، از نگاه کارشناسان یکی از مشکلات نظام بانکی پررنگ شدن عقود مشارکتی در شبکه بانکی است. در نتیجه این گروه تاکید دارند که بانک‌ها تا می‌توانند باید از عقود مشارکتی فاصله بگیرند و در مقابل از عقود مبادله‌ای بیشتری استفاده کنند. آنها بر این باور هستند که بحث مشارکت باید به‌طور کامل به بازار سرمایه منتقل شود. در واقع این رویه باید تا جایی ادامه یابد که تصحیحی در قانون بانکداری بدون ربا اتفاق افتد و عقود مشارکتی به‌طور کامل از آن حذف شوند تا این عقود تنها در بازار سرمایه قابل دسترس باشند.

چالش پنجم: استقلال بانک مرکزی

بررسی علل به‌وجود آمدن مشکلات شبکه بانکی نشان داده است که نبود بانک مرکزی قوی و مستقل به‌عنوان نهاد ناظر یکی از علت‌های اصلی بیماری نظام بانکی بوده است. در نتیجه اقتصاددانان تاکید می‌کنند که در مقام اجرا، باید یک دولت شفاف و قوی وجود داشته باشد که تماماً به گفته‌های خود پایبند باشد. علاوه بر دولت، بانک مرکزی باید از قدرت و شفافیت لازم برخوردار و از یک مدیر مقتدر بهره‌مند باشد. استقلال بانک مرکزی به این معناست که این بانک امور خود را با حفظ مأموریت براساس صلاحیتش انجام دهد و از طرف دولت، نهادها و افراد دیگر وظایفی به آن تحمیل و تکلیف نشود.

جدول شماره ۱: مروری بر تحقیقات انجام گرفته در زمینه آسیب‌شناسی خط‌مشی گذاری

سال پژوهش	نام پژوهشگر	موانع شناسایی شده
۲۰۱۶	مهربان‌فر	مسائل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی
۲۰۱۶	عباسی و همکاران	مجریان و استفاده‌کنندگان، ماهیت خط‌مشی و تدوین‌کنندگان عامل مؤثر: حمایت‌های عمومی
۲۰۱۶	میری و دانائی‌فرد	ساختارهای کوتاه‌مدت، تمایل برای انجام اقدامات زودبازده، عوامل با تأثیر بیشتر برای اجرای بهتر: پویایی محیط، ساختارهای اجتماعی
۲۰۱۶	عباسی و بیگی	۱- موانع ناشی از عملکرد افراد و نهادهای خط‌مشی‌گذار، ۲- موانع ساختاری و مدیریتی، ۳- موانع ناشی از ماهیت مسائل حوزه عتف، ۴- موانع مربوط به مجریان خط‌مشی و ۵- موانع محیطی
۲۰۱۵	حاجی‌پور و همکاران	۱- چالش‌های فضای خط‌مشی‌گذاری در حوزه‌های خط‌مشی‌گذاران، ساختاری و فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران، ۲- سبک نامناسب اجرای خط‌مشی‌های عمومی، ۳- عوامل محیط خرد (فضای اجرای خط‌مشی عمومی) شامل مجریان خط‌مشی، ساختار سازمان‌های مجری، منابع و ظرفیت‌ها، ارزیابی و نظارت، ۴- شرایط مداخله‌گر محیط کلان (فضای عمومی خط‌مشی عمومی) شامل شرایط سیاسی، شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و بین‌المللی، ۵- راهبرد سبک نامناسب اجرای خط‌مشی عمومی، شرایط مداخله‌گر محیط کلان (شرایط سیاسی، شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و بین‌المللی) و شرایط مداخله‌گر محیط خرد (شامل مجریان خط‌مشی، ساختار سازمان‌های مجری، منابع و ظرفیت‌ها، ارزیابی و نظارت)
۲۰۱۸	ویرتو و همکاران	کمبود حمایت سیاسی توسط افراد کلیدی و عدم توانایی رهبری نهادی به ترویج استفاده از خط‌مشی‌های دیگر وزارتخانه‌ها
۲۰۱۷	فولکرد و همکاران	عدم نظارت و ارزیابی سیستم، کمبود دانش سازمان در مورد مهارت‌های مورد نیاز برای اجرا- سیستم حکومتی ضعیف، فقدان سرمایه و منابع، فقدان سیستم عامل‌های مؤثر چندبخشه- نفوذ صنایع غذایی، فقدان محتوای سیاسی واضح، فرهنگ و ساختار سازمانی، تغییر در اولویت‌های سیاسی
۲۰۱۷	کلین و اشمیت	عدم حضور و مشارکت شهروندان، کارشناسان و متخصصان مشارکتی در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری
۲۰۱۷	فراسر و همکاران	عوامل محدودکننده اجرای خط‌مشی: شکاف بین اهداف و نتایج، ناسازگاری‌ها و برنامه‌های متضاد
۲۰۱۷	مک‌تیگ و همکاران	دسترسی به منابع مالی و منابع انسانی، وجود یک سند خط‌مشی مشخص و برقراری ارتباط بین‌سازمانی و رابطه بین تعیین اهداف خط‌مشی، انتخاب اقدامات مناسب برای دستیابی به این اهداف و تعیین و نظارت بر اهداف
۲۰۱۶	راموس و همکاران	۱- ظرفیت نهادی ناکافی، ۲- چارچوب قانونی نامناسب، ۳- تصرف زمین ناامن، ۴- بودجه ناچیز، ۵- عدم هماهنگی میان بخش‌ها

با توجه به پژوهش‌های انجام شده در زمینه موضوع پژوهش می‌توان بیان نمود که؛ یکی از مهمترین معضلات عمده در نظام سیاستگذاری‌ها، عدم شناخت نیازها، انتظارات و خواسته‌های گروه‌های مختلف، نارسایی در تعریف مطالبات، کسب اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌ها، عدم همکاری با متخصصین و گروه‌های کاری در سازمان، در نظر نگرفتن منابع مالی کافی جهت بسترسازی به ضرورت تبیین آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های حوزه منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور و همچنین در نظر نگرفتن عوامل مرتبط با مشارکت در تدوین خط‌مشی‌های نظام بانکی ایران و همچنین عدم مشارکت ذینفعان در فرایند تصمیم‌گیری‌های همواره نظام سیاستگذاری را با بحران مشروعیت و مقبولیت مواجه می‌سازد. در برنامه اول و دوم و سوم و چهارم و پنجم و ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی کشور، توسعه و نهادینه سازی مشارکت‌ها همواره مورد تایید قرار گرفته است اما بطور کامل به اجرا درنیامده و اهداف تعیین شده محقق نشده است، تبیین عوامل مرتبط با مشارکت در خط‌مشی‌گذاری نظام بانکی ایران می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مسیر مناسبی برای تحقق سیاست‌های فوق ایجاد کند. درنهایت، تبیین آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های حوزه منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور، می‌تواند در طرح مباحث نظری در محفل برنامه‌ریزی و سیاستگذاران، نقش عمده‌ای داشته و در عمل گروه‌های ذینفع را حمایت کند. با این دیدگاه می‌توان گفت که نقش موسسات مالی و اعتباری به خصوص بانک‌ها به عنوان جزئی از جامعه مدنی یک طرح استراتژی اجتماعی است که می‌تواند نقش عمده‌ای در بیان نیازهای واقعی جامعه و انتقال آن به دولت به عهده داشته باشند و دولت توسط آنها به اطلاعات ضروری و ساختاریافته از یک طرف و بهره‌گیری از مشارکت سازنده بانک‌ها از طرف دیگر دست پیدا کند.

سوالات پژوهش

- ۱- آسیب‌های تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور کدامند؟
- ۲- رابطه بین هریک از چالش‌ها و نارسایی‌های تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف کاربردی می‌باشد. استراتژی پژوهش، پیمایش است که از ترکیب دو روش کیفی و کمی استفاده می‌کند و رویکردی فراترکیب (آمیخته) می‌باشد. در این پژوهش از روش دلفی استفاده شد؛ بطوری‌که در طی ۳ فاز و یک فرایند چندمرحله‌ای انجام شده است. فاز اول شناخت و تبیین طرح تحقیق می‌باشد که شامل تهیه طرح تحقیق، مطالعه مقدماتی مربوط به مبانی نظری پژوهش در حوزه آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها و تبیین مفاهیم اصلی می‌باشد. در این بخش مقوله‌هایی که می‌توانست بر روی داده‌های ناشی از مصاحبه‌های عمیق و تجزیه و تحلیل اسناد و مقالات مرتبط اعمال شود استخراج گردید. در فاز دوم با توجه به یافته‌های فاز اول در ابتدا مصاحبه‌ها تدوین شد. مصاحبه‌های عمیق با مدیران، کارشناسان و برنامه‌ریزان بانک ملی ایران و اساتید مدیریت دولتی (گرایش‌های خط‌مشی، رفتار سازمانی، منابع انسانی) صورت گرفت. در این فاز همچنین مرور تفصیلی ادبیات موضوع تحقیق جهت خروجی داده‌های کیفی جهت تجزیه و تحلیل و ارائه مدل اولیه انجام شد. مصاحبه‌های پژوهش تا مرحله دستیابی به نقطه اشباع ادامه یافت سپس با استفاده از رویکرد کیفی به مدل‌سازی وجوه مختلف آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها در حوزه منابع پولی و تخصیص آن پرداخته شد. در این پژوهش با توجه به استفاده از روش دلفی، از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و مدل پارادایمی (طرح منظم یا سیستماتیک) استفاده می‌شود. در مرحله طراحی مدل، استفاده از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه قلمرو موضوعی پژوهش و نیز خبرگان در بانک ملی ایران، جامعه مورد نظر بوده‌اند. به این ترتیب؛ واحد تحلیل این پژوهش، بانک ملی ایران است. بطور خلاصه؛ جامعه مورد مطالعه شامل کلیه افرادی است که دارای دانش تحصیلی کافی در حوزه خط‌مشی‌گذاری، مراحل اجرای خط‌مشی باشند؛ دارای سابقه آموزشی و اجرای در حوزه مورد مطالعه باشند و دارای سابقه پژوهشی معتبری در حوزه مورد مطالعه باشند. از این رو تنها افرادی در پژوهش می‌مانند که با محوریت اصلی این پژوهش مرتبط باشند. نمونه‌گیری در این مرحله از نوع هدفمند ارجاعی که روشی غیر احتمالی است، می‌باشد. در این تحقیق نمونه‌های انتخابی شامل مدیران ارشد بانک ملی ایران به تعداد ۱۰ نفر انتخاب شده‌اند. به این ترتیب صاحب‌نظران فوق براساس تخصص،

تحصیلات و تجربیات و مشغله‌های کاری به میزان ۱۰ مورد انتخاب گردیده‌اند و از بین دانشگاهیان، مجموع دانشگاهیان واحد آزاد تهران و دانشگاه‌های ملی تهران که در رشته‌های مدیریت، خط‌مشی‌گذاری فعال دارند از اینرو ۵ نفر از اساتید دانشگاه انتخاب گردید، که مجموعاً شامل ۱۰ مدیر، و ۵ نفر از اساتید دانشگاه انتخاب گردیدند.

جدول شماره ۲: مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

مورد	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی	محل فعالیت
خبیره ۱	مرد	۵۵	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	مدیریت	بانک
خبیره ۲	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	مدیریت	بانک
خبیره ۳	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	۱۷ سال	مدیریت	بانک
خبیره ۴	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	اقتصاد	بانک
خبیره ۵	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	۱۷ سال	مدیریت	بانک
خبیره ۶	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	مدیریت	بانک
خبیره ۷	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	مدیریت	بانک
خبیره ۸	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	حسابداری	بانک
خبیره ۹	مرد	۴۵	دکتری	۲۰ سال	مدیریت	عضو هیئت علمی دانشگاه
خبیره ۱۰	مرد	۴۸	دکتری	۱۲ سال	مدیریت	عضو هیئت علمی دانشگاه
خبیره ۱۱	مرد	۴۶	دکتری	۱۸ سال	مدیریت	عضو هیئت علمی دانشگاه
خبیره ۱۲	مرد	۴۵	دکتری	۱۹ سال	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی دانشگاه
خبیره ۱۳	مرد	۴۴	دکتری	۱۷ سال	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی دانشگاه
خبیره ۱۴	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	۱۵ سال	حسابداری	بانک
خبیره ۱۵	مرد	۴۸	دکتری	۱۲ سال	اقتصاد	بانک

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از متون و شناسایی شاخص‌ها، از تکنیک دلفی استفاده می‌شود منابع اطلاعاتی پژوهش را مقاله‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی دانشگاه تهران، بانک جامع مقالات همایش‌ها و کنفرانس‌ها (سیویلیکا، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) و پایگاه‌های اطلاعات برخط معتبر خارجی نظیر ساینس دایرکت) تشکیل خواهند داد. جستجوی مقاله-های فارسی و انگلیسی در بازه زمانی مناسب انجام شد. در این تحقیق برای افزایش اعتبار درونی از روش‌های مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شد. با استفاده از نرم افزار SPSS مقدار ضریب کاپا محاسبه شده ۰/۸۷۷ نشان می‌دهد که ۸۷ درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. گرچه میزان ضریب کاپا مورد قبول، به نوع تحقیق بستگی دارد،

اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا این مقدار باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آن‌ها و در نتیجه، عینیت تحقیق اطمینان کرد. نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش، نرم‌افزار SPSS به منظور تحلیل داده‌های بخش دلفی، و نرم‌افزار Expert Choice به منظور تحلیل روش AHP می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

پرسشنامه دور اول دلفی با توجه به ابعاد و شاخص‌های ذکرشده طراحی گردید و همان‌طور که اشاره شد این پرسشنامه در مدل اولیه طرح در مجموع ۱۰ بعد و ۷۳ شاخص شناسایی گردیدند. علاوه بر این در پرسشنامه طراحی‌شده دور اول از خبرگان خواسته‌شده بود که در مورد شاخص دیگری که از دیدگاه آن‌ها در خصوص آسب‌شناسی خط‌مشی گذاری مرحله تخصیص در نظام بانکی وجود دارند، ذکر نمایند. در مجموع ۱۵ پرسشنامه برای پاسخگویان ارسال و برای تحلیل گردآوری گردید. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از این مرحله از روش آمار توصیفی استفاده شد. نوع ابزار آمار توصیفی بکار گرفته‌شده میانگین و انحراف معیار بود.

جدول شماره ۳: نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه دور اول

رتبه	میانگین	میانگین	گویه‌ها	مؤلفه‌ها
۱۵،۲۰	۴	۳،۵۸	عدم تعهد و انگیزش شغلی	مجریان خط‌مشی
۱۹،۰۵	۴	۳،۹۷	فقدان دانش و آگاهی لازم	
۱۵،۸۳	۴	۳،۷۹	ارجحیت منافع شخصی بر عموم	
۱۶،۷۴	۴	۳،۷۳	فقدان اختیارات لازم اجرایی	
۱۵،۸۳	۴	۳،۶۱	فقدان سیستم شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مجریان و قانون‌گذاران	
۱۳،۸۸	۳	۳،۴۸	عدم همسویی مجریان و سیاست‌گذاران	
۱۸،۱۲	۴	۳،۹۱	درک مجریان از مسئله و تمایل و توانمندی آن‌ها در حل مسئله	
۱۵،۷۷	۴	۳،۶۴	استفاده از سیستم آزمون و خطا	
۱۷،۷۷	۴	۳،۸۵	عدم تجدید ساختارهای دوره‌ای	تأخیر قوانین و سازماني‌های اجراکننده خط‌مشی
۱۱،۹۸	۳	۳،۱۵	تضاد منافع سازمانی با عموم	
۱۹،۸۳	۴	۴،۰۹	عدم به‌کارگیری نخبگان در قانون‌گذاری و اجرا	
۱۶،۵۹	۴	۳،۷۶	فقدان ضمانت‌های اجرایی قوانین و سیاست‌های مصوب	
۶،۴۲	۳	۳،۳۰	حاکمیت مدیریت معکوس	
۲۰،۴۷	۴	۴،۱۵	عدم همسویی قوانین با واقعیات و شرایط جامعه و افکار عمومی	

۱۸,۹۱	۴	۴,۰۰	فقدان فرهنگ انتقادپذیری در سیستم تصمیم‌گیری و اجرا	
۲۰,۲۴	۴	۴,۱۲	عدم بازنگری در سیستم قانون‌گذاری، اجرا و نظارت	
۲۲,۳۰	۴	۴,۳۰	فقدان پیش مطالعات علمی در سیاست گذاری و اجرا	
۲۱,۱۴	۴	۴,۲۴	مقاومت در برابر تغییرات بنیادین ضروری	
۱۷,۵۳	۴	۳,۸۵	ماهیت فسادپذیری اجماع سیستم قانون‌گذاری و اجرا و نظارت در یک سیستم (ضرورت واگذاری سیستم نظارتی به نظارت‌های مردمی قانونمند)	
۲۱,۱۴	۴	۴,۱۸	عدم حاکمیت تفکر واگرا	
۱۶,۶۸	۴	۳,۷۶	فقدان منابع مالی لازم	منابع و امکانات
۱۹,۶۲	۴	۴,۰۶	عدم تخصیص صحیح منابع مالی	
۱۳,۵۲	۳	۳,۳۹	حیف‌ومیل کردن منابع مالی	
۱۱,۶۲	۳	۳,۱۸	عدم بهره‌وری لازم از منابع مالی و انسانی و سازمانی	
۱۶,۶۷	۴	۳,۷۳	زد و بندهای سیاسی	سیاست‌های سازمانی
۷,۵۰	۲	۳,۰۱	تحریم‌های بین‌المللی	
۱۷,۶۴	۴	۳,۸۲	عدم مشارکت و حمایت جامعه مدنی	
۱۳,۱۸	۳	۳,۳۰	بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی فراگیر عمومی	
۱۲,۴۸	۳	۳,۱۵	فقدان مجاری ارتباطی مردمی	
۱۶,۷۴	۴	۳,۷۰	بی‌توجهی به افکار عمومی و خواست جامعه	
۱۲,۲۶	۳	۳,۲۱	حاکمیت سیستم ارباب-رعیتی	
۲۳,۹۸	۵	۴,۴۸	استفاده ایزاری از ارزش‌های اخلاقی و دینی	
۳۸,۲۷	۴	۴,۲۳	استفاده ایزاری از جامعه	
۲۸,۹۷	۴	۳,۷۳	فقدان آزادی بیان	
۲۴,۵۷	۳,۵۰	۳,۵۰	فقدان نهادهای نظارتی مردمی	
۲۶,۸۷	۴	۳,۶۷	زد و بند با عوامل و نهادهای نظارتی	
۲۳,۱۵	۳	۳,۳۷	ناکارآمدی سیستم نظارتی	
۲۱,۳۵	۳	۳,۲۷	فقدان فرهنگ پاسخگویی به عموم	
۲۲,۵۷	۳	۳,۳۷	سرکوب شدید کنترل و نظارت مردمی	
۱۶,۹۲	۳	۳,۰۳	فقدان قوانین و ضمانت‌های اجرایی صریح و محکم مجازات و افشای مسئولین	
۱۶,۳۰	۳	۳,۹۳	فساد مالی نهادهای نظارتی، اجرا و قانون‌گذاری	فساد سیستمی
۲۱,۶۵	۳	۳,۳۰	فساد سیستم قانون‌گذاری	
۲۳,۹۸	۳,۵۰	۳,۴۷	فساد سیستم اجرایی	
۳۰,۱۷	۴	۳,۸۷	فساد سیستم نظارتی	
۳۴,۱۲	۴	۳,۹۳	زد و بند سیستم اجرایی با قانون‌گذاری	
۲۹,۰۵	۴	۳,۷۳	زد و بند سیستم اجرایی و قانون‌گذاری با عوامل و نهادهای نظارتی	

۳۴,۸۰	۴	۴,۰۳	عدم قوانین ضمانت‌های اجرایی جلوگیری از فساد مسئولین	فشار های خبره
۳۱,۵۲	۴	۳,۸۳	ایجاد موانع نظارتی توسط مسئولین	
۱۹,۹۷	۳	۳,۱۰	سپردن مشاغل و منصب‌های کلیدی به مدیران و مسئولین فاسد	
۳۰,۸۲	۴	۳,۸۳	حاکمیت سیستم رابطه سالاری	
۳۵,۰۰	۴	۴,۰۷	فیلترینگ فضاهای مجازی افشاگر و مخالف	
۲۵,۲۳	۴	۳,۴۷	فساد گسترده و فراگیر مسئولین و مدیران حاکمیتی	
۳۸,۶۵	۴	۴,۲۷	فشارهای سیاسی	دینفعان وابسته
۳۱,۸۷	۴	۳,۹۰	احزاب مخالف	
۲۵,۴۵	۴	۳,۴۷	خانواده، خویشاوندان، دوستان وابستگان	
۳۳,۵۷	۴	۳,۹۷	زد و بند با دینفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	شاخص های اقتصادی
۲۲,۸۸	۳,۵۰	۳,۳۳	چانه‌زنی و بستگان و دینفعان وابسته	
۴۰,۱۰	۴,۵۰	۴,۳۳	کمبود ظرفیت بخش مالی و عدم رقابتی شدن خدمت در برخی از فرآیندها و حوزه‌ها که منجر به انحصاری شدن می‌گردد	فراوندهای داخلی
۲۸,۱۵	۴	۳,۶۰	عدم مبنای قانونی برای اعمال نظارت دستگاه‌های نظارتی مورد نیاز بر دخل و خرج سیستم بانکی	
۳۰,۴۰	۴	۳,۷۰	عدم وجود استاندارد کاری مشخص بر درآمدها	
۲۹,۶۰	۴	۳,۷۷	عدم پذیرش ریسک‌های مالی سودمند از سوی مدیران	
۳۱,۱۸	۴	۳,۷۰	شاخص‌های سودآوری نامناسب	
۲۶,۸۳	۴	۳,۵۷	هزینه‌های پنهان و اضافی شناسایی نشده	
۲۱,۶۲	۳	۳,۱۷	عدم سنجش ریسک‌های مالی	
۳۹,۲۳	۴,۵۰	۴,۳۰	نبود زیرساخت‌های مناسب	
۳۵,۸۷	۴	۴,۱۷	پایین بودن متوسط دوره وصول مطالبات	
۲۹,۷۸	۴	۳,۸۰	نرخ بازده سرمایه‌گذاری پایین	
۳۳,۱۰	۴	۳,۹۷	افزایش هزینه‌های اجرایی	
۳۸,۷۵	۴	۴,۳۰	کاهش سرعت گردش پول نقد	
۳۶,۲۰	۴	۴,۱۷	عدم استفاده از سیستم برنامه ریزی پیشرفته	
۳۵,۱۵	۴	۴,۱۰	عدم استفاده از تکنولوژی‌های روز	
۲۸,۹۵	۴	۳,۷۷	پاسخگویی نامناسب	
۲۳,۷۷	۳,۵۰	۳,۴۳	عدم تطابق هزینه‌های تحقیق و توسعه به هزینه‌های کاری	

نتایج تحلیل داده‌های دور اول دلفی نشان داد که؛ شاخص‌های که از با نظر خبرگان میانگین کمتر از ۳ را حائز گردیدند حذف و بعضی از شاخص‌ها با شاخص‌های مدنظر خبرگان تلفیق و تصحیح گردید. با توجه به نتایج تمامی شاخص از دیدگاه خبرگان تایید می‌گردد. در دور دوم دلفی با هدف دریافت نظرات خبرگان بر مبنای تحلیل پرسشنامه دور

اول، پرسشنامه توزیع و از ۱۵ پرسشنامه، ۱۵ پرسشنامه دریافت گردید. در این مرحله نیز با توجه به اینکه هیچ‌گونه شاخص جدیدی از سوی خبرگان اضافه نشد و نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فریدمن و ضریب توافق کندال و همان‌طور که در فصل سوم گفته شد اگر ۷۰٪ خبرگان به عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند، به این شرط که میانگین بیش از ۳٫۲۵ باشد، اجماع حاصل شده است (البته پژوهشگر مقدار شرط را در خصوص میانگین به ۳ تقلیل داده است). با توجه به پاسخ‌های خبرگان به شاخص‌ها همه شاخص‌های شناسایی شده به میزان بالایی مورد اجماع خبرگان قرار گرفت.

جدول شماره ۴: نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	میانگین	رتبه	میزان اجماع (درصد)
سازمان خطمشی	عدم تعهد و انگیزش شغلی	۴٫۲۳	۴	۳۷٫۲۸	۹۶٫۷
	فقدان دانش و آگاهی لازم	۳٫۷۳	۴	۲۸٫۱۷	۹۲٫۳
	ارجحیت منافع شخصی بر عموم	۳٫۵۰	۳٫۵۰	۲۳٫۸۳	۹۰
	فقدان اختیارات لازم اجرایی	۳٫۶۷	۴	۲۶٫۱۷	۹۰
	فقدان سیستم شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مجریان و قانون‌گذاران	۳٫۲۷	۳	۲۲٫۵۵	۷۲٫۳
	عدم همسویی مجریان و سیاست‌گذاران	۳٫۲۷	۳	۲۰٫۷۸	۷۳٫۳
	درک مجریان از مسئله و تمایل و توانمندی آن‌ها در حل مسئله	۳٫۲۷	۳	۲۱٫۹۰	۸۳٫۳
ساختار قوانین و سازمان‌های اجرایی‌کننده خطمشی	استفاده از سیستم آزمون‌وخطا	۳٫۰۳	۳	۱۶٫۳۸	۷۶٫۷
	عدم تجدید ساختارهای دوره‌ای	۳٫۳۰	۳	۲۱٫۰۰	۷۶٫۷
	تضاد منافع سازمانی با عموم	۳٫۴۷	۳٫۵۰	۲۳٫۲۲	۹۰
	عدم به‌کارگیری نخبگان در قانون‌گذاری و اجرا	۳٫۸۷	۴	۲۹٫۳۷	۹۶٫۷
	فقدان ضمانت‌های اجرایی قوانین و سیاست‌های مصوب	۳٫۹۳	۴	۳۳٫۳۳	۸۶٫۷
	حاکمیت مدیریت معکوس	۳٫۷۳	۴	۲۸٫۳۳	۹۰
	عدم همسویی قوانین با واقعیات و شرایط جامعه و افکار عمومی	۴٫۰۳	۴	۳۴٫۰۲	۸۶٫۷
	فقدان فرهنگ انتقادپذیری در سیستم تصمیم‌گیری و اجرا	۳٫۸۳	۴	۳۰٫۸۰	۹۳٫۳
	عدم بازنگری در سیستم قانون‌گذاری، اجرا و نظارت	۳٫۱۰	۳	۱۹٫۴۲	۶۶٫۷
	فقدان پیش مطالعات علمی در سیاست‌گذاری و اجرا	۳٫۸۳	۴	۳۰٫۰۳	۹۰
	مقاومت در برابر تغییرات بنیادین ضروری	۴٫۰۷	۴	۳۴٫۲۰	۹۳٫۳

۸۰	۲۴,۶۰	۴	۳,۴۷	ماهیت فسادپذیری اجماع سیستم قانون‌گذاری و اجرا و نظارت در یک سیستم (ضرورت واگذاری سیستم نظارتی به نظارت‌های مردمی قانونمند)	منابع و امکانات
۹۶,۷	۳۷,۸۲	۴	۴,۲۷	عدم حاکمیت تفکر و اگر	
۹۰	۳۱,۰۸	۴	۳,۹۰	فقدان منابع مالی لازم	
۷۶,۷	۲۴,۷۸	۴	۳,۴۷	عدم تخصیص صحیح منابع مالی	منابع و امکانات
۹۳,۳	۳۲,۸۰	۴	۳,۹۷	حیف‌ومیل کردن منابع مالی	
۷۳,۳	۲۲,۲۷	۳,۵۰	۳,۳۳	عدم بهره‌وری لازم از منابع مالی و انسانی و سازمانی	
۹۳,۳	۳۹,۲۲	۴,۵۰	۴,۳۳	زد و بندهای سیاسی	
۸۶,۷	۲۷,۴۰	۴	۳,۶۰	تحریم‌های بین‌المللی	
۸۳,۳	۲۹,۲۲	۴	۳,۷۰	عدم مشارکت و حمایت جامعه مدنی	
۸۶,۷	۲۸,۹۲	۴	۳,۷۷	بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی فراگیر عمومی	سیاست‌های سازمانی
۸۳,۳	۳۰,۴۳	۴	۳,۷۰	فقدان مجاری ارتباطی مردمی	
۸۳,۳	۲۶,۱۷	۴	۳,۵۷	بی‌توجهی به افکار عمومی و خواست جامعه	
۷۰	۲۱,۰۷	۳	۳,۱۷	حاکمیت سیستم ارباب-رعیتی	
۱۰۰	۳۸,۳۸	۴,۵۰	۴,۳۰	استفاده ابزاری از ارزش‌های اخلاقی و دینی	
۱۰۰	۳۵,۰۳	۴	۴,۱۷	استفاده ابزاری از جامعه	
۹۶,۷	۲۹,۰۵	۴	۳,۸۰	فقدان آزادی بیان	
۹۳,۳	۳۲,۳۳	۴	۳,۹۷	فقدان نهادهای نظارتی مردمی	
۱۰۰	۳۷,۸۷	۴	۴,۳۰	زد و بند با عوامل و نهادهای نظارتی	
۱۰۰	۳۵,۳۸	۴	۴,۱۷	ناکارآمدی سیستم نظارتی	
۱۰۰	۳۴,۳۲	۴	۴,۱۰	فقدان فرهنگ پاسخگویی به عموم	سیاست‌های قانونی
۹۶,۷	۲۸,۲۳	۴	۳,۷۷	سرکوب شدید کنترل و نظارت مردمی	
۸۳,۳	۲۳,۱۸	۳,۵۰	۳,۴۳	فقدان قوانین و ضمان‌های اجرایی صریح و محکم مجازات و افشای مسئولین	
۹۶,۷	۳۰,۷۸	۴	۳,۹۰	فساد مالی نهادهای نظارتی، اجرا و قانون‌گذاری	
۹۳,۳	۲۷,۹۰	۴	۳,۷۰	فساد سیستم قانون‌گذاری	
۹۶,۷	۳۳,۱۰	۴	۴,۰۳	فساد سیستم اجرایی	فساد سیستمی
۷۶,۷	۲۱,۴۷	۳,۵۰	۳,۳۰	فساد سیستم نظارتی	
۹۶,۷	۳۵,۲۸	۴	۴,۱۳	زد و بند سیستم اجرایی با قانون‌گذاری	
۹۶,۷	۳۶,۰۷	۴	۴,۱۷	زد و بند سیستم اجرایی و قانون‌گذاری با عوامل و نهادهای نظارتی	

۹۶،۷	۳۳،۷۰	۴	۴،۰۳	عدم قوانین ضمانت‌های اجرایی جلوگیری از فساد مسئولین	
۹۶،۷	۳۰،۳۳	۴	۳،۸۷	ایجاد موانع نظارتی توسط مسئولین	
۹۶،۷	۳۲،۱۳	۴	۳،۹۷	سپردن مشاغل و منصب‌های کلیدی به مدیران و مسئولین فاسد	
۸۶،۷	۳۱،۲۰	۴	۳،۹۰	حاکمیت سیستم رابطه سالیاری	
۹۰	۲۶،۱۵	۳،۵۰	۳،۶۳	فیلترینگ فضاهاى مجازى افشاگر و مخالف	
۹۰	۲۷،۲۰	۳،۵۰	۳،۶۰	فساد گسترده و فراگیر مسئولین و مدیران حاکمیتی	
۹۲،۳	۲۹،۲۳	۴	۳،۷۷	فشارهای سیاسی	گروه‌ها ی فشار
۷۶،۷	۲۵،۲۰	۴	۳،۴۷	احزاب مخالف	ذینفعان وابسته
۸۶،۷	۲۷،۲۷	۴	۳،۶۷	خانواده، خویشاوندان، دوستان وابستگان	
۹۰	۲۵،۹۳	۴	۳،۵۷	زد و بند با ذینفعان درون سازمانی و برون سازمانی	
۹۰	۲۸،۸۲	۴	۳،۷۷	چانه‌زنی و بستگان و ذینفعان وابسته	
۹۶،۷	۳۱،۹۲	۴	۳،۹۰	کمبود ظرفیت بخش مالی و عدم رقابتی شدن خدمت در برخی از فرآیندها و حوزه‌ها که منجر به انحصاری شدن می‌گردد	شاخص‌های اقتصادی
۹۲،۳	۲۶،۷۸	۳،۵۰	۳،۶۳	عدم مبنای قانونی برای اعمال نظارت دستگاه‌های نظارتی مورد نیاز بر دخل و خرج سیستم بانکی	
۹۰	۲۷،۹۵	۳،۵۰	۳،۶۰	عدم وجود استاندارد کاری مشخص بر درآمدها	
۹۰	۳۰،۰۵	۴	۳،۷۷	عدم پذیرش ریسک‌های مالی سودمند از سوی مدیران	
۷۲،۳	۲۵،۸۳	۴	۳،۴۷	شاخص‌های سودآوری نامناسب	
۷۲،۳	۲۷،۹۵	۴	۳،۶۷	هزینه‌های پنهان و اضافی شناسایی نشده	
۸۳،۳	۲۶،۶۳	۴	۳،۵۷	عدم سنجش ریسک‌های مالی	
۷۶،۷	۲۹،۵۵	۴	۳،۷۷	نبود زیرساخت‌های مناسب	
۹۰	۳۴،۰۲	۴	۴،۰۷	پایین بودن متوسط دوره وصول مطالبات	
۹۲،۳	۲۳،۶۰	۴	۳،۴۷	نرخ بازده سرمایه گذاری پایین	
۸۰	۳۷،۷۸	۴	۴،۱۷	افزایش هزینه‌های اجرایی	
۹۶،۷	۳۱،۰۸	۴	۳،۱۹	کاهش سرعت گردش پول نقد	
۹۰	۲۴،۷۸	۴	۳،۲۷	عدم استفاده از سیستم برنامه ریزی پیشرفته	
۷۶،۷	۳۲،۸۰	۴	۳،۱۷	عدم استفاده از تکنولوژی‌های روز	
۹۲،۳	۲۲،۲۷	۳،۵۰	۳،۰۳	پاسخگویی نامناسب	فرآیندهای داخلی
۷۲،۳	۳۹،۲۲	۴،۵۰	۴،۲۸	عدم تطابق هزینه‌های تحقیق و توسعه به هزینه‌های کاری	

در ابتدا برای اطمینان از نتایج مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، باید نرخ ناسازگاری برای هرکدام از معیارها (مجریان خط‌مشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی، منابع و امکانات، سیاست‌های سازمانی، سیاست‌های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذینفعان وابسته، شاخص‌های اقتصادی، فرآیندهای داخلی) مورد بررسی قرار گیرد. نرخ ناسازگاری، مکانیزی است که به وسیله آن اعتبار پاسخ پرسش‌شوندگان با ماتریس‌های مقایسه‌ای مورد سنجش قرار می‌گیرد. این مکانیزم معین می‌کند که پاسخ پرسش‌شوندگان از مقایسه زیرمعیارها با جایگزین‌ها چه اندازه اعتبار منطقی دارد. در روش AHP میزان نرخ ناسازگاری قابل تحمل کمتر از ۰/۱ در نظر گرفته می‌شود. نتایج حاصل از بررسی نرخ ناسازگاری معیارها در جدول (۵) ارائه شده است. با توجه به نتایج حاصل از جدول فوق، مشخص است که نرخ ناسازگاری برآورد شده برای همه معیارها از نرخ ناسازگاری قابل تحمل کمتر است؛ لذا اطمینان از پاسخ‌های پرسش‌شوندگان تأیید می‌شود.

جدول شماره ۵: برآورد نرخ ناسازگاری

ردیف	معیارها	نرخ ناسازگاری محاسباتی	نرخ ناسازگاری قابل تحمل	اطمینان مدل
۱	مجریان خط‌مشی	۰/۰۶	۰/۱	تأیید می‌شود
۲	ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی	۰/۰۶	۰/۱	تأیید می‌شود
۳	منابع و امکانات	۰/۰۶	۰/۱	تأیید می‌شود
۴	سیاست‌های سازمانی	۰/۰۷	۰/۱	تأیید می‌شود
۵	سیاست‌های قانونی	۰/۰۹	۰/۱	تأیید می‌شود
۶	فساد سیستمی	۰/۰۸	۰/۱	تأیید می‌شود
۷	گروه‌های فشار	۰/۰۵	۰/۱	تأیید می‌شود
۸	ذینفعان وابسته	۰/۰۱	۰/۱	تأیید می‌شود
۹	شاخص‌های اقتصادی	۰/۰۵	۰/۱	تأیید می‌شود
۱۰	فرآیندهای داخلی	۰/۰۶	۰/۱	تأیید می‌شود

با بررسی نرخ ناسازگاری و اطمینان از اعتبار مدل AHP، رتبه‌بندی معیارها شامل منابع و امکانات، ذینفعان وابسته، گروه‌های فشار، عوامل محیطی، مجریان خط‌مشی، فساد سیستمی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی و ارزیابی و کنترل، انجام و

نتایج حاصل در جدول (۶) ارائه شده است. لازم به ذکر است که وزن و اهمیت هر یک از فاکتورها در آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری به ترتیب برابر گروه فشار، شاخص اقتصادی و سیاست‌سازمانی ۰/۰،۲۴۰/۲۴۶، ۰/۲۱۲ و ۰/۲۱۲ است. از سوی دیگر با توجه به نتایج جدول (۶) مشخص است که از نظر خبرگان متغیرهای ذینفعان وابسته، سیاست‌های قانونی و ساختار قوانین و سازمان‌های اجرا کننده خط‌مشی به ترتیب با وزن ۰/۰۶۸، ۰/۰۶۴ و ۰/۰۵۹ کمترین درجه اهمیت را در زمینه آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری دارند.

جدول شماره ۶: برآورد وزن معیارهای مدل آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری

ردیف	معیارها	وزن محاسباتی	رتبه
۱	گروه‌های فشار	۰/۲۴۶	۱
۲	شاخص‌های اقتصادی	۰/۲۴۰	۲
۳	سیاست‌های سازمانی	۰/۲۱۲	۳
۴	فرآیندهای داخلی	۰/۱۴۹	۴
۵	فساد سیستمی	۰/۱۳۳	۵
۶	مجربان خط‌مشی	۰/۱۲۴	۶
۷	منابع و امکانات	۰/۰۹۳	۷
۸	ذینفعان وابسته	۰/۰۶۸	۸
۹	سیاست‌های قانونی	۰/۰۶۴	۹
۱۰	ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی	۰/۰۵۹	۱۰



شکل شماره ۱: رتبه بندی شاخص‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در هر جامعه‌ای برخی از مشکلات وجود دارد که این مشکلات می‌توانند در زمینه سیاسی، تجاری، آموزش و پرورش، کشاورزی، حمل و نقل، بهداشت، دفاعی و امنیتی و یا اقتصادی و بانکی باشند. در این رابطه دولت در پاسخ و حل این مشکلات و برای رسیدن جامعه به اهداف رشد، توسعه ملی و رفاه شهروندان خطمشی‌هایی را تدوین می‌نماید. ضرورت این امر انکارناپذیر است، چرا که اگر تلاش‌ها جهت رسیدگی به این مشکلات به محض وقوع صورت نگیرد، ممکن است به مراحل غیرقابل کنترل رسیده، باعث انحطاط رشد اجتماعی و اقتصادی شود و در نهایت توسعه جامعه را به خطر بی‌اندازد. معمولاً دامنه و اثرات خطمشی عمومی به ویژه در کشورهای در حال توسعه که دارای بخش خصوصی ضعیف هستند بسیار فراگیرتر است و از اهمیت بالایی برخوردار است. نتایج حاصل از مطالعه حاضر نشان داد که آسیب‌ها، مسائل و مشکلات در رابطه با تدوین و پیاده‌سازی خطمشی‌های جذب منابع و تخصیص آن در نظام بانکی کشور، شامل مجریان خطمشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خطمشی،

منابع و امکانات، سیاست‌های سازمانی، سیاست‌های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذینفعان وابسته، شاخص‌های اقتصادی و فرآیندهای داخلی هستند و بر آن اثر مثبت و معنی-دار می‌گذارند. مشکلات موجود در زمینه منابع و امکانات، ذینفعان وابسته، گروه‌های فشار و سیاست‌های قانونی بر خط‌مشی‌گذاری در نظام بانکی اثر مثبت و معنی‌دار دارند. این نتیجه-گیری مطابق با نتایج بسیاری از مطالعات داخلی و خارجی در رابطه با آسیب‌شناسی خط‌مشی-گذاری در حوزه‌های مختلف بخش دولتی از جمله نظام بانکی است. از جمله این مطالعات می‌توان به مطالعات اشتریان (۲۰۰۶)، در رابطه با "آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران"، دانائی فرد و همکاران (۲۰۱۰) در رابطه با "بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی"، مقدس پور (۲۰۱۱)، در رابطه با "واکاوی عوامل عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی، حیدری (۲۰۱۳) در رابطه با "طراحی مدل تبیین خاتمه بخشی خط‌مشی‌های عمومی در ایران"، معتضدیان (۲۰۱۴) در رابطه با "تحلیل مسائل اجرای خط‌مشی‌های اداری"، حاجی پور (۲۰۱۵) در رابطه با "طراحی مدل آسیب‌شناسی خط‌مشی عمومی در ایران"، اسدی فرد و همکاران (۲۰۱۶) در رابطه با "مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی عمومی در ایران"، عباسی و همکاران (۲۰۱۶) در رابطه با "بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی"، رومن (۲۰۱۵) در رابطه با "دوگانگی مدیریت سیاست-خط‌مشی"، فولکرد و همکاران (۲۰۱۷) در رابطه با "موانع اصلی خط‌مشی‌گذاری عمومی" و کلین و اشمیت (۲۰۱۷) در رابطه با "موانع فرایند خط‌مشی‌گذاری" اشاره نمود(بخشی از متن هستند) که همانند نتایج حاصل از این مطالعه، در آن‌ها نیز تأثیر معنی‌دار مسائل و مشکلات در رابطه با منابع و امکانات، ذینفعان وابسته، گروه‌های فشار و سیاست‌های قانونی در مرحله تدوین خط‌مشی بر خط‌مشی‌گذاری در حوزه‌های عمومی از جمله نظام بانکی تأیید شده است.

می‌توان گفت که مسائل و مشکلات موجود در زمینه منابع و امکانات، ذینفعان وابسته، گروه‌های فشار و عوامل محیطی در مرحله تدوین خط‌مشی، مسائل موجود در زمینه مجریان خط-مشی، فساد سیستمی و ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی در مرحله اجرا و در نهایت مشکلات موجود در زمینه ارزیابی و کنترل در مرحله ارزیابی خط‌مشی، ابعاد الگوی آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور را تشکیل می‌دهند. در رابطه با نتیجه به دست آمده باید اذعان نمود که تحقق

تصمیم‌گیری هوشمند و جمعی، نیازمند ترکیبی از عامل‌های انسانی و ماشینی است. سیستم‌های خبره، سیستم‌های تصمیم‌یار و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت می‌توانند اطلاعات لازم، به موقع و منظم را در اختیار تصمیم‌گیر قرار دهند تا آن‌ها بتوانند راه‌حل‌های عالمانه در قبال مسائل پیچیده ارائه کنند. مفهوم دیگر، جذب، آرایش و بهره‌برداری از منابع است. زمانی که منابع به طور کلی مبنا و زیربنای تحلیل خط‌مشی قرار می‌گیرند، از آن به عنوان ظرفیت خط‌مشی یاد می‌شود. در بحث منابع، هم ظرفیت بهره‌برداری از منابع مهم است و هم ظرفیت جذب آن‌ها. چون لزوماً داشتن توانایی در جذب منابع به معنای توانایی هزینه کردن آن نیست، ممکن است کمک‌های مالی یا یک فعالیت برنامه‌ریزی‌شده یا تسهیلاتی در اختیار سازمان قرار گیرد (جذب منابع)، اما هنوز فقدان زمان، کارکنان، مهارت‌ها و ابزارهایی برای استفاده اثربخش از منابع مالی مذکور وجود داشته باشد (بهره‌برداری از منابع). همچنین خانواده، خویشاوندان، دوستان و وابستگان، زد و بند با ذینفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و چانه‌زنی وابستگان و ذینفعان وابسته از دیگر مشکلات اساسی موجود در مرحله تدوین خط‌مشی‌گذاری نظام بانکی به شمار می‌آیند.

از سوی دیگر دستور کار خط‌مشی به وسیله سه گروه شامل نمایندگان کلیدی کمیته‌های انتخاب شده که در ارتباط با مسئله هستند، بوروکرات‌های سازمانی که وظیفه پاسخ‌گویی به مسائل و مشکلات برای خط‌مشی را به عهده‌دارند و گروه‌های متقاضی ذی‌نفع در مسئله تهیه و مطرح می‌شود. در این مثلث یک شبکه به هم پیوسته از کمیته‌های تخصصی، ادارات مختلف منشعب از سطوح میانی و گروه‌های ذی‌نفوذ تجاری قدرتمند، می‌کوشند تا خط‌مشی در بخش خاصی و یا در جهت تأمین منافع گروه خاصی محدود شود. فشارهای سیاسی بر مشکلات اساسی موجود در مرحله تدوین خط‌مشی‌گذاری می‌افزاید؛ افراد و یا گروه‌های ذی‌نفوذ اقتصادی مسائل را تشخیص داده، طرح‌هایی را برای تغییر سیاست‌های عمومی و یا طراحی سیاست و یا پروژه‌های خاص تدارک می‌بینند. لذا با ارائه کمک‌های فیزیکی و مالی به فرد یا گروهی خاص در فعالیت‌های سیاسی از قبیل مبارزات انتخاباتی و لابی‌گری گروه‌های فشار وارد می‌شوند و کمک می‌کنند تا فرد یا گروهی خاص به نتیجه مدنظر خود دست یابند. در نقطه مقابل گروه‌های فشار جهت جبران این موضوع سعی می‌کنند تا منافع فرد یا گروه را با اعمال نفوذ در برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان‌های مختلف تأمین نمایند. درنهایت نیز باید گفت که عدم مشارکت و حمایت جامعه مدنی، بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی فراگیر عمومی، فقدان مجاری

ارتباطی مردمی و بی‌توجهی به افکار عمومی و خواست جامعه سیاست‌های قانونی موجود در مرحله تدوین خطمشی‌گذاری نظام بانکی هستند؛ اعتماد عمومی نسبت به برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان برای مدیران، کارکنان و کارگزاران حائز اهمیت است، زیرا برای پشتیبانی از تدوین و اجرای خطمشی‌های عمومی و همین‌طور همراهی و همکاری اثربخش کارکنان نقش محوری ایفا می‌کند چرا که متولیان در صورتی که از اعتماد عمومی برخوردار باشند، می‌توانند از مهارت‌ها، صلاحدید و استقلال خود به منظور افزایش کارایی، نشان دادن حساسیت نسبت به شهروندان و اثربخشی به صورت منعطف استفاده کنند.

همچنین؛ نتایج حاصل از مطالعه حاضر نشان داد که مشکلات موجود در زمینه ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خطمشی از آسیب‌های جدی خطمشی‌گذاری نظام بانکی است. ساختار قوانین و نظام اداری کشور نیازمند بازبینی است؛ در این رابطه باید اذعان نمود که ساختار نظام بانکی نیازمند تغییرات اساسی است و لذا ساختار جدید باید متناسب با اهداف تعریف شده در قانون برای سازمان بازطراحی و نیروی انسانی و تشکیلاتی متناسب با آن جذب شود تا در یک بستر مناسب جدید، قوانین و سیاست‌گذاری‌ها به خوبی اجرایی شود. علاوه بر این سازمان باید به نوعی به عنوان راهبر قانون باشد و کارکنانش از تخصص و تجربه کافی برخوردار باشند تا بتواند به دور از بوروکراسی اداری تمام ابهامات و اشکالات قانونی را به خوبی حل کند. ایجاد پژوهشکده و پژوهش‌های خطمشی‌گذاری از دیگر راه‌حل‌های پیشنهادی است. احداث پژوهشکده مطالعات خطمشی بسیار مهم است و می‌تواند سبب افزایش سهم پژوهش در مرحله تدوین پیش‌نویس طرح و لوایح و پیشگیری از به‌کارگیری قوانین متعارض شود. با توجه به آنکه گام نخست تدوین مناسب خطمشی در هر حوزه‌ای، داشتن نقشه کامل از وضعیت موجود آن می‌باشد و این نقشه بدون بهره‌گیری از آمار دقیق فراهم نمی‌گردد بنابراین نیاز به وجود آمار دقیق، به موقع و کامل کاملاً مشهود است و در حال حاضر چنین آماری وجود ندارد و همین امر مشکلات بسیاری را در تدوین خطمشی‌ها ایجاد نموده است. همچنین توسعه اختیارات در سطح سازمان سبب می‌شود تا کارآفرینان صنعت در کمترین زمان و با بیشترین کارایی بهره‌برداری مطلوب را از سیستم داشته باشند؛ و در نهایت تقسیم‌بندی تخصصی فعالیت‌های نظام بانکی هر استان و تفویض اختیار با حفظ شاخص‌های ملی و مقررات عمومی از دیگر پیشنهادهای است که در راستای بهتر شدن وضع موجود می‌توان ارائه نمود.

منابع فارسی

- اسدی فرد، رویا (۱۳۹۵). مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی عمومی در ایران، نشریه مدیریت دولتی، ۲۶: ۳۶-۵۲.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۵). ساماندهی ارزیابی سیاست‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران، مجله دانش سیاسی، شماره ۲۰: ۲۴-۳۶.
- الوانی، سید. مهدی. و شریف زاده، فتاح (۱۳۹۲). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. چاپ یازدهم.
- بهمن‌د، محمد. و بهمنی، محمود (۱۳۸۵). بانکداری داخلی ۱ (تجهیز منابع پولی)، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- حاجی‌پور، ابراهیم (۱۳۹۴). طراحی مدل آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- حجازی فرد، سعید (۱۳۹۲). محیط خط‌مشی‌گذاری، مجله راهبرد توسعه، شماره ۳۰، ۱۹۴-۱۷۲.
- حیدری، مهدی (۱۳۹۲). طراحی مدل تبیین خاتمه بخشی خط‌مشی‌های عمومی در ایران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- خنیفر، حسین. و حسینی فرد، سید. مجتبی (۱۳۹۱). مدیریت تعاونی‌ها، تهران، انتشارات توسعه سبز.
- دانائی فرد، حسن. حسینی، سید یعقوب. فانی، علی اصغر (۱۳۹۲). ظرفیت‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: صفار
- دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۴). مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: نیاز دانش
- دانش‌فرد، کرم الله (۱۳۹۶). مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی، انتشارات نیاز دانش.
- عباسی، عباس. معتضدیان، رسول. قاسم میرزائی، محمد (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۲): ۱-۲۵.
- قنبری همدانی، سوده. (۱۳۹۶). خط‌مشی از تدوین تا اجرا با رویکرد بررسی موانع دستیابی به اجرای کامل خط‌مشی‌های عمومی از دیدگاه صاحب‌نظران، سومین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران، ۱۹-۱.
- قیطاسی‌وند، فاطمه؛ شریف‌زاده، فتاح؛ کاظمیان، غلامرضا. و حسین‌پور، داود. (۱۳۹۹). طراحی الگوی تدوین خط‌مشی عمومی با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای؛ مورد مطالعه: حمل و نقل عمومی شهر تهران، فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، ۶(۱)، ۸۷-۱۱۰.
- لکی، بهمن. (۱۳۹۸). بررسی نارسائی‌های تدوین و اجرای خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی، فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۲(۵)، ۹۸-۱۰۹.
- مقدس‌پور، سعید (۱۳۹۰). واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱: ۳۳-۶۸.

مهربان فر، احسان (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری دولت در عرصه خصوصی‌سازی بر مبنای نظریه داده بنیاد، مجلس و راهبرد، ۸۶، ۳۲۹-۳۵۰.

میری، محسن. و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). تبیین چگونگی شکل‌گیری نزدیک‌بینی سیاستی در نظام خط‌مشی‌گذاری ایران با تأکید بر خط‌مشی‌های حوزه جمعیت، مطالعات راهبردی بسیج، ۷۳، ۱۷۷-۱۴۳.

References

- Asadifard, R.(2016),Public Policy analysis Model In Iran, Public Management Journal, 26 : 36- 52. (In Persian)
- Ashtarian, K ,(2006), Organizing The Evaluations Of Public Policies In Iran, Politic Knowledge Journal, 20 : 34-46. (In Persian)
- Abbasi, A., Motazedian, R., & Ghasem Mirzaee, M. (2016). Investigating barriers to the implementation of public policies in government organizations, *human resource management research*, 6(2), 1-25(In Persian)
- Alvani S M. Danayifard H. (2001). Discussions on governmental organizations theories, Saffar Publications, (In Persian)
- Bahmand, M., & Bahmani, M. (2008). *Internal Banking 1 (Equipping Monetary Resources)*, Tehran: Higher Institute of Banking of Iran, Central Bank of the Islamic Republic of Iran. (In Persian)
- Borg R. Toikka A. Primmer E. (2015). Social capital and governance: a social network analysis of forest biodiversity collaboration in Central Finland, *Forest Policy and Economics*, 50,pp:90-97.
- Brikland,W. (2015). Public policy failure and fiasco in education. perspectives on the British examinations crisis of 2000-2002 and Review of Education Routledge, 33(2): 195–215.
- Clark, V. L. P. (2013). The adoption and practice of mixed methods: U.S. trends in federally funded health-related research. *Qualitative Inquiry*, 16(6): 428–440.
- Danayifard, H., Hosseini, S.Y., & Fani, A.A. (2013). *Public Policy Capacities*, Tehran: Saffar (In Persian).
- Daneshfard, K. (2015). *Fundamentals of general policy*. Tehran: Need for Knowledge (In Persian).
- Daneshfard, K. (2017). *Fundamentals of general policy*. Tehran: Need for Knowledge (In Persian).
- Ghanbrihamedani,S.(2022) . *Policy from Formulation to Implementation*. 3 : 1-19. (In Persian).
- Gheitasivand, F. Sharifzadeh, F . Kazemian,Gh & hosseinpoor, D. (2020) *Designing a public policy formulation model with a network governance approach*. Public Policy Journal. 6 (1) : 87-110. (In Persian).

- Heidari, M. (2013). *Designing a model to explain the partial termination of public policies in Iran*. Tarbiat Modares University. (In Persian).
- Hajipoor, E. (2015). *Designing a pathology model of public policy implementation in Iran*, PhD thesis, Tarbiat Modares University, Faculty of Management and Economics. (In Persian).
- Hejazifard, S. (2013). Policy Environment, *Journal of Development Strategy*, 30(1), 194-172. (In Persian).
- Howlett, M. (2020). *Designing public policies: Principles and instruments*, Abingdon, Oxon ; New York, NY : Routledge, Taylor & Francis Group
- Khanifar, H., & Hosseinifard, S.M. (2012). *Cooperatives Management*, Tehran, Green Development Publications. (In Persian).
- Kline, R.B. (2017). *Principles and practice of structural equation modeling* New York: The Guilford Press.
- Laki, B. (2019). *Examining the inadequacies of formulation and implementation of policies in Iranian organizations*. New research approaches in management and accounting Journal. 2(5) : 98-109.
- McTiguea, Clare; Monios, Jason; Rye, Tom (2017). Identifying barriers to implementation of local transport policy: An analysis of bus policy in Great Britain, *Utilities Policy*, 1- 11
- Mehrbanfar, E. (2016). Pathology of government policy-making in the field of privatization based on data theory of foundation, *parliament and strategy*, 86(1), 329-350. (In Persian).
- Miri, M., & Danaeefard, H. (2016). Explaining how to form a policy myopia in the Iranian policy-making system with emphasis on population policies, *Basij Strategic Studies*, 73(1), 143-177. (In Persian).
- Moghadaspoor, S. (2011). *Analyzing the key factors in the failure of some public policies*, *Management of organizational culture Journal*, 11 : 33-68. (In Persian).
- Zevnik, Phelan C P. Colquitt J A. Scott B L. (2010). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance, The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*