فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهلم، پاییز ۱۴۰۱- صفحات ۳۱۶-۲۹۱

تبیین و اولویت بندی آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور

نوع مقاله: پژوهشی

محمد مهدی شریف نیا [۱]
ناصر میرسپاسی [۲]
ابوالحسن فقیهی [۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۳

چکیده

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 و اقتصادی وابسته، تا مخدوش سازی نظام تقسیم کار اجتماعی و اقتصادی امتداد می یابد. پژوهش حاضر با هدف تبیین و اولویت بندی آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش برمبنای هدف کاربردی می باشد 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 مدل سازی وجوه مختلف آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط-مشی ها 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 ۱۰ نفر انتخاب شده‌اند. مسائل و چالش ها ، شامل مجریان خط‌مشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی، منابع و امکانات، سیاست های سازمانی، سیاست های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذینفعان وابسته، شاخص های اقتصادی، فرآیندهای داخلی از آسیب‌های خط-

[۱] دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی،دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
Mm_sharif2004@yahoo.com ORCID : 0000-0001-9005-793X
[۲] استاد گروه مدیریت دولتی،دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول) N.mirsepassi@srbiau.ac.ir ORCID : 0000-0003-2190-081X
[۳] استاد گروه مدیریت دولتی،دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
A.faghihi@srbiau.ac.ir ORCID : 0000-0003-3112-4666

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

مشی‌گذاری هستند. 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.

کلمات کلیدی: تدوین خط مشی ، تخصیص ، خط مشی ، منابع پولی، نظام بانکی کشور.
طبقه بندی JEL: C1 ,H11 ,K4 ,P1,Z18,G21

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

مقدمه

کارشناسان معتقدند درخصوص اصلاح نظام بانکی با دو روش می‌توان اقدام کرد. اول اینکه با شناسایی علائم، 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. از طرفی؛ 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.با توجه به دلایلی که بانک‌های کشور به وضعیت بحرانی رسیده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که برای حل این مشکلات به سه لایه اقدامات نیاز است. لایه اول نیاز به یکسری اقدامات سیاستی برای حل مشکل است. دومی یکسری اصلاحات ساختاری‌تر نیاز دارد. در لایه سوم نیز یکسری اصلاحات بنیادی نیاز است تا مسائل حل شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت پیش از آغاز اصلاح نظام بانکی مقدمات و پیش‌نیازهایی باید فراهم شود .صاحب‌نظران معتقدند بانک مرکزی قوی و مستقل، قانون ورشکستگی محکم، الگو گرفتن از اصلاح نظام بانکی کشورهای دیگر و طراحی یک برنامه زمان‌بندی شده و هدفمند برای اصلاح نظام بانکی از پیش‌نیازهای درمان بیماری مزمن نظام بانکی است.از جمله ایرادهای دیگر که بر الگوی فعلی بانک-های کشور وارد می‌شود، این است که بانک‌های کشور، اعم از اینکه تجاری باشند یا تخصصی و یا ترکیبی از این دو، یعنی بانک‌های جامع، شیوه‌های یکسان را برای تجهیز و تخصیص منابع خود در پیش می‌گیرند و اهداف و انگیزه‌های واقعی افرادی که در این بانک‌ها سپرده‌گذاری می‌کنند یا تسهیلات دریافت می‌دارند، مبهم است و قابل ارزیابی واقعی نخواهد بود. به عبارت دیگر؛ بانک‌ها براساس قانون فعلی برای تجهیز منابع خود از سه نوع سپرده (سپرده قرض الحسنه جاری، سپرده قرض الحسنه پس‌انداز و سپرده سرمایه‌گذاری) استفاده می‌کنند. بنابراین، الگوی کنونی راهکار و چاره‌ای را برای تنوع بخشیدن به تجهیز منابع بانکی از محل سپرده‌پذیری مردمی ارائه نمی‌کند و انگیزه‌های فرد سپرده‌گذار بسته به اینکه نیت معنوی داشته باشد، تحت عنوان قرض الحسنه و یا

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

در قالب دریافت حداقل سود فارغ از درجه‌گذاری قدرت ریسک اقتصادی افراد، تحت عنوان سپرده سرمایه‌گذاری انجام می‌شود. بنابراین با توجه به مباحث گفته شده تدوین خط مشی در خصوص تخصیص منابع پولی و مالی می تواند نقش موثری در بهبود و رفع مشکلات بانکی داشته باشد.خط مشی، طبق نظر ویلیام جنکینز در کتاب (تحلیل سیاست ها) مجموعه ای از تصمیمات به هم وابسته است که به وسیله‌ی گروه‌ها یا بازیگران سازمان ها با هدف دستیابی به اهداف خاص یا به دست آوردن ابزار مناسب برای دستیابی به آن اهداف اتخاذ می شود (رهنماگران، ۱۳۹۵).

خط مشی ها، یکی از انواع برنامه ها هستند. آن ها بیانیه‌ها یا تفاهمات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در راه تصمیم گیری هدایت می‌کنند. خط مشی گذاری از رشته‌های تازه تأسیسی است که در چند رشته قدیمی‌تر مانند مدیریت، علوم سیاسی و علوم اجتماعی ریشه دارد و در واقع نوعی دانش بین رشته ای محسوب می شود. هدف عمده این رشته، حداکثر کردن نتیجه کار فرآیند خط مشی گذاری به منظور دریافت صحیح، منطقی و مستمر مسایل، یافتن راه حل مناسب و فراهم نمودن شرایط عمومی اجرای تصمیمات و چگونگی نیل به اهداف است. این رشته رابطه بین حاکمیت و مردم را مطالعه می کند و فارغ از وجه سیاسی آن، به دنبال یافتن راه های عقلایی تشخیص مسائل عموم مردم و تصمیم گیری عقلایی نسبت به راه حل های موجود، انتخاب گزینه مناسب و اجرای آن است. از طرفی؛ خط مشی سازمانی، با عنوان یک برنامه عمومی معرفی شده که به منزله‌ی راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه‌ی اجرای برنامه را برای مسئولان اجرائی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می آید، که اتخاذ این برنامه و تصمیات را با این مفهوم به عنوان خط مشی گذاری عنوان می‌کنند (وکیلی، ۱۳۹۶). خط‌مشی اینگونه تعریف شده است: اقدامات، اهداف و اعلانیه‌های دولت‌ها در مورد موضوعات خاص، گام‌هایی که برای اجرای آنها (یا شکست آنها) در پیش می‌گیرند و تبیین‌هایی که به آنچه رخ می‌دهد (یا نمی دهد) اعطا می‌کنند است (ویلسون۱، ۲۰۱۶). دو دیدگاه متفاوت در اجرای خط مشی‌ها وجود دارد. اولین دیدگاه که نگرشی سنتی به مسئله اجرای خط مشی دارد و مفروضات اصلی آن جدائی مرحله تنظیم و تدوین خط مشی و اجرای آن می باشد. با این حال و پس از نتایج بسیار ضعیفی که از اجرای خط مشی‌های تدوین شده به شیوه سنتی به دست آمد، بسیاری از نظریه پردازان حوزه خط مشی گذاری و اجرا، نگرش جدید را در اجرای خط مشی مورد توجه قرار دادند که پیوستگی و وابستگی متقابلی بین تمام گام های فرایند خط مشی گذار و اجرا متصور بودند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵). خط مشی مسیری برای اقدامات مشخص است که هدایت، رهنمود و جهت گیری برای نیل به اهداف معین کلی و جزئی مد نظر دولت را فراهم می-

۱ Willson

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

کند (بارسولومو و چوکومکا[۱]، ۲۰۱۲). خط مشی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می شود، اما باید در نظر داشت خط مشی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست؛ بلکه فرایندی است شامل تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط مشی ختم می گردد (الوانی و فتاح شریف، ۱۳۸۳). به طور معمول، فرایند خط مشی در تعدادی از مراحل خلاصه می شود؛ با تصویب قانون اولیه شروع و سپس با خروجی های خط مشی توسط مؤسسات مجری، پذیرش این تصمیمات توسط گروه های هدف، تأثیرات این خروجی ها، آثار مشاهده شده تصمیمات مؤسسات مجری و سرانجام بازنگری اساسی در قانون اولیه استمرار پیدا می کند(چامپوکت[۲]، ۲۰۱۱).

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 (بهمند و بهمنی، ۱۳۸۵). صنعت بانکداری ایران به عنوان یکی از پایه‌های تاثیرگذار در اقتصاد کشور، نقش تعیین کننده‌ای در فعالیت‌های اقتصادی ایفا می‌کند. از این جهت میزان کارآیی و اثربخشی فعالیت‌های این صنعت نقش تعیین کننده‌ای در رشد و پیشرفت اقتصاد کشور خواهد داشت. از آنجا که سیاست گذاری در هر عرصه ای بازتاب ارزش‌های یک جامعه محسوب می‌شود بایستی در راستای آنها تدوین گردد، سیاست گذاری در بانک نیز از این امر مستثنی نیست و نیازمند پیروی از الگوها و ارزش های حاکم بر جامعه است. فرایند سیاست گذاری در بانک تلاشی است در جهت تحقق اهداف سیاسی، فرهنگی و اجتماعی که الزاما ارزش ها و عوامل سیاسی یک جامعه در آن دخیل است و موفقیت بانک‌هابه عنوان یک نهاد مالی و اقتصادی بستگی به نوع سیاست گذاری آن دارد (روشندل و همکاران،۱۳۹۱). 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 می یابد؛ و با عنایت به اینکه آینده سازمان‌ها بستگی به سیاست های دولت ها دارد ، به ویژه اینکه بانک‌ها کاملاً با سیاست‌ها و خط مشی‌های دولتی همسو و همراستا هستند لذا برای دستیابی به الگوی مناسب خط‌مشی گذاری،

---

۱ Bartholomew & Chukwuemeka

۲ Chompucot

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

ارائه یک خط مشی گذاری 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 می رسد. از طرفی؛ خط‌مشی گذاری 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 (زونیک[۱]، ۲۰۱۰). 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 خط‌مشی گذاری به سرعت تدوین، اجرا و ارزشیابی می‌شوند. به نظر می‌رسد فرآیند خط‌مشی گذاری در نظام بانکی بسیار سیاست زده و پرشتاب و موقتی طی می‌شود، به طوری که به کیفیت خط‌مشی‌های تدوین شده توجه کافی صورت نمی‌گیرد. طبیعتا ایجاد شبکه در نظام خط مشی گذاری و به ویژه تصمیم گیری ها و سیاست گذاری‌ها مستلزم وجود بسترها و شرایطی است که امکان فعالیت موثر آنها را فراهم سازد و مهمترین عامل تعیین کننده در این مورد وجود یک چهارچوب فکری(مدل) نهادینه شده جهت مشارکت در تصمیم گیری‌ها و احترام به خرد جمعی است ، به این ترتیب با مفروض کارآمدی مشارکت، سوال اساسی که در این پژوهش دنبال می‌شود،این است آسیب‌شناسی تدوین و پیاده-سازی خط‌مشی های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

خط مشی سازمانی

آن دسته از تصمیمات (ضوابط و معیار ها) بلند مدت در سازمان که مبتنی بر اطلاعات و تفکر و تعمق اتخاذ می گردد و موجبات دگرگونی را در بلند مدت فراهم می آورد. خط مشی، طبق نظر ویلیام جنکینز در کتاب (تحلیل سیاست ها) مجموعه ای از تصمیمات به هم وابسته است که به وسیله ی گروه ها یا بازیگران سازمان ها با هدف دستیابی به اهداف خاص یا به دست آوردن ابزار مناسب برای دستیابی به آن اهداف اتخاذ می شود. خط مشی های سازمانی نیز یکی از انواع برنامه

---

۱ Zevnik

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

ها هستند. آن ها بیانیه ها یا تفاهمات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در راه تصمیم گیری هدایت می کنند. در تعریفی دیگر خط مشی سازمانی، با عنوان یک برنامه عمومی معرفی شده که به منزله ی راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه ی اجرای برنامه را برای مسئولان اجرائی سازمان معین می کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می آید، که اتخاذ این برنامه و تصمیات را با این مفهوم به عنوان خط مشی گذاری عنوان می کنند (وکیلی، ۱۳۹۶). نقش خط مشی ها در توسعه اقتصادی، فرهنگی و سیاسی غیر قابل انکار است و خط مشی گذاران کشور سعی در تدوین خط مشی های پیش رو و اثر گذار دارند. رویکرد های سنتی خط نگاری دولتی بر این فرض مبتنی هستند که فرآیند های خط مشی گذار می بایست متمرکز و سلسله مراتبی باشند. این دیدگاه ها با نیاز های رو به رشد حکومت های پیشرفته و بخش بخش شده امروزی به مشارکت دادن افراد، گروه ها و سازمان های ذی نفع در فرآیند خط مشی گذاری، در تعارض است و چالش های جدی و مهمی را فراروی مدیریت دولتی قرار داده و شرایطی را فراهم آورده که پاسخگوئی به نیاز های امروز با اتکا به رویکرد های سنتی و متعارف گذشته امکان پذیر نبوده و صاحب نظران را در همه ی حوزه ها از جمله مدیریت دولتی به تفکر پیرامون رویکرد های نوین و رویکرد های جدید وارد نموده است. از جمله این چالش ها عبارتند از: ضرورت تغییر در ساختار های خط مشی گذاری: (پاسخگو نبودن سیستم خط مشی گذاری سلسله مراتبی) با گسترش شبکه های ارتباطی به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات، بدین ترتیب سلسله مراتب هماهنگ کننده و ناظر حذف می شود و تحولی عظیم در سازمان دهی سازمان ها ایجاد می شود، از جمله می توان به ایجاد سازمان های بدون کاغذ اشاره نمود (الوانی، ۲۰۰۱). از آنجائی که ساختار های سلسله مراتبی و بازار نمی توانند رهنمود های مناسبی برای موفقیت سازمان در مسیر اهداف خود داشته باشند، لذا توجه به ذی نفعان و مشارکت آن ها از طریق حاکمیت شبکه ای، به عنوان روش مناسب و جایگزین معرفی شده است (چیتون[۱]، ۲۰۰۲ ؛ بورگ[۲]، ۲۰۱۵).

چالش های اجرای خط مشی گذاری

پیچیده تر شدن محیط اهداف، ابزار و روش شناسی خط مشی‌ها را مورد تهدید قرار داده است، البته فرصت‌های گسترده ای نیز جلوی آن ایجاد می نماید. خط مشی گذاری از طرفی به عنوان رشته ای علمی-پژوهشی مورد توجه قرار گرفته و از طرفی دیگر خط مشی گذاری به حرفه ای مبدل گشته که افراد حرفه ای با رعایت شاخص‌های خاص می توانند در فرآیند خط مشی گذاری

۱ Chaiton
۲ Borg

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

مشارکت نمایند. عده ای نیز خط مشی گذاری را به عنوان فرآیند تبدیل اولویت های دولتمردان به برنامه ها و خط مشی ها می دانند. عواملی مانند تغییر نقش دولت ها، تعریف مسئولیت های 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 پیچیده تر شدن محیط خط مشی ها می انجامد. در فرآیند تدوین خط مشی، بازیگران متعددی در عرصه‌های مختلف، و در بازه های زمانی متغیر، بر سر راه حل های مسائل فراروی جامعه تعامل می کنند. هر یک از این بازیگزان، اهداف، منافع، برداشت ها و دغدغه های خاص خود را نسبت به حل مسائل عمومی دارند (دانشفرد، ۱۳۹۶).

آسیب‌شناسی خط‌مشی گذاری

در آسیب‌شناسی خط‌مشی گذاری عمومی غالبا به این نکته بر می خوریم که عدم توفیق خط‌مشی به دلیل نامناسب بودن ابزارهای پیش بینی شده برای اجرای آن بوده است. پیترز به چهار نوع سبک در انتخاب ابزار اجرا اشاره می کند که آگاهی از آنها ضروری است. در سبک اول ابزار گرایان قرار دارند که شدیدا پایبند جهان بینی خاص و ضوابط حرفه ای 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 خط‌مشی ها ندارند، زیرا یک ابزار برای تمامی خط‌مشی ها معنی نداشته، بلکه در جریان خط‌مشی گذاری تعیین می گردد. در سبک دوم فرآیندگرایان قرار دارند که به یک ابزار خاص گرایش نداشته و فرآیند را مبنای انتخاب ابزار اجرا قرار می دهند. خط‌مشی گذاری فرآیندی یک مرحله ای نیست، بلکه فرآیندی پویا از سازگاری و تطبیق می باشد و در طی این فرآیند است که ابزار اجرا تعیین می گردد. در سبک سوم اقتضائیون قرار می گیرند که می کوشند 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 می گیرند 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 خط‌مشی گذاران با مخاطبان و محیط خط‌مشی در ارتباط قرار می گیرند، شکل می گیرد. هم زمانی تعیین و تعریف مشکل با مشخص کردن ابزار اجرا و ارتباط با محیط، از ویژگی های عمده این سبک است (شیر محمدی، ۱۳۹۰: ۶). اهمیت خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت دولتی به اندازه اهمیت تصمیم گیری در مدیریت است. اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت ها با آنچه که در هنگام تدوین خط‌مشی وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خط‌مشی های دولتی در مرحله اجرا شکست می - خورند. چالش های مختلفی بر

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

سر راه اجرای یک خط‌مشی وجود دارد و دولت ها با رعایت هر چه بهتر عوامل موثر بر اجرای موفق خط‌مشی ها تا آنجا که امکان دارد باید از موانع اجرای خط‌مشی های عمومی دوری جویند؛ و همه جوامع در زمینه خط‌مشی گذاری و نیز اجرای موثر و موفقیت آمیز آن کم و بیش با مشکلات مشابهی مواجه اند و در اغلب متون مربوط به خط‌مشی گذاری می توان فهرستی از مشکلات عمومی را بر سر راه فرایند خط‌مشی - گذاری یافت. از آنجا که مشکلات اجرایی، زمانی اتفاق می افتند 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 (مقدس پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۶). در یک محتوای پویا، حوادث می تواند رخ دهد و شرایط می توانند به سرعت بوجود آیند در نتیجه، احمقانه است که فرض کنیم که یک برنامه می تواند در جایی بدون اینکه تغییر کند ادامه یابد و هنوز هم نتایج مورد نظر حاصل شود. هنگامی که خط‌مشی ها و برنامه ها انعطاف پذیر نیست و زمانی که دولت ها قادر نیستند تا تغییرات خط‌مشی را برای انطباق با تغییرات قابل توجه در محتوا به سرعت بپذیرند، در حالی که سازمان ها تلاش برای ماندن را ادامه می دهند آن روش به ناچار به نتایج پیش بینی نشده و نامطلوب منجر می‌شود (آلیسک و همکاران[۱] ، ۲۰۱۲ :۲۱۷). 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 شیوه ای فراگیر تر داشته باشد (رایان و کوزک[۲] ۲۰۰۸: ۲۴)

موانع شکل گیری خط‌مشی و اجرا را می توان در روش های مختلفی بیان کرد. مدیریت مانع یعنی "استراتژی" به عنوان یک هوشیاری تعریف می‌شود که می توان بوسیله دور زدن یا گیر انداختن موانع یا از طریق مقابله با اثرات منفی آنها می توان به آن دست یافت. در اصل، موانع به عنوان یک محصول از متن، محتوا و فرایند خط‌مشی بوجود می آیند. از این رو، موفقیت یک فرایند خط‌مشی توسط زمینه و محتوای فرایند تحت تاثیر قرار می گیرد (هدیگارد سورنسن و همکاران ۲۰۱۶: ۴۱). توسعه دادن به خط‌مشی فقط گام اول است. چالش هایی برای اجرا به عنوان "موانع اجرایی" مطرح است. آنها را می توان در انواع مختلف از علل بیان کرد، از جمله مخالفت ذینفعان

---

۱ Alesch And et al

۲ Ryan and Kossek

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

کلیدی، انسانی یا منابع مالی ناکافی، عدم شفافیت در دستورالعمل های عملیاتی و یا نقش ها و مسئولیت هایی برای اجرا، درگیری با دیگر خط‌مشی های موجود، فقدان هماهنگی و همکاری بین احزاب مسئول اجرا و یا کمبود انگیزه و یا اراده سیاسی نام برد. برای رفع موانع اجرا، سهامداران باید علت ریشه ای چالش و استراتژی های هدفمند توسعه را به منظور شناسایی هر مانع در همکاری با دیگر اشخاص علاقه مند و توانمند تعیین کنند. در طول توسعه خط‌مشی، اجرا و فرایندهای نظارت، موانع باید به طور مستمر ارزیابی و شناسایی شوند. اجرا یک فرآیند مداوم از تصمیم گیری های بازیگران کلیدی است که در خط‌مشی پیچیده و زمینه سازمانی و فشارهای مواجه شده از اشخاص علاقه مند و همچنین مخالف عملی می‌شود. همینطور، انگیزه، جریان اطلاعات، و تعادل قدرت و منابع در میان سهامداران فرآیندهای اجرای خط‌مشی را تحت تاثیر می گذارد. (۲۰۱۶: ۱۲). اول، توجه عمده به موانع نهادی که به عنوان بخشی از نظارت سازگاری در هر دو محیط کشورهای درحال توسعه و توسعه یافته پدیدار می‌شود. این مربوط به چالش های هماهنگی موسسات در سراسر مقیاس ها و بخش ها، توزیع مسئولیت برای سازگاری، و پاسخ به تغییر موسسات می‌شود و همچنین موانعی که به طور خاص به رهبری مربوط می‌شود. موانع دوم، ادبیات به طور فزاینده تاکید می کند بر موانعی که به اجتماع و جنبه های شناختی سازگاری، از جمله احساسات، دانش و ادراک خطر اشاره دارد. تعدادی از مطالعات نیز نقش "فرهنگ" را در ایجاد موانع سازگاری برجسته می کنند. سوم، بحث قابل توجهی بر میزانی که عدم اطمینان یک مانع برای سازگاری است. عدم قطعیت در ادبیات تا حد زیادی به عنوان یک مشکل مشخص دانش ناقص در مورد زمان و میزان تأثیر تغییرات اقلیمی است، اگرچه شناخت در حال افزایشی وجود دارد که عدم اطمینان اجتناب ناپذیر است و در همه جا در سراسر مشکلات خط‌مشی وجود دارد و اینکه روش های زیادی برای تصمیم گیری است که جای عدم اطمینان وجود دارد. در نهایت، اگر چه مکرر و یا به طور کامل از انواع دیگر موانع بحث نمی‌شود، هزینه های انطباق به عنوان مانعی برای عمل در تعدادی از مطالعات شناسایی شده است. (واترز و همکاران ، ۲۰۱۶: ۱۹۲). بررسی های ما شامل سه موانع بالقوه بر اساس ادبیات است: زمان، بودجه و سیاست. (بی کمپ و همکاران، ۲۰۱۵: ۹). ماتلند (۱۹۹۵) استدلال می کند، نمونه های مختلف ابهام و تعارض که در اجرای خط‌مشی بوجود می آیند به راه حل سیاسی تعهد شده برای اجرای یکسان نیاز دارند. اجرای موفقیت آمیز خط‌مشی همچنین به ظرفیت دولت برای اجرای این خط‌مشی بستگی دارد. اما ظرفیت نمی تواند از تعهد جدا باشد. برینکرهوف (۲۰۰۷) توضیح می دهد: توسعه ظرفیت اساسا یک فرآیند درون زا است که نه تنها توانایی ها و مهارت ها بلکه انگیزه، حمایت ، و خواسته های مردم را نیز درگیر می کند (کوپراه، ۲۰۱۵: ۱).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

جدول ۱. مروری بر تحقیقات انجام گرفته در زمینه آسیب شناسی خط‌مشی گذاری

سال پژوهش	نام پژوهشگر	موانع شناسایی شده
۱۳۹۵	مهربان‌فر	مسائل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی
۱۳۹۵	عباسی و همکاران	مجریان و استفاده‌کنندگان، ماهیت خط‌مشی و تدوین‌کنندگان عامل مؤثر: حمایت‌های عمومی
۱۳۹۵	میری و دانائی‌فرد	ساختارهای کوتاه‌مدت، تمایل برای انجام اقدامات زودبازده، عوامل با تأثیر بیشتر برای اجرای بهتر: پویایی محیط، ساختارهای اجتماعی
۱۳۹۵	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 و۵- موانع محیطی
۱۳۹۴	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 خط مشی 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

		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

روش پژوهش

پژوهش حاضر برمبنای هدف کاربردی می باشد و 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 خط‌مشی ها و تبیین مفاهیم اصلی می‌باشد. در این بخش مقوله‌هایی که می‌توانست بر روی داده‌های ناشی از مصاحبه‌ای 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 (گرایش های خط مشی، 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 مدل سازی وجوه مختلف آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی ها در حوزه منابع پولی و تخصیص آن پرداخته شد. در این پژوهش با توجه به استفاده از روش دلفی، از روش‌های تجزیه و تحلیل داده های کیفی و مدل پارادایمی(طرح منظم یا سیتماتیک) 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 خط مشی گذاری، مراحل اجرای خط مشی باشند؛ دارای سابقه آموزشی و اجرای در حوزه

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

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. مصاحبه از این افراد تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌ها داده شده به هر سوال تا اندازه زیادی به هم شبیه بوده و اطلاعات جدید از مصاحبه به دست نیاید. نمونه‌گیری در این مرحله از نوع هدفمند ارجاعی که روشی غیر احتمالی است، می‌باشد. در این تحقیق نمونه های 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 گردیده اند و از آنها مصاحبه به عمل آمد و از بین دانشگاهیان، مجموع دانشگاهیان واحد آزاد تهران و دانشگاه های ملی تهران که در رشته‌های مدیریت، خط مشی گذاری فعال دارند از اینرو ۵ نفر از اساتید دانشگاه انتخاب گردید، که مجموعاً شامل ۱۰ مدیر، و ۵ نفر از اساتید دانشگاه انتخاب گردیدند. در این تحقیق از مصاحبه‌ی عمیق به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این خصوص، محقق به هدایت تمامی مصاحبه‌ها اقدام کرد. منظور از مصاحبه با خبرگان[۱]، مصاحبه با افرادی است که در حوزه‌ی کار خود تأثیرگذار ، معروف و آگاه هستند. در این تحقیق براساس رویه نمونه‌گیری نظری، با خبرگانی مصاحبه شده است که در زمینه مدیریت در حوزه خط مشی گذاری دانش و تجربه لازم فعالیت داشتند. در تحقیق حاضر، مصاحبه‌ها برای تعیین متغیرهای پژوهش از طریق تجربه بوده است. در این تحقیق برای افزایش اعتبار درونی از روش‌های مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شد. بدین صورت که؛ برای بررسی و تأیید کردن شاخص‌های شناسایی شده از ۳ نفر اعضای هیئت علمی دانشگاه و شش نفر خبره شغلی کمک گرفته شد. بدین صورت که شاخص‌های فرعی و اصلی احصاشده در اختیار آنها قرار گرفت و پس از اعمال نقطه نظرات آنها همگرایی در نتایج حاصل گردید. با استفاده از نرم افزار SPSS به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. که میزان پایایی ابزار پژوهش ۰,۸۹۲ بدست آمد. با توجه به اینکه همگی مقادیر بالاتر از ۰/۷ است، پایایی بخش کمی مورد تائید نهایی قرار گرفت.

یافته های 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 درمجموع 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 آسب شناسی خط مشی گذاری مرحله تخصیص در نظام

---

۱ Elite Interviews

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

بانکی وجود دارند، ذکر نمایید. 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 میانه بیش از ۳,۲۵ باشد، اجماع حاصل‌شده است (البته پژوهشگر مقدار شرط را در خصوص میانه به ۳ تقلیل داده است). با توجه به پاسخ های خبرگان به شاخص‌ها همه شاخص‌های شناسایی شده به میزان بالایی مورد اجماع خبرگان قرار گرفت.

جدول ۲. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه دور دوم

مؤلفه‌ها		گویه‌ها	میانگین	میانه	رتبه	میزان اجماع (درصد)
	مجریان خط‌مشی	عدم تعهد و انگیزش شغلی	۴,۲۳	۴	۳۷,۳۸	۹۶,۷
		فقدان دانش و آگاهی لازم	۳,۷۳	۴	۲۸,۱۷	۹۳,۳
		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	۳,۳۷	۳	۲۲,۵۵	۷۳,۳
		عدم همسویی مجریان و سیاست‌گذاران	۳,۲۷	۳	۲۰,۷۸	۷۳,۳
		درک مجریان از مسئله و تمایل و توانمندی آن‌ها در حل مسئله	۳,۳۷	۳	۲۱,۹۰	۸۳,۳
	ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده 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	۲۳,۳۲	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	۳,۸۳	۴	۳۰,۸۰	۹۳,۳

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

	اجرا				
	عدم بازنگری در سیستم قانون‌گذاری، اجرا و نظارت	۳,۱۰	۳	۱۹,۴۲	۶۶,۷
	فقدان پیش مطالعات علمی درسی است گذاری و اجرا	۳,۸۳	۴	۳۰,۰۳	۹۰
	مقاومت در برابر تغییرات بنیادین ضروری	۴,۰۷	۴	۳۴,۲۰	۹۳,۳
	ماهیت فسادپذیری اجماع سیستم قانون‌گذاری و اجرا و نظارت دریک سیستم (ضرورت واگذاری سیستم نظارتی به نظارت‌های مردمی قانونمند)	۳,۴۷	۴	۲۴,۶۰	۸۰
	عدم حاکمیت تفکر واگرا	۴,۲۷	۴	۳۷,۸۲	۹۶,۷
منابع و امکانات	فقدان منابع مالی لازم	۳,۹۰	۴	۳۱,۰۸	۹۰
منابع و امکانات	عدم تخصیص صحیح منابع مالی	۳,۴۷	۴	۲۴,۷۸	۷۶,۷
منابع و امکانات	حیف‌ومیل کردن منابع مالی	۳,۹۷	۴	۳۲,۸۰	۹۳,۳
منابع و امکانات	عدم بهره‌وری لازم از منابع مالی و انسانی و سازمانی	۳,۳۳	۳,۵۰	۲۲,۲۷	۷۳,۳
سیاست های سازمانی	زد و بندهای سیاسی	۴,۳۳	۴,۵۰	۳۹,۲۲	۹۳,۳
سیاست های سازمانی	تحریم‌های بین‌المللی	۳,۶۰	۴	۲۷,۴۰	۸۶,۷
سیاست های سازمانی	عدم مشارکت و حمایت جامعه مدنی	۳,۷۰	۴	۲۹,۷۲	۸۳,۳
سیاست های سازمانی	بی‌تفاوتی وبی اعتمادی فراگیر عمومی	۳,۷۷	۴	۲۸,۹۲	۸۶,۷
سیاست های سازمانی	فقدان مجاری ارتباطی مردمی	۳,۷۰	۴	۳۰,۴۳	۸۳,۳
سیاست های سازمانی	بی‌توجهی به افکار عمومی و خواست جامعه	۳,۵۷	۴	۲۶,۱۷	۸۳,۳
سیاست های سازمانی	حاکمیت سیستم ارباب-رعیتی	۳,۱۷	۳	۲۱,۰۷	۷۰
سیاست های سازمانی	استفاده ابزاری از ارزش‌های اخلاقی و دینی	۴,۳۰	۴,۵۰	۳۸,۳۸	۱۰۰
سیاست های سازمانی	استفاده ابزاری از جامعه	۴,۱۷	۴	۳۵,۰۳	۱۰۰
سیاست های سازمانی	فقدان آزادی بیان	۳,۸۰	۴	۲۹,۰۵	۹۶,۷
سیاست های قانونی	فقدان نهادهای نظارتی مردمی	۳,۹۷	۴	۳۲,۳۳	۹۳,۳
سیاست های قانونی	زد و بند با عوامل و نهادهای نظارتی	۴,۳۰	۴	۳۷,۸۷	۱۰۰
سیاست های قانونی	ناکارآمدی سیستم نظارتی	۴,۱۷	۴	۳۵,۳۸	۱۰۰
سیاست های قانونی	فقدان فرهنگ پاسخگویی به عموم	۴,۱۰	۴	۳۴,۳۲	۱۰۰
سیاست های قانونی	سرکوب شدید کنترل و نظارت مردمی	۳,۷۷	۴	۲۸,۲۳	۹۶,۷
سیاست های قانونی	فقدان قوانین و ضمان‌های اجرایی صریح و محکم مجازات و افشای مسئولین	۳,۴۳	۳,۵۰	۲۳,۱۸	۸۳,۳

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

	فساد سیستمی	فساد مالی نهادهای نظارتی، اجرا و قانون‌گذاری	۳,۹۰	۴	۳۰,۷۸	۹۶,۷
		فساد سیستم قانون‌گذاری	۳,۷۰	۴	۲۷,۹۰	۹۳,۳
		فساد سیستم اجرایی	۴,۰۳	۴	۳۳,۱۰	۹۶,۷
		فساد سیستم نظارتی	۳,۳۰	۳,۵۰	۲۱,۴۷	۷۶,۷
		زد و بند سیستم اجرایی با قانون‌گذاری	۴,۱۳	۴	۳۵,۲۸	۹۶,۷
		زد و بند سیستم اجرایی و قانون‌گذاری با عوامل و نهادهای نظارتی	۴,۱۷	۴	۳۶,۰۷	۹۶,۷
		عدم قوانین ضمانت‌های اجرایی جلوگیری از فساد مسئولین	۴,۰۳	۴	۳۳,۷۰	۹۶,۷
		ایجاد موانع نظارتی توسط مسئولین	۳,۸۷	۴	۳۰,۳۳	۹۶,۷
		سپردن مشاغل و منصب‌های کلیدی به مدیران و مسئولین فاسد	۳,۹۷	۴	۳۲,۱۳	۹۶,۷
		حاکمیت سیستم رابطه سالاری	۳,۹۰	۴	۳۱,۲۰	۸۶,۷
		فیلترینگ فضاهای مجازی افشاگر و مخالف	۳,۶۳	۳,۵۰	۲۶,۱۵	۹۰
		فساد گسترده و فراگیر مسئولین و مدیران حاکمیتی	۳,۶۰	۳,۵۰	۲۷,۳۰	۹۰
	گروه‌های فشار	فشارهای سیاسی	۳,۷۷	۴	۲۹,۳۳	۹۳,۳
		احزاب مخالف	۳,۴۷	۴	۲۵,۲۰	۷۶,۷
	ذینفعان وابسته	خانواده، خویشاوندان، دوستان وابستگان	۳,۶۷	۴	۲۷,۲۷	۸۶,۷
		زد و بند با ذینفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	۳,۵۷	۴	۲۵,۹۳	۹۰
		چانه‌زنی و بستگان و ذینفعان وابسته	۳,۷۷	۴	۲۸,۸۲	۹۰
	شاخص های اقتصادی	کمبود ظرفیت بخش مالی و عدم رقابتی شدن خدمت در برخی از فرآیندها و حوزه‌ها که منجر به انحصاری شدن می گردد	۳,۹۰	۴	۳۱,۹۲	۹۶,۷
		عدم مبنای قانونی برای اعمال نظارت دستگاه‌های نظارتی مورد نیاز بر دخل و خرج سیستم بانکی	۳,۶۳	۳,۵۰	۲۶,۷۸	۹۳,۳
		عدم وجود استاندارد کاری مشخص بر درآمدها	۳,۶۰	۳,۵۰	۲۷,۹۵	۹۰
		عدم پذیرش ریسک های مالی سودمند از سوی مدیران	۳,۷۷	۴	۳۰,۰۵	۹۰
		شاخص های سودآوری نامناسب	۳,۴۷	۴	۲۵,۸۳	۷۳,۳
		هزینه‌های پنهان و اضافی شناسایی نشده	۳,۶۷	۴	۲۷,۹۵	۷۳,۳
		عدم سنجش ریسک‌های مالی	۳,۵۷	۴	۲۶,۶۳	۸۳,۳
		نبود زیرساخت های مناسب	۳,۷۷	۴	۲۹,۵۵	۷۶,۷
		پایین بودن متوسط دوره وصول مطالبات	۴,۰۷	۴	۳۴,۰۲	۹۰

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

		نرخ بازده سرمایه گذاری پایین	۳,۴۷	۴	۲۳,۶۰	۹۳,۳
		افزایش هزینه های اجرایی	۴,۱۷	۴	۳۷,۷۸	۸۰
		کاهش سرعت گردش پول نقد	۳,۱۹	۴	۳۱,۰۸	۹۶,۷
	فرآیندهای داخلی	عدم استفاده از سیستم برنامه ریزی پیشرفته	۳,۲۷	۴	۲۴,۷۸	۹۰
		عدم استفاده از تکنولوژی های روز	۳,۱۷	۴	۳۲,۸۰	۷۶,۷
		پاسخگویی نامناسب	۳,۰۳	۳,۵۰	۲۲,۲۷	۹۳,۳
		عدم تطابق هزینه های تحقیق و توسعه به هزینه های کاری	۴,۲۸	۴,۵۰	۳۹,۲۲	۷۳,۳

منبع: یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر عوامل مستخرج از ادبیات با استفاده از روش دلفی مورد ارزیابی و تایید ۱۵ نفر از اساتید و کارشناسان صنعت بانکداری قرار گرفتند. این تحلیل به روشی اطلاق می‌شود که تمامی مسیر یک ارتباط واقعی را مورد بررسی قرار می‌دهد و کاربرد این روش را می‌توان بسط داده و آن را در مورد سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند مصاحبه و مشاهده نیز به کار گرفت. هدف این تحلیل دستیابی به نتایجی در مورد منظور فرستنده، تأثیرگیرنده و وضعیت ارتباط بر اساس محتوای یک ارتباط است (نوریان، ۱۳۸۱). در آخر با کسب اجماع گروهی ۱۰ عامل نهایی شد که در جدول ۳ قابل مشاهده‌اند. پس از مشخص شدن مولفه‌های تحقیق به منظور طراحی مدل تحلیل تفسیری- ساختاری عوامل ابتدا براساس جدول زیر علائم اختصاری شاخص‌ها به صورت زیر مشخص می‌شود:

جدول ۳. علائم اختصاری شاخص‌ها

شاخص	اختصار	شاخص	اختصار
مجریان خط‌مشی	V1	فساد سیستمی	V6
ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی	V2	گروه‌های فشار	V7
منابع و امکانات	V3	ذینفعان وابسته	V8
سیاست های سازمانی	V4	شاخص های اقتصادی	V9
سیاست های قانونی	V5	فرآیندهای داخلی	V10

منبع: یافته های پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

همانطور که در جدول ۳، مشاهده می‌فرمایید، شاخص‌های تایید شده توسط خبرگان، به شکل علائم اختصاری برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری تعیین شده است. در این مرحله ابتدا نظر ۱۵ متخصص درباره رابطه بین شاخص‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرد. بدین منظور از شاخص «مد» استفاده می‌شود به گونه‌ای که از بین چهار گونه رابطه ممکن بین شاخص‌ها، رابطه‌ای که بیشترین فراوانی را از نظر متخصصان داشته باشد، در جدول نهایی منظور خواهد شد. با توجه به این موضوع ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی به صورت ذیل محاسبه می‌شود. برای تعیین نوع روابط پیشنهاد شده است که از نظر خبرگان و کارشناسان براساس تکنیک‌های مختلف مدیریتی، از جمله طوفان مغزی و تکنیک گروه اسمی و ..... استفاده می‌شود (سینگ و همکاران[۱]، ۲۰۱۳). برای تعیین نوع رابطه می‌توان از نمادهای مندرج در جدول ۴، استفاده کرد:

جدول ۴. روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j می‌شود (سطر منجر به ستون)
A	j منجر به i می‌شود (ستون منجر به سطر)
X	رابطه دوطرفه i و j وجود دارد
O	رابطه معتبری وجود ندارد

ماتریس SSIM باید با نظر متخصصان تهیه شود. به همین منظور، با نظرات ۱۵ نفر از خبرگان (که در مرحله تحلیل دلفی حضور داشتند) و با استفاده از روابط مفروضه (جدول ۴) ماتریس SSIM به شرح زیر تکمیل گردید.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

V10	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
V	A	A	A	X	A	X	V	A		V1
X	A	A	A	X	A	V	X			V2
A	X	A	X	A	A	A				V3
X	X	X	A	A	A					V4
A	A	A	A	A						V5
V	A	A	A							V6

۱ Singh et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

V7								V	X	V
V8									X	V
V9										X
V10										

منبع: یافته های پژوهش

ماتریس دستیابی با جایگزینی ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM با روابط تعریف شده صورت می‌گیرد و عملا نمادهای V، A، O و X به مجموعه‌ای از اعداد صفر و یک تبدیل می‌شوند.

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
V1	-	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱
V2	۱	-	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱
V3	۰	۱	-	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰
V4	۱	۰	۱	-	۰	۰	۰	۱	۱	۱
V5	۱	۱	۱	۱	-	۰	۰	۰	۰	۰
V6	۱	۱	۱	۱	۱	-	۰	۰	۰	۱
V7	۱	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱
V8	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	-	۱	۱
V9	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱
V10	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	-

منبع: یافته های پژوهش

برای سازگار ساختن ماتریس دستیابی از قاعده بولین استفاده شد و ماتریس دستیابی با سازگار نهایی به صورت جدول ۷ به دست آمد.

جدول ۷. ماتریس دستیابی اصلاح شده

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	قدرت نفوذ
V1	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۵
V2	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۶

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

V3	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۴
V4	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۶
V5	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۶
V6	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۶
V7	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۹
V8	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۸
V9	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۹
V10	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۹
قدرت وابستگی	۱۰	۱۰	۱۰	۹	۱	۷	۵	۵	۷	۸	

منبع: یافته های پژوهش

در این مرحله با به دست آمدن ماتریس دستیابی نهایی برای تعیین سطح معیارها دو مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه مقدم (ورودی) را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را به‌دست آورده بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در ماتریس دستیابی نهایی، عدد معیارها در سطر بصورت یک ظاهر شده باشد و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن عدد معیارها در ستون‌ها؛ بصورت یک ظاهر شده باشد.

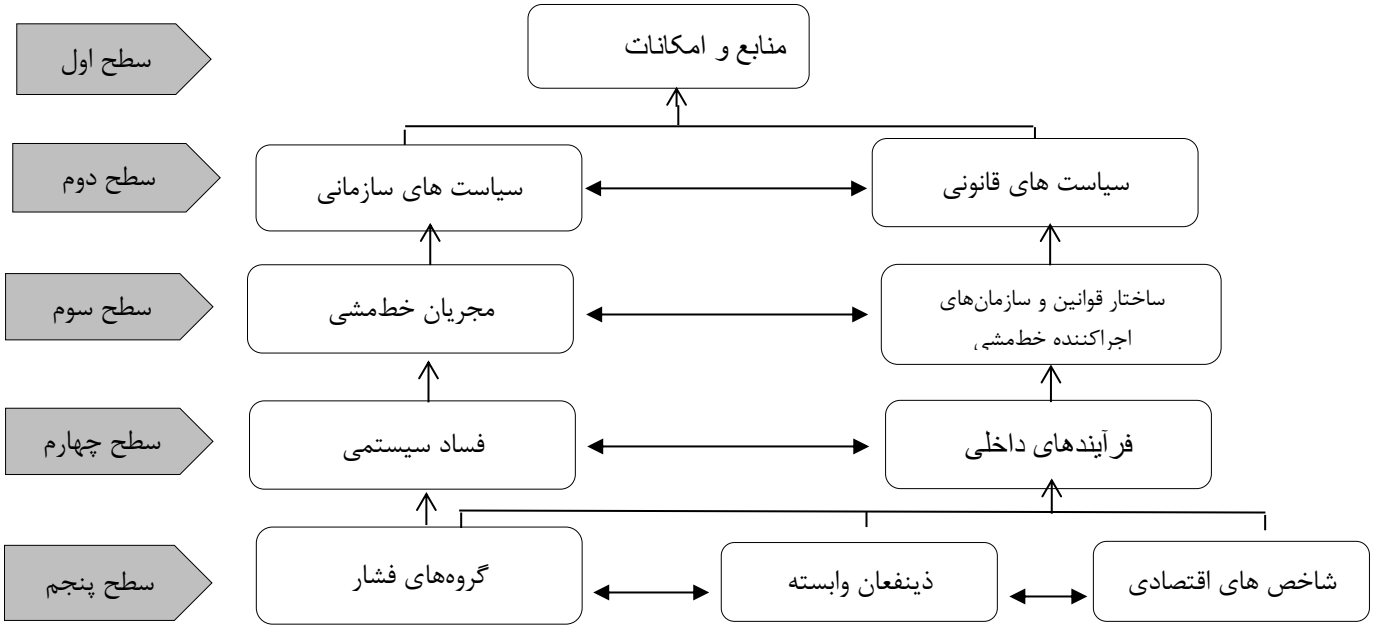
جدول ۸. تعیین سطح شاخص‌ها

ردیف	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱و۳و۴و۶و۱۰	۱و۲و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰	۱و۴و۶	سوم
۲	۱و۲و۳و۴و۶و۱۰	۱و۲و۵و۶و۷و۸و۹	۱و۲و۶	سوم
۳	۲و۳و۷و۹	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰	۲و۳و۷و۹	اول
۴	۱و۳و۴و۸و۹و۱۰	۱و۲و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰	۱و۴و۸و۹و۱۰	دوم
۵	۲و۳و۴و۵و۹و۱۰	۱و۲و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰	۲و۴و۵و۹و۱۰	دوم
۶	۱و۲و۳و۴و۶و۱۰	۲و۳و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰	۲و۳و۶و۱۰	چهارم
۷	۱و۲و۳و۴و۶و۷و۸و۹و۱۰	۳و۵و۷و۸و۹	۳و۷و۹	پنجم
۸	۱و۲و۳و۴و۶و۷و۸و۹	۵و۷و۸و۹و۱۰	۷و ۸و۹	پنجم
۹	۱و۲و۳و۴و۶و۷و۸و۹و۱۰	۳و۴و۵و۶و۷و۹و۱۰	۳و۴و۷و۸و۹	پنجم
۱۰	۱و۲و۳و۴و۶و۷و۸و۹و۱۰	۱و۲و۵و۹و۱۰	۱و۲و۷و۸و۹و۱۰	چهارم

منبع: یافته های پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

براساس روابط موجود در ماتریس دستیابی و براساس اطلاعات سطح‌بندی متغیرها، گراف روابط بین متغیرها با حذف موارد ترایایی نهایی حاصل شده است. سپس اعداد با معیارهای اصلی تحقیق جایگزین می‌شوند. در نمودار ۴-۵ گراف ISM نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل یکپارچه اولیت بندی آسیب شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی های منابع پولی

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از مطالعه حاضر نشان داد که مسائل و مشکلات در رابطه با تدوین خط‌مشی شامل مجریان خط‌مشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی، منابع و امکانات، سیاست های سازمانی، سیاست های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذینفعان وابسته، شاخص های اقتصادی، فرآیندهای داخلی از آسیب‌های خط‌مشی‌گذاری در نظام بانکی هستند و بر آن اثر مثبت و معنی‌دار می‌گذارند. مشکلات موجود در زمینه منابع و امکانات، ذینفعان وابسته، گروه‌های فشار و سیاست های قانونی بر خط‌مشی‌گذاری در نظام بانکی اثر مثبت و معنی‌دار دارند. این نتیجه‌گیری مطابق با نتایج بسیاری از مطالعات داخلی و خارجی در رابطه با آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری در حوزه‌های مختلف بخش دولتی از جمله نظام بانکی است. از جمله این مطالعات می‌توان به مطالعات

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

اشتریان (۱۳۸۵)، دانائی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، مقدس پور (۱۳۹۰)، حیدری (۱۳۹۲)، معتضدیان (۱۳۹۳)، حاجی پور (۱۳۹۴)، اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۵)، عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، فولکرد و همکاران (۲۰۱۷)،کلین و اشمیت (۲۰۱۷) و ..... اشاره نمود. در بحث منابع، 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 وابستگان، زد و بند با ذینفعان درون‌سازمانی و برون-سازمانی و چانه‌زنی وابستگان و ذینفعان وابسته از دیگر مشکلات اساسی موجود در مرحله تدوین خط‌مشی‌گذاری نظام بانکی به شمار می‌آیند؛ افرادی که به طور رسمی یا غیررسمی با سازمان در ارتباط هستند خواستار برآورده شدن نیازها و خواسته‌های خود در مراحل تدوین خط‌مشی هستند. 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 سیاست های قانونی موجود در مرحله تدوین خط‌مشی‌گذاری نظام بانکی هستند؛ اعتماد عمومی نسبت به برنامه-ها 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

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. 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 پیشنهاداتی است که در راستای بهتر شدن وضع موجود می‌توان ارائه نمود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

منابع

۱. الوانی، سیدمهدی. و شریف زاده، فتاح . ۱۳۹۲، فرایند خط مشی گذاری عمومی. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. چاپ یازدهم

۲. بهمند، محمد. و بهمنی، محمود. ۱۳۸۵، بانکداری داخلی ۱ (تجهیز منابع پولی)، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

۳. حاجی پور، ابراهیم. ۱۳۹۴، طراحی مدل آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.

۴. دانشفرد، کرم الله. ۱۳۹۶. مبانی خط مشی گذاری عمومی، انتشارات نیاز دانش.

۵. روشندل، طاهره؛ رضی، حسین و لبافی، سمیه (۱۳۹۱). بررسی آسیب شناسانه فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۱۰، ۱۰۰-۷۹.

۶. عباسی عباس. معتضدیان رسول . قاسم میرزائی محمد. ۱۳۹۵. بررسی موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های دولتی . پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵.

۷. مهربان فر، احسان. ۱۳۹۵، آسیب‌شناسی خط‌مشی گذاری دولت در عرصه خصوصی‌سازی بر مبنای نظریه داده بنیاد، مجلس و راهبرد، شماره ۸۶، صفحات ۳۵۰-۳۲۹.

۸. وکیلی سعید. ۱۳۹۶. خط مشی عملیاتی رفع تحریم های اقتصادی کشور اقتصاد مقاومتی (با رویکرد تبدیل تهدید به فرصت). سال پانزدهم، شماره ۶۸، تابستان ۱۳۹۶ ، مقاله یازدهم، صص ۲۶۶-۲۴۱.

9. 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.
10. Alvani S M. Danayifard H. (2001). Discussions on governmental organizations theories, Saffar Publications, (In Persian)
11. Alvani, S.M. & Sharifzadeh, F. (2013). General policy-making process. Allameh Tabatabai University Press. Eleventh edition
12. Ba rtholomew U. Chukwuemeka E E O. (2012). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations,

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

The Case of Nigeria/Singaporean,Journal of Business Economics and Management Studies, 1(8), pp:34-43.
13. Birkland, T. (2015), An Introduction to Policy Process (2 Ed.), N. Y. :ME Sharp.
14. 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.
15. 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.
16. Chaiton A. Dibbits T. Paquet G. Roy J. Wilson C. 2002. The Collaborative Challenges OF Regional Governance, policy issues for Canada and beyond, p.111
17. Chompucot M C. (2011). Major Factors Affecting Educational Policy Implementation Effectiveness for the Three Southern most Provinces of Thailand as Perceived by School Directors, Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, National Institute of Development Administration.
18. 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, pp. 1- 11
19. Whitall D R. 2016. January,Sustaining communities of practice, place and culture through shared governance, In Leadership in Sustainable Development Conference, Portland State University, OR, viewed (Vol. 18).
20. Daneshfard, K. (2017). Fundamentals of general policy. Tehran: Need for Knowledge
21. Hajipoor, E. (2015). Designing a pathology model of public policy implementation in Iran, PhD thesis, Tarbiat Modares University, Faculty of Management and Economics
22. 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.
23. Roshandel,T,Razi,H,Labbafi,S(2012). Pathological review of the policymaking process in IRIB, Journal of Public Management,10(4) ,79-100.
24. Vakili,S.(2017) , Operational policy to lift the country's economic sanctions,15(68) ,241-266.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]

25. Wilson, G.P. (2016). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace,Journal of Business and Psychology, 21 (3): 377–405.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-22]