



## عارضه‌یابی خط‌مشی‌گذاری تخصیص منابع در نظام بانکی دولتی کشور با روش فراترکیب

محمد مهدی شریف نیا<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با فرض وجود عارضه در خط‌مشی‌گذاری تخصیص منابع در نظام بانک‌های دولتی کشور، با هدف عارضه‌یابی آن اجرا شده است. این پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است و طی ۳ گام و یک فرایند چندمرحله‌ای اجرا شده است. گام نخست، شناخت و تبیین طرح پژوهش انجام شد. در گام دوم، با توجه به یافته‌های گام نخست، ابتدا مصاحبه‌ها تدوین شد و در ادامه با استفاده از رویکرد کیفی (روش دلفی) به مدل‌سازی وجوه مختلف عارضه‌یابی و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های حوزه منابع پولی و تخصیص آن پرداخته شد. خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در موضوع پژوهش و نیز خبرگان بانک‌های ملی و سپه، جامعه مدنظر بودند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ارجاعی، ۱۵ نفر در این بخش انتخاب شد. اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه عمیق بود. برای افزایش اعتبار درونی، از روش‌های مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شد که ضریب کاپای محاسبه شده ۸۷ درصد توافق را نشان داد. بر اساس یافته‌ها، آسیب‌ها و عوارض تحت عناوین مجریان خط‌مشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی، منابع و امکانات، سیاست‌های سازمانی، سیاست‌های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذی‌نفعان وابسته، شاخص‌های اقتصادی و فرایندهای داخلی، آسیب‌های فرایند خط‌مشی‌گذاری شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که ساختار نظام بانکی به تغییرات اساسی نیاز دارد؛ از این رو، باید ساختار جدید متناسب با اهداف تعریف‌شده در قانون برای سازمان، بازطراحی و نیروی انسانی و تشکیلاتی متناسب با آن جذب شود تا در بستر مناسب جدید، قوانین و سیاست‌گذاری‌ها به خوبی اجرایی شود.

**واژه‌های کلیدی:** خط‌مشی، عارضه‌یابی، تخصیص منابع، نظام بانکی کشور.

طبقه‌بندی JEL: C۱، H۱۱، K۴، P۱، Z۱۸ و G۲۱.

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛  
mm\_sharif2004@yahoo.com

## مقدمه

رویکردهای سنتی خطمشی‌گذاری دولتی، بر این فرض مبتنی هستند که فرایندهای خطمشی‌گذاری باید متمرکز و سلسله‌مراتبی باشند. این دیدگاه با نیازهای روبه‌رشد حکومت‌های پیشرفته و چندبخش‌شده امروزی به مشارکت دادن افراد، گروه‌ها و سازمان‌های ذی‌نفع در فرایند خطمشی‌گذاری، در تعارض هستند و مشکلات جدی و مهمی را فراروی مدیریت دولتی قرار داده و شرایطی را فراهم آوردند که پاسخ‌گویی به نیازهای امروز با اتکا به رویکردهای سنتی و متعارف گذشته امکان‌پذیر نبوده و صاحب‌نظران را در همه حوزه‌ها از جمله مدیریت دولتی، به تفکر پیرامون رویکردهای نوین و رویکردهای جدید وادار کرده است. از جمله این مشکلات می‌توان به ضرورت تغییر در ساختارهای خطمشی‌گذاری (پاسخ‌گو نبودن سیستم خطمشی‌گذاری سلسله‌مراتبی) با گسترش شبکه‌های ارتباطی به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره داشت. بدین ترتیب، سلسله‌مراتب هماهنگ‌کننده و ناظر حذف می‌شود و در سازمان‌دهی سازمان‌ها، تحولی عظیم ایجاد می‌شود که می‌توان به ایجاد سازمان‌های بدون کاغذ اشاره کرد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۲).

در تهیه و تدوین خطمشی، نیاز به رفع مشکلی احساس شده و کارکنان سازمان سعی دارند به راه‌حل مطلوب برای حل مشکل دست یابند و باید با در نظر گرفتن تمام جوانب مسئله، برای اجرا، تهیه و تدوین خطمشی به‌طور قانونی و مدون ارائه شود (دانش فرد، ۱۳۹۴).

یکی از موضوعاتی که در ایران تدوین خطمشی‌ها را با ناهمواری‌ها و پیچیدگی‌هایی مواجه کرده، مشکلات و نارسایی‌های خطمشی‌گذاری است. شاید بتوان گفت که از علت‌های این موضوع، متفاوت بودن موضوع برنامه‌ریزی و خطمشی‌گذاری با موضوعات دیگر یا گستردگی حیطه و عرصه‌های کاری و داشتن مصادیق و تعریف‌های متعدد درباره نظام کاری و وجود اختلاف نظرهایی است که فرایند خطمشی‌گذاری را با مشکل مواجه کرده است (خنیفر، دانایی فرد و دلشاد تهرانی، ۱۳۹۱).

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 حالی که 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 (بهمنی و بهمنی، ۱۳۸۵).

کمبود نظام منسجم تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری، موجب بروز پیامدهایی در جامعه شده است. این پیامدها از نبود نظم در گردش کار جامعه و نظام‌های اجتماعی وابسته تا مخدوش‌سازی نظام تقسیم کار اجتماعی و فرهنگی امتداد می‌یابد و با توجه به اینکه آینده سازمان‌ها به سیاست‌های دولت‌ها بستگی دارد، به‌ویژه اینکه بانک‌ها کاملاً با سیاست‌ها و خطمشی‌های دولتی هم‌سو و هم‌راستا هستند، 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 برنامه‌ریزی متناسب با آن داشته باشد و تولیدات فرهنگی رسانه ملی را به حد متعالی خود نزدیک کند، ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی، خطمشی‌گذاری از ضروریات جامعه است، سپس تدوین برنامه، عملیاتی کردن، اجرا و ارزیابی و اصلاح آن لازم است، افزایش سطح آگاهی و دانش مسئولان و مدیران ارشد جامعه از ضروریات‌های تدوین خطمشی، نشان‌دهنده نقش و اهمیت آن در بهبود زندگی اجتماعی و تغییر در الگوهای رفتاری است (زونیک، کلکوئیت، اسکات و لوینگستون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). به عقیده 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 ندارند. مشکل بزرگی که نظام بانکی در فرایند تدوین خطمشی با آن مواجه است، چگونگی ارزشیابی خطمشی‌ها و برنامه‌هاست که خود، در ضعف دانش فنی و نظری آن در نظام بانکی ریشه دارد. در نظام بانکی ایران، چرخه خطمشی‌گذاری به سرعت تدوین، اجرا و ارزشیابی می‌شود. به نظر می‌رسد فرایند خطمشی‌گذاری در نظام بانکی بسیار سیاست‌زده و پرشتاب و موقتی طی می‌شود، به طوری که به کیفیت خطمشی‌های تدوین‌شده توجه کافی نمی‌شود. آنچه می‌تواند به‌عنوان نوآوری در این پژوهش مطرح شود، این است که تاکنون به نظام بانکی در بخش دولتی، به‌طور جداگانه در حوزه خطمشی‌های تخصیص منابع پولی، نگاه آسیب‌شناسانه‌ای نشده است. طبیعی است که ایجاد شبکه در نظام خطمشی‌گذاری و به‌ویژه تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، مستلزم وجود بسترها و شرایطی است که امکان فعالیت مؤثر آن‌ها را فراهم کند و مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده در این خصوص، وجود یک چارچوب فکری (مدل) نهادینه‌شده به‌منظور مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و احترام به خرد جمعی است. به این ترتیب، با مفروض کارآمدی مشارکت و فرض وجود و اثرگذاری مشکلات، پرسش اساسی که در این پژوهش دنبال می‌شود، این است که عارضه‌های خطمشی‌گذاری تخصیص منابع در نظام بانکی کشور کدام‌اند؟

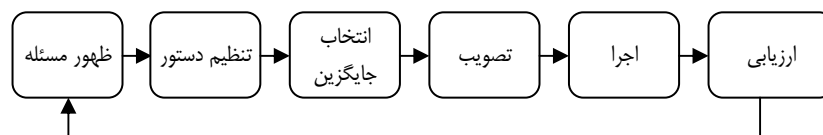
در این پژوهش، نکات زیر گواه بر نوآور بودن پژوهش است:

۱. یکی از مشکلات فعلی در صنعت بانکداری، درونی‌نشدن و نپذیرفتن مسائل جدید و مشکلات پیش رو درباره بانکداری سنتی در اذهان مشتریان آن و نبود مدلی جامع در زمینه بانکداری است که پژوهش حاضر با هدف برطرف کردن خلأ موجود و ارائه الگویی جامع در زمینه بانکداری اجرا شده است.
۲. مدل ارائه شده در این پژوهش، به‌روش ترکیبی کیفی و کمی و با جست‌وجو در سایت‌های معتبر مقالات علمی، از جمله ایران‌داک به‌دست آمده است. این روش، تاکنون در پژوهش‌های بانکداری استفاده نشده است.
۳. برای نخستین بار در کشور، مدلی بومی متناسب با اجتماع و فرهنگ ارائه شده است که به‌صورت کیفی و کمی، شاخص‌های مرتبط با عارضه‌یابی خطمشی‌گذاری تخصیص منابع در نظام بانکی را شناسایی کرده است.

## مبانی نظری پژوهش

### فرایند خطمشی‌گذاری

برخلاف تعدد در تعریف خطمشی، فرایند مربوط به آن از اجماع نسبی بین صاحب‌نظران برخوردار است، به‌گونه‌ای که برای فرایند خطمشی، به مراحل شش‌گانه‌ای تأکید می‌کند. صاحب‌نظران عرصه فرایند خطمشی‌گذاری، در خصوص این مراحل اتفاق نظر دارند. این اتفاق نظر تا جایی است که بریکلند<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) که به فرایند خطمشی‌گذاری نگاه سیستمی دارد و به سهم خود دیدگاه بسیار متمایزی را مطرح می‌کند، در تبیین مراحل فرایند خطمشی‌گذاری همان سیر متداولی را مطرح می‌کند که سایر صاحب‌نظران بر آن اتفاق نظر داشته‌اند. کلیات فرایند خطمشی‌گذاری در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل فرایند خطمشی‌گذاری (بریکلند، ۲۰۱۵)

گام‌های شش‌گانه بیان‌شده مفاهیمی دارند که در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود:

**مرحله نخست: شناخت، درک و بیان مسئله.** به‌عنوان نخستین مرحله از مراحل خط‌مشی‌گذاری، عوامل متعددی ممکن است در معرفی و ارائه مسئله با عنوان مشکل عمومی نقش داشته باشند. از میان این عوامل، نمی‌توان تأثیر مطالعات، پژوهش‌ها و بررسی‌ها، گزارش‌ها و رخدادهای ... را در بیان انواع مختلف کمبودها و مسائل شهروندان نادیده گرفت. به این ترتیب، به‌دنبال بیان مشکلات عمومی به‌واسطه این عوامل است که ضرورت پیگیری و اقدام از سوی سازمان‌های عمومی احساس می‌شود.

**مرحله دوم: ارجاع و طرح مسئله در سازمان‌های عمومی.** بعد از ضرورت طرح مسئله به‌عنوان 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، راه‌حل مناسب بررسی می‌شود. در این مرحله، سازمان نام‌برده در ارتباط با اهداف و رسالت سازمان عمومی، انجام پژوهش‌ها و برخورداری از نظر کارشناسی، موقعیت اجتماعی/ فرهنگی/ اقتصادی، ارزش‌های حاکم بر جامعه و ... مسئله یا مشکل را بررسی و تجزیه و تحلیل کرده و در راستای دستیابی به راه‌حل مطلوب تلاش می‌کند.

**مرحله چهارم: قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی.** بعد از اینکه راه‌حل بدیل و مطلوب شناسایی و انتخاب شد و اعتقاد حاصل شد که این راه‌حل پاسخی مناسبی برای مسئله مدنظر است، در راستای قانونی کردن آن و اخذ مجوز اجرا برای آن تلاش می‌کنند.

**مرحله پنجم: ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی:** بعد از اینکه خط‌مشی اتخاذشده مراحل لازم برای قانونی شدن را طی کرد و برای اجرای مجاز شناخته شد، توسط مراجع ذی‌صلاح به واحد سازمانی نام‌برده برای اجرا، ابلاغ می‌شود.

**مرحله ششم: ارزیابی خط‌مشی اجراشده و کسب اطلاعات از بازتاب عملیات اجراشده:** واضح است که فرایند خط‌مشی‌گذاری با اجرا به پایان نمی‌رسد و لازم است مرحله آخر یعنی ارزیابی اقدامات انجام‌شده در راستای پاسخ‌گویی به مشکل عمومی به‌دقت اجرا شود (بریکلند، ۲۰۱۵: ۱۹۵-۲۱۵).

از طرفی، نگاه گذرا به تعاریف خطامشی، پیشینه مباحث و اندوخته‌های علمی اندیشمندان این حوزه را یادآوری می‌کند. البته در منابع علمی تعاریف خطامشی عمومی بیش از خطامشی به چشم می‌خورد و در بعضی مواقع، خطامشی به جای خطامشی عمومی به کار برده شده است. در این خصوص، دانشمندی معتقد است که مطالعه خطامشی عمومی بیش از آن که نوعی علم باشد، نوعی مشرب است. بیشتر هنر و فوت و فن است تا نوعی علم ناب (گودین، اسمیت، لارمیر و لیساری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). صاحب‌نظری با کمی تأهل در خصوص تعریف کامل، دقیق و جهان‌شمول آن تردید داشته و معتقد است که هیچ‌گونه تعریف دقیق و جهان‌شمولی از خطامشی عمومی وجود ندارد (دانایی فرد، حسینی و فانی، ۱۳۹۲). برخی دیگر با نگاه ساختاری، خطامشی‌های 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 خطامشی عمومی را بیان‌گر فرهنگ، نظام اقتصادی و اولویت‌های مورد قبول جامعه دانسته‌اند یا از دیدگاهی دیگر، خطامشی عمومی متشکل از یک سلسله ارزش‌ها قلمداد شده که پشتوانه اقدامات دولت و سایر مراجع تصمیم‌گیرنده در جامعه قرار می‌گیرد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۲). مرحله اجرا در خطامشی‌گذاری بسیار مهم است و غفلت از آن خطامشی‌گذاری را از درون تهی و بی‌اثر می‌کند. در حقیقت، اثرها و پیامدهای یک خطامشی به واسطه اجرای آن به وقوع می‌پیوندد و اجرای نامناسب خطامشی، تمام امیدها را برای رسیدن به اثرهای مورد انتظار خطامشی تدوین‌شده از بین می‌برد. هر دولتی برای اجرای خطامشی‌ها به ابزارهایی نیاز دارد که به وسیله آن‌ها برنامه‌های خود را محقق کرده و راه‌حلی‌های انتخاب‌شده برای مشکلات اجتماعی، اقتصادی و... را عملی کند. امروزه، ابزارها به‌عنوان یکی از اجزای محوری در تمامی دولت‌ها در نظر گرفته می‌شوند (مارگتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

### مشکلات اجرای خطامشی‌گذاری

پیچیده‌تر شدن محیط اهداف، ابزار و روش‌شناسی خطامشی‌ها را تهدید کرده است، البته فرصت‌های گسترده‌ای نیز جلوی آن ایجاد می‌کند. به خطامشی‌گذاری از طرفی به‌عنوان رشته‌ای علمی - پژوهشی توجه شده و از طرفی دیگر، خطامشی‌گذاری به حرفه‌ای مبدل شده که افراد حرفه‌ای با رعایت شاخص‌های خاص می‌توانند در فرایند خطامشی‌گذاری مشارکت کنند. عده‌ای نیز خطامشی‌گذاری را به‌عنوان فرایند تبدیل اولویت‌های دولتمردان به برنامه‌ها و خطامشی‌ها می‌دانند. عواملی مانند تغییر

1. Godin, Smith, Larimer & Licari

2. Margetz

نقش دولت‌ها، تعریف مسئولیت‌های جدید حاکمان، رویکردهای جدید اداره امور عمومی، انتظارات جدید شهروندان مسائل و موضوعات پیش‌آمده در عرصه ملی و جهانی از عواملی هستند که به پیچیده‌تر شدن محیط خطمشی‌ها می‌انجامد. در فرایند 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، در خصوص حل مسائل عمومی، اهداف، منافع، برداشتها و دغدغه‌های خاص خود را دارند (دانش فرد، ۱۳۹۶).

### عارضه‌ها و موانع در خطمشی‌گذاری

در آسیب‌شناسی خطمشی‌گذاری عمومی اغلب به این نکته برمی‌خوریم که توفیق نیافتن خطمشی به دلیل نامناسب بودن ابزارهای پیش‌بینی‌شده برای اجرای آن بوده است. پیترز به چهار نوع سبک در انتخاب ابزار اجرا اشاره می‌کند که آگاهی از آن‌ها ضروری است. در سبک نخست، ابزارگرایان قرار دارند که به شدت به جهان‌بینی خاص و ضوابط حرفه‌ای خود پایبند هستند و بدون توجه به نوع و ماهیت مسئله و مشکل، به سلسله ابزارهای معین و یکسانی تعلق خاطر دارند. این گروه، در اجرا به‌طور جدی با مشکل مواجه بوده و توفیق چندانی در استقرار خطمشی‌ها ندارند، زیرا یک ابزار برای تمامی خطمشی‌ها معنا نداشته، بلکه در جریان خطمشی‌گذاری تعیین می‌شود. در سبک دوم، فرایندگرایان قرار دارند که به یک ابزار خاص گرایش نداشته و فرایند را مبنای انتخاب ابزار اجرا قرار می‌دهند. خطمشی‌گذاری فرایندی یک مرحله‌ای نیست، بلکه فرایندی پویا از سازگاری و تطبیق است و طی این فرایند است که ابزار اجرا تعیین می‌شود. 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 به‌همراه هم شکل می‌گیرند و این طور نیست که ابتدا مشکل تعریف شده و سپس ابزار اجرای آن تعیین شود. تعریف ابزار و تعیین مشکل، طی یک فرایند سیاسی که خطمشی‌گذاران با مخاطبان و محیط خطمشی در ارتباط قرار می‌گیرند، شکل می‌گیرد. هم‌زمانی تعیین و تعریف مشکل با مشخص کردن ابزار اجرا و ارتباط با محیط، از ویژگی‌های عمده این سبک است (رعنائی کردشولی، ۱۳۹۰).

اهمیت خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت دولتی، به‌اندازه اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت است. اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها با آنچه هنگام تدوین خطمشی وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خطمشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند. سر راه اجرای یک خطمشی، مشکلات مختلفی وجود دارد و دولت‌ها با رعایت هرچه بهتر عوامل مؤثر بر اجرای

موفق خطمشی‌ها تا آنجا که امکان دارد باید از موانع اجرای خطمشی‌های عمومی دوری کنند. همه جوامع در زمینه خطمشی‌گذاری و نیز اجرای مؤثر و موفقیت‌آمیز آن کمابیش با مشکلات مشابهی مواجهند و در اغلب متون مربوط به خطمشی‌گذاری، می‌توان بر سر راه فرایند خطمشی‌گذاری، فهرستی از مشکلات عمومی را یافت. مشکلات اجرایی، زمانی پیش می‌آیند که نتایج مطلوب مربوط به منافع مدنظر حاصل نشود و چنین مشکلاتی فقط به کشورهای در حال توسعه محدود نمی‌شود 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 توسعه‌یافته، مشکل اجرا وجود خواهد داشت (روشندل اربطانی، رضی و لبافی، ۱۳۹۱).

جدول ۰۱. مروری بر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه عارضه‌یابی خطمشی‌گذاری

نام پژوهشگر (سال)	موانع شناسایی شده
مهربان‌فر (۱۳۹۵)	مسائل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی
عباسی، معتضدیان و میرزایی (۱۳۹۵)	مجریان و استفاده‌کنندگان، ماهیت خطمشی و تدوین‌کنندگان عامل مؤثر: حمایت‌های عمومی
میری و دانایی‌فرد (۱۳۹۵)	ساختارهای کوتاه‌مدت، تمایل برای انجام اقدامات زودبازده، عوامل با تأثیر بیشتر برای اجرای بهتر: پویایی محیط، ساختارهای اجتماعی
حاجی‌پور (۱۳۹۴)	۱. مشکلات 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 و 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)
کلین <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	حضور نداشتن و مشارکت نکردن شهروندان، کارشناسان و متخصصان مشارکتی در فرایندهای خطمشی‌گذاری
مک تیگوتا، مونیس و ری <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	دسترسی به منابع مالی و منابع انسانی، وجود یک سند خطمشی مشخص و برقراری ارتباط بین سازمانی و رابطه بین تعیین اهداف خطمشی، انتخاب اقدامات مناسب برای دستیابی به این اهداف و تعیین و نظارت بر اهداف

1. Kline

2. McTiguea, Monios &amp; Rye



## روش پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف کاربردی است و طی سه فاز و یک فرایند چندمرحله‌ای انجام شده است. فاز نخست، شناخت و تبیین طرح پژوهش است که شامل تهیه طرح پژوهش، مطالعه مقدماتی مربوط به مبانی نظری پژوهش در حوزه آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها و تبیین مفاهیم اصلی است. در این بخش، مقوله‌هایی که می‌توانست روی داده‌های ناشی از مصاحبه‌های عمیق و تجزیه و تحلیل اسناد و مقالات مرتبط اعمال شود، استخراج شد.

در فاز دوم، با توجه به یافته‌های فاز نخست در ابتدا مصاحبه‌ها تدوین شد. مصاحبه‌های عمیق با مدیران، کارشناسان و برنامه‌ریزان بانک ملی ایران و بانک سپه و اساتید مدیریت دولتی (گرایش‌های خط‌مشی، رفتار سازمانی و منابع انسانی) انجام شد. در این فاز، مرور تفصیلی ادبیات موضوع پژوهش برای خروجی داده‌های کیفی به‌منظور 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 شد. در مرحله طراحی مدل، بهره‌جویی از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه قلمرو موضوعی پژوهش و نیز خبرگان بانک ملی ایران، جامعه مدنظر بود. به این ترتیب، واحد تحلیل این پژوهش، نظام بانکی دولتی بود. به‌طور خلاصه، جامعه آماری پژوهش کلیه افرادی بودند که از دانش تحصیلی کافی در حوزه خط‌مشی‌گذاری و مراحل اجرای خط‌مشی، از سابقه آموزشی و اجرایی در حوزه مورد مطالعه و از سابقه پژوهشی معتبری در حوزه مورد مطالعه برخوردار بودند. از این رو، فقط افرادی در پژوهش مشارکت کردند که با محوریت اصلی این پژوهش ارتباط داشتند. مصاحبه از این افراد تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌های داده‌شده به هر پرسش تا اندازه زیادی به هم شبیه بود و اطلاعات جدید از مصاحبه به دست نیامد.

نمونه‌گیری در این مرحله از نوع هدفمند ارجاعی بود که روشی غیراحتمالی محسوب می‌شود. در این پژوهش، نمونه‌های انتخابی مدیران ارشد بانک‌های ملی ایران و سپه به تعداد ۱۵ نفر بودند که با آن‌ها مصاحبه شد. از بین دانشگاهیان، ۵ نفر از استادان دانشگاه آزاد و دانشگاه‌های ملی تهران که در رشته‌های مدیریت و خط‌مشی‌گذاری فعالیت دارند، انتخاب شد که در مجموع ۱۰ مدیر و ۵ استاد، جامعه آماری این پژوهش بودند.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

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

در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به‌عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این خصوص، پژوهشگر به هدایت تمامی مصاحبه‌ها اقدام کرد. منظور از مصاحبه با خبرگان<sup>۱</sup>، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کار خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند. در این پژوهش، براساس رویه نمونه‌گیری نظری، با خبرگانی مصاحبه شده است که در زمینه مدیریت در حوزه خط‌مشی‌گذاری، دانش و تجربه لازم فعالیت داشتند. در پژوهش حاضر، مصاحبه‌ها برای تعیین متغیرهای پژوهش از طریق تجربه بوده است. در این پژوهش، برای افزایش اعتبار درونی، از روش‌های مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شد. با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس مقدار ضریب کاپای محاسبه‌شده ۰/۸۷۷ نشان می‌دهد که ۸۷ درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. اگرچه میزان ضریب کاپای پذیرفته‌شده، به نوع پژوهش بستگی دارد، اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا این

#### 1. Elite Interviews

مقدار باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آن‌ها و در نتیجه، عینیت پژوهش اطمینان کرد.

### یافته‌های پژوهش

پرسش‌نامه دور نخست دلفی با توجه به ابعاد و شاخص‌های ذکرشده طراحی شد و همان‌طور که اشاره شد، در این پرسش‌نامه در مدل اولیه طرح در مجموع ۱۰ بعد و ۷۳ شاخص شناسایی شدند. افزون بر این، در پرسش‌نامه طراحی‌شده دور نخست، از خبرگان در خصوص شاخص‌های دیگری که از دیدگاه آن‌ها درباره آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری مرحله تخصیص در نظام بانکی وجود دارند، نظرسنجی شد. در مجموع، ۱۵ پرسش‌نامه برای پاسخ‌گویان ارسال و برای تحلیل گردآوری شد. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از این مرحله، از روش آمار توصیفی استفاده شد. نوع ابزار آمار توصیفی به‌کار گرفته‌شده میانگین و انحراف معیار بود. نرمال بودن داده‌ها به‌کمک آزمون کولموگروف - اسمیرنف تأیید شد.

جدول ۳. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسش‌نامه دور نخست

رتبه	میانگین	میانگین	گویه‌ها	مؤلفه‌ها
۱۵/۳۰	۴	۳/۵۸	نبود تعهد و انگیزش شغلی	محرکین خط‌مشی
۱۹/۰۵	۴	۳/۹۷	کمبود دانش و آگاهی لازم	
۱۵/۸۳	۴	۳/۷۹	ارجحیت منافع شخصی بر عموم	
۱۶/۷۴	۴	۳/۷۳	کمبود اختیارات لازم اجرایی	
۱۵/۸۳	۴	۳/۶۱	کمبود سیستم شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مجریان و قانون‌گذاران	
۱۳/۸۸	۳	۳/۴۸	هم‌سویی نبودن مجریان و سیاست‌گذاران	
۱۸/۱۲	۴	۳/۹۱	درک مجریان از مسئله و تمایل و توانمندی آن‌ها در حل مسئله	ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی
۱۵/۷۷	۴	۳/۶۴	استفاده از سیستم آزمون و خطا	
۱۷/۷۷	۴	۳/۸۵	تجدید نکردن ساختارهای دوره‌ای	
۱۱/۹۸	۳	۳/۱۵	تضاد منافع سازمانی با عموم	
۱۹/۸۳	۴	۴/۰۹	به‌کار نرفتن نخبگان در قانون‌گذاری و اجرا	
۱۶/۵۹	۴	۳/۷۶	کمبود ضمانت‌های اجرایی قوانین و سیاست‌های مصوب	

## ادامه جدول ۳

رتبه	میانہ	میانگین	گویه‌ها	مؤلفه‌ها	
۶/۴۲	۳	۳/۳۰	حاکمیت مدیریت معکوس		
۲۰/۴۷	۴	۴/۱۵	هم‌سو نبودن قوانین با واقعیات و شرایط جامعه و افکار عمومی		
۱۸/۹۱	۴	۴/۰۰	کمبود فرهنگ انتقادپذیری در سیستم تصمیم‌گیری و اجرا		
۲۰/۳۴	۴	۴/۱۲	بازنگری نکردن در سیستم قانون‌گذاری، اجرا و نظارت		
۲۲/۳۰	۴	۴/۳۰	کمبود پیش مطالعات علمی در سیاست‌گذاری 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	نبود حاکمیت تفکر واگرا		
۱۶/۶۸	۴	۳/۷۶	کمبود منابع مالی لازم		منابع و امکانات
۱۹/۶۲	۴	۴/۰۶	تخصیص ندادن صحیح منابع مالی		
۱۳/۵۲	۳	۳/۳۹	حیف‌ومیل کردن منابع مالی		
۱۱/۶۲	۳	۳/۱۸	نبود بهره‌وری لازم از منابع مالی و انسانی و سازمانی		
۱۶/۶۷	۴	۳/۷۳	زدویندهای سیاسی	سیاست‌های سازمانی	
۷/۵۰	۲	۳/۰۱	تحریم‌های بین‌المللی		
۱۷/۶۴	۴	۳/۸۲	نبود مشارکت و حمایت جامعه مدنی		
۱۳/۱۸	۳	۳/۳۰	بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی فراگیر عمومی		
۱۲/۴۸	۳	۳/۱۵	کمبود 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 ابزاری از ارزش‌های اخلاقی و دینی		
۳۸/۲۷	۴	۴/۲۳	استفاده ابزاری از جامعه		
۲۸/۹۷	۴	۳/۷۳	کمبود آزادی بیان		

ادامه جدول ۳

رتبه	میانہ	میانگین	گویه‌ها	مؤلفه‌ها
۲۴/۵۷	۳/۵۰	۳/۵۰	کمبود نهادهای نظارتی مردمی	سیاست‌های قانونی
۲۶/۸۷	۴	۳/۶۷	زدبند با عوامل و نهادهای نظارتی	
۲۳/۱۵	۳	۳/۳۷	ناکارآمدی سیستم نظارتی	
۲۱/۳۵	۳	۳/۲۷	کمبود فرهنگ پاسخ‌گویی به عموم	
۲۲/۵۷	۳	۳/۳۷	کمبود شدید کنترل و نظارت مردمی	
۱۶/۹۲	۳	۳/۰۳	کمبود قوانین و ضمانت‌های اجرایی صریح و محکم مجازات و افشای مسئولان	
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	زدبند سیستم اجرایی با قانون‌گذاری	
۲۹/۰۵	۴	۳/۷۳	زدبند سیستم اجرایی و قانون‌گذاری با عوامل و نهادهای نظارتی	
۳۴/۸۰	۴	۴/۰۳	نبود قوانین ضمانت‌های اجرایی جلوگیری از فساد مسئولان	
۳۱/۵۲	۴	۳/۸۳	ایجاد موانع نظارتی توسط مسئولان	
۱۹/۹۷	۳	۳/۱۰	سپردن مشاغل و منصب‌های کلیدی به مدیران و مسئولان فاسد	
۳۰/۸۲	۴	۳/۸۳	حاکمیت سیستم رابطه‌سالاری	
۳۵/۰۰	۴	۴/۰۷	کمبود فضاهای مجازی افشاگر و مخالف	
۲۵/۲۳	۴	۳/۴۷	فساد گسترده و فراگیر مسئولان و مدیران حاکمیتی	
۳۸/۶۵	۴	۴/۲۷	فشارهای سیاسی	
۳۱/۸۷	۴	۳/۹۰	احزاب مخالف	
۲۵/۴۵	۴	۳/۴۷	خانواده، خویشاوندان، دوستان وابستگان	ذینفعان وابسته
۳۳/۵۷	۴	۳/۹۷	زدبند با ذی‌نفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	
۲۲/۸۸	۳/۵۰	۳/۳۳	چانه‌زنی و بستگان و ذی‌نفعان وابسته	

## ادامه جدول ۳

رتبه	میانگین	میانگین	گویه‌ها	مؤلفه‌ها
۴۰/۱۰	۴/۵۰	۴/۳۳	کمبود ظرفیت بخش مالی و رقابتی نشدن خدمت در برخی از فرایندها و حوزه‌ها که به انحصاری شدن منجر می‌شود.	شاخص‌های اقتصادی
۲۸/۱۵	۴	۳/۶۰	نبود مبنای قانونی برای اعمال نظارت دستگاه‌های نظارتی مورد نیاز بر دخل و خرج سیستم بانکی	
۳۰/۴۰	۴	۳/۷۰	نبود استاندارد کاری مشخص بر درآمدها	
۲۹/۶۰	۴	۳/۷۷	نبود 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	سنجش نشدن 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	فرایندهای داخلی
۳۸/۷۵	۴	۴/۳۰	کاهش سرعت گردش پول نقد	
۳۶/۲۰	۴	۴/۱۷	استفاده نکردن از سیستم برنامه‌ریزی پیشرفته	
۳۵/۱۵	۴	۴/۱۰	استفاده نکردن از تکنولوژی‌های روز	
۲۸/۹۵	۴	۳/۷۷	پاسخ‌گویی نامناسب	
۲۳/۷۷	۳/۵۰	۳/۴۳	تطابق ندادن هزینه‌های پژوهش و توسعه به هزینه‌های کاری	

بر اساس نتایج تحلیل داده‌های دور نخست دلفی، شاخص‌های که از نظر خبرگان میانگین کمتر از ۳ را حائز شدند حذف شده و بعضی از شاخص‌ها با شاخص‌های مدنظر خبرگان تلفیق و تصحیح شدند. با توجه به نتایج، تمامی شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان تأیید می‌شود. در دور دوم دلفی با هدف دریافت نظرهای خبرگان بر مبنای تحلیل پرسش‌نامه دور نخست، پرسش‌نامه توزیع شد و از ۱۵ پرسش‌نامه، ۱۵ پرسش‌نامه دریافت شد. 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 درصد خبرگان به عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند، به این شرط که میانه بیش از ۳/۲۵ باشد، اجماع حاصل شده است (البته پژوهشگر مقدار شرط را در خصوص میانه به ۳ تقلیل داده است). با توجه به پاسخ‌های خبرگان به شاخص‌ها، همه شاخص‌های شناسایی شده به‌میزان بالایی مورد اجماع خبرگان قرار گرفت.

جدول ۴. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسش‌نامه دور دوم

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	میانه	رتبه	درصد اجماع
مجربان خط‌مشی	نبود تعهد و انگیزش شغلی	۴/۲۳	۴	۳۷/۳۸	۹۶/۷
	کمبود دانش و آگاهی لازم	۳/۷۳	۴	۲۸/۱۷	۹۳/۳
	ارجحیت منافع شخصی بر عموم	۳/۵۰	۳/۵۰	۲۳/۸۳	۹۰
	کمبود اختیارات لازم اجرایی	۳/۶۷	۴	۲۶/۱۷	۹۰
	کمبود سیستم شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مجربان و قانون‌گذاران	۳/۳۷	۳	۲۲/۵۵	۷۳/۳
	هم‌سو نبودن مجربان و سیاست‌گذاران	۳/۲۷	۳	۲۰/۷۸	۷۳/۳
	درک مجربان از مسئله و تمایل و توانمندی آن‌ها در حل مسئله	۳/۳۷	۳	۲۱/۹۰	۸۳/۳
ساختار قوانین و سازم‌های اجراکننده خط‌مشی	استفاده از سیستم آزمون و خطا	۳/۰۳	۳	۱۶/۳۸	۷۶/۷
	تجدید نکردن ساختارهای دوره‌ای	۳/۳۰	۳	۲۱/۰۰	۷۶/۷
	تضاد منافع سازمانی با عموم	۳/۴۷	۳/۵۰	۲۳/۳۲	۹۰
	به‌کار نگرفتن نخبگان در قانون‌گذاری و اجرا	۳/۸۷	۴	۲۹/۳۷	۹۶/۷
	کمبود ضمانت‌های اجرایی قوانین و سیاست‌های مصوب	۳/۹۳	۴	۳۳/۳۳	۸۶/۷
	حاکمیت مدیریت معکوس	۳/۷۳	۴	۲۸/۳۳	۹۰
	هم‌سو نبودن قوانین با واقعیات و شرایط جامعه و افکار عمومی	۴/۰۳	۴	۳۴/۰۲	۸۶/۷
کمبود فرهنگ انتقادپذیری در سیستم تصمیم‌گیری و اجرا	۳/۸۳	۴	۳۰/۸۰	۹۳/۳	

## ادامه جدول ۴

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	میان	رتبه	درصد اجماع
	نبود بازنگری در سیستم قانون گذاری، اجرا و نظارت	۳/۱۰	۳	۱۹/۴۲	۶۶/۷
	کمبود پیش مطالعات علمی در سیاست 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 قانون گذاری و اجرا و نظارت در یک سیستم (ضرورت واگذاری سیستم نظارتی به نظارت‌های مردمی قانونمند)	۳/۴۷	۴	۲۴/۶۰	۸۰
	نبود حاکمیت تفکر واگرا	۴/۲۷	۴	۳۷/۸۲	۹۶/۷
منابع و امکانات	کمبود منابع مالی لازم	۳/۹۰	۴	۳۱/۰۸	۹۰
	تخصیص ندادن صحیح منابع مالی	۳/۴۷	۴	۲۴/۷۸	۷۶/۷
	حیف و میل کردن منابع مالی	۳/۹۷	۴	۳۲/۸۰	۹۳/۳
	نبود بهره‌وری لازم از منابع مالی و انسانی و سازمانی	۳/۳۳	۳/۵۰	۲۲/۲۷	۷۳/۳
	زدونندهای سیاسی	۴/۳۳	۴/۵۰	۳۹/۲۲	۹۳/۳
سیاست های سازمانی	تحریم‌های بین‌المللی	۳/۶۰	۴	۲۷/۴۰	۸۶/۷
	نبود مشارکت و حمایت جامعه مدنی	۳/۷۰	۴	۲۹/۷۲	۸۳/۳
	بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی فراگیر عمومی	۳/۷۷	۴	۲۸/۹۲	۸۶/۷
	کمبود مجاری ارتباطی مردمی	۳/۷۰	۴	۳۰/۴۳	۸۳/۳
	بی‌توجهی به افکار عمومی و خواست جامعه	۳/۵۷	۴	۲۶/۱۷	۸۳/۳
	حاکمیت سیستم ارباب - رعیتی	۳/۱۷	۳	۲۱/۰۷	۷۰
	استفاده ابزاری از ارزش‌های اخلاقی و دینی	۴/۳۰	۴/۵۰	۳۸/۳۸	۱۰۰
	استفاده ابزاری از جامعه	۴/۱۷	۴	۳۵/۰۳	۱۰۰
	کمبود آزادی بیان	۳/۸۰	۴	۲۹/۰۵	۹۶/۷
	کمبود نهادهای نظارتی مردمی	۳/۹۷	۴	۳۲/۳۳	۹۳/۳
سیاست های قانونی	زدونند با عوامل و نهادهای نظارتی	۴/۳۰	۴	۳۷/۸۷	۱۰۰
	ناکارآمدی سیستم نظارتی	۴/۱۷	۴	۳۵/۳۸	۱۰۰
	نبود فرهنگ پاسخ‌گویی به عموم	۴/۱۰	۴	۳۴/۳۲	۱۰۰
	سرکوب شدید کنترل و نظارت مردمی	۳/۷۷	۴	۲۸/۲۳	۹۶/۷
	کمبود قوانین و ضمانت‌های اجرایی صریح و محکم مجازات و افشای مسئولان	۳/۴۳	۳/۵۰	۲۳/۱۸	۸۳/۳



ادامه جدول ۴

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	میان‌ه	رتبه	درصد اجماع
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
	زدبند سیستم اجرایی با قانون‌گذاری	۴/۱۳	۴	۳۵/۲۸	۹۶/۷
	زدبند سیستم اجرایی و قانون‌گذاری با عوامل و نهادهای نظارتی	۴/۱۷	۴	۳۶/۰۷	۹۶/۷
	کمبود قوانین ضمانت‌های اجرایی جلوگیری از فساد مسئولان	۴/۰۳	۴	۳۳/۷۰	۹۶/۷
	ایجاد موانع نظارتی توسط مسئولان	۳/۸۷	۴	۳۰/۳۳	۹۶/۷
	سپردن مشاغل و منصب‌های کلیدی به مدیران و مسئولان فاسد	۳/۹۷	۴	۳۲/۱۳	۹۶/۷
	حاکمیت سیستم رابطه‌سالاری	۳/۹۰	۴	۳۱/۲۰	۸۶/۷
	فیلترینگ فضاهای مجازی افشاگر و مخالف	۳/۶۳	۳/۵۰	۲۶/۱۵	۹۰
گروه‌های فشار	فساد گسترده و فراگیر مسئولین و مدیران حاکمیتی	۳/۶۰	۳/۵۰	۲۷/۳۰	۹۰
	فشارهای سیاسی	۳/۷۷	۴	۲۹/۳۳	۹۳/۳
ذی‌نفعان وابسته	احزاب مخالف	۳/۴۷	۴	۲۵/۲۰	۷۶/۷
	خانواده، خویشاوندان، دوستان وابستگان	۳/۶۷	۴	۲۷/۲۷	۸۶/۷
	زدبند با ذی‌نفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	۳/۵۷	۴	۲۵/۹۳	۹۰
شاخص‌های اقتصادی	چانه‌زنی و بستگان و ذی‌نفعان وابسته	۳/۷۷	۴	۲۸/۸۲	۹۰
	کمبود ظرفیت بخش مالی و رقابتی نشدن در برخی از فرایندها و حوزه‌ها که به انحصاری شدن منجر می‌شود.	۳/۹۰	۴	۳۱/۹۲	۹۶/۷
	نبود مبنای قانونی برای اعمال نظارت دستگاه‌های نظارتی مورد نیاز بر دخل و خرج سیستم بانکی	۳/۶۳	۳/۵۰	۲۶/۷۸	۹۳/۳
	نبود استاندارد کاری مشخص بر درآمدها	۳/۶۰	۳/۵۰	۲۷/۹۵	۹۰

ادامه جدول ۴

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین	میان	رتبه	درصد اجماع
	نپذیرفتن ریسک‌های مالی سودمند از سوی مدیران	۳/۷۷	۴	۳۰/۰۵	۹۰
	شاخص‌های سودآوری نامناسب	۳/۴۷	۴	۲۵/۸۳	۷۳/۳
	هزینه‌های پنهان و اضافی شناسایی نشده	۳/۶۷	۴	۲۷/۹۵	۷۳/۳
	سنجش نکردن ریسک‌های مالی	۳/۵۷	۴	۲۶/۶۳	۸۳/۳
	نبود زیرساخت‌های مناسب	۳/۷۷	۴	۲۹/۵۵	۷۶/۷
	پایین بودن متوسط دوره وصول مطالبات	۴/۰۷	۴	۳۴/۰۲	۹۰
	نرخ بازده سرمایه‌گذاری پایین	۳/۴۷	۴	۲۳/۶۰	۹۳/۳
	افزایش هزینه‌های اجرایی	۴/۱۷	۴	۳۷/۷۸	۸۰
	کاهش سرعت گردش پول نقد	۳/۱۹	۴	۳۱/۰۸	۹۶/۷
	استفاده نکردن از سیستم برنامه‌ریزی پیشرفته	۳/۲۷	۴	۲۴/۷۸	۹۰
فرایندهای داخلی	استفاده نکردن از تکنولوژی‌های روز	۳/۱۷	۴	۳۲/۸۰	۷۶/۷
	پاسخ‌گویی نامناسب	۳/۰۳	۳/۵۰	۲۲/۲۷	۹۳/۳
	تطابق ندادن هزینه‌های پژوهش و توسعه به هزینه‌های کاری	۴/۲۸	۴/۵۰	۳۹/۲۲	۷۳/۳

در ابتدا، برای اطمینان از نتایج مدل تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، باید مقدار ناسازگاری برای هر یک 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 و فرایندهای داخلی) بررسی شود. نرخ ناسازگاری، سازوکاری است که به وسیله آن، اعتبار پاسخ پرسش‌شوندگان با ماتریس‌های مقایسه‌ای سنجش می‌شود. این سازوکار 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 مقدار ناسازگاری معیارها در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به نتایج حاصل از جدول، مشخص است که مقدار ناسازگاری برآوردشده برای همه معیارها از مقدار ناسازگاری قابل تحمل کمتر است، از این رو اطمینان از پاسخ‌های پرسش‌شوندگان تأیید می‌شود.

جدول ۵. برآورد مقدار ناسازگاری

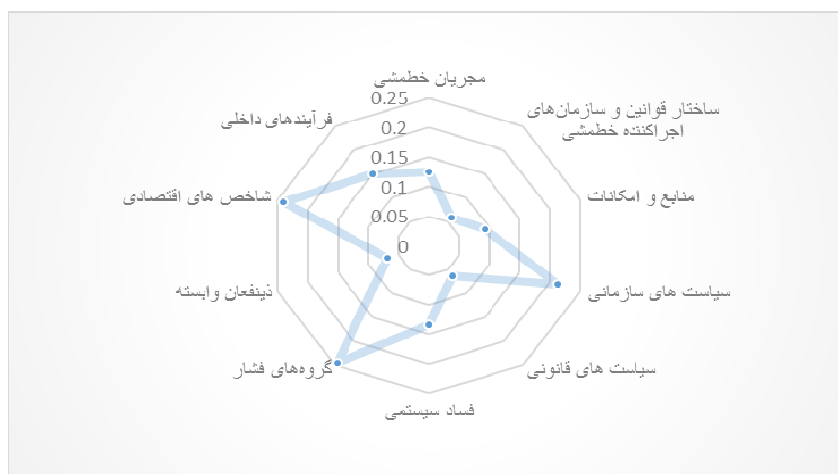
ردیف	معیارها	مقدار ناسازگاری محاسباتی	مقدار ناسازگاری قابل تحمل	اطمینان مدل
۱	مجریان خطمشی	۰/۰۶	۰/۱	تأیید
۲	ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خطمشی	۰/۰۶	۰/۱	تأیید
۳	منابع و امکانات	۰/۰۶	۰/۱	تأیید
۴	سیاست‌های سازمانی	۰/۰۷	۰/۱	تأیید
۵	سیاست‌های قانونی	۰/۰۹	۰/۱	تأیید
۶	فساد سیستمی	۰/۰۸	۰/۱	تأیید
۷	گروه‌های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

جدول 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	فرایندهای داخلی	۰/۱۴۹	۴
۵	فساد سیستمی	۰/۱۳۳	۵
۶	مجریان 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

با بررسی مقدار 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 شده و نتایج در جدول ۶ ارائه شده است. شایان ذکر است که وزن و اهمیت هر یک از فاکتورها در عارضه‌یابی خطمشی‌گذاری، به‌ترتیب برابر گروه فشار، شاخص اقتصادی و سیاست سازمانی ۰/۲۴۶، ۰/۰۲۴ 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 اجراکننده خطمشی به‌ترتیب با وزن ۰/۰۶۸، ۰/۰۶۴ و ۰/۰۵۹ کمترین درجه اهمیت را در زمینه عارضه‌یابی خطمشی‌گذاری دارند.



شکل ۲. رتبه‌بندی شاخص‌های پژوهش (خروجی نرم‌افزار)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که عارضه‌ها، 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 فرایندهای داخلی هستند و بر آن اثر مثبت و معنادار می‌گذارند. مشکلات موجود در زمینه منابع و امکانات، ذی‌نفعان وابسته، گروه‌های فشار و سیاست‌های قانونی بر خطمشی‌گذاری در نظام بانکی اثر مثبت و معنادار

دارند. این نتیجه‌گیری با نتایج بسیاری از پژوهش‌های داخلی و خارجی در رابطه با عارضه‌یابی خطمشی‌گذاری در حوزه‌های مختلف بخش دولتی از جمله نظام بانکی مطابق است. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش‌های اشتریان (۱۳۸۵) در رابطه با «آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران»، ثقفی (۱۳۸۹) در رابطه با «بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خطمشی»، مقدس‌پور (۱۳۹۰) در رابطه با «واکاوی عوامل عدم موفقیت برخی خطمشی‌های عمومی»، در رابطه با «مدل تجزیه و تحلیل خطمشی عمومی در ایران»، عباسی و همکاران (۱۳۹۵) در رابطه با «بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی اشاره کرد که همانند نتایج حاصل از این پژوهش، در آن‌ها نیز تأثیر معنادار 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.

در رابطه با نتیجه به‌دست‌آمده، باید اذعان داشت که تحقق تصمیم‌گیری هوشمند و جمعی، به ترکیبی از عامل‌های انسانی و ماشینی نیاز دارد. سیستم‌های خبره، سیستم‌های تصمیم‌یار و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت می‌توانند اطلاعات لازم، به‌موقع و منظم را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهند تا آن‌ها بتوانند در قبال مسائل پیچیده، راه‌حل‌های عالمانه ارائه کنند. مفهوم دیگر، جذب آرایش و بهره‌برداری از منابع است. زمانی که منابع به‌طور کلی مینا و زیربنای تحلیل خطمشی قرار می‌گیرند، از آن‌ها به‌عنوان ظرفیت خطمشی یاد می‌شود. در بحث منابع، هم ظرفیت بهره‌برداری از منابع مهم است و هم ظرفیت جذب آن‌ها. زیرا، به‌طور لزوم داشتن توانایی در جذب منابع به‌معنای توانایی هزینه کردن آن نیست، ممکن است کمک‌های مالی یا یک فعالیت برنامه‌ریزی‌شده یا تسهیلاتی در اختیار سازمان قرار گیرد (جذب منابع)، اما هنوز کمبود زمان، کارکنان، مهارت‌ها و ابزارهایی برای استفاده اثربخش از منابع مالی بیان‌شده وجود داشته باشد (بهره‌برداری از منابع). همچنین خانواده، خویشاوندان، دوستان وابستگان، زدوبند با ذی‌نفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و چانه‌زنی وابستگان و ذی‌نفعان وابسته از سایر مشکلات اساسی موجود در مرحله تدوین خطمشی‌گذاری نظام بانکی به شمار می‌آیند. افرادی که به‌طور رسمی یا غیررسمی با سازمان ارتباط دارند، خواستار برآورده شدن نیازها و خواسته‌های خود در مراحل تدوین خطمشی هستند. نقش افراد زمانی مؤثر خواهد بود که فقط به‌منزله بخشی از یک گروه یا به‌مثابه نماینده آن، برای کسب منافع اقدام کنند که البته گروه به‌منزله یک حلقه ارتباطی بین افراد و سازمان عمل می‌کند. در واقع، مقصود از تلاش و کشمکش گروه‌ها، نفوذ در فرایند خطمشی‌گذاری عمومی است.

از سوی دیگر، دستور کار خطمشی به‌وسیله سه گروه شامل نمایندگان کلیدی کمیته‌های انتخاب‌شده که در ارتباط با مسئله هستند، بوروکرات‌های سازمانی که وظیفه پاسخ‌گویی به مسائل و مشکلات برای خطمشی را به عهده دارند و گروه‌های متقاضی ذی‌نفع در مسئله تهیه و مطرح می‌شود. در این مثلث، یک شبکه به هم پیوسته از کمیته‌های تخصصی، اداره‌های مختلف منشعب از سطوح میانی و گروه‌های ذی‌نفوذ تجاری قدرتمند، می‌کوشند تا خطمشی در بخش خاصی یا در راستای تأمین منافع گروه خاصی محدود شود. فشارهای سیاسی بر مشکلات اساسی موجود در مرحله تدوین خطمشی‌گذاری می‌افزاید، افراد یا گروه‌های ذی‌نفوذ اقتصادی مسائل را تشخیص داده، طرح‌هایی برای تغییر سیاست‌های عمومی یا طراحی سیاست یا پروژه‌های خاص تدارک می‌بینند. از این رو، 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 مقابل، گروه‌های فشار برای جبران این موضوع سعی می‌کنند تا منافع فرد یا گروه را با اعمال نفوذ در برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان‌های مختلف تأمین کنند. در نهایت نیز باید گفت که نبود مشارکت و حمایت جامعه مدنی، بی‌تفاوتی و بی‌اعتمادی فراگیر عمومی، کمبود مجاری ارتباطی مردمی و بی‌توجهی به افکار عمومی و خواست جامعه سیاست‌های قانونی موجود در مرحله تدوین خطمشی‌گذاری نظام بانکی هستند، اعتماد عمومی 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، زیرا در صورتی که متولیان از اعتماد عمومی برخوردار باشند، می‌توانند از مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و استقلال خود به‌منظور افزایش کارایی، نشان دادن حساسیت به شهروندان و اثربخشی منعطف استفاده کنند. همچنین، نتایج حاصل از پژوهش 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 به بازمینی نیاز دارد. در این رابطه باید اذعان داشت که ساختار نظام بانکی به تغییرات اساسی نیاز دارد و ساختار جدید باید متناسب با اهداف تعریف‌شده در قانون برای سازمان بازطراحی و نیروی انسانی و تشکیلاتی متناسب با آن جذب شود تا در یک بستر مناسب جدید، قوانین و سیاست‌گذاری‌ها به‌خوبی اجرایی شود. افزون بر این، سازمان باید به نوعی به‌عنوان راهبر قانون باشد و کارکنان آن از تخصص و تجربه کافی برخوردار باشند تا بتواند دور از بوروکراسی اداری تمام ابهامات و اشکالات قانونی را به‌خوبی حل کند. ایجاد پژوهشکده و پژوهش‌های

خط‌مشی‌گذاری از راه‌حل‌های پیشنهادی دیگر 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 پیشنهاد‌های دیگری است که می‌توان در راستای بهتر شدن وضع موجود ارائه کرد.

## منابع و مأخذ

### الف. فارسی

- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی دولت الکترونیک: تحول غیر دموکراتیک در سیاست‌گذاری عمومی. *سیاست، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی*، (۶۹)، ۴۳-۵۸.
- الوانی، سید مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۲). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی* (چاپ یازدهم)، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- بهمن‌د، محمد و بهمنی، محمد (۱۳۸۵). *بانکداری داخلی ۱ (تجهیز منابع پولی)*، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- ثقفی، عمادالدین (۱۳۸۹). *اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- حاجی پور، ابراهیم (۱۳۹۴). *طراحی مدل آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران*، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- خنیفر، حسین؛ دانایی فرد، حسن و دلشادتهرانی، مصطفی (۱۳۹۱). واکاوی و فهم اصول اسلامی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر سیره حکومتی پیامبر اکرم (ص). *مدیریت اسلامی*، (۱)۲۰، ۱۰۷-۱۴۵.
- دانایی فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب و فانی، علی اصغر (۱۳۹۲). *ظرفیت‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران: صفار.
- دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۴). *مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی* (چاپ دوم). تهران: نیاز دانش.

رعنا بی کردشولی، حبیب اله (۱۳۹۰). طراحی مدل امکان‌سنجی ایجاد شبکه‌های خط‌مشی در نظام‌های سیاست‌گذاری: پژوهشی در نظام سیاست‌گذاری تحقیقات کشاورزی ایران. *علوم مدیریت ایران*، ۳(۱)، ۱-۳۵.

روشندل اربطانی، طاهر؛ رضی، حسین و لبافی، سمیه (۱۳۹۱). بررسی آسیب‌شناسانه فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت دولتی*، ۴(۱۰)، ۷۹-۱۰۰.

عباسی، عباس؛ معتضدیان، رسول و میرزایی، محمد قاسم (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶(۲)، ۴۹-۶۹.

مقدس‌پور، سعید (۱۳۹۰). واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در ج.ا. ایران: مطالعه خط‌مشی‌های مالیاتی کشور، *نشریه فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۱)، ۳۳-۶۸.

مهربان فر، احسان (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری دولت در عرصه خصوصی‌سازی بر مبنای نظریه داده بنیاد. *مجلس و راهبرد*، ۸۶(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*، ۱۹(۷۳)، ۱۴۳-۱۷۷.

## ب. انگلیسی

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.

Godin, H.G., Smith, K.B., Larimer, C.W. & Licari, M. (2006). *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press.

Kline, R.B. (2017). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

Margetz, A. (2007). Policy Success, Policy Failure and Gray Areas in-between, *Journal of Public Policy*, 30(3), 345-362.

McTiguea, C., Monios, J. & Rye, T. (2017). Identifying barriers to implementation of local transport policy: An analysis of bus policy in Great Britain, *Utilities Policy*, 1(1), 1- 11

Zevnik- Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. L. & Livingston, B. (2010). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance, The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1(1), 1-38.