

## A Model for Improving the Capacity to Implement Banking System Policies (Case Study: Development and Cooperative Bank)

**Mohsen Chahkandi** 

PhD Student in Public Administration, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

**Amin Nikpour** \*

Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

**Zahra Shokooh** 

Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

**Hamidreza Mollaei** 

Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

### Abstract

**Background and Aim:** Executive capacity is one of the fundamental components of policy success and reflects the ability of the administrative system to effectively operationalize policies. In recent years, Iran's banking system has faced numerous challenges, some of which stem from the ineffective implementation of policies. Accordingly, the present study aims to identify the factors influencing the enhancement of executive capacity in banking policies and to explain the causal relationships among these factors.

**Methodology:** This research has identified the effective factors in improving the capacity to implement policies and the cause-and-effect relationship between them. The research population in this applied research consists of 15 policy-making specialists and experts in the Development and Cooperative Bank of Kerman Province, who have been selected through non-random and purposeful sampling. The data collection tools are interviews and questionnaires, and the FMEA and fuzzy DEMETL techniques have been used to analyze the data.

**Findings:** The results indicate that the adoption of new technologies in policy implementation has the greatest impact on improving executive capacity. In contrast, the systematic and realistic formulation of policies has the least influence among the identified factors.

**Conclusion:** As a result, strengthening infrastructure and technological tools is a key factor in enhancing the capacity to implement banking system policies. This not only improves implementation capacity, but also, by filling the existing theoretical gap, can lead to increased legitimacy of the political system and public trust in the government's performance in the field of banking policymaking.

**Keywords:** Policy, Policy Implementation, Policy implementation capacity, Banking System

\* Corresponding Author: [nikpour2003@yahoo.com](mailto:nikpour2003@yahoo.com)

How to Cite: Chahkandi, M., Nikpour, A., Shokooh, Z., & Mollaei, H. (2026). A Model for Improving the Capacity to Implement Banking System Policies (Case Study: Development and Cooperative Bank of Kerman Province). *Journal of Comparative Public Administration*, 3 (4), 285-314. [Doi:10.22098/cpa.2026.18887.1157](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.18887.1157)



## Extended Abstract

### Abstract

**Introduction:** Governments are obligated to formulate and implement public policies to address societal needs in economic, social, and cultural spheres; the realization of development and social welfare depends on the correct execution of these policies, otherwise public dissatisfaction and economic stagnation will occur. A fundamental problem in developing countries like Iran is failure during the implementation stage, while the main root of the issue often lies in flawed formulation and a lack of policy rationality. The banking system, as a vital factor for financial stability and growth, is severely affected by this executive weakness, and the gap between macro-policies and outcomes threatens public trust. Consequently, this research aims to identify the factors influencing the failure of banking policy execution and to design a suitable model for enhancing executive capacity, focusing on the Bank of Development and Cooperation of Kerman Province.

**Materials and Methods:** This research is applied in purpose and descriptive–analytical in method, adopting a field-based approach to examine the factors that mitigate failure in the implementation of banking policies. A mixed-method (qualitative and quantitative) design was employed for data collection and analysis. The required data were gathered through literature review, semi-structured interviews with experts, and specialized questionnaires. The statistical population consisted of 15 experts and specialists in the domain of banking policy implementation at the Bank of Development and Cooperation of Kerman Province, who were selected using a purposive sampling method.

The research was conducted in two main stages:

#### 1. Identifying Actions that Mitigate Policy Implementation Failures

In the first phase, a set of factors contributing to the reduction of policy implementation failures in the banking system were identified and coded through expert interviews. Based on the extracted data, a researcher-made questionnaire was developed to assess the importance and priority of each factor from the experts' perspective. For ranking the identified actions, the Fuzzy Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (Fuzzy TOPSIS) was employed. To determine key indicators such as severity, probability, and detectability, a combination of the Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) and Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) was applied. Consequently, the Risk Priority Number (RPN) for each factor was calculated, allowing the identification of critical risk points.

#### 2. Modeling Relationships Among Factors Using the Fuzzy DEMATEL Method

In the second phase, to understand the cause-and-effect relationships among the identified factors, the Fuzzy Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (Fuzzy DEMATEL) method was utilized. Accordingly, a pairwise comparison questionnaire based on Fuzzy DEMATEL was distributed among experts to determine the degree of influence and dependence of each factor on others. After constructing the direct-relation matrix and normalizing it, the total-relation fuzzy matrix was obtained. Based on the sums of rows and columns, the influence (D) and dependence  $\otimes$  indices for each factor were calculated. Finally, using the indices (D+R) and (D–R), the Network Relationship Map (NRM) was drawn, and the conceptual model for enhancing the capacity of banking policy implementation in the Bank of Development and Cooperation of Kerman Province was proposed. In conclusion, the integration of Fuzzy FMEA, FAHP, Fuzzy TOPSIS, and Fuzzy

DEMATEL approaches in this research enabled the identification, prioritization, and analysis of the causal relationships among the factors that contribute to reducing failure in the implementation of banking policies.

**Discussion and Results:** This research utilized a novel hybrid approach, combining Fuzzy FMEA with FAHP and Fuzzy TOPSIS, to analyze the failure factors in implementing banking policies at the Bank of Development and Cooperation of Kerman Province and to identify mitigating actions for the purpose of proposing a conceptual model to enhance the capacity for policy implementation.

In the failure analysis phase, the integration of Fuzzy FMEA with FAHP and Fuzzy TOPSIS enabled the incorporation of experts' subjective and non-numerical judgments into the Risk Priority Number (RPN) scoring, leading to a more accurate ranking of failure factors.

In the subsequent stage of modeling causal and consequential relationships using Fuzzy DEMATEL, the main findings demonstrated that:

1. The index "Utilization of new technologies in policy implementation" has the highest degree of influence (causal) in enhancing the executive capacity at the Bank of Development and Cooperation of Kerman Province (highest DDD value and a positive D-RD-RD-R).
2. The index "Enhancing the system of training and participation" is also considered a strong influential (causal) factor.
3. The index "Formulating principled and realistic policies" has the lowest degree of influence but plays a significant dependent role in relation to other factors.

The Network Relationship Map (NRM) revealed that "Utilization of new technologies," possessing the highest total influence and dependence value ( $D+RD+RD+R$ ), is recognized as the most fundamental index within this network, and its improvement can lead to enhanced efficiency in policy execution through constructive changes. Furthermore, the indices "Utilization of new technologies" and "Formulating principled policies" are influenced by all other indices and possess the potential for mutual reinforcement.

**Conclusions:** This research, by employing a novel and hybrid analytical framework, definitively identified the main factors for enhancing the capacity of policy implementation at the Bank of Development and Cooperation of Kerman Province. The results conclusively demonstrated that the index "Utilization of new technologies in policy implementation" acts as the most fundamental and causal factor, alongside the pivotal role of "Enhancing the system of training and participation," forming the main axis for improving the bank's executive capacity. Consequently, achieving structural success in overcoming systemic failures in the execution of principled policies necessitates a strategic focus on technological modernization and strengthening specialized training within the bank.

**Keywords:** Policy, Policy Implementation, Implementation Capacity, Banking System

## مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط مشی های نظام بانکی (مورد مطالعه: بانک توسعه و تعاون)

id محسن چهکندی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

\*id امین نیک پور

دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

id زهرا شکوه

استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

id حمیدرضا ملائی

استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۱

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۲۸۵-۳۱۴

### چکیده

**زمینه و هدف:** ظرفیت اجرایی یکی از مؤلفه‌های اساسی در موفقیت خط‌مشی‌هاست و نشان‌دهنده توان نظام اداری برای عملیاتی‌سازی مؤثر آنهاست. نظام بانکی ایران طی سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی مواجه بوده که بخشی از آن ناشی از اجرای ناکارآمد خط‌مشی‌هاست. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی و تبیین روابط علت و معلولی میان این عوامل است.

**روش‌شناسی:** این تحقیق به شناسایی عوامل مؤثر در ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌ها و رابطه علت و معلولی بین آنها پرداخته است. جامعه تحقیق در این پژوهش کاربردی متشکل از ۱۵ نفر از متخصصان و خبرگان خط‌مشی‌گذاری در بانک توسعه و تعاون استان کرمان است که از طریق نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و پرسش‌نامه و جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک FMEA و دیمتل فازی استفاده شده است.

\* نویسنده مسئول: [nikpour2003@yahoo.com](mailto:nikpour2003@yahoo.com) | این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری می‌باشد

**نحوه ارجاع دهی:** چهکندی، محسن، نیک‌پور، امین، شکوه، زهرا، و ملائی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی (مورد مطالعه: بانک توسعه و تعاون). فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳ (۴)، ۲۸۵-۳۱۴. [Doi:10.22098/cpa.2026.18887.1157](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.18887.1157)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



**یافته‌ها:** نتایج تحلیل‌ها نشان داد که به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین در فرآیند اجرای خط‌مشی‌ها بیشترین تأثیرگذاری را در ارتقای ظرفیت اجرایی دارد. در مقابل، تدوین اصولی و واقع‌بینانه خط‌مشی‌ها کمترین میزان اثرگذاری را در میان عوامل شناسایی‌شده به خود اختصاص داده است.

**نتیجه‌گیری:** در نتیجه تقویت زیرساخت‌ها و ابزارهای فناورانه، عامل کلیدی در ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی است. این امر نه تنها توان اجرایی را بهبود می‌بخشد، بلکه با پر کردن خلأ نظری موجود، می‌تواند به افزایش مشروعیت نظام سیاسی و اعتماد عمومی به عملکرد دولت در حوزه سیاست‌گذاری بانکی منجر شود.

**واژه‌های کلیدی:** خط‌مشی، اجرای خط‌مشی، ظرفیت اجرای خط‌مشی، نظام بانکی

#### مقدمه

دولت‌ها در برابر جامعه، مسئولیت‌های متعددی بر عهده دارند و برای تحقق این مسئولیت‌ها، ناگزیر باید در حوزه‌های گوناگون فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی فعالیت‌هایی را سامان دهند. تحقق مؤثر این فعالیت‌ها مستلزم تدوین خط‌مشی‌های دقیق و کارآمد است. اجرای صحیح و علمی این خط‌مشی‌ها می‌تواند پیامدهایی چون توسعه پایدار کشور، افزایش رضایت عمومی شهروندان، ارتقای سطح رفاه اجتماعی و تقویت قدرت ملی را به همراه داشته باشد. در مقابل، اجرای نادرست یا ناکارآمد آن‌ها می‌تواند منجر به نارضایتی عمومی، کاهش سطح رفاه و در نهایت عقب‌ماندگی کشور گردد (مقدس‌پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۳). با این حال، تجربه نشان داده است که دولت‌ها در اجرای بسیاری از خط‌مشی‌های عمومی با موفقیت‌چندانی روبه‌رو نمی‌شوند؛ زیرا اجرای خط‌مشی‌ها غالباً با موانع، چالش‌ها و محدودیت‌های گوناگونی مواجه است که می‌تواند روند تحقق آن‌ها را مختل سازد (حیدری، ۱۴۰۲: ۱۸۱). معمولاً زمانی که مرحله اجرای خط‌مشی‌ها با شکست روبه‌رو می‌شود، مسئولیت آن صرفاً متوجه مجریان دانسته می‌شود، در حالی که تدوین‌کنندگان خط‌مشی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا ناکامی آن دارند. در واقع، بی‌توجهی به اصول عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی از سوی سیاست‌گذاران می‌تواند زمینه‌ساز اجرای ناموفق و ناکارآمد خط‌مشی‌ها گردد. (پیر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). اجرای مؤثر خط‌مشی‌های سازمانی همواره با چالش‌های متعددی، به‌ویژه ریسک‌های ناشی از عدم قطعیت‌ها و ابهامات ذاتی فرآیندها، مواجه است. روش‌های سنتی ارزیابی ریسک در مدل‌سازی قضاوت‌های ذهنی و کیفی خبرگان در تعیین پارامترهای سه‌گانه (شدت، احتمال، کشف)، دچار محدودیت‌هایی هستند. برای مقابله با این امر، منطق فازی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای مدیریت عدم قطعیت‌های زبانی و کیفی، به‌طور گسترده در علوم مدیریتی پذیرفته شده است (Nguyen et al., 2023).

خط‌مشی‌گذاری و اجرای آن در سازمان‌ها، به‌ویژه در نظام بانکی، یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت دولتی و سازمانی است که نقش حیاتی در توسعه و پایداری اقتصادی جامعه دارد. نظام بانکی به خصوص در اقتصادهای بانک محور نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند؛ لذا خط‌مشی‌های تدوین‌شده در حوزه بانکی از اهمیت بالایی برخوردار است.

<sup>1</sup> Pierre

اقتصادی و اجتماعی برخوردار است. نکته قابل توجه در رابطه با خط مشی گذاری در نظام بانکی-به مانند سایر حوزه ها- این است که تدوین خط مشی تنها گام اول است؛ آنچه از اهمیت بیش تری برخوردار است، فرایند اجرای خط مشی است. در واقع شواهد تجربی به دست آمده از کشورهای مختلف نشان میدهد که بخش بزرگی از شکست خط‌مشی‌ها ناشی از عدم موفقیت در مرحله اجرا است (خلیل‌لو و همکاران، ۱۴۰۲: ۷۶). این مرحله جایی است که اهداف خط‌مشی شروع به تحقق می‌کنند و به همین دلیل، نقطه کانونی توجه سیاستگذاران و محققان است. در زمینه بخش بانکی، وضعیت فعلی در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، چالش‌های قابل توجهی را نشان میدهد. نظام بانکی با مسائل متعددی مواجه شده است که سیاستگذاران را بر آن داشته تا قوانین جامعی برای حل این مشکلات تدوین کنند. با این حال، عملکرد واقعی دولتها اغلب با وعده‌هایی که در مرحله تدوین خط‌مشی داده شده است، تفاوت دارد و این امر منجر به شکست بسیاری از خط‌مشی‌های عمومی در مرحله اجرا می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۸). چالش‌های اجرایی زمانی به وجود می‌آیند که نتایج مطلوب مرتبط با منافع مورد نظر محقق نشوند. این چالش‌ها محدود به کشورهای در حال توسعه نیستند و می‌توانند در هر زمان و مکانی که عوامل اساسی برای اجرای موفق خط‌مشی وجود نداشته باشد، رخ دهند (مقدس‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). ظرفیت اجرای خط مشی و ارتقای آن مساله ای است که مشروعیت نظام سیاسی و اعتماد عمومی نسبت به دولت را تحت شعاع قرار می دهد با توجه به ورود سایر بخش ها در این حوزه و نظام بانکی که تا کنون نقشی در هیچ کدام از مراحل چرخه خط مشی گذاری نداشته اند و روابط دولت با سایر بخش ها در این مقوله سلسله مراتبی بوده است و همانطوری که می دانیم چنین روابطی دچار افول شده است ناگزیر بایستی به سمت روابط افقی حرکت کنیم تا زمینه ارتقای ظرفیت اجرای خط مشی ها را فراهم آوریم. همچنین با توجه به اینکه همیشه با فرض شناسایی مساله و تدوین درست خط مشی ها ، سؤالاتی در بین کارفرمایان و مدیران مربوطه در زمینه اجرایی خط مشی های تولید انرژی، تنگناها و مشکلات اجرای اینگونه خط مشی ها و اینکه با چه مدلی می توان عوامل اثرگذار بر اجرای این خط مشی ها را بررسی نمود، وجود دارد، بنابراین نیاز به ارائه مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط مشی های حوزه مالی و نظام بانکی کشور می باشد.

نظام بانکی به عنوان یکی از بنیادهای اصلی اقتصاد هر کشور، نقش حیاتی در تامین مالی فعالیت‌های اقتصادی، تخصیص بهینه منابع و حفظ ثبات مالی دارد. اجرای مؤثر سیاست‌های بانکی، نقش کلیدی در دستیابی به اهداف اقتصادی، تقویت پایداری مالی و توسعه اقتصادی ایفا می‌کند. اما در بسیاری از کشورهای حوزه اقتصادهای بازار، از جمله ایران، تحقق این اهداف همواره با چالش‌ها و ناکامی‌هایی همراه بوده است که بسیاری از آن‌ها ناشی از شکست در اجرای سیاست‌های بانکی است (Mishkin, 2020). عدم تحقق صحیح سیاست‌های بانکی نه تنها منجر به بی‌ثباتی‌های مالی و اقتصادی می‌شود، بلکه اعتماد عمومی به نظام بانکی و سیاست‌های دولت را کاهش می‌دهد و در نتیجه، روند توسعه اقتصادی را مختل می‌نماید. بنابراین، شناسایی عوامل مؤثر بر شکست در اجرای سیاست‌های بانکی اهمیت استراتژیک و علمی پیدا می‌کند، چرا که شناخت این عوامل می‌تواند راهگشا برای اصلاح فرآیندهای سیاست‌گذاری، کاهش خطاها و افزایش کارایی نظام بانکی باشد. مطالعات پیشین عمدتاً بر عوامل کلی مربوط به فرآیند سیاست‌گذاری، مانند طراحی نادرست، کمبود منابع، نبود شاخص‌های ارزیابی و مداخلات سیاسی متمرکز شده‌اند (Howlett & Ramesh, 2009). اما با توجه به ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های خاص نظام بانکی ایران، نیازمند

بررسی‌های بومی و عمیق‌تر هستیم تا عوامل مؤثر در شکست اجرای سیاست‌ها در این حوزه بهتر شناخته شوند. نبود چنین شناختی، ممکن است موجب تکرار خطاهای گذشته و استمرار ناکارآمدی‌ها در حوزه سیاست‌گذاری بانکی شود.

عدم موفقیت در پیاده‌سازی خط‌مشی‌های بانکی، می‌تواند به بروز مشکلات جدی، از جمله افزایش نرخ بیکاری، رکود اقتصادی، افزایش تورم و در نهایت تشدید نابرابری‌ها منجر شود (کلانتری و همکاران، ۱۴۰۳: ۳۰۶). بررسی عمیق علل شکست‌های خط‌مشی‌های بانکی، راهی برای شناسایی نقاط ضعف و قوت موجود، و ارائه راهکارهای مؤثر برای افزایش کارایی و اثربخشی خط‌مشی‌های بانک مرکزی و سایر نهادهای بانکی است. از این‌رو، تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر شکست در اجرای سیاست‌های نظام بانکی و همچنین عوامل کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی اهمیت زیادی در ارتقاء دانش نظری و عملی در حوزه بانکداری و سیاست‌گذاری دارد. شناخت این عوامل می‌تواند به بهبود فرآیندهای سیاست‌گذاری، افزایش مشروعیت و اعتماد عمومی، و در نهایت، توسعه پایدار اقتصادی کمک کند. از منظر نظری، انجام این پژوهش می‌تواند بخش قابل‌توجهی از خلأ موجود در حوزه مطالعات مرتبط با ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی را برطرف سازد و به تقویت بنیان‌های نظری این حوزه در کشور یاری رساند. بر همین اساس، الگوی پیشنهادی این تحقیق قادر است مدیران و سیاست‌گذاران نظام بانکی را در تدوین و طراحی استراتژی‌های کارآمدتر جهت بهبود خط‌مشی‌ها و ارتقای ظرفیت‌های اجرایی در نظام بانکی یاری دهد. این مدل با فراهم‌سازی درکی روشن‌تر از فرایند اجرای خط‌مشی‌ها، می‌تواند به شفاف‌تر شدن فضای تصمیم‌گیری در این حوزه کمک کند.

از این‌رو، تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر شکست در اجرای سیاست‌های نظام بانکی و همچنین عوامل کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی اهمیت زیادی در ارتقاء دانش نظری و عملی در حوزه بانکداری و سیاست‌گذاری دارد. شناخت این عوامل می‌تواند به بهبود فرآیندهای سیاست‌گذاری، افزایش مشروعیت و اعتماد عمومی، و در نهایت، توسعه پایدار اقتصادی کمک کند. از منظر نظری، انجام این پژوهش می‌تواند بخش قابل‌توجهی از خلأ موجود در حوزه مطالعات مرتبط با ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی را برطرف سازد و به تقویت بنیان‌های نظری این حوزه در کشور یاری رساند. بر همین اساس، الگوی پیشنهادی این تحقیق قادر است مدیران و سیاست‌گذاران نظام بانکی را در تدوین و طراحی استراتژی‌های کارآمدتر جهت بهبود خط‌مشی‌ها و ارتقای ظرفیت‌های اجرایی در نظام بانکی یاری دهد. این مدل با فراهم‌سازی درکی روشن‌تر از فرایند اجرای خط‌مشی‌ها، می‌تواند به شفاف‌تر شدن فضای تصمیم‌گیری در این حوزه کمک کند. بر این مبنای پرسش اصلی پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود: الگوی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی در بانک توسعه و تعاون استان کرمان چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرآیند خط‌مشی‌گذاری زمانی آغاز می‌شود که یک مشکل شناسایی شود، یا به بیان دقیق‌تر، وقتی فاصله‌ای بین وضعیت کنونی و وضعیت ایده‌آل مشاهده شود. یک خط‌مشی، مجموعه‌ای نسبتاً پایدار و هدفمند از اقداماتی است که دولت‌ها برای حل یک مسئله عمومی انجام می‌دهند. به عبارتی دیگر، خط‌مشی مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند

است که توسط دست‌اندرکاران خط‌مشی، در برخورد با یک مسئله یا موضوع خاص دنبال می‌شود (ابوالحسنی و همکاران، ۱۴۰۳: ۱۵). خط‌مشی‌گذاری اساساً درباره‌ی بازیگران مؤثری است که برای حل مسئله‌ای معین، اهداف سیاست را با ابزارهای آن هم‌سو می‌کنند (توحیدفام و توسرکانی، ۱۴۰۰: ۸۳). برخی از صاحب‌نظران، خط‌مشی را مجموعه‌ای از اعمالی می‌دانند که به منظور دستیابی به اهداف خاص انجام می‌شود، در حالی که دیگران آن را به معنای آنچه تصمیم‌گیران به طور عمدی انتخاب کرده‌اند تعریف می‌کنند (Dye, 2013: 168). به تعبیری دیگر، خط‌مشی‌گذاری فرایندی است که با شناسایی اختلاف بین وضعیت موجود و مطلوب آغاز می‌شود (گرچی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۲). خط‌مشی‌گذاری، مجموعه برنامه‌های سیاسی برای رسیدن به اهداف اجتماعی و مجموعه‌ای از فعالیت‌های دولتی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر زندگی شهروندان اثر می‌گذارد (Kikuchi, 2021: 118). اجرای خط‌مشی به مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ و هدفمند اطلاق می‌شود که توسط افراد یا گروه‌های فعال در بخش‌های عمومی و خصوصی به منظور تحقق تصمیمات خط‌مشی به انجام می‌رسد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۱). به طور کلی، اجرای خط‌مشی فرآیندی پویا و چندبعدی است که طی آن تصمیمات قانونی و سیاستی به عرصه عمل وارد می‌شوند. این فرآیند مستلزم تعامل، هماهنگی و همکاری میان بازیگران، نهادها، سازمان‌ها و رویه‌های اجرایی متعددی است که هر یک در راستای تحقق اثربخش و مطلوب اهداف برنامه‌ها یا خط‌مشی‌های مصوب، نقشی مؤثر ایفا می‌کنند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۱). در گذشته، اجرای خط‌مشی در فرآیند سیاست‌گذاری اهمیت چندانی نداشت. تا حدود سال ۱۹۷۵، پژوهش‌های اندکی در این زمینه انجام شده بود و دانش کافی برای کمک به اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها وجود نداشت. این کم‌توجهی ناشی از این تصور بود که اجرای خط‌مشی به خودی خود چالش‌برانگیز نیست و سیاست‌گذاران گمان می‌کردند پس از تدوین و تصویب، خط‌مشی‌ها به‌طور خودکار به اجرا درمی‌آیند. به بیان دیگر، تصور بر این بود که بوروکرات‌ها موظف به اجرای خط‌مشی‌ها هستند و وظیفه سیاست‌گذاران تنها تا مرحله تصویب خط‌مشی است و پس از آن، کار سیاست‌گذاری به پایان می‌رسد. بر اساس یافته‌های پژوهشی، اجرای برنامه‌ها، طرح‌ها و سیاست‌های عمومی در ایران همیشه موفقیت‌آمیز و رضایت‌بخش نیست. تجربیات نشان می‌دهد که در فرآیند اجرا، مسائل گوناگونی بروز می‌کنند، به طوری که خروجی نهایی تفاوت چشمگیری با اهداف و محتوای اولیه خط‌مشی دارد. در واقع، به دلیل کمبود ظرفیت‌های اجرایی، بسیاری از خط‌مشی‌ها در عمل به اهداف مورد نظر دست نمی‌یابند (ابوالحسنی و همکاران، ۱۴۰۳: ۱۲). بررسی عوامل مؤثر بر شکست یا موفقیت در اجرای خط‌مشی‌ها، همواره موضوع توجه محققان و تصمیم‌گیران بوده است. اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها دو سرنوشت دارد: موفقیت یا شکست. شکست در اجرای خط‌مشی را می‌توان از دو منظر مورد بررسی قرار داد: نخست، عدم اجرا که به معنای نادیده‌گرفتن یا بی‌توجهی کامل به سیاست مصوب است و غالباً از ارزیابی نادرست قابلیت اجرایی خط‌مشی در مرحله تدوین ناشی می‌شود. دوم، عدم موفقیت در اجرا که در آن خط‌مشی با وجود اجرای رسمی، نتوانسته است به اهداف از پیش تعیین‌شده دست یابد و در نتیجه، خروجی‌های مطلوب محقق نمی‌شوند. در این وضعیت، هرچند اجرای خط‌مشی به ظاهر صورت گرفته است، اما دستیابی به نتایج پیش‌بینی‌شده تحقق نمی‌یابد (معمارزاده طهران و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۹). در حوزه‌های اقتصاد، سیاست و مدیریت دولتی، مفهوم «ظرفیت» و ابعاد آن تعریفی واحد و مورد اجماع ندارد و از ابهام نظری برخوردار است. این واژه چندبعدی و چندوجهی گاه به توانایی دولت در اجرای سیاست‌های خاصی همچون جمع‌آوری مالیات

اشاره دارد و گاه دامنه‌ای گسترده‌تر یافته و شامل تمامی مؤلفه‌های مرتبط با کارکردهای دولت و حاکمیت می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰).

از آنجا که ظرفیت خطمشی به عنوان مجموعه شرایط و توانمندی‌های مؤثر بر توسعه و اجرای موفق خطمشی‌ها تعریف می‌شود، ارتقای این ظرفیت پیش‌شرطی اساسی برای تحقق خطمشی‌های کارآمد و دستیابی به نتایج بهینه به شمار می‌آید (تیرانداز و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۳). در ادبیات اداره امور عمومی نیز مفهوم ظرفیت به‌ویژه در چارچوب پارادایم حکمرانی مورد تأکید قرار گرفته است؛ زیرا در این پارادایم، نقش و توانایی بازیگران در فرایند توسعه و پیشرفت جامعه برجسته بوده و ظرفیت آن‌ها به‌عنوان عاملی کلیدی در تحقق اهداف حکمرانی مؤثر تلقی می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰). به طور کلی عالمان علم اداره معتقدند ظرفیت، توانایی‌هایی است که بوروکراسی عمومی دارد یا باید به وجود بیاورد. با استثنائات بسیار اندکی بسیاری از نویسندگان علم، اداره ظرفیت را به عنوان مشخصه درونی «ذاتی» تمام یا بخشی از ماشین اداری دولت تعریف کرده‌اند. برخی از پژوهشگران بر این باورند که ظرفیت شامل هر ویژگی که مانع یا عامل موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی است می‌شود (Chaskin, 2001: 294). ظرفیت گاهی اوقات صرفاً به عنوان کیفیت درون سازمانی شامل منابع انسانی و سرمایه‌ای تعریف شده است، و سایر اوقات به عنوان یک مفهوم همراه با ابعاد داخلی و خارجی (به طور مثال حمایت مالی خارجی شبکه‌های روابط، حمایتی، منابع یادگیری حمایت، سیاسی)، ظرفیت هم ابعاد محسوس و غیر محسوس و هم ابعاد کیفی و کمی دارد نه تنها شامل تعداد کارمندان می‌شود بلکه تخصص‌های آنها و قوت و کیفیت رهبری سازمان را نیز دربر می‌گیرد. جدول (۱) برخی از تعاریف ظرفیت خطمشی بر اساس محققان را نشان می‌دهد:

جدول ۱: تعاریف ظرفیت خطمشی (تیرانداز و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۴)

ظرفیت خطمشی می‌تواند وسیله‌ای باشد برای توسعه "سیاست‌های دارونما" به عنوان "دریچه‌های ایمنی مدیریت دستور کار"، یا برای "برنامه‌های پنهان" بیشتر برای اهداف سیاسی تا پرداختن به اهداف مشکلات اصلی خطمشی	مک کانل <sup>۱</sup> (۲۰۱۸ و ۲۰۲۰) درج شده در موکرجی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)
ظرفیت خطمشی گذاری اغلب در بحث سیاست عمومی و دولتها برای توانایی (یا ناتوانی) تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های مناسب و اجرای موفق آنها استفاده می‌شود	لوئیس و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)
مطالعه درباره ظرفیت خطمشی‌گذاری بیانگر آن است که رویکردهای صرفاً عقلانی و فنی برای درک و اجرای فرآیند خطمشی‌گذاری کافی نیستند. در واقع، هنگامی که ظرفیت خطمشی به‌عنوان بازتابی از واقع‌گرایی در خطمشی‌گذاری در نظر گرفته می‌شود، پژوهشگران این مفهوم را به سوی ابعاد غیرملموس‌تر و پویاتر تغییرات خطمشی سوق داده‌اند؛ ابعادی که بیشتر بر تعاملات انسانی، زمینه‌های نهادی و عوامل فرهنگی تأکید دارند و درک عمیق‌تری از چگونگی تحول خطمشی‌ها فراهم می‌سازند.	دنيس و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۲۲)
نظریه در حال تکامل و حلقه‌های گمشده	برنتون و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۲۲)

<sup>1</sup> McConnell

<sup>2</sup> Mukherjee et al

<sup>3</sup> Louis Hussain et al

<sup>4</sup> Dennis et al

<sup>5</sup> Brenton et al

### پیشینه تجربی پژوهش

محقق با جستجوی پیشرفته در پایگاه‌های استنادی بین‌المللی (مانند اسکوپوس<sup>۱</sup>، وب‌اف‌ساینس<sup>۲</sup>، گوگل اسکالر<sup>۳</sup>، ساینس دایرکت<sup>۴</sup> و غیره) و داخلی (مانند علوم جهان اسلام، نورمگز، مگ ایران، پورتال جامع علوم انسانی، سیویلیکا)، به بررسی جامع پژوهش‌های مرتبط با موضوع پرداخته است. با ارزیابی کیفیت و هم‌خوانی مطالعات با مسئله پژوهش، مطالعات اصلی مورد استفاده در تحقیق انتخاب شده‌اند.

محققان در پژوهشی با هدف شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام سلامت، به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگی، ارتباطات، ساختاری، روش اجرا، مدیریتی، پشتیبانی، نیروی انسانی و مجریان خط‌مشی، عوامل اجتماعی، تدوین خط‌مشی و عوامل محیطی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های کاهش‌دهنده شکست خط‌مشی‌ها هستند (ابوالحسنی و همکاران، ۱۴۰۳). در مطالعه‌ای که به شناسایی دلایل ناکامی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان بخش عمومی پرداخته بود، یافته‌های پژوهش نشان داد که این دلایل در سه گروه اصلی قرار می‌گیرند: موانع فرایندی شامل ضعف در تدوین خط‌مشی‌ها و ارزیابی و نظارت؛ موانع زمینه‌ای مانند محدودیت‌های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی؛ و موانع ساختاری همچون کمبود منابع انسانی کارآمد و ضعف نهادهای مسئول. این عوامل مجموعه‌ای از مهم‌ترین دلایل شکست خط‌مشی‌های جبران خدمات به شمار رفتند (باقیان زارچی و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین محققان در پژوهش خود پیرامون عوامل شکست ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه به این نتیجه رسیدند که نقص در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، ضعف در ارتباطات و هماهنگی، و نبود مهارت و تخصص کافی در میان مدیران و کارکنان، از مهم‌ترین عوامل شکست اجرای این خط‌مشی‌ها بوده‌اند (کلانتری و همکاران، ۱۴۰۳). در مطالعه‌ای که با هدف شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کاهنده شکست در اجرای خط‌مشی‌های سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای انجام شد، یافته‌ها نشان داد که برون‌سپاری فعالیت‌ها، توجه به شرایط خاص هر منطقه در تدوین خط‌مشی‌ها، آموزش هدفمند مجریان و ایجاد انگیزه در آن‌ها، احتمال شکست خط‌مشی‌ها را به‌طور قابل‌توجهی کاهش داد (حیدری، ۱۴۰۲).

در پژوهشی با محوریت خط‌مشی‌های بهداشت و ایمنی نیز، یافته‌ها حاکی از آن بود که کاهش تغییرات مدیریتی، الزام مدیران جدید به اجرای خط‌مشی‌ها، تدوین برنامه‌های علمی متناسب با توان سازمان و ایجاد ساختار مناسب، از اقدامات مؤثر در کاهش شکست اجرای خط‌مشی‌های ایمنی و بهداشت محسوب می‌شوند (شهسواری گوغری و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین در تحقیقات اخیر که با هدف واکاوی دلایل موفقیت خط‌مشی‌های دفاعی و هسته‌ای در ایران صورت گرفت یافته‌ها نشان دادند که عوامل رفتاری، فرهنگی، فردی، سازمانی و فرایندی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت این خط‌مشی‌ها داشته‌اند (قانع و دانایی‌فرد، ۱۳۹۹). حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی با تأکید بر حوزه امور اقتصادی و با هدف تدوین الگوی نظارت بر خط‌مشی‌های مصوب مجلس شورای اسلامی نتیجه گرفتند که هماهنگی و هم‌سویی میان دولت و مجلس در عین حفظ استقلال نهادی از عناصر بنیادین برای ارتقای کارآمدی نظارت بر حسن اجرای خط‌مشی‌های عمومی به شمار می‌آید (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۷).

<sup>1</sup> Scopus

<sup>2</sup> Web Of Science (WOS)

<sup>3</sup> Google scholar

<sup>4</sup> Science direct

در مطالعه‌ای فراترکیبی، مهم‌ترین موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شد. این موانع شامل مشکلات مرتبط با تدوین خطمشی، مجریان خطمشی، مدیریت، ساختار سازمانی، منابع مالی، اطلاعاتی و فناوریانه و همچنین عوامل محیطی بود (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۷). در پژوهشی با هدف ارزشیابی کیفیت خطمشی‌های عمومی گزارش شد که دو مرحله تدوین خطمشی و مشروعیت‌بخشی به آن از مهم‌ترین مراحل مؤثر بر کیفیت خطمشی‌ها هستند و این مراحل نقش اساسی در اثربخشی و قابلیت اجرای خطمشی‌ها ایفا می‌کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۷).

محققان همچنین در مقاله خود نظریه‌ای جامع برای «مدل دیجیتال حکمرانی نظارتی» ارائه دادند که نشان داد چگونه به‌کارگیری فناوری‌های نوین نظارتی می‌تواند ظرفیت نهادی نهادهای بانکی و نظارتی را به‌طور سیستماتیک تقویت کند. این مدل بر اهمیت زیرساخت‌های فناوریانه، اتوماسیون فرآیندها، تحلیل داده‌های بزرگ و هماهنگی بین نهادی تأکید داشت و نشان داد که بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال نه تنها کارآمدی و اثربخشی اجرای خطمشی‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه باعث ارتقای پاسخگویی، شفافیت و نوآوری در سیاست‌گذاری می‌شود (باقری فام و همکاران، ۲۰۲۵). در مطالعه‌ای درباره اجرای بوروکراتیک خطمشی‌ها در چین نیز محققان دریافته‌اند که حمایت قوی مدیریتی از ارکان مهم موفقیت در اجرای خطمشی‌ها است و می‌تواند انطباق بهتر و اجرای مؤثرتر سیاست‌ها را موجب شود (دو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

محققان در بررسی راهبردهای اجرای خطمشی‌ها در چین نتیجه گرفتند که سیستم متمرکز حکمرانی اگرچه ظرفیت اجرا را تقویت می‌کند، اما بی‌توجهی به نظرات ذی‌نفعان ممکن است اثربخشی اجرای سیاست‌ها را کاهش دهد (وانگ و شو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

کووان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه خود پیرامون خطمشی‌های بهداشت و ایمنی صنعتی در کره جنوبی بیان کردند که موفقیت در اجرای خطمشی‌های HSE نیازمند قوانین حمایتی، تدوین استانداردهای مدیریتی مشخص، اجرای دقیق آنها و به‌روزرسانی مداوم متناسب با تغییرات محیطی است (کووان و همکاران، ۲۰۱۰).

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های موجود در زمینه شکست اجرای خطمشی‌ها، عمدتاً در سطح کلان سیاست‌گذاری عمومی انجام شده و کمتر به حوزه بانکی به‌ویژه بانک‌های توسعه‌ای کشور پرداخته‌اند. تاکنون مدل‌های علمی جامع برای تحلیل عوامل مؤثر بر شکست اجرای خطمشی‌های نظام بانکی ایران، با در نظر گرفتن شاخص‌های فناوریانه و آموزشی، ارائه نشده است. از این‌رو، پژوهش حاضر ضمن تمرکز بر بانک توسعه تعاون استان کرمان به‌عنوان مطالعه موردی، تلاش می‌کند شکاف موجود در ادبیات علمی را با ارائه مدلی فازی ترکیبی (FMEA-FAHP-TOPSIS-DEMATEL) برای تحلیل و ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌ها پر کند. این مدل چندوجهی در ایران بی‌سابقه یا بسیار محدود بوده و نوآوری اصلی تحقیق در استفاده هم‌زمان از روش‌های فازی تصمیم‌گیری چند معیاره برای شناسایی عوامل شکست و تعیین روابط علی میان شاخص‌های ارتقادهنده ظرفیت اجرایی خطمشی‌هاست. رویکرد ترکیبی پژوهش حاضر نه تنها بر دقت تحلیل‌ها می‌افزاید، بلکه امکان بهره‌گیری از

<sup>1</sup>- Du et al

<sup>2</sup> Wang & Xu

<sup>3</sup>- Kwon et al

قضاوت‌های خبره و داده‌های کیفی را نیز در کنار داده‌های کمی فراهم می‌کند، که این موضوع در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های میدانی است. در این پژوهش ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کاهنده شکست در اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی و کاوش شبکه ارتباطات میان مقوله‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرد. در پژوهش حاضر به طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی استفاده می‌شود. جهت گردآوری داده‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی و انجام مصاحبه با خبرگان استفاده می‌شود. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان تحقیق متشکل از ۱۵ نفر از متخصصان و خبرگان در حوزه اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی در بانک توسعه و تعاون استان کرمان است. که از طریق روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و از نوع روش هدفمند انتخاب شده‌اند. مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در جدول (۲) قید شده است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان

تحصیلات	سابقه کار	تخصص و حوزه فعالیت	سمت
دکتری	۵-۱۰ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی - آموزشی	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه
دکتری	۱۰-۱۵ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی - آموزشی	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه
دکتری	۵-۱۰ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی - آموزشی	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه
دکتری	بالاتر از ۲۰ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی - آموزشی	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه
دکتری	۵-۱۰ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی - آموزشی	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه
دکتری	بالاتر از ۲۰ سال	مدیریت منابع انسانی	مدیر شعب استان
دکتری	۱۰-۱۵ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی - آموزشی	معاون اعتباری حقوقی
کارشناسی ارشد	۱۰-۱۵ سال	مدیریت منابع انسانی	بازرس
کارشناسی ارشد	۵-۱۰ سال	مدیریت منابع انسانی	معاونت پشتیبانی و فناوری
کارشناسی ارشد	۱۰-۱۵ سال	مدیریت مالی	معاون مالی و ارزی
کارشناسی ارشد	۵-۱۰ سال	مدیریت مالی	رئیس دایره حسابداری
کارشناسی ارشد	۱۰-۱۵ سال	مدیریت فناوری اطلاعات	رئیس دایره فناوری
کارشناسی ارشد	۱۰-۱۵ سال	خط‌مشی‌گذاری عمومی	رئیس دایره حقوقی
کارشناسی ارشد	۱۰-۱۵ سال	مدیریت مالی	کارشناس نظارت تسهیلات
کارشناسی ارشد	۱۰-۱۵ سال	مدیریت بازرگانی	کارشناس بازاریابی و روابط عمومی

به‌طور کلی طرح پژوهش برای انجام این تحقیق، شامل دو گام اصلی است. گام اول شناسایی اقدامات کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی از طریق مصاحبه با خبرگان و تدوین پرسشنامه حاوی اقدامات کاهنده شکست و درنهایت اولویت‌بندی این اقدامات با استفاده از روش تاپسیس فازی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در گام اول، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با این سؤال اصلی است که چه اقداماتی در راستای کاهش نقص یا شکست در اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی مؤثر است و طبق آن نسبت به شناسایی ریسک فاکتورهای مختلف (عوامل کاهنده

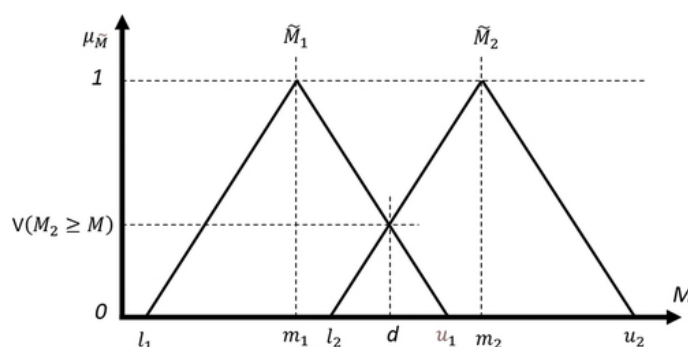
شکست اجرا) اقدام شد. این عوامل بر اساس بررسی متون مندرج در مصاحبه‌ها، استخراج شدند و بر اساس آن پرسشنامه محقق ساخته عوامل شکست در اجرای خطمشی‌های نظام بانکی تدوین و روایی و پایایی این پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. روایی پرسشنامه با استفاده از داوری خبرگان و بررسی تناسب محتوایی گویه‌ها تأیید گردید و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ (بیش از ۰.۷) و بررسی نرخ ناسازگاری در مقایسات زوجی (کمتر از ۰.۱) مورد تأیید واقع شد. این پرسشنامه جهت اندازه‌گیری شاخص‌های سه‌گانه اولویت خطا میان خبرگان توزیع شد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از شدت کاهش شکست (یعنی تأثیر هر عامل در کاهش شکست/نقص در اجرای خط-مشی‌های نظام بانکی)، احتمال رخداد عامل کاهنده شکست (یعنی میزان مواجهه با این عامل) و قابلیت کشف عامل کاهنده شکست (یعنی توانایی کشف هر عامل کاهنده شکست/نقص در اجرای خطمشی‌های نظام بانکی قبل از رخداد آن). همچنین در این تحقیق به منظور مقایسه مؤلفه‌های تأثیرگذار در عوامل کاهنده شکست اجرای خطمشی‌های نظام بانکی از پرسشنامه مقایسات زوجی (بر اساس روش تحلیل گسترش یافته چانگ) استفاده شده است. هدف اصلی تحلیل حالات شکست و آثار آن کشف و اولویت‌بندی حالات بالقوه شکست با محاسبه شاخص درجه اولویت ریسک است که حاصل ضرب سه مفهوم احتمال رخداد شکست، شدت شکست و قابلیت کشف شکست است. این سه فاکتور به وسیله خبرگان بر اساس مقیاس خاص برآورد می‌شوند. از آنجاکه شاخص درجه اولویت ریسک، معیاری از ریسک شکست است، می‌تواند برای رتبه‌بندی شکست و اولویت‌بندی اقدامات استفاده شود. برای رفع نقاط ضعفی که در تکنیک تحلیل شکست و آثار آن به منظور رتبه‌بندی آیت‌های شکست وجود دارد، رویکرد مبنی بر منطق فازی برای اولویت‌بندی شکست‌ها در یک سیستم تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن به کار می‌رود. این رویکرد تلفیقی با سلسله مراتب و تاپسیس در محیط فازی است و برای محاسبه وزن فاکتورهای سه‌گانه (FMEA احتمال، شدت و ضریب کشف) از روش سلسله مراتب فازی و جهت رتبه‌بندی عوامل شکست از روش تاپسیس فازی استفاده می‌شود. در این تحقیق ابتدا نسبت به ترسیم درخت سلسله‌مراتبی تصمیم با استفاده از سطوح هدف و معیار اقدام شد و در مرحله بعد اعداد فازی به منظور انجام مقایسه‌های زوجی تعریف گردید. برای این کار از مقیاس ضرایب تأثیر جدول (۳) استفاده شد.

جدول ۳. طیف فازی و عبارت کلامی متناظر برای مقایسات زوجی (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۶)

نوع زوج	مقایسه مساوی اهمیت	مقایسه با کم	مقیاس کم اهمیت	مقیاس متوسط با فازی	مقیاس با اهمیت فازی	مقیاس با اهمیت خیلی فازی	مقیاس با اهمیت خیلی فازی	مقیاس با اهمیت کامل و مطلق
نمره	(۱،۱،۱)	(۱،۱،۱)	(۱،۲،۲)	(۳،۳،۴)	(۳،۴،۴)	(۳،۴،۵)	(۳،۴،۵)	(۵،۷،۹)

برای ایجاد ماتریس مقایسات زوجی، از دیدگاه‌های تصمیم‌گیرندگان استفاده شده و این نظرات با کمک اعداد فازی مثلثی و اولویت‌های مشخص شده در شکل ۱ بیان گردیده است. ماتریس مقایسه‌ها که با توجه به نظرات چندین تصمیم‌گیرنده (تعداد  $i$ ) تشکیل می‌شود، با نماد  $M$  نشان‌دهنده اولویت درایه  $i$  نسبت به  $j$  است.

در مرحله بعد، برای به دست آوردن میانگین حسابی نظرات خبرگان، ماتریس میانگین ساخته می‌شود. پس از آن، مجموع عناصر هر سطر محاسبه و سپس نرمال‌سازی سطرها انجام می‌گیرد. در ادامه، درجه احتمال بزرگ‌تر بودن عناصر محاسبه شده و با نرمال‌سازی بردار وزن‌ها، وزن‌های نرمال شده استخراج می‌شوند. برای بررسی سازگاری ماتریس‌ها و محاسبه نرخ ناسازگاری، از روش گوگوس و بوچرا (۱۹۹۸) استفاده شده است. این روش امکان ارزیابی سازگاری اعداد میانی و حدود اعداد فازی را فراهم می‌سازد و تضمین می‌کند که مقایسات زوجی تصمیم‌گیرندگان از انسجام منطقی برخوردار باشد.



شکل ۱: اولویت دو عدد فازی مثلثی (اصغر پور، ۱۳۹۳)

برای رتبه‌بندی عوامل کاهنده شکست با استفاده از تاپسیس فازی، ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری تشکیل شد که در آن معیارها در ستون‌ها و گزینه‌ها در سطرها قرار داشتند و نظرات خبرگان با استفاده از طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای تکمیل گردید. پس از آن، ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس (نرمال‌سازی) شد و سپس ماتریس بی‌مقیاس وزن‌دار ( $\tilde{X}$ ) تعیین گردید. با مشخص کردن جنبه مثبت یا منفی هر معیار، حل ایده‌آل مثبت فازی ( $FPIS, A^+$ ) و حل ایده‌آل منفی فازی ( $FNIS, A^-$ ) تعیین شدند. سپس مجموع فاصله گزینه‌ها از حل ایده‌آل مثبت و منفی فازی محاسبه گردید و از آن طریق نزدیکی نسبی هر گزینه به حل ایده‌آل استخراج شد و در نهایت رتبه‌بندی گزینه‌ها انجام گرفت. در گام دوم، اقدامات کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی مقوله‌بندی شدند و بر اساس آن، پرسشنامه ماتریسی مبتنی بر دیمتل فازی برای بررسی شبکه ارتباطات بین مقوله‌ها طراحی و بین خبرگان توزیع گردید. با تحلیل پاسخ‌ها، مدل دیمتل فازی ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی در بانک توسعه و تعاون استان کرمان طراحی شد. روش دیمتل، روابط علی و معلولی بین عوامل را به یک مدل ساختاری هوشمند سیستم تبدیل می‌کند. در این تکنیک، که بر مبنای گراف‌های جهت‌دار استوار است، با بهره‌گیری از قضاوت خبرگان در شناسایی عوامل موجود در سیستم و استفاده از اصول نظریه گراف‌ها، روابط تأثیرگذار یا تأثیرپذیر (علی، معلولی و متقابل) میان عناصر استخراج می‌شوند و ساختاری سلسله‌مراتبی و نظام‌مند از آن‌ها ارائه می‌گردد.

#### مرحله اول: محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (D)

در این مرحله، از پاسخ‌دهندگان (خبرگان) خواسته می‌شود تا میزان تأثیرگذاری معیار  $i$  بر معیار  $j$  را با استفاده از یک مقیاس مشخص (جدول ۴) تعیین کنند. برای جمع نظرات خبرگان و در نظر گرفتن دیدگاه‌های همه افراد، از میانگین حسابی نظرات آن‌ها، طبق رابطه شماره ۱، استفاده می‌شود.

<sup>1</sup> Googoo & Butcher

$$\bar{z} = \frac{\bar{x}^1 \oplus \bar{x}^2 \oplus \bar{x}^3 \oplus \dots \oplus \bar{x}^p}{p}$$

رابطه ۱: در این فرمول P تعداد خبرگان و  $\bar{X}^1, \bar{X}^2, \bar{X}^3, \dots, \bar{X}^p$  به ترتیب ماتریس زوجی خبره اول، خبره دوم، خبره P است و  $\bar{Z}$  عدد فازی مثلثی به صورت  $\bar{Z}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  است.

جدول ۴: طیف پنج درجه ای تکنیک دیمتل فازی (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۲)

متغیر	معادل قطعی	معادل فازی
بدون تأثیر	۰	(۰ و ۰.۲۵)
تأثیر کم	۱	(۰ و ۰.۲۵ و ۰.۵)
تأثیر متوسط	۲	(۰.۲۵ و ۰.۵ و ۰.۷۵)
تأثیر زیاد	۳	(۰.۵ و ۰.۷۵ و ۱)
تأثیر خیلی زیاد	۴	(۰.۷۵ و ۱)

#### مرحله دوم: نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم

مطابق با رابطه ۲ و ۳ ماتریس میانگین را نرمال کرده و آن را ماتریس H مینامیم.

$$\bar{H}_{ij} = \frac{\bar{z}_{ij}}{r} = \left( \frac{l'_{ij}}{r}, \frac{m'_{ij}}{r}, \frac{u'_{ij}}{r} \right) = (l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij}) \quad \text{رابطه ۲:}$$

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left( \sum_{j=1}^n u'_{ij} \right) \quad \text{رابطه ۳:}$$

#### مرحله سوم: محاسبه ماتریس ارتباط کامل معیاره (Tc)

پس از محاسبه ماتریس‌های اولیه، ماتریس روابط کل فازی بر اساس فرمول‌های (۴) تا (۷) به دست می‌آید. در این ماتریس، هر درایه به صورت عدد فازی مثلثی  $(l_{ij}^t, m_{ij}^t, u_{ij}^t)$  نمایش داده می‌شود و مقادیر آن طبق روابط ارائه شده محاسبه می‌گردد.

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (\bar{H}^1 \oplus \bar{H}^2 \oplus \dots \oplus \bar{H}^k) \quad \text{رابطه ۴:}$$

$$[l_{ij}^t] = H_l \times (I - H_l)^{-1} \quad \text{رابطه ۵:}$$

$$[m_{ij}^t] = H_m \times (I - H_m)^{-1} \quad \text{رابطه ۶:}$$

$$[u_{ij}^t] = H_u \times (I - H_u)^{-1} \quad \text{رابطه ۷:}$$

در این روابط، I ماتریس یکه و  $H_l, H_m, H_u$  هر کدام ماتریس‌های  $n \times n$  هستند که درایه‌های آن‌ها به ترتیب نشان‌دهنده عدد پایین، عدد میانی و عدد بالایی اعداد فازی مثلثی ماتریس H می‌باشد.

### مرحله چهارم: محاسبه شدت و جهت تأثیر

بدین منظور، ابتدا جمع عناصر هر سطر ( $D_i$ ) عناصر هر ستون ( $R_i$ ) از ماتریس فازی محاسبه شد. جمع عناصر هر سطر ( $D$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل های سیستم است. جمع عناصر ستون ( $R$ ) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل های سیستم است.

$$\tilde{D} = (\tilde{D}_i)_{n \times 1} = \left[ \sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \right]_{n \times 1} \quad \text{رابطه ۸:}$$

$$\tilde{R} = (\tilde{R}_i)_{1 \times n} = \left[ \sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \right]_{1 \times n} \quad \text{رابطه ۹:}$$

که در آن  $\tilde{D}$  و  $\tilde{R}$  به ترتیب ماتریس  $1 \times n$  و  $n \times 1$  هستند.

مرحله بعدی میزان اهمیت شاخص ها ( $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$ ) و رابطه بین معیارها ( $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$ ) مشخص می شود. اگر  $(\tilde{D}_i - \tilde{R}_i > 0)$  باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر  $(\tilde{D}_i - \tilde{R}_i < 0)$  باشد معیار مربوطه اثرپذیر است.

$ri + dj =$  شدت اثرگذاری و اثرپذیری به عبارت دیگر هر چه مقدار  $ri + dj$ ، عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد).

$Ri - dj =$  جهت تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری (بدین صورت که اگر  $ri - dj > 0$  باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر  $ri - dj < 0$  باشد معیار مربوطه اثرپذیر است).

با توجه به مقادیر محاسبه شده در فوق، مقدار شاخص  $ri + dj$  و  $ri - dj$  را برای معیارها و همچنین شاخص  $(\tilde{D}_i + \tilde{R}_i)$  و  $(\tilde{D}_i - \tilde{R}_i)$  را برای ابعاد به دست می آوریم و سپس با استفاده از رابطه (۱۰) فازی زدایی می کنیم.

$$\text{defuzzy} = \frac{(u-l) + (m-l)}{3} + l \quad \text{رابطه ۱۰:}$$

### مرحله پنجم: ترسیم نقشه روابط شبکه (NRM)

برای طراحی نقشه روابط شبکه (NRM)، ابتدا ارزش آستانه محاسبه می شود تا روابط جزئی و کم اهمیت حذف شده و تنها روابط قابل اعتنا در شبکه نمایش داده شوند. روابطی که مقدار آن ها در ماتریس  $T$  کمتر از آستانه باشد، صفر در نظر گرفته شده و تأثیر علی آن ها لحاظ نمی شود. مقدار آستانه معمولاً با محاسبه میانگین مقادیر فازی زدایی شده ماتریس  $T$  تعیین می گردد.

### یافته ها

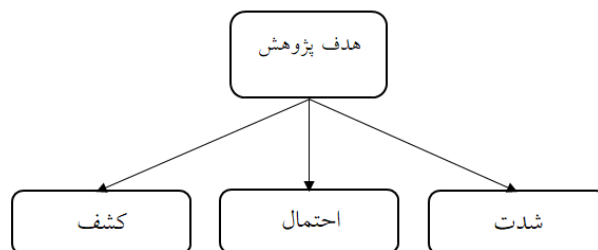
پس از مرور ادبیات پژوهش و جمع آوری نظرات خبرگان، عوامل کاهنده شکست اجرای خط مشی های نظام بانکی شناسایی، غربال سازی و دسته بندی شدند. بر اساس ارزیابی خبرگان، مولفه های کاهنده شکست اجرای خط مشی ها طبق جدول (۵) قابل ارائه هستند و به عنوان ورودی برای تحلیل های فازی و ترسیم نقشه روابط شبکه مورد استفاده قرار گرفتند.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۴

جدول ۵. مؤلفه های کاهنده شکست اجرای خط مشی های در نظام بانکی

ردیف	عامل کاهنده در اجرای خط مشی
۱	بازسازی ساختار سازمانی معین در بانک جهت، کاهش کارایی در اجرای خط مشی نظام بانکی
۲	بروزرسانی و به روز نگه داشتن فناوری در جهت تاثیر مثبت بر اجرای خط مشی نظام بانکی
۳	رفع کمبود منابع مالی و انسانی جهت تاثیر مثبت بر اجرای خط مشی نظام بانکی
۴	تعیین مدیریت قوی و هوشمند و تاثیر بر نظارت؛ تصمیم گیری و برنامه ریزی ها جهت تاثیر مثبت بر اجرای خط مشی نظام بانکی
۵	آموزش اثربخش اجرا کنندگان خط مشی ها در نظام بانکی
۶	ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب جهت حمایت از اجرای دقیق خط مشی نظام بانکی
۷	توجه به تغییرات سیاسی یا قانونی در محیط بانک که بر روی اجرای خط مشی نظام بانکی تاثیر گذار است
۸	توجه به ریسک های امنیتی جهت سلامت اجرای خط مشی در نظام بانکی
۹	توجه به نظرات و بازخوردهای مشتریان و ذینفعان برای بهبود خط مشی ها و سرویس های بانکی
۱۰	ایجاد سیستم ها و فرآیندهای شفاف و قابل اعتماد برای نظارت بر اجرای خط مشی ها و اصلاح آن ها در صورت نیاز

ساختار سلسله مراتبی پژوهش، مطابق با شکل زیر می باشد:



شکل ۲. ساختار سلسله مراتبی پژوهش

### محاسبه وزن نسبی معیارهای اصلی پژوهش

برای تعیین وزن معیارهای پژوهش نسبت به هدف کلی، از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شد. در این پرسشنامه، خبرگان به مقایسه زوجی معیارهای مختلف نسبت به هدف پرداخته و نظرات آن ها سپس به اعداد فازی تبدیل گردید تا مبنای محاسبات بعدی قرار گیرد.

در مرحله بعد، برای شناسایی اهمیت مولفه های کاهنده شکست، از رویکرد FMEA فازی بهره گرفته شد. در این رویکرد، شاخص های شدت، احتمال شکست و قابلیت کشف بر اساس ارزیابی خبرگان تعیین شدند. استفاده از FMEA فازی امکان شناسایی مولفه های کلیدی و بااهمیت را فراهم کرد.

سپس، نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی با بهره گیری از روش گوگوس و بوچر محاسبه شد. میزان ناسازگاری حاصل در محدوده قابل قبول قرار داشت که نشان دهنده سازگاری نسبی نظرات خبرگان بود.

در ادامه، میانگین هندسی فازی نظرات خبرگان مطابق جدول ۳ محاسبه شد تا نظرات تجمیع و اثرات احتمالی نظرات پرت کاهش یابد. در نهایت، وزن معیارهای اصلی پژوهش با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ تعیین گردید. جزئیات محاسبات این روش برای پرسشنامه مقایسات زوجی فازی معیارهای اصلی، همراه با مراحل محاسباتی و نتایج، در جداول ۶ تا ۸ ارائه شده و شفافیت کامل محاسبات را نشان می دهند.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۴

جدول ۶. میانگین هندسی ماتریس مقایسات زوجی فازی معیارهای اصلی

ماتریس مقایسات زوجی فازی ادغام شده (میانگین هندسی نظرات خبرگان)									
قابلیت کشف شکست			احتمال رخداد شکست			شدت شکست			معیارهای اصلی
۲.۰۶۷	۱.۵۶۱	۱.۱۸۰	۲.۰۶۷	۱.۵۸۴	۱.۲۵۹	۱	۱	۱	شدت شکست
۱.۹۳۱	۱.۴۹۱	۱.۰۹۶	۱	۱	۱	۰.۷۹۳	۰.۶۳۱	۰.۴۸۳	احتمال رخداد شکست
۱	۱	۱	۰.۹۱۱	۰.۶۷۰	۰.۵۱۷	۰.۸۴۷	۰.۶۴۰	۰.۴۸۳	قابلیت کشف شکست

جدول ۷. جمع فازی و بسط مرکب فازی معیارهای اصلی

بسط مرکب فازی (Sj)			جمع فازی هر سطر			معیارهای اصلی
U	M	L	U	M	L	
۰.۶۴۰	۰.۴۳۲	۰.۲۹۶	۵.۱۳۵	۴.۱۴۶	۳.۴۴۰	شدت شکست
۰.۴۶۴	۰.۳۲۵	۰.۲۲۱	۳.۷۲۵	۳.۱۲۱	۲.۵۸۰	احتمال رخداد شکست
0.343	۰.۲۴۱	۰.۱۷۲	۲.۷۵۹	۲.۳۱۱	۲.۰۰۱	قابلیت کشف شکست

جدول ۸. درجه امکان بزرگی و درجه ارجحیت

نرمال سازی ارجحیت	درجه ارجحیت	درجه امکان بزرگی			معیارهای اصلی
		قابلیت کشف شکست	احتمال رخداد شکست	شدت شکست	
۰.۵۵۲	۱	۱	۱	۱	شدت شکست
۰.۳۳۸	۰.۶۱۲	۱	۱	۰.۶۱۲	احتمال رخداد شکست
۰.۱۱۰	۰.۲۰۰	۱	۰.۵۹۰	۰.۲۰۰	قابلیت کشف شکست

جدول ۹. وزن معیارهای اصلی

وزن معیارهای اصلی
۰.۵۵۲ شدت شکست
۰.۳۳۸ احتمال رخداد شکست
۰.۱۱۰ قابلیت کشف شکست

اولویت بندی معیارها در هر سه سطح نسبت به هدف اصلی یکسان بوده و شامل شدت، احتمال وقوع شکست و قابلیت شناسایی (کشف) شکست است.

### محاسبه وزن گزینه های پژوهش با استفاده از تاپسیس فازی

پس از مشخص شدن وضعیت هر گزینه، میانگین هندسی داده‌های فازی ارائه شده توسط خبرگان محاسبه و در ماتریس تصمیم وارد شد. جدول (۱۰) ماتریس تصمیم فازی نهایی را که بازتاب‌دهنده نظرات جمع‌شده خبرگان است، نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. ماتریس تصمیم فازی برآیند نظرات خبرگان

wiegh	0.552	0.552	0.552	0.238	0.238	0.238	0.11	0.11	0.11
Decision matrix	D1			D2			D3		
ALT1	4.933	6.733	8.200	0.800	2.133	3.933	0.933	2.133	4.000
ALT2	1.267	2.733	4.600	3.600	5.533	7.400	5.400	7.267	8.667
ALT3	1.933	3.600	5.533	1.133	2.533	4.333	1.067	2.467	4.333
ALT4	1.000	2.267	4.133	6.333	8.133	9.333	5.667	7.533	8.933
ALT5	4.600	6.600	8.200	2.267	4.067	6.067	1.200	2.667	4.733
ALT6	0.667	1.867	3.667	0.800	1.933	3.667	4.200	6.200	8.000
ALT7	5.533	7.400	8.800	0.600	1.600	3.200	1.200	2.733	4.600
ALT8	2.000	3.733	5.667	2.267	4.067	6.067	2.533	4.333	6.267
ALT9	0.400	1.333	3.000	3.933	5.933	7.800	6.200	8.000	9.267
ALT10	5.133	7.000	8.467	0.800	2.133	3.933	1.333	2.533	4.333
			8.8			9.333333			9.266667

جدول ۱۱. ماتریس تصمیم فازی نرمالایز شده

decision matrix	D1			D2			D3		
ALT1	0.5606	0.7652	0.9318	0.0857	0.2286	0.4214	0.1007	0.2302	0.4317
ALT2	0.1439	0.3106	0.5227	0.3857	0.5929	0.7929	0.5827	0.7842	0.9353
ALT3	0.2197	0.4091	0.6288	0.1214	0.2714	0.4643	0.1151	0.2662	0.4676
ALT4	0.1136	0.2576	0.4697	0.6786	0.8714	1.0000	0.6115	0.8129	0.9640
ALT5	0.5227	0.7500	0.9318	0.2429	0.4357	0.6500	0.1295	0.2878	0.5108
ALT6	0.0758	0.2121	0.4167	0.0857	0.2071	0.3929	0.4532	0.6691	0.8633
ALT7	0.6288	0.8409	1.0000	0.0643	0.1714	0.3429	0.1295	0.2950	0.4964
ALT8	0.2273	0.4242	0.6439	0.2429	0.4357	0.6500	0.2734	0.4676	0.6763
ALT9	0.0455	0.1515	0.3409	0.4214	0.6357	0.8357	0.6691	0.8633	1.0000
ALT10	0.5833	0.7955	0.9621	0.0857	0.2286	0.4214	0.1439	0.2734	0.4676

جدول ۱۲. ماتریس تصمیم فازی نرمالیز شده موزون

Decision matrix	D1		D2		D3				
ALT1	0.3095	0.4224	0.5144	0.0204	0.0544	0.1003	0.0111	0.0253	0.0475
ALT2	0.0795	0.1715	0.2885	0.0918	0.1411	0.1887	0.0641	0.0863	0.1029
ALT3	0.1213	0.2258	0.3471	0.0289	0.0646	0.1105	0.0127	0.0293	0.0514
ALT4	0.0627	0.1422	0.2593	0.1615	0.2074	0.2380	0.0673	0.0894	0.1060
ALT5	0.2885	0.4140	0.5144	0.0578	0.1037	0.1547	0.0142	0.0317	0.0562
ALT6	0.0418	0.1171	0.2300	0.0204	0.0493	0.0935	0.0499	0.0736	0.0950
ALT7	0.3471	0.4642	0.5520	0.0153	0.0408	0.0816	0.0142	0.0324	0.0546
ALT8	0.1255	0.2342	0.3555	0.0578	0.1037	0.1547	0.0301	0.0514	0.0744
ALT9	0.0251	0.0836	0.1882	0.1003	0.1513	0.1989	0.0736	0.0950	0.1100
ALT10	0.3220	0.4391	0.5311	0.0204	0.0544	0.1003	0.0158	0.0301	0.0514

پس از تعیین وزن معیارها، ماتریس تصمیم فازی نرمالیزه شده محاسبه شد. این ماتریس، مقادیر فازی مربوط به هر گزینه را به مقادیری نرمالیزه شده تبدیل می‌کند تا امکان مقایسه بین آن‌ها فراهم شود. در گام بعدی، ماتریس تصمیم فازی نرمالیزه شده در بردار وزنی مربوط به معیارها ضرب شد. نتیجه این ضرب، ماتریس تصمیم‌گیری فازی نرمال شده موزون بود که نشان‌دهنده اهمیت نسبی هر گزینه بر اساس وزن معیارها است. سپس، با توجه به نوع (جنس) هر معیار پژوهش، جواب‌های ایده‌آل مثبت و منفی با استفاده از ماتریس تصمیم فازی نرمال شده موزون محاسبه شدند (جدول ۱۳). این جواب‌های ایده‌آل، به عنوان نقاط مرجع برای ارزیابی گزینه‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. در پایان، فاصله هر یک از گزینه‌ها از راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی بر اساس داده‌های جدول (۱۲) محاسبه شد. این فاصله‌ها، نشان‌دهنده نزدیکی یا دوری هر گزینه از بهترین و بدترین حالت ممکن است و مبنایی برای رتبه‌بندی و انتخاب بهترین گزینه فراهم می‌کنند.

جدول ۱۳. جواب‌های ایده‌آل مثبت و منفی

	D1		D2		D3				
A+( ایده آل مثبت)	0.4126	0.5245	0.5385	0.2048	0.3446	0.3490	0.0759	0.0963	0.1001
A-( ایده آل منفی)	0.1993	0.3112	0.4231	0.1178	0.2770	0.2574	0.0593	0.0797	0.1001

جدول ۱۴. فاصله گزینه‌ها از جواب ایده‌آل مثبت و منفی

گزینه‌ها	+ fuzzy positive ideal reference point d	-fuzzy positive ideal reference point d
ALT1	2.5049	0.5224
ALT2	2.6007	0.4310
ALT3	2.6757	0.3598
ALT4	2.5600	0.4683
ALT5	2.4631	0.5667
ALT6	2.7472	0.2882
ALT7	2.4729	0.5531
ALT8	2.6111	0.4238
ALT9	2.6616	0.3693
ALT10	2.4855	0.5417

در پایان، با تعیین فاصله هر گزینه از راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی و محاسبه شاخص نزدیکی نسبی به راه‌حل ایده‌آل، گزینه‌ها بر اساس مقدار نزولی شاخص  $C$  مطابق جدول (۱۵) اولویت‌بندی شدند. هرچه مقدار شاخص نزدیکی نسبی یک گزینه به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده آن است که گزینه مذکور کمترین فاصله را از ایده‌آل مثبت و بیشترین فاصله را از ایده‌آل منفی دارد.

جدول ۱۵. شاخص نزدیکی نسبی هر گزینه به جواب ایده همراه با رتبه آن

رتبه گزینه ها	شاخص نزدیکی نسبی	گزینه ها
۴	0.1726	گزینه ۱
۶	0.1422	گزینه ۲
۹	0.1185	گزینه ۳
۵	0.1546	گزینه ۴
۱	0.1871	گزینه ۵
۱۰	0.0949	گزینه ۶
۲	0.1828	گزینه ۷
۷	0.1396	گزینه ۸
۸	0.1218	گزینه ۹
۳	0.1789	گزینه ۱۰

همان‌گونه که در جدول (۱۵) نشان داده شده است، گزینه شماره ۵، یعنی «آموزش اثربخش مجریان خط‌مشی‌ها در نظام بانکی»، بالاترین مقدار شاخص نزدیکی نسبی را به خود اختصاص داده است. این نتیجه بیانگر آن است که این مؤلفه بیشترین نقش را در کاهش عوامل شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی در بانک توسعه تعاون ایفا می‌کند. همچنین گزینه‌های ۷، ۱۰، ۱ و ۴ به ترتیب در رتبه‌های دوم تا پنجم قرار گرفته‌اند.

بنابراین آموزش اثربخش اجرا کنندگان خط‌مشی‌ها، توجه به تغییرات سیاسی یا قانونی در محیط بانک، ایجاد سیستم‌ها و فرآیندهای شفاف و قابل اعتماد برای نظارت بر اجرا، بازسازی ساختار سازمانی و تعیین مدیریت قوی و هوشمند می‌توانند به عنوان عوامل مهم کاهنده شکست در اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی در بانک توسعه و تعاون استان کرمان قلمداد شوند. بروزرسانی و به روز نگه داشتن فناوری، توجه به ریسک‌های امنیتی، توجه به نظرات و بازخوردهای مشتریان و ذینفعان، رفع کمبود منابع مالی و انسانی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب نیز رتبه آخر عوامل موثر بر کاهش شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی را به خود اختصاص دادند.

### مقوله بندی عوامل کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی، بانک توسعه تعاون

در این گام مقوله بندی عوامل شناسایی شده کاهنده شکست در اجرای خط‌مشی‌های نظام بانکی، بانک توسعه تعاون طبق جدول (۱۶)، انجام و نهایتاً ۴ معیار مشخص گردید.

جدول ۱۶: مقوله بندی عوامل کاهنده شکست در اجرای خط مشی های بانک توسعه تعاون استان کرمان

معیار	عامل کاهنده در اجرای خط مشی
بازسازی ساختار سازمان ومدیریت	بازسازی ساختار سازمانی معین در بانک جهت، کاهش کارایی در اجرای خط مشی نظام بانکی
استفاده از تکنولوژی های جدید در اجرای خط مشی ها	بروزرسانی و به روز نگه داشتن فناوری در جهت تاثیر مثبت بر اجرای خط مشی نظام بانکی
بازسازی ساختار سازمان ومدیریت	رفع کمبود منابع مالی و انسانی جهت تاثیر مثبت بر اجرای خط مشی نظام بانکی
بازسازی ساختار سازمان ومدیریت	تعیین مدیریت قوی و هوشمند و تاثیر بر نظارت؛
ارتقاء نظام آموزش و مشارکت	تصمیم گیری و برنامه ریزی ها جهت تاثیر مثبت بر اجرای خط مشی نظام بانکی
ارتقاء نظام آموزش و مشارکت	آموزش اثربخش اجرا کنندگان خط مشی ها در نظام بانکی
تدوین اصولی و واقع بینانه خط مشی ها	ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب جهت حمایت از اجرای دقیق خط مشی نظام بانکی
تدوین اصولی و واقع بینانه خط مشی ها	توجه به تغییرات سیاسی یا قانونی در محیط بانک که بر روی اجرای خط مشی نظام بانکی تاثیر گذار است
ارتقاء نظام آموزش و مشارکت	توجه به ریسک های امنیتی جهت سلامت اجرای خط مشی در نظام بانکی
تدوین اصولی و واقع بینانه خط مشی ها	توجه به نظرات و بازخوردهای مشتریان و ذینفعان برای بهبود خط مشی ها و سرویس های بانکی
	ایجاد سیستم ها و فرآیندهای شفاف و قابل اعتماد برای نظارت بر اجرای خط مشی ها و اصلاح آن ها در صورت نیاز

طراحی مدل دیمتل فازی ارتقای ظرفیت اجرای خط مشی های نظام بانکی در بانک توسعه تعاون استان کرمان

در این گام به پیاده سازی تکنیک دیمتل برای ۴ معیار پژوهش پرداخته می شود تا روابط معنادار بین این عوامل کشف شود. این ۴ عامل در جدول (۱۷)، به صورت کدبندی مشخص شده اند.

جدول ۱۷: معرفی عوامل پژوهش

کد معیار	نام معیار
C1	بازسازی ساختار سازمان ومدیریت
C2	ارتقاء نظام آموزش و مشارکت
C3	استفاده از تکنولوژی های جدید در اجرای خط مشی ها
C4	تدوین اصولی و واقع بینانه خط مشی ها

### تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم

در این بخش، ماتریس دیمتال به ۱۵ نفر از خیرگان ارائه شد تا با بهره‌گیری از مقیاس‌های زبانی این روش و مقادیر معادل آن‌ها که در جدول (۱۸) ارائه شده است، سطح تأثیر هر معیار بر سایر معیارها را تعیین کنند. اعداد فازی مورد استفاده در این پژوهش از نوع فازی مثلثی هستند. همانطور که مشاهده می‌شود این طیف نیز همانند طیف روش دیمتال می‌باشد با این تفاوت که از اعداد فازی استفاده شده است. سپس با استفاده از روابط مندرج در فصل سوم این تحقیق، نظرات پاسخ دهندگان ادغام شد. نتایج در جدول (۱۹) آورده شده است.

جدول ۱۸: عبارات زبانی مورد استفاده و اعداد فازی متناظر

عبارات کلامی	معادل قطعی	اعداد فازی مثلثی
بدون تأثیر (NO)	۰	(۰ و ۰.۲۵ و ۰)
تأثیر خیلی کم (VL)	۱	(۰ و ۰.۲۵ و ۰.۵)
تأثیر کم (L)	۲	(۰.۲۵ و ۰.۵ و ۰.۷۵)
تأثیر زیاد (H)	۳	(۰.۵ و ۰.۷۵ و ۱)
تأثیر خیلی زیاد (VH)	۴	(۰.۷۵ و ۱ و ۰)

جدول ۱۹: ماتریس ادغام ارتباط مستقیم معیارها

Total 11	C1			C2			C3			C4		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
C1	0	0	0	0.1833	0.3666	0.6166	0.1428	0.35	0.6	0.1607	0.3333	0.5833
C2	0.2666	0.5	0.75	0	0	0	0.1666	0.35	0.6	0.2142	0.4	0.6785
C3	0.1833	0.3833	0.6333	0.25	0.4333	0.6833	0	0	0	0.2333	0.45	0.7
C4	0.1166	0.2833	0.5833	0.2	0.4	0.65	0.1607	0.3392	0.6	0	0	0

### نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

در این گام، ماتریس ارتباط مستقیم ارائه شده در جدول (۱۹) نرمال سازی می‌شود. برای این کار، ابتدا بیشترین مقدار مجموع سطرها در حد بالای ماتریس ارتباطات مستقیم محاسبه شده و سپس تمامی درایه‌های ماتریس بر این مقدار تقسیم می‌گردند. نتیجه این فرآیند، ماتریس نرمال شده‌ای است که در جدول (۲۰) نشان داده شده است.

جدول ۲۰: ماتریس نرمال شده ارتباط مستقیم معیارها

Total2	C1			C2			C3			C4		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
C1	0	0	0	0.0464	0.0928	0.1561	0.0361	0.0886	0.1518	0.0406	0.0843	0.1476
C2	0.0675	0.1265	0.1898	0	0	0	0.0421	0.0886	0.1518	0.0542	0.1012	0.1717
C3	0.0464	0.0970	0.1603	0.0632	0.1097	0.1729	0	0	0	0.0590	0.1139	0.1772
C4	0.0295	0.0717	0.1476	0.0506	0.1012	0.1645	0.0406	0.0858	0.1518	0	0	0

### تشکیل ماتریس ارتباطات کامل (T)

در این گام، ماتریس ارتباطات کامل (T) تشکیل می‌شود. برای این منظور، ابتدا ماتریس همانی ساخته می‌شود و سپس از آن ماتریس نرمال شده کم می‌گردد. ماتریس حاصل معکوس شده و در ادامه، ماتریس نرمال شده اولیه در ماتریس معکوس ضرب می‌شود. نتیجه نهایی این محاسبات در جدول (۲۱) ارائه شده است.

جدول ۲۱: ماتریس ارتباطات کامل معیارها

Total 3	C1			C2			C3			C4		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
C1	0.0067	0.0340	0.1274	0.0516	0.1196	0.2612	0.0404	0.1118	0.2497	0.0461	0.1121	0.2556
C2	0.0721	0.1524	0.3007	0.0094	0.04030	0.1395	0.0476	0.1169	0.2623	0.0605	0.1315	0.2866
C3	0.0533	0.1285	0.2785	0.0695	0.1400	0.2868	0.0075	0.0360	0.1300	0.0654	0.1430	0.2906
C4	0.0355	0.1006	0.2583	0.0554	0.1259	0.2696	0.0446	0.1088	0.2517	0.0070	0.0336	0.12907

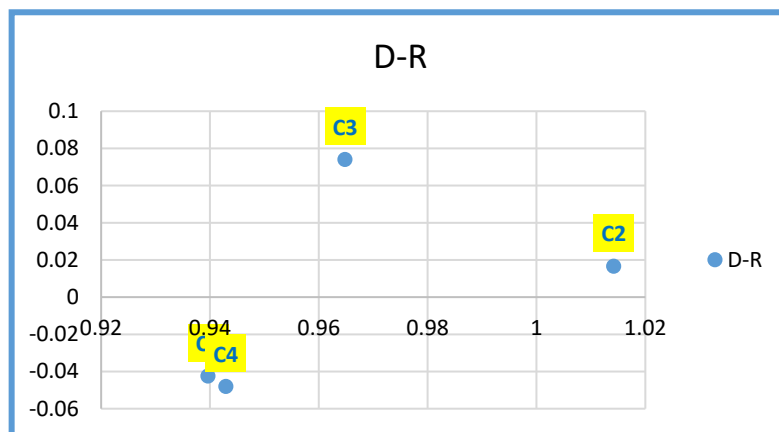
### ایجاد و تجزیه و تحلیل نمودار علی

در این گام جمع سطر (D) و جمع ستون (R) ماتریس ارتباطات کامل را به دست آورده و سپس مقادیر  $D - R$  را محاسبه می‌کنیم. در این فاز، نسبت به دیفازی کردن مقادیر اقدام و نتایج در جدول (۲۲)، آورده شده است. در این گام، ابتدا جمع هر سطر (D) و جمع هر ستون از (R) ماتریس ارتباطات کامل محاسبه شد و سپس مقادیر  $D + R$  و  $D - R$  به دست آمد. در ادامه، این مقادیر دیفازی‌سازی شده و نتایج حاصل در جدول (۲۲) ارائه گردیده است.

جدول ۲۲: جدول مقادیر D و R معیارها

	C1	C2	C3	C4	D	R	D+R	D-R
C1	0.050554	0.138033	0.128486	0.131507	0.4485805	0.49107	0.939651	-0.04249
C2	0.169462	0.057388	0.135989	0.152564	0.5154022	0.498819	1.014222	0.016583
C3	0.147263	0.159135	0.052436	0.160568	0.5194021	0.445421	0.964823	0.073982
C4	0.123792	0.144263	0.128509	0.050868	0.4474316	0.495506	0.942938	-0.048075

جمع عناصر ستون هر عامل نمایانگر سطح تأثیرپذیری آن عامل از دیگر عوامل سیستم است. بردار افقی  $(D+R)$  میزان تأثیر و تعامل یک عامل با کل سیستم را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر، هرچه مقدار این بردار برای یک عامل بالاتر باشد، تعامل آن عامل با سایر عوامل سیستم بیشتر است. بردار عمودی  $(D-R)$  بیانگر قدرت اثرگذاری هر عامل است. به طور کلی، اگر مقدار  $(D-R)$  مثبت باشد، عامل مذکور عامل علت محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، عامل معلول است. در شکل (۵-۴)، معیارهایی که بالای محور افقی قرار گرفته‌اند، جنبه علت دارند و معیارهایی که در پایین محور افقی واقع شده‌اند، جنبه معلول دارند.



شکل ۳: نمودار علی معیارها

جدول ۲۳: ماتریس ارتباطات معنادار بین عوامل

	C1	C2	C3	C4
C1	0	1	1	1
C2	1	0	1	1
C3	1	1	0	1
C4	1	1	1	0

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، هدف بر این بود که با رویکردی نوین، عوامل مؤثر بر شکست اجرای خطمشی‌های نظام بانکی در بانک توسعه تعاون استان کرمان شناسایی و در ادامه اقدامات کاهش‌دهنده شکست در اجرای این خطمشی‌ها مشخص شود تا مدلی برای ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌ها ارائه گردد. نتایج این پژوهش، که با رویکرد Fuzzy DEMATEL بر روی نمونه‌ای از خبرگان بانک توسعه تعاون استان کرمان به دست آمده است، چارچوبی از عوامل مؤثر بر ظرفیت اجرای خطمشی‌ها را ارائه می‌دهد.

#### ۱. رتبه‌بندی نهایی عوامل ارتقاء ظرفیت اجرا (بر اساس جدول D و R):

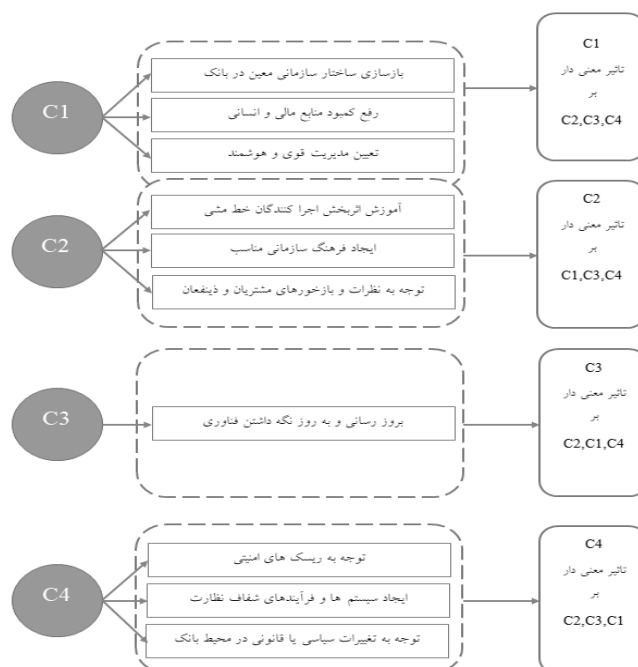
بر اساس داده‌های ستون D (تأثیرگذاری) جدول (۲۲)، شاخص «استفاده از تکنولوژی‌های جدید در اجرای خطمشی‌ها» در میان تمام شاخص‌های مورد بررسی، بیشترین میزان تأثیرگذاری را بر ارتقاء ظرفیت اجرا در بانک توسعه تعاون استان کرمان داشته است. این یافته نشان می‌دهد که در دیدگاه خبرگان این بانک، به روز بودن ابزارهای تکنولوژیک یک عامل محوری محسوب می‌شود. در مقابل، شاخص «تدوین اصولی و واقع‌بینانه خطمشی‌ها» کمترین میزان تأثیرگذاری را داشته است، هرچند دامنه نفوذ این دو شاخص تفاوت فاحشی با یکدیگر ندارند. این نتایج تا حدودی با یافته‌های پژوهش رنگریز و همکاران (۱۳۹۷) همسو است. به همین ترتیب، بر اساس داده‌های ستون R (وابستگی) جدول (۲۲)، شاخص «ارتقاء نظام آموزش و مشارکت خطمشی‌ها» با بیشترین مقدار، و شاخص «استفاده از تکنولوژی‌های جدید» با کمترین مقدار، به ترتیب بیشترین و کمترین میزان اثرپذیری را نشان می‌دهند.

## ۲. استخراج ساختار علی و معلولی (بر اساس D-R):

با تحلیل (D-R)، مشخص گردید که شاخص «استفاده از تکنولوژی‌های جدید» (با مقدار مثبت D-R) و «ارتقاء نظام آموزش و مشارکت» (با مقدار مثبت D-R) در ساختار DEMATEL فازی، به‌عنوان عوامل علی (Influencer) دسته‌بندی می‌شوند. این بدان معناست که تمرکز بر بهبود این دو شاخص، محرک اصلی برای تغییر سایر عوامل (معلول‌ها) در سازمان است. در این میان، شاخص‌هایی مانند «بازسازی ساختار سازمان و مدیریت» و «تدوین اصولی و واقع‌بینانه خط‌مشی‌ها» در جایگاه عوامل معلولی (Effect) قرار گرفته‌اند. این بخش از یافته‌ها با نتایج تحقیق حیدری (۱۴۰۲) همخوانی دارد که بر اهمیت آموزش اثربخش مجریان تأکید کرده بود.

## ۳. شاخص بنیادی (محوری):

با توجه به بیشترین مقدار (D+R) که متعلق به شاخص «استفاده از تکنولوژی‌های جدید» در جدول (۲۷) است، این شاخص به‌عنوان بنیادی‌ترین (محوری‌ترین) عامل در ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌ها در بانک توسعه تعاون استان کرمان شناخته می‌شود. این بدان معناست که سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی متمرکز بر به‌روزرسانی و استفاده مؤثر از فناوری‌های نوین، می‌تواند بیشترین تأثیر تکاثری را بر کل سیستم اجرای خط‌مشی‌های بانکی در این استان داشته باشد.



شکل ۴: مدل ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های نظام بانک توسعه تعاون استان کرمان

براساس نتایج حاصل از پژوهش مهم‌ترین پیشنهادهای قابل ارائه جهت مدیریت نظام بانکی به شرح زیر است:

- ایجاد پلتفرم یکپارچه نظارت و ارزیابی اجرای خطمشی‌ها بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی مبتنی بر هوش مصنوعی برای پایش لحظه‌ای میزان موفقیت اجرای سیاست‌ها و شناسایی نقاط شکست.
- به‌روزرسانی مداوم فناوری‌های موجود برنامه‌ریزی برای نوسازی سیستم‌های بانکی هر ۲ تا ۳ سال با هدف انطباق با تغییرات محیطی و افزایش چابکی در اجرای خطمشی‌ها.
- ایجاد نظام آموزش مستمر برای مجریان خطمشی‌ها طراحی دوره‌های تخصصی برای مدیران و کارشناسان اجرایی درباره فهم بهتر خطمشی‌ها، مدیریت تغییر و استفاده از فناوری‌های جدید.
- تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی مشارکت کارکنان در فرآیند تدوین و ارزیابی خطمشی‌ها تا حس تعلق و مسئولیت‌پذیری در اجرای آن‌ها افزایش یابد.
- تشکیل شبکه خبرگان اجرای خطمشی‌ها گروهی از کارشناسان خبره برای مشاوره در مراحل اجرا و بازخوانی نتایج با هدف کاهش خطاهای راهبردی.
- تدوین واقع‌بینانه و انعطاف‌پذیر خطمشی‌ها ارزیابی شرایط واقعی بازار و ظرفیت اجرایی بانک‌ها پیش از تصویب هر خطمشی جدید؛ استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی برای سنجش کارایی پیشینی خطمشی‌ها.
- بازطراحی ساختار تصمیم‌گیری در اجرای خطمشی‌ها واگذاری تصمیمات اجرایی به سطوح تخصصی‌تر درون بانک توسعه تعاون برای کاهش بوروکراسی و افزایش سرعت واکنش.
- ایجاد واحد «تحلیل شکست خطمشی» در بانک‌ها مأموریت این واحد بررسی علل شکست‌های گذشته و ارائه راهکارهای اصلاحی مبتنی بر تحلیل‌های کمی و کیفی.

## منابع

- ابوالحسنی، محمد صادق؛ ضیال‌الدینی، محمد و نیک‌بخش، محمد علی (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کاهنده شکست اجرای خطمشی‌های نظام سلامت بر اساس تکنیک واکاوی حالات نقص و اثرات آن و تاپسیس فازی، فصلنامه علمی تخصصی طب کار. ۱۶ (۱)، صص ۳۰-۱۱. Doi: [10.18502/tkj.v16i1.15121](https://doi.org/10.18502/tkj.v16i1.15121)
- اصغرپور، محمد جواد (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. انتشارات دانشگاه تهران، تهران، چاپ دوم.
- باقیان زارچی، محمد مهدی؛ نرگسیان، عباس و عباسی، طیبه (۱۴۰۳). شناسایی دلایل شکست خطمشی‌های جبران خدمات کارکنان بخش عمومی. مجلس و راهبرد، ۳۲ (۱۲۲)، صص ۲۰۳-۲۴۱. Doi: [10.22034/mr.2024.16015.5628](https://doi.org/10.22034/mr.2024.16015.5628)
- توحیدفام، محمد، و توسرکانی، علی (۱۴۰۰). بررسی مولفه‌های مدل سیاست‌گذاری در حوزه رسانه (گذر از نهادگرایی کلاسیک به نهادگرایی جدید)، فصلنامه سیاست، ۵۱ (۱)، صص ۹۷-۸۱. Doi: [10.22059/jpq.2021.236366.1007087](https://doi.org/10.22059/jpq.2021.236366.1007087)
- تیرانداز، ابوالفضل، فرهادی محلی، علی، معطوفی، علیرضا، و طبری، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی و اعتباریابی مدل ارتقای ظرفیت خط مشی‌گذاری آموزش‌های مهارتی کشور. مهارت‌آموزی، ۱۰ (۳۹)، صص ۱۰۴-۷۱. Doi: [10.52547/irtvto.10.39.3](https://doi.org/10.52547/irtvto.10.39.3)
- حبیبی، آرش و ایزدی‌ار، آریتا (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چند معیاره فازی. تهران: انتشارات سیمای دانش.

حسین پور، داود؛ شریف زاده، فتاح؛ نوری، روح الله؛ کریمیان، امید (۱۳۹۷)، تدوین الگوی نظارت بر خط مشی های عمومی مصوب مجلس شورای اسلامی با تاکید بر حوزه امور اقتصادی. مجلس و راهبرد، ۲۵(۹۴)، صص ۳۹۲-۳۶۹. <https://sid.ir/paper/fa22481>

حیدری، رحمان (۱۴۰۲). طراحی مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای. فصلنامه جاده، ۳۱(۱۱۶)، ۲۰۰-۱۷۹. Doi: [10.22034/road.2023.352028.2068](https://doi.org/10.22034/road.2023.352028.2068)

خلیل‌لو، رضا؛ عبدالحمید، مهدی و رضاییان، علی (۱۴۰۲). تحلیل اهمیت - عملکرد خط‌مشی‌های اصلاح نظام بانکی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بانکداری اسلامی. اقتصاد پولی مالی، ۳۰(۲)، صص ۱۰۳-۶۹. Doi: [10.22067/mfe.2023.82590.1309](https://doi.org/10.22067/mfe.2023.82590.1309)

دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، سیدیعقوب و فانی، علی اصغر (۱۳۹۲)، ظرفیت خط‌مشی‌گذاری عمومی، کلید توسعه یافتگی ملی: صفار.

رنگریز، حسن، خیراندیش، مهدی، و لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. سیاست‌گذاری عمومی، ۴(۱)، صص ۱۲۷-۱۴۲. Doi: [10.22059/ppolicy.2018.66852](https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852)

شهسواری گوغری، احسان و ضیاء الدینی، محمد و هادوی نژاد، مصطفی و تابلی، حمید (۱۴۰۲). مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های ایمنی، بهداشت و محیط زیست در صنایع و معادن (مورد مطالعه: معادن و صنایع استان کرمان). فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۴(۴۹)، صص ۷۳-۵۳. Doi: [10.30495/ijpa.2022.65897.10838](https://doi.org/10.30495/ijpa.2022.65897.10838)

عباسی، عباس؛ معتضدیان، رسول و میرزایی، محمدقاسم (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۲)، صص ۶۹-۴۹. Doi: [20.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4)

ابوالحسنی، محمد صادق؛ ضیاء الدینی، محمد و نیک بخش، محمد علی (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کاهنده شکست اجرای خط‌مشی‌های نظام سلامت بر اساس تکنیک واکاوی حالات نقص و اثرات آن و تاپسیس فازی، فصلنامه علمی تخصصی طب کار. ۱۶ (۱)، صص ۳۰-۱۱. Doi: [10.18502/tkj.v16i1.15121](https://doi.org/10.18502/tkj.v16i1.15121)

اصغرپور، محمد جواد (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. انتشارات دانشگاه تهران، تهران، چاپ دوم.

باقیان زارچی، محمد مهدی؛ نرگسیان، عباس و عباسی، طیبه (۱۴۰۳). شناسایی دلایل شکست خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان بخش عمومی. مجلس و راهبرد، ۳۲(۱۲۲)، صص ۲۰۳-۲۴۱. Doi: [10.22034/mr.2024.16015.5628](https://doi.org/10.22034/mr.2024.16015.5628)

توحیدفام، محمد، و توسرکانی، علی (۱۴۰۰). بررسی مولفه‌های مدل سیاست‌گذاری در حوزه رسانه (گذر از نهادگرایی کلاسیک به نهادگرایی جدید)، فصلنامه سیاست، ۵۱(۱)، صص ۹۷-۸۱. Doi: [10.22059/jpq.2021.236366.1007087](https://doi.org/10.22059/jpq.2021.236366.1007087)

تیرانداز، ابوالفضل، فرهادی محلی، علی، معطوفی، علیرضا، و طبری، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی و اعتباریابی مدل ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری آموزش‌های مهارتی کشور. مهارت‌آموزی، ۱۰(۳۹)، صص ۱۰۴-۷۱. Doi: [10.52547/irtvto.10.39.3](https://doi.org/10.52547/irtvto.10.39.3)

حبیبی، آرش و ایزدیار، آریتا (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چند معیاره فازی. تهران: انتشارات سیمای دانش.

حسین پور، داود؛ شریف زاده، فتاح؛ نوری، روح الله؛ کریمیان، امید (۱۳۹۷)، تدوین الگوی نظارت بر خط‌مشی‌های عمومی مصوب مجلس شورای اسلامی با تاکید بر حوزه امور اقتصادی. مجلس و راهبرد، ۲۵(۹۴)، صص ۳۹۲-۳۶۹. <https://sid.ir/paper/fa22481>

حیدری، رحمان (۱۴۰۲). طراحی مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای. فصلنامه جاده، ۳۱(۱۱۶)، ۱۷۹-۲۰۰. Doi: [10.22034/road.2023.352028.2068](https://doi.org/10.22034/road.2023.352028.2068)

خلیل‌لو، رضا؛ عبدالحمید، مهدی و رضاییان، علی (۱۴۰۲). تحلیل اهمیت - عملکرد خط‌مشی‌های اصلاح نظام بانکی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بانکداری اسلامی. اقتصاد پولی مالی، ۳۰(۲)، صص ۱۰۳-۶۹. Doi: [10.22067/mfe.2023.82590.1309](https://doi.org/10.22067/mfe.2023.82590.1309)

دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، سیدیعقوب و فانی، علی اصغر (۱۳۹۲)، ظرفیت خط‌مشی‌گذاری عمومی، کلید توسعه یافتگی ملی: صفار.

رنگریز، حسن، خیراندیش، مهدی، و لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. سیاست‌گذاری عمومی، ۴(۱)، صص ۱۲۷-۱۴۲. Doi: [10.22059/ppolicy.2018.66852](https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852)

- شهسواری گوغری، احسان و ضیاء الدینی، محمد و هادوی نژاد، مصطفی و تابی، حمید (۱۴۰۲). مدلی برای ارتقاء ظرفیت اجرای خط مشی های ایمنی، بهداشت و محیط زیست در صنایع و معادن (مورد مطالعه: معادن و صنایع استان کرمان)، فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۴(۴۹)، صص ۷۳-۵۳. Doi: [10.30495/ijpa.2022.65897.10838](https://doi.org/10.30495/ijpa.2022.65897.10838)
- عباسی، عباس؛ معتضدیان، رسول و میرزایی، محمدقاسم (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های دولتی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۶(۲)، صص ۶۹-۴۹. Doi: [20.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4](https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4)
- قانع، رشید و دانایی فرد، حسن (۱۳۹۹). واکاوی دلایل موفقیت خطمشی های دفاعی و هسته ای در ایران. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۸(۸۲)، صص ۱۳۶-۱۱۹. Doi: [20.1001.1.20084897.1399.18.82.6.8](https://doi.org/20.1001.1.20084897.1399.18.82.6.8)
- کلانتری، مهدی؛ نیک پور، امین و شرفی، شهین (۱۴۰۳). عوامل شکست ارتقاء ظرفیت اجرای خطمشی های سیستم مدیریت کیفیت در بانک رفاه. مطالعات فقه اقتصادی، ۶(۵)، صص ۳۲۸-۳۰۵. Doi: [10.22034/ejs.2024.448285.1743](https://doi.org/10.22034/ejs.2024.448285.1743)
- گرچی پور، حسن؛ خاشعی، وحید؛ اسلامبولچی، علیرضا و اصغری صارم، علی (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، صص ۷۲-۴۷. [10.22059/ijpa.2019.268859.2409](https://doi.org/10.22059/ijpa.2019.268859.2409)
- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ میرسیاسی، ناصر و جلیلی، سودابه (۱۳۹۰). ارائه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط مشی های عمومی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت و درمان. خطمشی گذاری عمومی در مدیریت، ۲(۲)، صص ۳۱-۱۹. <https://civilica.com/doc/1794582>
- مقدس پور، علی، و همکاران. (۱۳۹۲). سیاستگذاری و اجرای خطمشی عمومی در ایران: چالشها و فرصتها.

- Abbasi, A., Moatazedian, R., & Mirzaei, M. (2016). Examining barriers to implementing public policies in governmental organizations. *Human Resource Management Research*, 6(2), 49–69. <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1395.6.2.4.4>. [InPersian]
- Abolhasani, M. S., Ziaoddini, M., & Nikbakht, M. A. (2024). Identification and prioritization of measures reducing policy implementation failure in the health system based on Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) and fuzzy TOPSIS. *Occupational Medicine Quarterly*, 16(1), 11–30. <https://doi.org/10.18502/tkj.v16i1.15121>. [InPersian]
- Asgharpoor, M. J. (2014). *Multi-criteria decision making*. Tehran: University of Tehran Press. (2nd ed) [InPersian]
- Bagherifam, N., Naghdi, S., Ahmadian, V., Fazlzadeh, A., & Baghalzadeh Shishehgarhaneh, M. (2025). Digital Regulatory Governance: The Role of RegTech and SupTech in Transforming Financial Oversight and Administrative Capacity. *International Journal of Financial Studies*, 13(4), 217. <https://doi.org/10.3390/ijfs13040217>
- Baghian Zarchi, M. M., Nargessian, A., & Abbasi, T. (2024). Identifying the causes of failure in compensation policy implementation in the public sector. *Majles & Rahbord*, 32(122), 203–241. <https://doi.org/10.22034/mr.2024.16015.5628>. [InPersian]
- Chaskin, R. J. (2001). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban affairs review*, 36(3), 291–323. <https://doi.org/10.1177/10780870122184876>
- Danaeefard, H., Hosseini, S. Y., & Fani, A. A. (2013). *Public policy capacity: The key to national development*. Tehran: Safar Publishing. [InPersian]
- Du, X., Qadhi, S., Chaaban, Y., Al-Thani, H., & Floyd, A. (2024). The role identities of women middle management academic leaders in STEM higher education. *European Journal of Engineering Education*, 49(5), 1064–1080. <https://doi.org/10.1080/03043797.2023.2263377>
- Dye, T. (2013). *Understanding Public Policy* (14th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice.
- Ghanai, R., & Danaeefard, H. (2020). Analyzing the reasons for success of defensive and nuclear policies in Iran. *Strategic Defense Studies*, 18(82), 119–136. <https://doi.org/20.1001.1.20084897.1399.18.82.6.8>. [InPersian]
- Gurjipour, H., Khāshaei, V., Esmamlbolouchi, A., & Asghari Sarem, A. (2019). An evaluation model for the cultural policy-making process based on qualitative document analysis of cultural policies in Iran. *Public Administration*, 11(1), 47–72. <https://doi.org/10.22059/ijpa.2019.268859.2409>. [InPersian]
- Habibi, A., & Izadiar, A. (2014). *Fuzzy multi-criteria decision making*. Tehran: Simaye Danesh Publishing. [InPersian]
- Heidari, R. (2023). Designing a Model to Improve the Capacity to Implement the Policies of the Road Transport and Highway Organization. *Road*, 31(116), 179–200. [InPersian]

- <https://doi.org/10.22034/road.2023.352028.2068>  
Hosseinpour, D., Sharifzadeh, F., Nouri, R., & Karimian, O. (2018). Developing a supervision model for parliamentary public policies with an emphasis on economic affairs. *Majles & Rahbord*, 25(94), 369–392. [InPersian]
- Howlett, M., & Ramesh, M. (۲۰۰۹). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems* (3th ed). Oxford University Press.
- Ingraham, P. W., & Donahue, A. K. (2000). *Dissecting the black box revisited: Characterizing government management capacity*. Governance and performance: New perspectives, 292.
- Kalantari, M., Nikpour, A., & Sharafi, Sh. (2024). Factors contributing to the failure of enhancing capacity in implementing quality management system policies in Refah Bank. *Economic Jurisprudence Studies*, 6(5), 305–328. <https://doi.org/10.22034/ejs.2024.448285.1743>. [InPersian]
- Khalillo, R., Abdolhamid, M., & Rezaeian, A. (2023). Importance–performance analysis of banking system reform policies in Iran based on Islamic banking approach. *Monetary and Financial Economics*, 30(2), 69–103. <https://doi.org/10.22067/mfe.2023.82590.1309>. [InPersian]
- Kikuchi, M. (2021). Changing dynamics of the nuclear energy policy-making process in Japan. *Environmental Policy and Governance*, 31(2), 116-124. <https://doi.org/10.1002/eet.1922>
- Kwon, H., Cho, J. H., Moon, I., Choi, J., Park, D., & Lee, Y. (2010). Advanced Korean industrial safety and health policy with risk assessment. *Safety and health at work*, 1(1), 29–36. <https://doi.org/10.5491/SHAW.2010.1.1.29>
- Memarzadeh Tehran, Gh., Mirsapasi, N., & Jalili, S. (2011). Proposing a model for evaluating policy implementation effectiveness in Iran's health and treatment sector. *Public Policy in Management*, 2(2), 19–31. <https://civilica.com/doc/1794582>. [InPersian]
- Mishkin, F. S. (2020). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Pearson.
- Moghaddaspour, A., et al. (2013). *Policy-making and public policy implementation in Iran: Challenges and opportunities*. Tehran: Institute for Management and Planning Studies. [InPersian]
- Nguyen, L. T. T., Nguyen, T. H. T., & Nguyen, D. D. (2024). An integrated FAHP and TOPSIS for supplier selection under uncertainty: a case study in electrical explosion protection and sensor company. *International Journal of Applied Management Science*, 16(3), 304-328. <https://doi.org/10.1504/IJAMS.2024.140045>
- Pierre, J. (2022). *Governance models and policy design*. In Research Handbook of Policy Design (pp. 296–309). Edward Elgar Publishing.
- Rangriz, H., Kheirandish, M., & Latifi Jaliseh, S. (2018). Examining barriers to policy implementation in governmental organizations using meta-synthesis. *Public Policy*, 4(1), 127–142. <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852>. [InPersian]
- Shahsavari Ghooghri, E., Ziaoddini, M., Hadavinejad, M., & Tablei, H. (2023). A model for improving the capacity of implementing HSE policies in industries and mines: The case of Kerman Province. *Public Policy in Management*, 14(49), 53–73. <https://doi.org/10.30495/ijpa.2022.65897.10838>. [InPersian]
- Tirandaz, A., Farhadi Mahalli, A., Matoufi, A., & Tabari, M. (2022). Designing and validating a model for improving policy-making capacity in national vocational training. *Skills Training*, 10(39), 71–104. <https://doi.org/10.52547/irtvto.10.39.3>. [InPersian]
- Tohidfam, M., & Toserkani, A. (2021). Examining the components of policy-making models in the media sector: Transition from classical institutionalism to neo-institutionalism. *Journal of Politics*, 51(1), 81–97. <https://doi.org/10.22059/jpq.2021.236366.1007087>. [InPersian]
- Wang, X., & Xu, J. (2022). Debate: The central government's capacity building role in policy implementation in China. *Public Money & Management*, 42(2), 57-58. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2000098>