

## The Effects of Procurement Structure and Management, Professional Competencies of Employees, and the Quality of Procurement Policy on Its Successful Implementation in the Light of Moderating Factors in Iran's State Banks

**Abbas Shafiee** Ph.D Student, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Farajollah Rahnavard**<sup>1</sup> Professor, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

**Alireza Alinezhad**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: 24/10/2021 | Accepted: 16/03/2022

### Abstract

**Purpose:** This research intends to investigate the moderating factors in the successful implementation of the procurement policy in Iran's state-owned banks.

**Methodology:** The research method was applied in terms of purpose and regarding data collection method, it was quantitative. The statistical population included all managers and experts in charge of procurement departments in eight state-owned banks using the country's public procurement policies. The sample size was composed of 151 subjects. The researcher-made questionnaires were distributed among the participants after checking validity and reliability; meanwhile, stratified random sampling technique was applied to select the sample.

**Findings:** Path analysis shows that proper structure, effective management, professional competence of employees and quality of laws and regulations have a positive and significant effect on the successful implementation of the procurement policy. In addition, results show that electronic procurement, political turmoil and economic instability, social relations, external organizational supervision, and the intensity of competition moderate the relationships between independent and dependent variables according to the research model.

**Originality:** A large number of studies have been conducted on the success of policy implementation, but none presented a comprehensive framework in this regard. The findings of the current research have identified the factors influencing the successful implementation of the procurement policy in the public sector of Iran, which lacks theoretical precedent in the literature.

**Keywords:** Proper Organizational Structure, Effective Management, Professional Competence of Employees, Quality of Laws and Regulations, Successful Implementation of Procurement Policy.

1. frahnavard@imps.ac.ir

2. alinezhad@qiau.ac.ir

# عنوان مقاله: تاثیر ساختار و مدیریت تدارکات، شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، و کیفیت خط‌مشی تدارکات بر اجرای موفقیت‌آمیز آن در پرتو عوامل تعدیل‌گر در بانک‌های دولتی ایران

عباس شفيعی<sup>۱</sup>، فرج‌اله رهنورد<sup>۲</sup>، علیرضا علی‌نژاد<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۲

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵

## چکیده:

هدف: پژوهش حاضر به دنبال بررسی عوامل تعدیل‌گر در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی تدارکات در بانک‌های دولتی است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزو پژوهش‌های کمی است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ناظر بر تدارکات هشت بانک دولتی است که از خط‌مشی‌های تدارکات عمومی کشور استفاده می‌کنند، که از میان آن‌ها ۱۵۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه محقق‌ساخته نیز پس از سنجش اعتبار و روایی آن میان شرکت‌کننده‌ها توزیع شد. برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد.

یافته‌ها: تحلیل مسیر داده‌ها نشان می‌دهد که ساختار مناسب، مدیریت اثربخش، شایستگی حرفه‌ای کارکنان، و کیفیت قوانین و مقررات بر اجرای موفق خط‌مشی تدارکات اثر مثبت و معناداری دارند. در ضمن، نتایج نشانگر آن است که تدارکات الکترونیک، تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی، مناسبات اجتماعی، نظارت برون‌سازمانی، و شدت رقابت روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته را مطابق مدل پژوهش تعدیل می‌کنند.

ارزش / اصالت پژوهش: مطالعات بسیاری در مورد اجرای موفق خط‌مشی انجام شده است، اما چارچوب جامعی در مورد اجرای موفق خط‌مشی تدارکات وجود ندارد. یافته‌های پژوهش حاضر عوامل اثرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی تدارکات را در بخش دولتی ایران شناسایی می‌کند که فاقد سابقه نظری در ادبیات پیشین است.

کلیدواژه‌ها: ساختار مناسب، مدیریت اثربخش، شایستگی حرفه‌ای کارکنان، کیفیت قوانین و مقررات، اجرای موفق خط‌مشی تدارکات.

فراهدن مدیریت بازرگانی

دوره ۳۵ - بهار ۱۴۰۱ - شماره ۱  
پیاپی ۱۱۹ - صص: ۳-۲۵  
DOI: 10.52547/jmdp.35.1.3

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
frahnavard@imps.ac.ir

۳. دانشیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
alinezhad@qiau.ac.ir

دولت‌ها برای رفع مسائل عمومی جامعه خود اقدام به خطامشی‌گذاری می‌کنند. اگر فرایند خطامشی‌گذاری عمومی را در سه مرحله تدوین، اجرا، و ارزیابی خلاصه کنیم، اجرای خطامشی عمومی یکی از مهم‌ترین و پرچالش‌ترین مراحل فرایند خطامشی‌گذاری است. این تصور وجود دارد که اگر خطامشی وضع می‌گردد، حتماً اجرا می‌شود، اما در عمل به این صورت نیست، بلکه خطامشی‌های زیادی وضع می‌گردند، اما اجرا نمی‌شوند یا این که به صورت ناقص به اجرا درمی‌آیند (الوانی و شلوبری، ۱۳۹۷).

بر اساس نظر مک‌کونل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، یک خطامشی زمانی موفقیت‌آمیز تلقی می‌شود که به اهداف اولیه نائل شده باشد. گسترش پژوهش‌های اجرا موجب می‌شود که حوزه مذکور به درون بخش‌های دیگری همچون آموزش، سلامت، قانون، اقتصاد، و محیط‌زیست رسوخ کند. این انشعاب و چندپارگی در پژوهش‌های حوزه اجرا، تدوین نظریه‌های منسجم و یکپارچه را در این حوزه مشکل می‌سازد.

خطامشی تدارکات عمومی، چگونگی خرید کالا و خدمات توسط دولت‌ها را تبیین می‌کند و ابزاری راهبردی برای تحقق وظایف و دستیابی به اهداف وسیع‌تر سایر خطامشی‌ها می‌سازد و علاوه بر این که تلاشی است برای مطابقت با اصول استاندارد و قوانین، افزایش کارایی و اثربخشی این عملکرد را نیز به دنبال دارد. تدارکات عمومی شناسایی نیازها، تعیین شخص یا سازمان برای تامین آن‌ها، اطمینان از تحویل خریدها در بازه زمانی توافق‌شده و با کیفیت مورد انتظار است و پیامدهایی بر عملکرد بخش عمومی و رضایت شهروندان دارد (OECD, 2017). بر اساس پژوهش اسنایدر و رندن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، تاثیر تدارکات عمومی در بسیاری از حوزه‌های مختلف خطامشی‌های اصلی (دفاع، آموزش، انرژی، حمل‌ونقل، محیط‌زیست و مراقبت‌های بهداشتی و اقتصادی) شناخته می‌شود. خطامشی‌های خرید عمومی تعیین‌کننده اصلی نتایج در هر یک از این حوزه‌هاست و به همین دلیل استحقاق این را دارد که به اندازه‌ای که به سایر حوزه‌های مدیریت دولتی نظیر بودجه، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، و مدیریت اطلاعات توجه می‌شود، مورد توجه قرار گیرند.

از منظر ادبیات اجرای خطامشی عمومی، سه رویکرد در مورد شکل‌گیری و نحوه اجرای خطامشی وجود دارد: دیدگاه بالا به پایین، پایین به بالا، و ترکیبی. مدل‌های اجرای خطامشی با رویکرد بالا

1. McConnell
2. Snider & Rendon

به پایین بر تصمیم آمرانه (قانون موضوعه جدید) و نقش آفرینان رسمی (تصمیم‌گیرندگان) در سبک سلسله‌مراتبی متمرکز هستند (Birkland, 2015). دیدگاه بالا به پایین فرض می‌کند که اهداف خط‌مشی می‌تواند توسط خط‌مشی‌گذاران مشخص شود و اجرای موفقیت‌آمیز آن می‌تواند از طریق توسل به سازوکارهای معینی صورت پذیرد. دیدگاه پایین به بالا با رویکردی مثبت، این‌گونه استدلال می‌کند که صلاحیت تشخیص برای بوروکرات‌های سطح خیابان است. لپسکی<sup>۱</sup> نظریه بوروکراسی سطح خیابان را مطرح نمود (Lipsky, 2010). رویکرد ترکیبی دارای دیدگاه‌های هیبریدی یا مرادده‌ای است که بر فرایند پیچیده مذاکره و چانه‌زنی بین بازیگران خط‌مشی در تمام سطوح و فرایند برنامه‌ریزی تاکید می‌کند. رویکرد ترکیبی گاهی به عنوان نسل سوم مطالعات اجرا نیز شناخته می‌شود (Baghernezhad et al., 2017). ساباتییر<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، معتقد است که رویکرد بالا به پایین، بهترین شیوه برای مطالعه اجرا در عرصه‌هایی از خط‌مشی است که تحت تسلط یک قانون خاص، سرمایه‌های پژوهشی محدود یا جایی که موقعیت به‌خوبی ساختاربندی شده است، قرار دارند. از سوی دیگر، رویکرد پایین به بالا می‌تواند برای موقعیت‌هایی که در آن چندین خط‌مشی مختلف برای مقابله با یک مشکل خاص تدوین شده‌اند و همچنین در موقعیت‌های پویا، مناسب‌تر باشد. به این ترتیب، می‌توان رویکرد شکل‌گیری و اجرای خط‌مشی‌گذاران تدارکات عمومی در کشور ایران را رویکرد بالا به پایین تبیین کرد.

از منظر رویکردهای نوین، هاولت و همکاران (۱۳۹۴) به تشریح اجرای خط‌مشی در سه زمینه می‌پردازند: نخست از نظر باترفوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، حاکمیت شبکه‌ای به این معناست که اجرا آن چنان پیچیده شده است که سازمان نمی‌تواند خط‌مشی را به‌خوبی اجرا کند و برای این منظور به شبکه‌ای از سازمان‌ها نیاز است. حتی این سازمان‌ها ممکن است از چند کشور باشند. دوم از نظر فردریکسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، به چرخش‌های دموکراتیک در سطح جهانی و بستر اجتماعی - سیاسی در اجرای خط‌مشی توجه شده است. بر اساس این، اعتقاد بر این است که به شکلی روزافزون، اجرای خط‌مشی از طریق فرایندهای اجتماعی - سیاسی مذاکره، سازش و چانه‌زنی شکل می‌گیرد و محقق می‌شود. سوم، اجرای خط‌مشی در پرتو نظریه مدیریت دولتی نوین است. اگرچه مدیریت دولتی نوین در اواخر دهه ۱۹۹۰ به اوج خود رسید، به دلیل ماهیت نظریه، به‌ویژه توجه آن به ارزیابی

1. Lipsky
2. Sabatier
3. Batterfoss
4. Frederickson et al.

عملکرد، به شکلی جدی در اجرای خطامشی توجه شده و سرانجام توسط رونهار<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) رویکرد اجرای خطامشی در سطح بین‌المللی مطرح شده است. حضور سازمان‌های بین‌المللی در کشورها، نظیر آنچه در ایران و سوریه و لیبی شاهد بودیم، یا قراردادهای چندجانبه بین کشورها و مسائل اجرایی آن‌ها در زمره خطامشی‌هایی با ماهیت بین‌المللی قرار می‌گیرند. به همین ترتیب، از منظر رویکردهای نوین، اجرای خطامشی تدارکات عمومی به صورت پیچیده و حاکمیت شبکه‌ای تبیین می‌شود.

از منظر سطوح تحلیل، به‌نحوی که هیل و هیوب<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) چارچوب‌های تحلیلی جایگزین را معرفی می‌کنند، برای اولین بار کيسر و استرم<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) سه سطح مرتبط اما متمایز از تحلیل را مشخص می‌کنند: سطح عملیاتی، که جهان «عمل» را توضیح می‌دهد. سطح انتخاب جمعی، که جهان «تصمیم‌گیری معتبر» را توضیح می‌دهد و سطح اساسی، که «طراحی سازوکارهای انتخاب جمعی» را توضیح می‌دهد. بر اساس این، سطح تحلیل خطامشی تدارکات عمومی، در سطح عملیاتی تبیین می‌شود.

به این دلیل که تدارکات دولتی زمینه به‌نسبت جدیدی از مطالعه است، مطالعه خطامشی آن نیز نابالغ است. بنابراین، می‌تواند از علوم خطامشی به منظور بررسی خطامشی‌های خود از مفاهیم و روش‌های تحلیلی استفاده کند. پژوهشگران تدارکات عمومی هنوز تلاش کافی برای نظریه‌سازی مفهومی در مورد خطامشی نکرده‌اند. محمدزاده و اسکندری (۱۳۹۱)، به دلیل خلأهای پژوهشی پیشنهاد می‌کنند که تبیین ارکان و مبانی مهم قانون برگزاری مناقصات، تحلیل نقاط قابل‌بهبود و آیین‌نامه‌های قانون برگزاری مناقصات و روش‌های بهبود نظری، اجرایی، و کاربردی قانون برگزاری مناقصات مورد مطالعه قرار گیرد. از طرفی، با وجود مطالعات انجام‌شده در زمینه موفقیت اجرای خطامشی‌های مختلف، در خصوص خطامشی تدارکات عمومی همان‌طور که اسنایدر و رندون (۲۰۰۸) بیان می‌کنند، پژوهشگران تدارکات عمومی هنوز تلاش کافی برای نظریه‌سازی مفهومی در مورد خطامشی نکرده‌اند. به همین ترتیب نیز این موضوع در کشور ایران و بانک‌ها فاقد سابقه نظری است و تنها پژوهش انجام‌شده توسط شفیعی و همکاران (۲۰۲۱)، به ارائه مدلی برای اجرای خطامشی تدارکات عمومی منجر گردیده است.

بر اساس یافته‌های رحمانی و میرزاده کوهشاهی (۱۳۹۴)، اجرای قانون برگزاری مناقصات همواره از ایرادها و مشکلاتی رنج می‌برد و اصلاح فرایند برگزاری مناقصات ضروری و

1. Runhaar
2. Hill & Hupe
3. Kiser & Ostrom

اجتناب‌ناپذیر است. هرچند نقش مناقصه در مفاصد اقتصادی و وجوه مختلف آن موکداً مورد بحث و بررسی کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه مناقصات قرار گرفته، ولی متأسفانه تاکنون هدف اولیه قانونگذار، مبنی بر خلق یک ابزار قانونی کارآمد برای ایجاد شفافیت و جلوگیری از بروز فساد، در روند برگزاری مناقصات محقق نشده است. بانک‌های دولتی در کشور ایران ملزم به استفاده از خط‌مشی‌های تدارکات عمومی (قانون برگزاری مناقصات و آیین‌نامه‌های آن) در انجام امور تدارکات خود هستند. **دلخواه و همکاران (۱۳۹۰)**، در بررسی عوامل ناکارآمدی بانک‌های دولتی، اسراف سازمانی ناشی از ناکارآمدی و غیراثربخش بودن فرایند خرید را از جمله شرایط هدردهی منابع - با وجود خط‌مشی‌های مختلف در این زمینه - می‌دانند. از طرفی **جودکی (۱۳۹۸)**، ماهیت بانک‌های دولتی و تفاوت ساختار مالکیت و قالب فعالیت‌های این گروه از مضمولان قانون را از جمله موانع اجرای قانون می‌داند.

از آن جایی که نیازمندی‌های اساسی برای برخورداری از یک سیستم تدارکات مطلوب و کارآمد قوانین و خط‌مشی‌ها، روش‌های کارآمد، تبادل موثر اطلاعات، روش‌های موثر حل اختلافات، توسعه چارچوب منسجم حقوقی و اجرایی، کارکنان آموزش‌دیده و سیستم‌های کنترل داخلی و نظارت خارجی برای جلوگیری از تقلب، اتلاف و فساد است، مطالعه چگونگی اجرای خط‌مشی تدارکات بانک‌ها زمینه‌ساز برخورداری از یک سیستم تدارکات کارآمد خواهد بود. بنابراین، مسئله پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی و عواملی است که این اجرا را تعدیل می‌کنند. بنابراین، این پژوهش با بررسی اعتبار مدل طراحی‌شده توسط **شفیعی و همکاران (۲۰۲۱)**، ضمن رفع خلأ مطالعاتی، برای رفع مشکلات تدارکات بانک‌ها کارگشاست و راهکارهای اجرایی ارائه می‌نماید. پرداختن به این موضوع، با وجود جامع‌نگری خط‌مشی‌گذاران خط‌مشی تدارکات عمومی در کشور ایران، برای اجرای موفق خط‌مشی‌های تدارکات عمومی در بانک‌های دولتی - به عنوان یکی از نهادهای دارای نقش تعیین‌کننده در اقتصاد - مهم است. از نظر فایده کاربردی، مطالعه خط‌مشی‌های نهادهایی که دارای ویژگی مشترک و مرتبط هستند (بانک‌ها)، برای بهبود و توسعه خط‌مشی و دستیابی به عملکرد مطلوب بانک‌ها ضروری است. نتایج پژوهش حاضر بانک‌ها را یاری می‌کند که خط‌مشی‌های وضع‌شده را با موفقیت بیش‌تری اجرا نمایند.

### اجرای موفق خطمشی

اجرای خطمشی دارای دو حالت است: اجرای موفق خطمشی یا شکست در اجرای خطمشی. شکست در اجرای خطمشی می‌تواند در نتیجه عدم اجرا یا عدم موفقیت در اجرا باشد. عدم اجرا به این معناست که خطمشی اجرا نمی‌شود و از دلایل اصلی آن نادیده گرفته شدن عدم قابلیت اجرای خطمشی در مرحله خطمشی‌گذاری است. عدم موفقیت در اجرا نیز حالتی است که سیاست و خطمشی، شرایط کامل را برای انجام و اجرا ندارند و عوامل خارجی نامساعد است و خطمشی نمی‌تواند به نتایج پیش‌بینی شده دست یابد. خطمشی اجرا می‌شود، ولی تحقق هدف صورت نمی‌پذیرد. شکست خطمشی می‌تواند حاصل اجرای بد باشد. سیاست بد یا بدشانسی. وقتی خطمشی‌گذاری بد باشد، اجرا بی‌اثر خواهد بود، یا شرایط و عوامل خارجی و جانبی می‌تواند دلیلی برای بدشانسی و شکست خطمشی باشد (Memarzade et al., 2013).

موفقیت‌آمیزترین خطمشی‌ها آن‌هایی هستند که به اهداف اولیه نائل شدند یا از آن فراتر رفته باشند، به طوری که دستور کار خطمشی دربرگیرنده توان بروز تغییر در دولت، ارائه یک نقطه شروع برای توسعه آتی خطمشی یا حل فوری یک مشکل عمومی باشد (Rutter et al., 2012). ونیمتر و ونهورن<sup>۱</sup> (۱۹۷۵)، این فرضیه را مطرح می‌سازند که اجرای خطمشی زمانی موفق خواهد بود که تنها تغییر حاشیه‌ای<sup>۲</sup> برای اجرای خطمشی مورد نیاز باشد و بین مجریان اجماع بالا در مورد هدف خطمشی وجود داشته باشد. به سخن دیگر، آنان این فرضیه را مطرح می‌کنند که اجرای خطمشی بیش‌تر موفق خواهد بود اگر اجرای آن نیازمند تغییرات جزئی باشد و سطح اجماع در مورد هدف خطمشی بالا باشد.

### عوامل موثر بر اجرای موفق خطمشی تدارکات

از نظر تای<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، جنبش جهانی‌سازی اخیر، تدارکات عمومی را پیچیده‌تر کرده است، زیرا مقامات تدارکات نه‌تنها باید قوانین و مقررات ملی، بلکه موافقت‌نامه‌های تجارت بین‌المللی را نیز

1. Van Meter & Van Horn  
2. Marginal Change  
3. Thai

رعایت کنند. همچنین از نظر کالیستا<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، سطح اول اجرا و عوامل اثرگذار بر اجرای موفق خطمشی عبارت است از سطح اول محتوای نهادی یا قانونی اساسی است که بر جنبه های قانونی و نهادی تاکید دارد و چگونگی رفتار آن منوط به قبول دستورالعمل ها، قوانین و مقررات وضع شده توسط نهادها و موسسه هاست. **استرمان و کوپریانووا**<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، پی بردند که در اتحادیه اروپا، تدارکات عمومی با ترکیبی از دستورالعمل ها و اصول اتحادیه اروپا و قوانین و مقررات ملی و منطقه ای اداره می شود. همچنین، نهادهای عمومی می توانند قوانین داخلی را اتخاذ کنند که مطابق با قوانین اتحادیه اروپا و ملی / منطقه ای باشد.

نتایج **حلاج** (۲۰۱۵)، در خصوص قانون برگزاری مناقصات حاکی از آن است که مشکل فقط زیاد و انبوه بودن مقررات نیست، تفرق و عدم ارتباط ارگانیک این قوانین نیز مشکل مهمی است. حتی باید از این هم فراتر رفت و گفت نداشتن الگوی سازگار و دقیق برای این مقررات کاملاً روشن است و رویکردهای معارض در میان آیین نامه های اجرایی مختلف جلوه ای از این ناسازگاری هاست. **قدیری و سپهری** (۲۰۱۸)، با مطالعه مقوله فساد در تدارکات عمومی به وجود پنج تضاد کلیدی در تدارکات سازمان های مطالعه شده اشاره می کنند: (۱) فقدان صلاحیت های لازم در سطح مدیریت؛ (۲) عدم برخورداری از صلاحیت های حرفه ای ناظران سازمانی و فراسازمانی حوزه تدارکات عمومی در سازمان های مورد مطالعه؛ (۳) تصمیم گیری های حساس و مقتصدانه در سازمان های مورد مطالعه که بهره چندان از واقعیت ندارند؛ (۴) شکل گیری سیاستی سازمان های مورد مطالعه برای حفظ روابط مطلوب با تامین کنندگان خاص؛ و (۵) فقدان راهنما و قواعد و هدایت گری های عملی لازم در فرهنگ سازمانی برای مواجهه با موقعیت های حساس و پیچیده تدارکات عمومی. **جمشیدی و همکاران** (۲۰۲۲)، در شرایط خاص شرکت های پروژه محور ایران، عوامل جدیدی در اجرای موفقیت آمیز خطمشی های عمومی شناسایی می کنند که مهم ترین آن ها عبارتند از: (۱) شراکت عمومی - خصوصی مبتنی بر برون سپاری اجرای پروژه های نفتی؛ (۲) وجود حقوق بهینه پیمانکاری؛ (۳) ساختار پروژه محور؛ (۴) مدیریت یکپارچه عملکرد در سطوح مختلف؛ و (۵) تلاطم محیطی ناشی از تحریم. **شفیعی و همکاران** (۲۰۲۱)، با قرار دادن مجموعه پژوهش های صورت گرفته در حوزه اجرای موفقیت آمیز خطمشی، مجموعه عوامل موثر بر اجرای موفق خطمشی را این گونه شرح می دهند: شرایط و متغیرهای زمینه ای (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی)، نظارت و کنترل خطمشی، تعهد عوامل اجرایی سطح خيابانی، ویژگی های شخصیتی مجریان، خصوصیات فردی و

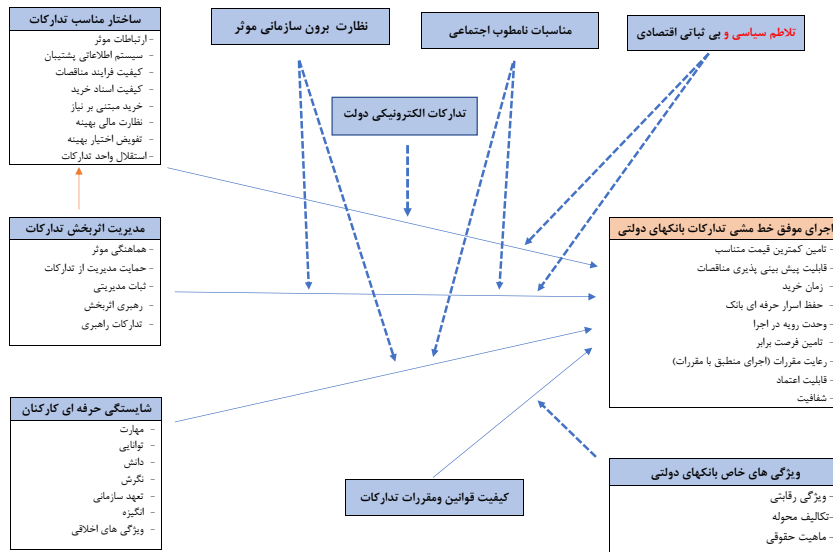
1. Calista  
2. Estermann & Kupriyanova



رفتار کارکنان خط مقدم، آموزش کارکنان، ساختار اجرایی و روش‌های کاری مناسب، اطلاعات و ارتباطات و روابط بین‌سازمانی، برنامه‌ریزی برای اجرا و بسیج منابع، راهبرد حمایتی در حین اجرا، ثبات مدیریتی، الزامات قانونی و ابزارهای مناسب اجرا، ماهیت و کیفیت خطمشی، ابتدای خطمشی بر نظریه معتبر، سازگاری خطمشی با دیگر خطمشی‌های مرتبط، ویژگی‌های سازمان مجری، اعتماد عمومی به خطمشی، و استقرار سازوکارهای پاسخگویی و شفافیت در فرایند اجرا.

## چارچوب مفهومی پژوهش

با در نظر گرفتن مبانی نظری و پیشینه پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت **شکل (۱)** تدوین شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، اجرای موفق خطمشی تدارکات تابعی است از متغیرهای مستقل مدیریت موثر تدارکات، شایستگی حرفه‌ای کارکنان مجری، و کیفیت قوانین و مقررات تدارکات. در ضمن، متغیر ساختار مناسب تدارکات در رابطه بین اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی و مدیریت اثربخش آن در نقش میانجی ظاهر می‌شود. به علاوه، نظارت برون‌سازي موثر، تدارکات الکترونیکی، ویژگی‌های خاص بانک‌های دولتی، تلاطم سیاسی - اقتصادی، و مناسبات نامطلوب اجتماعی در نقش تعدیل‌کننده روابط ترسیم‌شده در مدل ظاهر می‌شوند.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

در ضمن، با لحاظ کردن مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح هستند:

- H<sub>1</sub>: ساختار مناسب تدارکات تاثیرات معناداری بر اجرای موفق خطمشی تدارکات دارد.  
 H<sub>2</sub>: مدیریت اثربخش تدارکات تاثیرات معناداری بر اجرای موفق خطمشی تدارکات دارد.  
 H<sub>3</sub>: شایستگی حرفه‌ای کارکنان تدارکات تاثیرات معناداری بر اجرای موفق خطمشی تدارکات دارد.  
 H<sub>4</sub>: کیفیت قوانین و مقررات تدارکات تاثیرات معناداری بر اجرای موفق خطمشی تدارکات دارد.  
 H<sub>5</sub>: مدیریت اثربخش تدارکات تاثیرات معناداری بر ساختار مناسب تدارکات دارد.  
 H<sub>6</sub>: ویژگی‌های خاص بانک‌های دولتی، رابطه کیفیت قوانین و مقررات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.

- H<sub>7</sub>: بی‌ثباتی اقتصادی رابطه ساختار مناسب تدارکات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.  
 H<sub>8</sub>: بی‌ثباتی اقتصادی رابطه مدیریت اثربخش تدارکات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.  
 H<sub>9</sub>: مناسبات نامطلوب اجتماعی رابطه ساختار مناسب تدارکات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.  
 H<sub>10</sub>: مناسبات نامطلوب اجتماعی رابطه مدیریت اثربخش تدارکات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.

- H<sub>11</sub>: نظارت برون‌سازمانی موثر رابطه ساختار مناسب تدارکات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.  
 H<sub>12</sub>: نظارت برون‌سازمانی موثر رابطه مدیریت اثربخش تدارکات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.

- H<sub>13</sub>: تدارکات الکترونیک موثر رابطه ساختار مناسب تدارکات را در اجرای خطمشی تعدیل می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش‌شناسی از نوع توصیفی - همبستگی و از نظر هدف شناختی از نوع کاربردی است، زیرا یافته‌های آن در بهبود اجرای خطمشی تدارکات قابل کاربرد است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران و کارشناسان ناظر بر تدارکات هشت بانک دولتی (توسعه صادرات، صنعت و معدن، توسعه تعاون، پُست بانک، مسکن، کشاورزی، ملی، و سپه) تشکیل می‌دهند که از خطمشی‌های تدارکات عمومی کشور استفاده می‌کنند. با توجه به جدول کوهن<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، ۱۵۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌های پژوهش میان شرکت‌کننده‌ها توزیع گشت. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه شفیعی و همکاران (۲۰۲۱) بوده که در آن برای سنجش متغیرهای پژوهش از مولفه‌های جدول (۱) استفاده شده است.

جدول ۱: مولفه‌های سنجش متغیرها

متغیر	مولفه‌ها	
اجرای موفق خط‌مشی تدارکات	مرغوبیت و قیمت مناسب	رقابت عادلانه
	پیش‌بینی‌پذیری مناقصات	اجرای منطبق با مقررات
	خرید در زمان مناسب	اعتمادپذیری
	حفظ اسرار حرفه‌ای بانک و وحدت رویه در اجرا	شفافیت در برگزاری مناقصات
ساختار و سازمان مناسب تدارکات	ارتباطات موثر	رعایت الزامات خرید
	مدیریت موثر اطلاعات	پرداخت طبق قرارداد
	ساده‌سازی و چابک‌سازی فرایند تدارکات ساده، شفاف و کامل بودن اسناد تدارکات	استقلال واحد تدارکات
مدیریت اثربخش تدارکات	هماهنگی مدیران	مدیریت موثر در واحدهای تدارکات
	حمایت مدیریت ارشد بانک از تدارکات ثبات مدیریت تدارکات	همسوسازی تدارکات با اهداف نگاه راهبردی به تدارکات
شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان	تجربه تدارکات	انگیزه و احساس مسئولیت
	سلیقه و ذوق در تدارکات تعهد و تعلق سازمانی	همکاری و مشارکت‌جویی اخلاق حرفه‌ای
	نگرش و اعتقادات مذهبی	مهارت‌های حرفه‌ای
کیفیت قوانین و مقررات	کیفیت خط‌مشی تدارکات به‌روزرسانی مقررات تدارکات	همسوسازی با دیگر مقررات مرتبط
شرایط رقابتی بانک‌ها	شدت رقابت	ماهیت حقوقی خاص بانکداری
	محرمانگی تجاری	مشتریان پرتوقع و مطالبه‌گر
شرایط و زمینه عمومی بانکداری	تلاطم سیاسی	مناسبات اجتماعی
	تلاطم اقتصادی نظارت برون‌سازمانی	تدارکات الکترونیک

روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج‌شده، و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر AVE تایید شده است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش محاسبه شد که در تمامی موارد بالاتر از ۰/۷ بود. برای آزمون مدل از تحلیل مسیر مبتنی بر واریانس با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

در این بخش و در **جدول (۲)**، به توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی و توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی، و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود. طبق یافته‌های توصیفی پژوهش، ۱۱ درصد از افراد مورد سنجش زن و ۸۹ درصد مرد بودند. ۲ درصد از آزمودنی‌ها مدیر ارشد، ۳۴ درصد مدیر میانی، ۳۰ درصد مدیر پایه، ۱۳ درصد کارشناس مسئول، ۷ درصد کارشناس ارشد، و ۱۴ درصد کارشناس بودند. در مورد میزان تحصیلات پاسخگویان، ۳ درصد از آزمودنی‌ها فوق‌دیپلم، ۴۰ درصد کارشناسی، ۵۰ درصد کارشناسی ارشد، و ۷ درصد دکتری بودند.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه و توصیف متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
اجرای موفق خط‌مشی تدارکات عمومی بانک‌های دولتی	۳/۸۴۳	۰/۵۸۰	-۰/۳۹۲	-۰/۷۹۷
ساختار مناسب تدارکات	۳/۵۹۹	۰/۶۳۸	-۰/۵۲۶	۰/۹۶۲
مدیریت اثربخش تدارکات	۳/۵۰۵	۰/۷۸۳	-۰/۵۴۸	۰/۲۵۸
شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان تدارکات	۳/۳۷۳	۰/۶۵۴	-۰/۴۰۲	-۰/۱۵۶
کیفیت قوانین و مقررات تدارکات	۳/۲۶۳	۰/۶۱۱	-۰/۱۰۷	-۰/۰۳۸
رقابت با سایر بانک‌های دولتی و خصوصی	۳/۴۲۰	۰/۷۰۲	-۰/۵۸۴	۰/۶۶۴
تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی	۳/۹۹۸	۰/۷۶۲	-۰/۷۹۵	۰/۵۱۹
مناسبات نامطلوب اجتماعی	۳/۳۳۰	۰/۸۱۴	-۰/۱۷۷	۰/۰۹۵
نظارت برون‌سازمانی موثر	۳/۱۰۸	۰/۸۹۵	-۰/۳۵۷	-۰/۲۶۵
تدارکات الکترونیک موثر	۳/۳۰۹	۰/۶۷۱	-۰/۱۴۴	۰/۰۳۰

میانگین و انحراف استاندارد همه مولفه‌ها برآورد شد. همچنین، یافته‌های حاصل از **جدول (۲)** نشان می‌دهد که آماره کشیدگی در تمامی مولفه‌ها بین ۵، -۵ است، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال است و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نیست. همچنین، آماره چولگی در تمامی مولفه‌ها بین ۳، -۳ و حتی بین ۲، -۲ قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال است و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست.

برای بررسی مدل اصلی، از تحلیل عامل تاییدی استفاده می‌شود. در مدل اندازه‌گیری، هماهنگی درونی مدل یا میزان پایایی با محاسبه پایایی مرکب (CR)<sup>۱</sup> سنجیده می‌شود. ضرایب

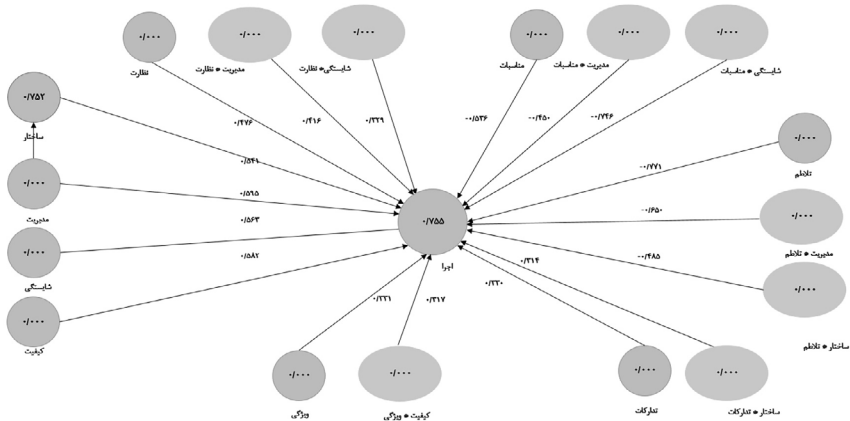
### 1. Composite Reliability

پایایی در جدول (۳) نشان داده می‌شود. همه ساختارهای مدل دارای پایایی مرکب بالایی هستند و از شاخص معیار  $0/6$  بزرگ‌ترند. پایایی مرکب نشان‌دهنده پایایی درونی بالای داده‌های پژوهش است. همچنین، مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از  $0/7$  نشانگر پایایی قابل قبول است.

جدول ۳: مقادیر AVE و میزان شاخص‌های پایایی برای مدل پژوهش

سازه	AVE	CR	R2	$\alpha$	شاخص اشتراک	افزونگی
ساختار مناسب تدارکات	0/528	0/974	0/752	0/973	0/528	0/396
مدیریت اثربخش تدارکات	0/543	0/971		0/969	0/543	
شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان تدارکات	0/598	0/955		0/952	0/398	
کیفیت قوانین و مقررات تدارکات	0/639	0/958		0/953	0/639	
نظارت برون‌سازمانی موثر	0/748	0/922		0/888	0/748	
تدارکات الکترونیک موثر	0/690	0/939		0/924	0/690	
مناسبات نامطلوب اجتماعی	0/739	0/919		0/883	0/739	
تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی	0/621	0/929		0/913	0/621	
رقابت با سایر بانک‌های دولتی و خصوصی	0/699	0/942		0/928	0/699	
تدارکات الکترونیک موثر × ساختار مناسب تدارکات	0/682	0/998		0/998	0/682	
تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی × ساختار مناسب تدارکات	0/638	0/998		0/998	0/638	
نظارت برون‌سازمانی موثر × مدیریت اثربخش تدارکات	0/729	0/997		0/997	0/729	
مناسبات نامطلوب اجتماعی × مدیریت اثربخش تدارکات	0/727	0/997		0/997	0/727	
تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی × مدیریت اثربخش تدارکات	0/645	0/998		0/998	0/645	
نظارت برون‌سازمانی موثر × شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان تدارکات	0/718	0/997		0/997	0/718	
مناسبات نامطلوب اجتماعی × شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان تدارکات	0/716	0/997		0/997	0/716	
رقابت با سایر بانک‌های دولتی و خصوصی × کیفیت قوانین و مقررات تدارکات	0/797	0/997		0/997	0/797	
اجرای موفق خط‌مشی تدارکات عمومی بانک‌های دولتی	0/565	0/972	0/755	0/970	0/465	0/281

با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی مدل پرداخت. با مقایسه مقدار T محاسبه شده برای ضریب هر مسیر، می‌توان به تایید یا رد مدل پرداخت. بدین‌سان، اگر مقدار قدر مطلق آماره T بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در صورتی که مقدار آماره T بیش‌تر از ۲/۵۸ باشد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. نتایج آزمون مدل اصلی پژوهش در حالت معناداری ضرایب در شکل (۲) نشان داده شده است. اعداد نوشته‌شده روی خط در واقع ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان دوتای آنهاست که همان ضریب مسیر است. با توجه به قدر مطلق ضرایب مسیر، تاثیرگذاری هر یک از متغیرها بر متغیر دیگر با فلش و عدد بالای آن نشان داده شده است. متغیرهای تعدیل‌گر با رنگ متمایز و علامت \* نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل اصلی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



جدول ۴: ضرایب مسیر و معناداری مدل اصلی پژوهش

نتیجه	T	$\beta$	مسیر
تایید	۶/۶۰۷	۰/۵۴۱	← ساختار مناسب تدارکات
تایید	۶/۷۴۵	۰/۵۹۵	← مدیریت اثربخش تدارکات
تایید	۶/۶۱۲	۰/۵۶۳	← شایستگی های حرفه‌ای کارکنان تدارکات
تایید	۵/۵۸۸	۰/۵۸۲	← کیفیت قوانین و مقررات تدارکات
تایید	۵/۷۱۲	۰/۴۷۶	← نظارت برون‌سازمانی موثر
تایید	۵/۷۷۹	۰/۳۳۰	← تدارکات الکترونیک موثر
تایید	۵/۴۷۱	-۰/۵۳۶	← مناسبات نامطلوب اجتماعی
تایید	۶/۱۷۱	-۰/۷۷۱	← تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی
تایید	۵/۷۸۸	۰/۳۳۱	← رقابت با سایر بانک‌های دولتی و خصوصی
تایید	۵/۲۶۹	۰/۳۱۴	← تدارکات الکترونیک موثر × ساختار مناسب تدارکات
تایید	۵/۱۰۸	-۰/۴۸۵	← تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی × ساختار مناسب تدارکات
تایید	۵/۱۷۱	۰/۴۱۶	← نظارت برون‌سازمانی موثر × مدیریت اثربخش تدارکات
تایید	۵/۳۴۰	-۰/۴۵۰	← مناسبات نامطلوب اجتماعی × مدیریت اثربخش تدارکات
تایید	۵/۸۰۹	-۰/۶۵۰	← تلاطم سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی × مدیریت اثربخش تدارکات
تایید	۵/۰۹۵	۰/۳۲۹	← نظارت برون‌سازمانی موثر × شایستگی های حرفه‌ای کارکنان تدارکات
تایید	۵/۴۹۹	-۰/۷۴۶	← مناسبات نامطلوب اجتماعی × شایستگی های حرفه‌ای کارکنان تدارکات
تایید	۵/۴۹۵	۰/۳۱۷	← رقابت با سایر بانک‌های دولتی و خصوصی × کیفیت قوانین و مقررات تدارکات
تایید	۷/۸۲۷	۰/۸۶۷	← مدیریت اثربخش تدارکات

مقاله ۱ - تاثیر ساختار و مدیریت تدارکات، شایستگی های حرفه‌ای کارکنان، و کیفیت خط‌مشی... | عباس شفیعی و همکاران

برای بررسی میزان تاثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است اثرات کل، مستقیم، و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرات در جدول (۵) قابل مشاهده است.



جدول ۵: تفکیک اثرات مستقیم، غیرمستقیم، و کل

کل	اثر		متغیر وابسته	متغیر مستقل
	غیرمستقیم	مستقیم		
۰/۸۶۷	---	۰/۸۶۷	ساختار مناسب تدارکات	مدیریت اثربخش تدارکات
۰/۵۴۱	-----	۰/۵۴۱	اجرای موفق خط‌مشی ...	ساختار مناسب تدارکات
۱/۰۶۴		$۰/۸۶۷ \times ۰/۵۴۱ = ۰/۴۶۹$	اجرای موفق خط‌مشی ...	مدیریت اثربخش تدارکات

همان‌طور که در جدول (۵) قابل مشاهده است، تاثیر مدیریت اثربخش تدارکات بر اجرای موفق خط‌مشی تدارکات عمومی بانک‌های دولتی از طریق ساختار مناسب تدارکات به میزان ۱/۰۶۴ است. بنابراین، با توجه به شکل‌های (۲) و (۳) چنین استنباط می‌شود که تمام فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

دولت‌ها در برابر جامعه وظایفی برعهده دارند و برای انجام این وظایف باید فعالیت‌هایی اعم از فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی صورت گیرد. برای انجام صحیح این فعالیت‌ها نیز لازم است خط‌مشی‌هایی تدوین شود. اجرای صحیح این خط‌مشی‌ها می‌تواند به نتایجی همچون توسعه کشور، رضایت عمومی شهروندان، افزایش سطح رفاه و قدرتمند شدن کشور منجر شود. همچنین، اجرای نادرست آن‌ها می‌تواند نارضایتی عمومی، کاهش سطح رفاه، و عقب‌ماندگی کشور را در پی داشته باشد. وقتی خط‌مشی‌ها شکل می‌گیرند، آن خط‌مشی‌ها به اجرا درخواهند آمد، در صورتی که این فرض برای بسیاری از خط‌مشی‌ها معتبر نیست. در نگاه اول تصور می‌شود فعالیت‌های اجرا، پس از تصویب خط‌مشی به‌طور خودکار و پیوسته از طریق موسسه‌های دولتی و اقتدار خط‌مشی‌گذاری به‌سادگی پیاده می‌شوند، در حالی که اجرا نه ساده است و نه خودکار. اغلب بین تصویب قوانین و مقررات و بکارگیری آن‌ها شکاف بزرگی قرار دارد. این شکاف از طریق خط‌مشی‌گذاران ممکن است بزرگ‌تر و ژرف‌تر شود. اگرچه هر موسسه دولتی در اجرای خط‌مشی، نشان‌دهنده وضعیت نااطمینانی در اجراست. هیچ تضمینی وجود ندارد که خط‌مشی‌های مناسب امروز برای فردای مشخصی کاربرد داشته باشد. در واقع، رابطه بین تصمیم‌گیری و اجرا خیلی ظریف و دقیق است. اگرچه اجرا بعد از فرایند تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد، ممکن است اجرای خط‌مشی تحت تاثیر جزئیاتی از خط‌مشی عمومی قرار گیرد که قبل از آن رخ داده‌اند.

اهمیت خطمشی‌گذاری عمومی بر هیچ‌کس پوشیده نیست، ولی مدیریت بخش عمومی بر اساس میزان موفقیت در اجرای آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در سال‌های اخیر ارزیابی‌های تازه‌ای در مورد علل شکست خطمشی‌های عمومی صورت گرفته است و انتقادهای جدی از نحوه خطمشی‌گذاری عمومی و چگونگی اجرای آن به‌وجود آمده است. برای دستیابی به اجرای اثربخش، می‌توان بسیاری از مشکلات اجرا را در بخش خدمات عمومی ایران، با شناخت دقیق عوامل موثر بر اثربخشی آن‌ها در مرحله تدوین و اجرا رفع نمود. اجرای ناموفق خطمشی‌های تدوین‌شده از جمله مشکلاتی است که تقریباً تمامی کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته با آن مواجه‌اند و در این خصوص هزینه‌های جبران‌ناپذیری را پرداخت نموده‌اند. مسئله عدم اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی در کشور ما نیز مورد توجه جدی مسئولان قرار گرفته که مهم‌ترین دلیل آن ناکارآمدی و عدم دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده در اجرای خطمشی‌هاست.

در ایران نیز مانند سایر کشورها خطمشی‌های اقتصادی از مهم‌ترین خطمشی‌های عمومی هستند که عملکرد بانک‌ها نقش قابل‌توجهی در موفقیت یا شکست آن‌ها ایفا می‌کنند.

بانک‌های دولتی برای رفع نیازهای خود، بر اساس خطمشی قانون برگزاری مناقصات و آیین‌نامه‌های وابسته اقدام به خرید انواع خدمات و کالا می‌نمایند که با توجه به اشتراکات فعالیت آن‌ها، عموماً دارای خصوصیات کلی مشترک و موقعیت مشابه هستند. ناکارآمدی بانک‌ها، به‌ویژه در بخش هزینه‌ها، نحوه خرید، تجهیز و فروش (تدارکات) در حالی همواره مورد انتقاد سیاستمداران، پژوهشگران و صاحب‌نظران است که قوانین و مقررات متعددی در زمینه خرید و تدارکات وجود دارد. این پژوهش در بررسی واکنش‌های عوامل موثر بر اجرا، به مطالعه خطمشی تدارکات عمومی بانک‌های دولتی پرداخته است.

یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که ساختار مناسب، مدیریت اثربخش، شایستگی حرفه‌ای کارکنان، و کیفیت قوانین و مقررات بر اجرای موفق خطمشی تدارکات اثر مثبت و معناداری دارند. در ضمن، نتایج بیان می‌کند که ویژگی‌های خاص بانک‌های دولتی، رابطه کیفیت قوانین و مقررات و اجرای موفق خطمشی تدارکات را به صورت کاهنده تعدیل می‌کند، و متغیرهای تعدیل‌گر بی‌ثباتی اقتصادی و مناسبات نامطلوب اجتماعی در رابطه بین ساختار مناسب، مدیریت اثربخش تدارکات، و اجرای موفق خطمشی تدارکات در نقش بازدارنده ظاهر می‌شوند. در نهایت، تدارکات الکترونیک موثر رابطه ساختار مناسب تدارکات و اجرای موفق خطمشی تدارکات را به صورت کاهنده تعدیل می‌کند.

یافته‌های این پژوهش به لحاظ اجرایی و عملی می‌تواند برای بهبود امور تدارکات و افزایش

بهره‌وری دولت، کاهش هزینه‌های عمومی و تقویت اقتصاد و پیاده‌سازی موفق خط‌مشی‌های تدارکاتی مورد استفاده سازمان‌های دولتی، به‌ویژه بانک‌ها قرار گیرد. از لحاظ نظری نیز کمبود پژوهش و تدوین مدل را در زمینه اجرای خط‌مشی تدارکات عمومی بانک‌های دولتی جبران می‌کند و باعث توسعه نظریه‌پردازی در مرحله اجرای خط‌مشی می‌شود. همچنین، پژوهش حاضر با استفاده از مفاهیم و روش‌های تحلیلی از علوم خط‌مشی، موجب توسعه نظری در زمینه تدارکات عمومی نیز می‌گردد، به‌نحوی که به مرتب کردن اندیشه‌ها و رویکردها در زمینه تدارکات منجر می‌شود و می‌تواند به پژوهشگران و دانشجویان کمک کند که حسی از پیچیدگی، کاربرد و محدودیت‌های تدارکات عمومی داشته باشند.

هرچند در پژوهش‌های پیشین (Hajipoor et al., 2016; Kazeminezhad et al., 2019) به عوامل اجرای موفق خط‌مشی‌ها مانند مدیریت و نظارت درست به صورت عام یا در زمینه‌های خاص مانند بخش انرژی اشاره شده است، اما نتایج این پژوهش در حوزه خط‌مشی تدارکات بانکداری نشان می‌دهد که حفظ استمرار خدمت‌رسانی به مشتریان و عدم توقف امور، حفظ محرمانگی و اسرار حرفه‌ای نسبت به رقبا، و سرعت و چابکی خرید پیش از رقبا در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی تدارکات بسیار تعیین‌کننده هستند.

این ویژگی‌ها ناشی از شرایط متفاوت بانک‌ها نسبت به سایر بخش‌های عمومی است، به‌نحوی که اجرای خط‌مشی تدارکات عمومی در بانک‌های دولتی زمانی موفق خواهد بود که نقش تعدیل‌کنندگی این ویژگی‌ها در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی تدارکات در نظر گرفته شود. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کیفیت خط‌مشی تدارکات در مرحله تدوین یکی از حلقه‌های تاثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خواهد بود. از طرفی، اجرای خوب و بدون نقص سیاست‌های تدوین شده می‌تواند در آینده بر تدوین خط‌مشی‌های آتی نیز نقش بسزایی داشته باشد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، اندیشمندان خط‌مشی‌گذاری اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی را شامل کیفیت خط‌مشی تدوین شده، حمایت از سوی مراجع قانونی، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، تخصص و مهارت کارکنان، و انتخاب ابزار مناسب می‌دانند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از ابزار مناسب، کیفیت خط‌مشی، رهبری مناسب، سادگی و شفافیت خط‌مشی از عوامل کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی عمومی تدارکات در بانک‌های دولتی هستند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مطمئن‌ترین مسیر پیش‌روی کشور در راستای دستیابی به اهداف مندرج در برنامه‌های توسعه، ایجاد ساختاری مناسب برای تدوین خط‌مشی‌های مطلوب، تعیین متولی اجرا و استفاده از نظرات ذی‌نفعان است. از سوی دیگر، پایبندی به اسناد برنامه‌های توسعه

و الزامات اجرایی توسط دولت‌ها و مدیران ارکان مختلف در طول ادوار مختلف نیز در این امر خطیر موثر است. پس با توجه به یافته‌های پژوهش، بی‌ثباتی اقتصادی رابطه ساختار مناسب تدارکات (متغیر مستقل) و اجرای موفق خط‌مشی تدارکات (متغیر وابسته) را تعدیل می‌کند. در ضمن، ارتباطات و اطلاعات ناکافی، غیبت منابع و تسهیلات مناسب، انگیزه‌ها و نگرش‌های مجریان، ارزیابی اجراکنندگان از اجرای تضاد بین اجرا و منافع آن‌ها، ساطع شدن خط‌مشی از سوی حکومت به جای گروه‌های هدف، بی‌توجهی به متغیرهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اداری، عدم برخورداری مدیران از فضای حمایتی لازم برای تصمیم‌گیری، ناکافی بودن حقوق و دستمزد مجریان، عدم وجود تخصص لازم در مجریان، تصمیم‌گیری متمرکز، و نبود سازوکار هماهنگی از موانع اجرای موفق خط‌مشی‌هاست. نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که بی‌ثباتی اقتصادی رابطه بین متغیر مدیریت اثربخش تدارکات و اجرای موفق خط‌مشی تدارکات را به صورت کاهنده تعدیل می‌کند.

از آن جایی که نظام‌های پرداخت و سازوکارهای نظارت بر اجرای قراردادها، متغیرهایی هستند که می‌توانند در اجرای موفقیت خط‌مشی‌ها اثر بگذارند، نظارت‌های چندلایه پیچیده غیر کارشناسی از بیرون سازمان، تقابل نظارت با اجرا، سازمان بازرسی کل کشور با نظارتی که انجام می‌دهد، و مرکز حمایت از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان به خاطر نرخ‌گذاری، در اجرای موفق خط‌مشی‌های تدارکات در بانک‌های دولتی نقش دارند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که نظارت‌های برون‌سازمانی موثر در رابطه بین ساختار مناسب تدارکات و مدیریت اثربخش (متغیرهای مستقل) و اجرای موفق خط‌مشی تدارکات در نقش تسهیل‌کننده ظاهر می‌شود.

بانک‌ها نیز در استفاده از سامانه تدارکات الکترونیک دولت با مشکلات فراوان مواجه بوده و بارها در پیگیری رفع این نواقص تلاش کرده‌اند. برگزاری جلسات مختلف و مشترک بین‌بانکی برای رفع این مشکلات از جمله این پیگیری‌هاست. بنابراین، کنترل و نظارت بر اجرای قوانین در بسترهای الکترونیک از عوامل موثر بر اجرای موفق خط‌مشی تدارکات در بانک‌های کشور است. نتایج پژوهش نیز نشان داد که تدارکات الکترونیک موثر رابطه بین ساختار مناسب تدارکات و اجرای موفق خط‌مشی تدارکات را تعدیل می‌کند.

با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود، به تمامی گروه‌های ذی‌نفع در تدوین خط‌مشی توجه شود و از نظر بانک‌ها در اصلاح و تدوین مقررات تدارکات استفاده شود. همچنین، اصلاح قوانین و مقررات مربوط به تدارکات عمومی از جنبه حقوقی و استفاده از نظر بانک‌ها در این موضوع صورت پذیرد. بانک‌ها جزو شرکت‌های تجاری هستند، بنابراین باید نگرش به بانک‌ها در قوانین تغییر

یابد و بانک‌ها از برخی مقررات محدودکننده فعالیت رقابتی آن‌ها مستثنا شوند. نیاز است که در بازه‌های زمانی مناسب، خط‌مشی‌های تدوین‌شده ارزیابی شوند تا بتوان در پرتو دانش کسب‌شده به بازنگری ادواری خط‌مشی تدارکات اقدام کرد. پیشنهاد می‌شود که نهاد مرکزی تدارکات کشور و مدیریت متمرکز انبارهای دولتی تشکیل شود، و از ابزارهای مناسب از جمله فناوری اطلاعات در اجرای خط‌مشی استفاده گردد.

در نهایت، با توجه به محدودیت‌های پژوهش و مسائل جدید پیش‌آمده حین پژوهش، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که مدل به‌دست‌آمده در شرایط بانک‌های خصوصی نیز مورد آزمون قرار گیرد تا مدل جامعی برای اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی تدارکات در ایران طراحی شود.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Baghernezhad, P., Taherpour, H., & Bahrami, H. (2017). Identifying Factors Affecting Successful Implementation of the Approved Policy Supporting Knowledge-Based Companies and Institutes and Commercializing Innovation and Inventions. *Management and Development Process*, 29(4), 79-114. <http://jmdp.ir/article-1-2620-fa.html>
- Batterfoss, S. (2009). *Examining the Policy Implementation*: Methuen.
- Birkland, T. A. (2015). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*: Routledge.
- Calista, D., (1994). Policy Implementation. In Stuart Nagel (ed.), *Encyclopedia of Policy Studies*, CRC Press (pp. 117-155). <https://doi.org/10.4324/9781003067207>
- Cohen, J. (1992). *Quantitative Methods in Psychology: A Power Primer*. Paper Presented at the Psychological Bulletin. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2018). *A Comparative Analysis of Public Procurement Frameworks and Practices in Universities in Portugal and Selected EU Member States*: European University Association.
- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2018). *The Public Administration Theory Primer*: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494369>
- Ghadiri, M., & Sepehri, M. (2018). Concepts and Challenges of Curbing Corruption in Public Procurement Contracts Focusing on Stakeholder

- Accountability. *Sharif Journal of Industrial Engineering & Management*, 34.1(1.2), 81-87. <https://dx.doi.org/10.24200/j65.2018.5613>
- Hajipoor, E., Forozandeh, L., Danaei-Fard, H., & Fani, A. (2016). Designing the Pathological Model of Implementation of Public Policy in Iran. *Military Management Quarterly*, 15(58), 1-23. [http://jmm.iranjournals.ir/article\\_16809.html](http://jmm.iranjournals.ir/article_16809.html)
- Halaj, S. (2015). Suggesting a Method for Laws and Regulations Assessment Case Study: Regulation of Tender Holding (in Public Sector). *Majlis and Rahbord*, 22(81), 127-169. [https://nashr.majles.ir/article\\_94.html](https://nashr.majles.ir/article_94.html)
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*: Sage.
- Jamshidi, S. H., Amini Sabbegh, Z., Sadeh, E., & Sheykholeslam Kandelooi, N. (2022). Analyzing the Relationships of the Public Policy Factors Using Interpretative Structural Modeling in State-Owned Project-Oriented Oil & Gas Companies. *Management and Development Process*, 34(4), 27-61. <http://jmdp.ir/article-1-4436-fa.html>
- Kazeminezhad, S., Alvani, M., & Jamshidi, M. (2019). Designing a Model for Implementing Energy Policies in the Oil and Gas Sector. *Quarterly Energy Economics Review*, 15(62), 37-68. <http://iesj.ir/article-1-1093-fa.html>
- Kiser, L., & Ostrom, E. (1982). *Strategies of Political Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*: Russell Sage Foundation.
- McConnell, A. (2010). Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between. *Journal of Public Policy*, 30(3), 345-362. <https://doi.org/10.1017/S0143814X10000152>
- Memarzade, G., Nasiripour, A. A., & Aghababaii Dehaghani, Z. (2013). Designing a Compensation Model for Specialist Physicians Employed in Public Hospitals of Tehran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 4(2), 23-49. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_2570.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_2570.html)
- OECD (2017). *Government at a Glance 2017*. OECD Publishing. [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en)
- Runhaar, H., Dieperink, C., & Driessen, P. (2006). Policy Analysis for Sustainable Development: The Toolbox for the Environmental Social Scientist. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(1), 34-56. <https://doi.org/10.1108/14676370610639236>
- Rutter, J., Marshall, E., & Sims, S. (2012). *The "S" Factors: Lessons from IFG's Policy Success Reunions*: Institute for Government.
- Sabatier, P. A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation

- Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(1), 21-48. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00003846>
- Shafiee, A., Rahnavard Ahan, F., & Alinezhad, A. (2021). Designing a Model for Successful Implementation of Public Procurement Policy in State-Owned Banks. *Political and International Researches Quarterly*, 11(45), 461-487. [http://jpir.iaujournals.ir/article\\_686245.html](http://jpir.iaujournals.ir/article_686245.html)
- Snider, K. F., & Rendon, R. G. (2008). Public Procurement Policy: Implications for Theory and Practice. *Journal of Public Procurement*, 8(3), 310-333. <https://doi.org/10.1108/JOPP-08-03-2008-B003>
- Thai, K. V. (2017). *International Handbook of Public Procurement*: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315092539>
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>

## ب) فارسی

- لوانی، سیدمهدی، و شلویری، میثاق (۱۳۹۷). اجرای خطمشی عمومی: دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- چودکی، علی‌اکبر (۱۳۹۸). ضرورت بازبینی، اصلاح و انطباق قانون برگزاری مناقصات با ساختار بانک‌های دولتی (به عنوان شرکت‌های تجاری). *روزنامه مناقصه و مزایده*، ۱۵ (۲۹۲۰)، ۵ اسفند.
- <https://monaghesatiran.ir/PdfDailyNewsPaper/002920.pdf>
- دلخواه، جلیل؛ مشبکی، اصغر؛ دانایی‌فرد، حسن، و خدادادحسینی، سیدحمید (۱۳۹۰). ارزیابی کارایی بانک‌های دولتی در مقایسه با بانک‌های خصوصی در ایران. *نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۶ (۳۹)، ۹۳-۱۱۵. [http://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_94500.html](http://jbmp.sbu.ac.ir/article_94500.html)
- رحمانی، ته‌مینه، و میرزاده کوهشاهی، نادر (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی حقوقی برگزاری مناقصات در ایران. *نشریه حقوق اداری*، ۲ (۷)، ۱۴۳-۱۸۵. <http://qjal.smtc.ac.ir/article-1-66-fa.html>
- محمدزاده، امیر، و اسکندری، یونس (۱۳۹۱). تحلیل موانع اجرای قانون برگزاری مناقصات در بخش دولتی. *نشریه مطالعات کمی در مدیریت*، ۳ (۲)، ۱۰۱-۱۲۰.
- هاولت، مایکل؛ رامش، ام، و پرل، آنتونی (۱۳۹۴). *مطالعه خطمشی عمومی: چرخه‌های خطمشی و زیرنظام‌های خطمشی*. ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، انتشارات موسسه کتاب مهریان نشر.

**نحوه ارجاع به مقاله:**

شفیعی، عباس، رهنورد، فرج‌اله، و علی‌نژاد، علیرضا (۱۴۰۱). تاثیر ساختار و مدیریت تدارکات، شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، و کیفیت خطمشی تدارکات بر اجرای موفقیت آمیز آن در پرتو عوامل تعدیل‌گر در بانک‌های دولتی ایران. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۵(۱)، ۳-۲۵.

Shafiee, A., Rahnavard, F., & Alinezhad, A. (2022). The Effects of Procurement Structure and Management, Professional Competencies of Employees, and the Quality of Procurement Policy on Its Successful Implementation in the Light of Moderating Factors in Iran's State Banks. *Management and Development Process*, 35(1), 3-25.

DOI: [10.52547/jmdp.35.1.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.35.1.3)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development Process. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

