

مدل اجرای موفق خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات

دانش‌بنیان در کشور

پیمان باقرنژاد^۱، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری^۲، حمیدرضا بهرامی^۳

چکیده

زمینه و هدف: توسعه شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان نیازمند فراهم‌سازی زیرساخت‌های مورد نیاز توسط دولت است. این پژوهش با هدف تعیین عوامل مؤثر و میزان تأثیرگذاری آن‌ها در اجرای موفق خطمشی عمومی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان انجام شده است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و با رویکرد کمی به شیوه پیمایشی مقطعی و علی انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل وزارتخانه و سازمان عمومی متولی اجرای «قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان» منتخب در تهران بوده که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۷۰ پرسشنامه قابل بهره‌برداری از آن‌ها جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی مستقل، تحلیل واریانس، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است.

یافته‌ها: میزان موفقیت در اجرای خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان در سطح مطلوب نبوده است و همچنین نه عامل اثرگذار بر اجرای موفق خطمشی مورد مطالعه شناسایی شد که در قالب دو عامل «نظام‌یافتگی فنی و اجتماعی اجرا» و «پشتوانه محتوایی و عینی اجرا» جمع شدند که عامل اول بر اجرای موفق خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان تأثیر داشته است.

نتیجه‌گیری: مجریان با تأکید بر عوامل تأثیرگذار در مدل نهایی و استفاده از راهکارهای پیشنهادی این پژوهش می‌توانند زمینه توسعه بیش از پیش شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تحقق اقتصاد دانش‌بنیان را فراهم سازند.

کلیدواژه‌ها: خطمشی عمومی، فرآیند خطمشی‌گذاری، اجرا خطمشی، اجرا موفق خطمشی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، استان مرکزی، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۷/۱۰/۲۶

نویسنده مسئول مقاله: حبیب‌اله طاهر پور کلانتری

E-mail: Habtahrk@yahoo.com

مقدمه

خطمشی محصول و خروجی چرخه خطمشی‌گذاری عمومی است که به طور کلی؛ بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه، مشتمل بر سه حلقه تدوین، اجرا و ارزیابی است. در مبانی نظری حوزه خطمشی، از مرحله اجرا، به عنوان دشوارترین و پیچیده‌ترین بخش این فرآیند یاد شده است که معمولاً با چالش‌های متعددی که می‌توانند اجرا خطمشی را دچار نقصان کنند، مواجه می‌شود. یکی از حوزه‌های پر چالش در اجرا خطمشی‌های عمومی، حوزه خطمشی‌های اقتصادی است. با پیشرفت‌های جدید بشری در حوزه فناوری اطلاعات، ریزفناوری و زیست فناوری، اهمیت دانش و کالاهای حاصل از آن (کالاهای دانش‌محور) اقتصاد جدیدی با عنوان اقتصاد دانش پدیدار شده است (شعبانی و عبدالملکی، ۱۳۹۰: ۱۰۲). در کشور ما نیز، در همسویی با جریان‌ها و تحولات اقتصاد جهانی، در ابتدای سال ۸۷، ایده‌ای مبنی بر لزوم وجود قانون مستقل برای حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری و اختراعات از سوی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری مطرح شد، در این راستا، نظام خطمشی‌گذاری در جمهوری اسلامی ایران، برای تحقق توسعه پایدار و کم کردن شکاف توسعه خود با کشورهای توسعه یافته، ناگزیر به ایجاد و توسعه بسترهای دانش‌بنیان شد. لذا مجلس شورای اسلامی در سال ۱۳۸۹ «قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان» را تصویب نمود. پشتوانه فکری این قانون، برخاسته از چشم‌اندازی بود که، ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان منجر به جذب و تبدیل ایده‌ها و ابتکارات، نوآوری‌ها در تولید و ایجاد مشاغل پایدار، دستیابی به توسعه منطقه‌ای، کمک به تجاری‌سازی نتایج پژوهش، اختراع و ارتقای سطح فناوری تولید محصولات خام و انجام خدمات، تسهیل و فراهم نمودن امکان استفاده از تخصص و توانمندی‌های علمی در جهت رفع نیازها و تحقق اهداف توسعه کشور خواهد شد (امیری و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۶۴). مزیت دیگر اقتصاد دانش‌بنیان، سیستم ابداعات است. این سیستم می‌تواند محیطی را ایجاد کند که در آن بخش تحقیق و توسعه پرورش یابد. این کار باعث افزایش ابداعات، ایجاد تنوع بیشتر در تولیدات، افزایش کیفیت و به دنبال آن افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی می‌شود که این خود می‌تواند بر کنترل تورم موثر واقع شود (گرچی زاده و شریفی رنانی، ۱۳۹۲، ص ۶). ارتقای بهره‌وری ظرفیت ملی نوآوری، تعیین‌کننده اصلی سبقت و جهش در رشد اقتصادی است. برای شکل‌گیری این ظرفیت‌ها و شبکه تعاملات و به

زبان خلاصه افزایش سهم دانش در تولید و رشد اقتصادی باید شکل‌گیری نظام نوآوری در دستور کار قرار گیرد (میرزایی و بانویی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۵). براساس بررسی‌های انجام شده، نوآوری‌ها و پیشرفت‌های صنعتی طی دهه‌های اخیر در سطح جهان، حاصل فعالیت‌های نوآورانه کسب و کارهای کوچک نوآور و دانش‌محور بوده است. علاوه بر این، محققان اشتغال در بنگاه‌های کوچک بویژه شرکت‌های فناور را در دوران رکود و التهاب اقتصادی، پایدارتر از اشتغالی می‌دانند که توسط بنگاه‌های بزرگ ایجاد شده است. شرکت‌های کوچک بیش از ۹۰ درصد اقتصاد بسیاری از کشورها را شامل می‌شوند. در ایران نیز بنگاه‌های صنعتی کوچک ۹۶ درصد کل صنعت کشور را شامل می‌شوند (انتظاریان، ۱۳۹۴، ص ۲۱). لذا شاخص‌هایی همچون سهم صادرات خدمات و صادرات کالا با فناوری بالا از کل صادرات تولید ناخالص داخلی، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و صادرات کالاهای با فناوری بالا از شاخص‌هایی هستند که در اندازه‌گیری میزان حرکت اقتصاد به سمت اقتصاد دانش‌بنیان در طبقه شاخص‌های محیط اقتصادی و تجاری قرار می‌گیرد (قراگوزلو، ۱۳۹۳، ص ۱۸۲).

از دیدگاه آسیب‌شناسی، قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان از منظر سازوکارهای اجرایی با چالش‌های اجرایی متعددی نظیر: ضعف ساز و کارهای لازم برای جلوگیری از فساد و رانت در قانون شرکت‌های دانش‌بنیان، رویکرد تصدی‌گرایانه دولت به جای رویکرد حاکمیتی، رقابت میان دستگاه‌های دولتی به جای همکاری و ضعف در جلب مشارکت نهادهای مختلف ملی در اجراء قانون مواجه است (رفسنجانی نژاد، ۱۳۹۵، ص ۱-۳). لذا با توجه به ایجاد بستر قانونی لازم در طی سال‌های اخیر در کشور جهت حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان، شواهد و قراین بیانگر آن است که اجراء قانون با موفقیت همراه نبوده و تحقق اهداف آن چندان در خور توجه نیست، چنانکه بنابر اظهار یکی از مدیران در سال ۱۳۹۵، علیرغم آنکه بر اساس سیاست‌های کلی علم و فناوری در افق ۱۴۰۴، سهم تعیین شده تولید ناخالص داخلی از فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ۵۰ درصد پیش‌بینی شده است، لیکن سهم فعلی شرکت‌های مذکور از تولید ناخالص داخلی، نیم درصد است. وی با تأکید بر این که برداشت ما از این قانون سهم ۱۰ درصدی تولید ناخالص داخلی از فناوری‌های پیشرفته و ۴۰ درصدی برای سایر فناوری‌ها است، تأکید می‌نماید که هدف ۱۰ درصدی در این زمینه عدد بالایی نیست؛ ولی رسیدن به این عدد برای کشور دشوار است (پورتال وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۵). همچنین یکی دیگر از مسئولین در سال ۱۳۹۶، سهم شرکت‌های دانش‌بنیان در تولید ناخالص داخلی کشور را

هشت دهم درصد عنوان کرده است (اقتصاد آنلاین، ۱۳۹۶). از این رو مسئله اساسی این پژوهش از بعد اجرای خطمشی آن است که نیت و اهداف مدنظر قانون تا چه اندازه محقق شده است؟ و چه علل و عواملی در اجرای کامل آن دخیل هستند؟ بنابراین، پژوهش حاضر در پی آن است که میزان موفقیت اجرایی خطمشی مذکور را در وضعیت فعلی بررسی و عوامل تأثیرگذار بر اجرا موفق آن را مشخص کند. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در این زمینه در ایران انجام نشده است، نتایج حاصل از این پژوهش، می‌تواند راهگشای مجریان خطمشی مورد مطالعه، در اجرای صحیح و کامل آن شود و همچنین دستاوردهای آن مورد استفاده سایر پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه قرارگیرد و به توسعه و ذخیره دانشی در این بخش کمک نماید.

مروری بر مبانی نظری

خطمشی: خطمشی مسیری است برای اقدامات مشخص که خطوط، رهنمودها و جهت‌ها را برای نیل به اهداف کلی و جزئی مورد نظر دولت‌ها راه، فراهم می‌کند (بارتولومئو و چاکویومیکا^۱، ۲۰۱۳: ۳۶). جنکینز^۲ خطمشی را این‌گونه تعریف می‌کند: خطمشی؛ مجموعه‌ای از تصمیمات مرتبط به هم است که بر انتخاب اهداف و ابزارهای نیل به آن‌ها راه، در یک موقعیت خاص مورد تأکید قرار می‌دهد (بلانکو^۳، ۲۰۱۱: ۴۲).

فرآیند خطمشی‌گذاری عمومی: خطمشی‌گذاری یک چرخه است که دارای مراحل است. این چرخه از تشخیص و دریافت مسئله آغاز و شکل‌گیری، طراحی و اجرای خطمشی را نیز شامل می‌شود. ارزیابی، اصلاح، تغییر و خاتمه خطمشی نیز در این چرخه قرار دارند (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۰). پرسمن و ویلداوسکی^۴، خاطر نشان کرده‌اند که تدوین خطمشی، حلقه اولیه در یک زنجیره است و اجرا به عنوان حلقه بعدی در این زنجیره علت و معلولی، منجر به پیوند بین آنها می‌شود، به طوری‌که نتایج مطلوب حاصل شود (اسلاک^۵، ۲۰۰۷: ۲۲۱). از این رو، تمرکز این پژوهش بر مرحله اجرای

-
1. Bartholomew & Chukwuemeka
 2. Jenkins
 3. Blanco
 4. perssman & wildavisky
 5. Slack

خطمشی است.

اجرا خطمشی: اجرای خطمشی مجموعه اقداماتی است که افراد یا گروه‌های خصوصی و عمومی را به سوی تحقق اهداف اساسی مورد نظر در تصمیمات خطمشی، هدایت می‌کند (پودل^۱، ۲۰۰۹: ۳۷). اجرای خطمشی در حقیقت، به فرآیندها و فعالیت‌هایی اشاره می‌کند که شامل کاربرد، انجام و اداره خطمشی است (بارتولومبو و چاکویومیکا، ۲۰۱۳: ۳۶).

به اعتقاد مک کونیل، خطمشی بر حسب درجه‌ای از تحقق اهدافی که حامیان آن از ابتدا تعیین کرده‌اند، موفقیت‌آمیز تلقی می‌شود (روتیر و همکاران^۲، ۲۰۱۲: ۱۴-۱۲). در تعبیری دیگر می‌توان گفت که زمانی اجرای خطمشی موفقیت‌آمیز خواهد بود که: مؤسسات مجری مجبور به پیروی از احکام قانونی شده، مؤسسات مجری از طریق شاخص‌های ویژه‌ای برای موفقیت پاسخگو شده و اهداف قانونی و محلی محقق شده یا جو سیاسی پیرامون یک برنامه مساعد شده باشد (سیرنا^۳، ۲۰۱۳: ۱۷). یکی از نویسندگان حوزه خطمشی، موفقیت خطمشی را به اجزای فرعی زیر تقسیم کرده است: (۱) موفقیت در فرآیند: استمرار اهداف و ابزارهای خطمشی دولت، برخورداری از مشروعیت قانونی یا شبه قانونی، ائتلاف پایدار حمایت از منافع و ورای آن در برخی از موارد اقدامات نوآورانه و آثار نمادین آنها. (۲) موفقیت برنامه: چیدمان ابزارهای خطمشی که منتج به تحقق اهداف، نیل به پیامدهای مطلوب، خلق منافع برای گروه‌های ذی نفع و ایجاد مشخصه‌ای که درحوزه مرتبط با خطمشی، ارزش محسوب می‌شود. (۳) موفقیت سیاسی: ارتقاء چشم انداز و اعتبار برجسته برای حاکمیت و رهبران، تقویت ظرفیت حکومت برای اعمال حاکمیت از طریق مدیریت دستور کار و تثبیت گستره ارزش‌ها و استمرار حاکمیت (مک کونیل، ۲۰۱۰: ۲۲۵؛ مارش و مک کونیل^۴، ۲۰۰۸: ۴۳).

صاحب‌نظران معتقدند، اگر اهداف خطمشی به خوبی تعریف و تعداد بازیگران درگیر در آن به حداقل برسد و همچنین میزان تغییر یا دخالت در خطمشی محدود شود و مسئولیت اجرای آن به یک

1. Paudel
2. Rutter et al
3. Cerna
4. Marsh & Mcconnell

مجری موافق با اهداف خطمشی واگذار شود، اجرای خطمشی موفقیت‌آمیز خواهد بود (برون و لوری^۱، ۲۰۱۲: ۵۶۰). پرسمن و ویلدواسکی در پژوهشی استدلال کردند که اجرای موفقیت‌آمیز به پیوند خوب میان سطوح دولتی و سازمان‌های محلی متکی است، درجایی که این پیوند دچار گسست شود، نتیجه اجرا، ناقص خواهد بود (بوروکی و همکاران^۲، ۲۰۱۲: ۱۳). تاکید بر این نکته حائز اهمیت است که اگرچه اجرا، بعد از فرآیند تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد، اما اجرای خطمشی تحت تأثیر جزئیاتی از خطمشی عمومی است که قبل از آن اتفاق می‌افتند (دانش فرد، ۱۳۹۳: ۲۵). بر اساس دیدگاه‌ها و مطالعات محققان در این حوزه، عوامل موثر بر اجرای خطمشی متعدد و متنوع هستند؛ چنانکه برخی از آنها تاکید نموده‌اند که اجرای خطمشی‌ها به تجربه کارکنان در سطح محلی (بوروکرات‌های سطح خیابان) بستگی دارد (فیوک و همکاران^۳، ۲۰۱۲: ۱۰). علاوه بر آن، نظام‌های تشویقی یا سیستم‌های انگیزشی در یک سازمان می‌توانند تا حد زیادی بر اجرای خطمشی تأثیر بگذارند. همچنین توافق میان مدیران ارشد، میانی و عملیاتی می‌تواند به اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی منجر شود. اگر بین آن‌ها درک مشترکی وجود نداشته باشد، ممکن است موانعی را در مسیر اجرای موفق ایجاد کنند (مبکا و ماگامبی^۴، ۲۰۱۴: ۶۴). عامل دیگر در این خصوص توانایی مدیران در تحقق حساب شده اهداف و کنترل مراحل اجرا، است. با این حال، موفقیت، به منابع کافی، نظام مسئولیت مشخص و کنترل سلسله مراتبی برای نظارت بر اقدامات مجریان نیز وابسته است (لدنیر^۵، ۲۰۱۶: ۳۱۸). از آنجاییکه اجرا خطمشی در درون یک محیط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی معین انجام می‌پذیرد. برخی محققان به نقش جامعه و رسانه‌های گروهی بر اجرا خطمشی تأکید دارند. از این رو، اجرا یک خطمشی ممکن است از تغییر در محیط متأثر شود (ساپورو^۶، ۲۰۱۱: ۲۶۳-۲۶۲). اجرا مؤثر خطمشی؛ نیازمند یک ساختار سیاسی است که از تمرکز اختیارات زیادی برخوردار نبوده و میزانی از اختیارات را در میان سایر سطوح اجرایی توزیع

-
1. Brown & Lavery
 2. Burke et al
 3. Feiock et al
 4. Mbaka & Mugambi
 5. Ladner
 6. Sapru

نماید که این امر موجب ارتقاء اثربخشی اجرا خواهد شد (تومیرز و همکاران^۱، ۲۰۱۲: ۷۱۹). به عنوان یکی از مقدمات ضروری اجرای موفق خطمشی، محتوای خطمشی باید بوضوح چارچوب زیربنایی مسئله، مجموع استراتژی‌ها و اقدامات مرتبط با آن را بر اساس اهداف خرد و کلان خطمشی و ذینفعان آن، تشریح نماید. سایر اجزای مهم در این زمینه عبارتند از: افق زمانی، عقلانیت و وضوح اهداف (متی توآ^۲، ۲۰۱۲: ۴۰). به اهمیت ابعادی نظیر اثربخشی، رویدادهای غیرمنتظره، برابری، هزینه، امکان‌پذیری نیز نمی‌توان بی‌توجه بود، زیرا بدون شک بر بعد مقبولیت خطمشی تأثیر می‌گذارند، زیرا قضاوت ذی‌نفعان یک خطمشی، بر پایه ارزیابی‌شان از این ابعاد انجام می‌پذیرد (موریستین و همکاران^۳، ۲۰۱۰: ۱۱). ظرفیت اجرایی زیاد نیز، شانس موفقیت اجرا را افزایش می‌دهد. این متغیر به جمع‌آوری منابع مالی و انسانی کافی برای انجام خطمشی و برنامه‌ریزی و هدایت فرآیند اشاره دارد (اگزاکتیلوس و زاهاریایدیس^۴، ۲۰۱۴: ۱۶۵). منابع مالی یک ورودی (نهاده) حیاتی در اجرا خطمشی است (باروا و همکاران^۵، ۲۰۱۴: ۱۶). در آثار صاحب نظران، به تعدادی از عوامل مؤثر بر اجرا خطمشی مانند وضوح و انطباق اهداف، ارتباطات و هماهنگی، منابع، کارکنان و ساختار بوروکراتیک، روابط بین سازمانی، حمایت از برنامه‌ها، نگرش‌ها و تمایل مجریان و عوامل خارج از موسسه مجری، به کرات اشاره شده است (اددو و کودهاری^۶، ۲۰۱۲: ۱۶). بیشتر محققان، رضایت گروه هدف را نیز، به عنوان معیاری برای اجرای اثربخش در نظر گرفته‌اند و همچنین معتقدند؛ تبعیت گروه هدف از مقررات، عامل مهمی در اجرای مؤثر است (بتسوری، ۲۰۱۶: ۳۱۰). پوتر و برو^۷، چارچوب سودمندی را برای خلاصه‌کردن مسائل مرتبط با اجرا در کشورهای مختلف را، در قالب یک سلسله‌مراتب چهارگانه؛ نیازها (ابزارها، مهارت‌ها، کارکنان و زیرساخت‌ها و ساختارها، سیستم‌ها و نقش‌ها) و ظرفیت نه‌گانه (منابع و تجهیزات مادی، توانمندی‌های انسانی، حجم کاری، ظرفیت‌های نظارت، امکانات، خدمات پشتیبانی، سیستم‌های

-
1. Tummers et al
 2. Mthethwa
 3. Morestin et al
 4. Exadaktylos & Zahariadis
 5. Barua et al
 6. Addo & Choudhury
 7. Potter & Brough

اداری، ظرفیت‌های هماهنگی و تصمیم‌گیری و نقش اقتدار) شناسایی نموده‌اند (پلیتیر و همکاران^۱، ۲۰۱۲: ۲۷). ایننگ و یوشی^۲ نیز اهمیت زیادی برای نقش فرهنگ در اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌ها قائل شده‌اند (کاوانکی و کوفی^۳، ۲۰۱۵: ۱۷۳۶). اجرا موفقیت‌آمیز خطمشی‌ها مستلزم آن است که رهبران، مؤسسات یا سازمان‌ها را به گونه‌ای رهبری نمایند که بستر مناسب کار تیمی برای اعضای سازمان‌ها فراهم شود. علاوه بر رهبری و هماهنگی، کارایی در برنامه‌ریزی و کنترل برای موفقیت اجرا ضروری تلقی شده است. افزون بر آن‌ها، محیط بیرونی تاثیراتی را بر عملکرد اجرا دارند. عناصر این عامل شامل سطح حمایت از سوی دیگر سازمان‌های مرتبط، قدرت چانه‌زنی و شرایط اجتماعی و اقتصادی است (چامپوکوت، ۲۰۱۱: ۳۵). برای اجرا خطمشی، تمرکز بر سه حوزه: برنامه‌ریزی بلندمدت با چشم‌انداز روشن، مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش‌های متناسب با هر سطح اجرایی و استقرار چرخه نظارت برای درک اوضاع واقعی مورد تاکید قرار گرفته است (سایتو و همکاران^۴، ۲۰۱۴: ۱۰). باید اذعان نمود که عوامل مؤثر بر اجرا خطمشی‌های عمومی بر اساس نتایج مطالعات محققان متنوع و زیاد هستند چنانکه؛ بولاجی و همکاران وی^۵ (۲۰۱۶) در پژوهش خود در نیجریه «فقدان درک مشترک، ناتوانی در تشخیص موانع روشن و واضح، مکانیزم‌های ضعیف نظارت و پایش، رفتارهای مبهم مقامات مجری، مشکل ارتباطات درون سازمانی، ساختار بوروکراتیک و فقدان الزامات مسئولیت‌پذیری مجریان در اجرا خطمشی راه، از عوامل عمده تاثیرگذار بر موفقیت اجرا خطمشی معرفی کرده‌اند. بتسوری (۲۰۱۶) در تحقیقی در کشور مغولستان»، چهار عامل (۱) وضوح اهداف و استانداردهای خطمشی (۲) ظرفیت مجریان (۳) کیفیت خدمات عمومی (۴) پذیرش مقررات اجرا از سوی سرمایه‌گذاران خارجی را به عنوان عوامل اجرای اثربخش خطمشی سرمایه‌گذاری خارجی شناسایی کرده است. ماکبی^۶ (۲۰۱۵) چهار عامل: ۱-دینفعان ۲-اهداف ۳- شواهد ۴- احکام خطمشی را به عنوان عوامل

-
1. Pelletier et al
 2. Enang & Ushie
 3. Kwankye & Cofie
 4. Saito et al
 5. Bolaji et al
 6. Mackie

موفقیت خطمشی مشخص نموده است. زنان و همکاران وی^۱ (۲۰۱۳) نیز در تحقیقی مشخص کردند که حمایت دولت مرکزی، حمایت دولت محلی، حمایت تجاری به عنوان عامل زمینه‌ای، ابهام در هدف، کمبود منابع اجرایی، فقدان اختیار اجرایی، به عنوان عامل موقعیت کاری، رسمیت و همکاری به عنوان عوامل تعیین‌کننده در اجرا اثربخش خطمشی، توسط بوروکرات‌های سطح خیابان، از عوامل مؤثر بر اجرا خطمشی هستند. در ادامه، به طور خلاصه در قالب جدول (۱)، نتایج بررسی‌های محققان حوزه خطمشی ارائه شده است

جدول ۱. خلاصه نتایج مطالعات تجربی در خصوص عوامل تاثیرگذار بر اجرا خطمشی

محققان	نتایج مطالعات در زمینه عوامل تاثیرگذار بر اجرای خطمشی
سایدک (۲۰۱۶)	رهبری، وضوح خطمشی، برنامه‌ریزی استراتژیک، منابع‌سازی، ارتباطات و هماهنگی، تعیین نقش و پاسخگویی.
لدنیر (۲۰۱۶)	درک روشن مدیران، رویکردهای جدید سازمان، شیوه‌های کار یکپارچه، اشتراک‌گذاری اطلاعات و سیستم‌های پاسخگویی، تعهد، تعهد و درک رویه‌ها، روش‌ها و اصول حرفه‌ای، اشتراک‌گذاری اطلاعات، فقدان درک مشترک، تفاوت ادراکات، هنجارهای فرهنگی، روابط قدرت و نظام ارزشی.
چانگ و همکاران (۲۰۱۴)	موانع فردی، موانع تناسب محتوا و موانع موقعیتی و ابعاد عوامل خطمشی.
استندینگ و کریپس (۲۰۱۳)	درگیری ذینفعان/استفاده‌کنندگان، چشم‌انداز و راهبرد و چیدمان استراتژیک، ارتباطات و گزارش‌دهی، فرآیند اجرا، برنامه زیربنایی فناوری اطلاعات و ارتباطات، عوامل زمینه‌ای (منطقه‌ای، جغرافیایی، اندازه و تعداد جمعیت و میزان پیچیدگی).
وایک و مارومولا (۲۰۱۲)	درک خطمشی، پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌ها در تدوین و اجرا خطمشی، ایجاد ارتباطات با ذینفعان، میزان ایجاد انگیزش و منابع، مهارت تیم‌های مدیریتی، ظرفیت تیم‌های مدیریتی، آموزش تیم‌های مدیریتی، مشارکت گسترده، احساس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ارتباطات مؤثر و مشاوره‌های مستمر
چامپوکوت (۲۰۱۱)	ظرفیت مجریان، منابع، شرایط اقتصادی، عامل فرهنگی و اهمیت امنیت

محققان	نتایج مطالعات در زمینه عوامل تاثیرگذار بر اجرای خطمشی
بلانکو (۲۰۱۱)	مجریان درگیر، عقاید و ایده‌های آن‌ها، ساختار ارائه خدمات، اقدامات مدیریتی در محیط، مشارکت شهروندان و پاسخگویی ارائه دهندان خدمات.
حاجی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)	فقدان انسجام و ناسازگاری درونی خطمشی، ناسازگاری با خط مشی‌های موجود، مشخص نبودن ابزارهای اجرا و یا ابزارهای نامناسب، ناسازگاری ابزارهای اجرا، تعریف ناکافی اهداف، اهداف مبهم و بلندپروازانه و نبودن مبنای نظری مناسب، ویژگی‌های مجریان خطمشی، ساختار سازمان مجری، منابع و ظرفیت‌ها و ارزیابی و نظارت، شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی و فرهنگی، شرایط اقتصادی و فناوری و شرایط بین‌المللی، راهبردهای اجرای ناقص، معطل گذاشتن اجرا، فرسایشی کردن اجرا، بی‌توجهی به اجرای خطمشی و یا تغییر مستمر خطمشی عمومی.
منوریان (۱۳۹۴)	عوامل بازدارنده شامل: پیچیدگی مسئله، کمبود حمایت و منابع و کمبود اطلاعات و عوامل پیش برنده اجرای موفق شامل: فرآیندها و ساختار مناسب، ظرفیت‌سازی (مهارتی، نرم افزاری و سخت افزاری) و احساس نیاز به حمایت
پورکیانی و همکاران (۱۳۹۳)	موانع اجرا شامل: منطق، انسجام و واقع گرایی، مشکلات و مقررات، ساختار و منابع، محیط، مفهوم و نگارش، بازبینی و نظارت، کارکنان و مدیران و سرانجام پشتوانه نظری
ضرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳)	نظام اداری و بوروکراسی، تخصص و مهارت مجریان، هدف‌گذاری و تدوین صریح خطمشی، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی، ویژگی‌های شخصییتی و رفتاری مجریان، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم.
معمارزاده و طاهرپور (۱۳۸۴)	شفافیت سیاست‌ها و قوانین مالیاتی، رهبری سازمانی و توجه به فرهنگ جامعه و مشارکت در امر قانون‌گذاری، شرایط اجتماعی و سیاسی و حمایت مردمی، اهمیت سازمان مجری برای سایر سازمان‌ها و نهادها، تعهد سازمان مجری و مسئولان ذیربط، گرایش مجریان به اجرا و منطقی بودن آن از نظر آن‌ها، جو همدلی و همکاری در سازمان، انگیزش و تمایلات کارکنان سازمان‌های مجری، گوناگونی و تنوع مودبان و سازمان‌های وابسته، محدودیت زمانی و ضمانت اجرا، شرایط اقتصادی، آموزش کارکنان سازمان‌های مجری

با توجه به نتایج تحقیقات و مطالعات محققان و بهره‌گیری از ادبیات نظری موجود در حوزه اجرای خطمشی عمومی، با تلفیق و بومی‌سازی عوامل موثر بر اساس نظر صاحب‌نظران، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و با رویکرد کمی به شیوه پیمایشی مقطعی و علی انجام شده است. با توجه به سطح تحلیل این پژوهش که سطح سازمانی است. به روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۲۰ وزارتخانه و سازمان بخش عمومی که متولی اجرای «قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان» بوده و همگی در شهر تهران مستقر بوده‌اند، انتخاب شدند. این سازمان‌ها عبارتند از: وزارت صنعت، معدن و تجارت، معاونت علمی رئیس‌جمهور، سازمان امور مالیاتی، گمرک جمهوری اسلامی ایران، سازمان بورس و اوراق بهادار، شرکت فرا بورس، بیمه مرکزی، بیمه ایران، قوه قضائیه، بانک مرکزی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پارک فناوری پردیس، پارک علمی دانشگاه تهران، مرکز رشد شریف، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت بهداشت، درمان و علوم پزشکی، وزارت جهاد کشاورزی، وزرات ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان محیط زیست و صندوق نوآوری و شکوفایی. از آنجایی که اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های مورد بررسی در این پژوهش؛ به جز یک مورد، فلسفه وجودی جدای از اجرای صرف این قانون داشته‌اند. لذا گستره بررسی و اخذ اطلاعات معتبر، به بخش‌های خاصی از این سازمان‌ها محدود شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه‌ای حاوی ۱۱۶ سؤال پنج گزینه‌ای بوده است که براساس بررسی‌های انجام شده در ادبیات

نظری موجود در حوزه اجرای خطمشی و اخذ نقطه‌نظرات صاحب‌نظران و تلفیق آنها، متغیرهای مؤثر بر اجرای خطمشی عمومی به عنوان متغیر مستقل و اجرا موفق آن، به عنوان متغیر وابسته بر اساس مولفه‌های الگوی ساباتیر و مازمانیان شناسایی و تنظیم شد و بر مبنای آن‌ها، مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد. پس از توزیع پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌ها مورد بررسی، تعداد ۲۷۰ پرسشنامه قابل بهره‌برداری جمع‌آوری شد. در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه؛ از مقالات، کتب و تحقیقات مشابه و ادبیات نظری موجود مرتبط با حوزه این پژوهش، دیدگاه‌های صاحب‌نظران مرتبط با موضوع، اخذ مشاوره از اساتید صاحب‌نظر در طراحی و اصلاح پرسشنامه استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای مستقل $\alpha = 0.96$ و برای متغیر وابسته $\alpha = 0.881$ به دست آمد. تکنیک‌های آماری مورد استفاده در تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش آزمون t تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل رگرسیون چندمتغیره بوده است.

یافته‌ها

سؤال نخست: میزان موفقیت اجرای خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان در شرایط فعلی تا چه اندازه است؟ به منظور پاسخ به این سؤال، از آزمون t استیودنت استفاده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون تی استیودنت برای متغیر وابسته (اجرا موفق خطمشی)

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	T	Sig.
اجرای موفق خطمشی	۲/۲۲	۰/۳۱	۱۹	-۱۰/۹۸۰	۰/۰۰۰

با توجه به اطلاعات جدول ۲ همان‌طوریکه مشاهده می‌شود؛ چون $t = -10/980$ و $\text{sig} = 0/000$ است، بنابراین، فرض آماری H_0 را می‌توان نپذیرفت؛ به عبارت دیگر، میانگین بدست آمده متغیر وابسته اجرای موفق ۲/۲۲ را می‌توان نماینده معتبر جامعه مورد بررسی دانست. سؤال دوم پژوهش: عوامل مؤثر در اجرای موفق خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان کدامند؟ قبل از پاسخ به این سؤال ابتدا باید از کفایت نمونه‌ها اطمینان حاصل نمود. برای این کار باید آزمون KMO و بارتلت برای تمام متغیرها انجام شود.

جدول ۳. نتایج آزمون KMO و بارتلت (تحلیل عاملی مرتبه اول)

۰/۹۱۵	معیار کفایت نمونه گیری کیرز- مییر-اولکین	
۶۵۱۴/۷۶۲	تقریب مربع کای	آزمون بارتلت
۹۴۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معنی داری	

همان طوری که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه $KMO = ۰/۹۱۵$ به دست آمده است، همچنین از آنجایی که آزمون کرویت بارتلت $۶۵۱۴/۷۶۲$ معنی دار است، بنابراین ماتریس همبستگی، ماتریس همانی و واحد نیست.

جدول ۴. عناصر چرخش یافته و میانگین عوامل (تحلیل عاملی مرتبه اول)

عامل									متغیرها
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
							۰.۳۶۶	۰.۶۴۷	حقوق و دستمزد
۰.۳۵۰			۰.۳۳۴					۰.۵۸۱	شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی
		۰.۳۵۵						۰.۵۴۳	مدیریت اطلاعات
	۰.۳۰۲		۰.۳۱۶		۰.۳۵۳			۰.۵۲۰	ارزیابی عملکرد
۰.۳۴۰		۰.۴۲۸		۰.۳۵۱				۰.۴۴۵	پردازش اطلاعات
			۰.۳۸۰	۰.۳۹۳		۰.۳۰۷		۰.۴۳۵	ساختار سازمانی
			۰.۳۱۷					۰.۳۸۵	کاربرد فناوری جدید
							۰.۸۲۴		آموزش مجربان
							۰.۶۴۸		زمان
						۰.۳۸۱	۰.۵۹۳		منابع مالی
	۰.۴۶۴	۰.۳۰۸					۰.۵۴۶		تمایل
						۰.۴۴۷	۰.۴۵۸		جو مساعد سازمانی
	۰.۳۴۷						۰.۳۸۱		منطقی بودن قانون
						۰.۷۴۲			قابلیت رهبری
۰.۴۷۱						۰.۵۶۶			حمایت عمومی

				-۰.۳۵۸		۰.۴۵۴			حمایت قوانین بالا دستی
						۰.۷۵۴			کنترل
			۰.۳۴۱			۰.۶۸۰			ساختار مراحل
			-۰.۳۸۸			۰.۶۱۸			هماهنگی
		۰.۳۲۴	۰.۳۴۸			۰.۵۴۶		۰.۳۲۳	بیان هدف
						-۰.۷۷۷			فراغت دولت از دغدغه سیاسی
						۰.۵۱۳		۰.۳۰۲	قابلیت پیش بینی
			-۰.۳۴۹	-۰.۴۸۴				۰.۳۸۷	عدم پیچیدگی و دشواری
			۰.۳۳۳	۰.۴۶۲				۰.۳۶۶	جومساعده بین المللی
						۰.۴۴۴	۰.۴۲۴	۰.۴۱۶	درک دستورات
						۰.۳۹۰	۰.۳۱۰	۰.۳۱۷	ثبات
	۰.۳۹۴		۰.۳۹۳	۰.۴۰۶					وجود اهداف عینی
			۰.۶۵۷						اجرای آزمایشی
		۰.۳۱۷	۰.۶۴۷	۰.۳۲۲					تکیه بر نظریه علی
		۰.۷۲۶							کاربرد نظرات مجریان
	۰.۳۲۳	۰.۵۸۵							شناخت جامعه هدف
		۰.۴۹۶	۰.۴۷۲						توانمندی مجریان
		۰.۴۴۴		۰.۳۰۳		۰.۴۱۱			برنامه ریزی
۰.۳۲۹		۰.۴۳۵				۰.۳۹۶			مهارت رهبری
		۰.۳۶۱	۰.۳۱۷	۰.۳۱۰					حمایت ذینفعان
	۰.۷۴۷								باور به اجرا
	۰.۵۷۶						۰.۳۹۶		تمایل مجری
	۰.۵۶۶								توافق در نحوه استفاده از مشوقها
	۰.۵۳۸					۰.۵۳۲			امکان دسترسی به اهداف

								۰.۳۶۷	میزان تشویق‌ها
۰.۸۲۳									مشروعیت مجری
۰.۶۵۷									سازگاری فرهنگی
۰.۵۸۴									گرایش گروه هدف
۰.۳۷۸				۰.۳۰۸					جو همدلی
۲.۴۱	۲.۳۵	۲.۲۱	۱.۵۲	۲.۰۶	۳.۰۵	۳.۳۲	۲.۹۹	۲.۰۰	میانگین
۲.۲۸۶	۲.۴	۳.۵۵	۲.۹۲۸	۳.۰۷۲	۴.۰۳۸	۵.۴۲۹	۱۰.۶۳۹	۳۳.۵۵۶	درصد واریانس
۱.۰۰۶	۱.۰۵۶	۱.۱۲۲	۱.۲۸۸	۱.۳۵۲	۱.۷۷۷	۲.۳۸۹	۴.۶۸۱	۱۴.۷۶۵	ارزش ویژه

با توجه به جدول ۴، متغیرهای مورد بررسی، بار ۹ عامل که مقدار ویژه بالاتر از ۱ دارند، شده‌اند، عامل اول با واریانس ۳۳.۵۵۶ بیشترین سهم و عامل نهم با ۲.۲۸۶ کمترین سهم را در بین کل عامل‌ها دارند. مجموع عوامل شناسایی شده ۶۶/۸۹۸ درصد واریانس کل متغیرها را تبیین می‌کنند. پس از مرحله چرخش، هر یک از عوامل استخراج شده دربرگیرنده متغیرهای زیر بوده است: عامل اول مشتمل بر متغیرهای؛ حقوق و دستمزد (جبران خدمت)، شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، مدیریت اطلاعات، ارزیابی عملکرد، پردازش اطلاعات، ساختار سازمانی و استفاده از فناوری جدید است که این عامل با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن تحت عنوان «الزامات محیطی و مدیریتی» نام‌گذاری شده است؛ که مقدار ویژه آن برابر با ۱۴.۷۶۵ که از عوامل دیگر بزرگتر است؛ بنابراین این عامل بیشترین اهمیت را در بین عامل‌ها داشته و ۳۳.۵۵۶ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل دوم مشتمل بر متغیرهای؛ آموزش مجریان، زمان، منابع مالی، تمایل، جو مساعد سازمانی و منطقی بودن قانون است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «توانمندسازی و امکان‌پذیری اجرا» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۴.۸۶۱ است. این عامل ۱۰.۶۳۹ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل سوم مشتمل بر متغیرهای؛ قابلیت رهبری، حمایت عمومی و حمایت قوانین و اسناد بالادستی است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «ظرفیت رهبری و حمایت فراگیر» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۲.۳۸۹ است. این عامل ۵.۴۲۹ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل چهارم مشتمل بر متغیرهای؛ کنترل، ساختارمندی مراحل، هماهنگی و بیان هدف است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «ساختارمندی و شفافیت امور» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۱.۷۷۷ است. این عامل

۴۰۳۸ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل پنجم مشتمل بر متغیرهای؛ فراغت دولت از دغدغه‌های سیاسی، قابلیت پیش‌بینی، عدم پیچیدگی و دشواری، جو مساعد بین‌المللی، درک دستورات و ثبات است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «اطمینان‌پذیری اجرا» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۱.۳۵۲ است. این عامل ۳۰۷۲ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل ششم مشتمل بر متغیرهای؛ وجود اهداف عینی، اجرای آزمایشی و تکیه بر نظریه علی است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «عینیت اجرا» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۱.۲۸۸ است. این عامل ۲۹۲۸ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل هفتم مشتمل بر متغیرهای؛ استفاده از نظرات مجریان، شناخت جامعه هدف، توان و تخصص مجریان، برنامه‌ریزی، مهارت رهبری و حمایت ذینفعان است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «ظرفیت‌های مجریان و ذینفعان» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۱.۱۲۲ است. این عامل ۲.۵۵۰ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل هشتم مشتمل بر متغیرهای؛ باور به اجرا، تمایل مجری، توافق در نحوه استفاده از مشوق‌ها و مجازات‌ها، قابلیت دسترسی به اهداف و میزان تشویق‌ها و امتیازات است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «ایستارهای مجریان و ابزارهای اجرا» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۱۰۰۵۶ است. این عامل ۲۴۰ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است. عامل نهم مشتمل بر متغیرهای؛ مشروعیت مجری، سازگاری فرهنگی، گرایش گروه هدف و جو همدلی است که با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن، تحت عنوان «همگرایی اجتماعی» نام‌گذاری شده است. مقدار ویژه آن برابر با ۱۰۰۰۶ است. این عامل ۲.۲۸۶ درصد واریانس جامعه را تحت پوشش قرار داده است.

به منظور استفاده از رگرسیون چندگانه برای پاسخ به سؤال سوم این پژوهش، با توجه به سطح تحلیل سازمانی برای ۲۰ سازمان مورد مطالعه، ضرورت داشت که تناسبی بین تعداد عامل‌های شناسایی شده با تعداد نمونه‌ها وجود داشته باشد. لذا جهت تقلیل نه عامل شناسایی شده، برای مرتبه دوم از تحلیل عاملی استفاده شده است. لذا برای بررسی کفایت نمونه‌ها برای اجرای تحلیل عاملی نیز برای بار دوم KMO و آزمون بارتلت برای عامل‌ها نه‌گانه مرحله قبل انجام شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون KMO و بارتلت (تحلیل عاملی مرتبه دوم)

۰.۸۴۲	معیار نمونه‌گیری کیرز-مییر-اولکین	
۱۴۶۰.۷۲۰	تقریب مربع کای	آزمون بارتلت
۳۶	درجه آزادی	
۰.۰۰۰	سطح معنی‌داری	

همان‌طوری که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه $KMO = 0.84$ به دست آمده است، لذا تحلیل عاملی مجاز است، همچنین از آنجایی که آزمون کرویت بارتلت (1460.720) معنی‌دار است، بر این اساس شروط لازم برای انجام تحلیل عاملی فراهم است.

جدول ۶. عناصر چرخش یافته و میانگین (تحلیل عاملی مرتبه دوم)

عناصر		متغیرها
عامل ۲	عامل ۱	
	۰.۸۷۹	f1 = الزامات محیطی و مدیریتی
۰.۳۸۱	۰.۶۷۱	f4 = ساختارمندی و شفافیت امور
	۰.۸۹۸	f5 = اطمینان‌پذیری اجرا
	۰.۸۴۵	f6 = عینیت اجرا
۰.۳۵۳	۰.۸۱۳	f7 = ظرفیت‌های مجریان و ذی‌نفعان
۰.۷۱۲	۰.۵۱۳	f9 = همگرایی اجتماعی
۰.۹۱۱		f2 = توانمندسازی و امکان‌پذیری اجرا
۰.۶۱۴		f3 = ظرفیت رهبری و حمایت فراگیر
۰.۸۶۰		f8 = ایستارهای مجریان و ابزارهای اجرا
۲.۸۸	۲.۲۱	میانگین
۱۸.۶۰۹	۵۳.۷۹۸	درصد واریانس
۱.۶۷۵	۴.۸۴۲	ارزش ویژه

چنانکه در جدول ۶ مشاهده می‌شود، متغیرهای مورد بررسی، بر ۲ عامل که مقدار ویژه بالاتر از ۱ دارند، بار شده‌اند، عامل اول با واریانس ۵۳.۷۹۸ و عامل دوم با واریانس ۱۸.۶۰۹ را دارند. دو عامل شناسایی شده ۷۲.۴۰۸ درصد واریانس کل متغیرها را تبیین می‌کنند. بر اساس ماتریس ساختار عامل‌ها، حداکثر ضریب در ماتریس ساختار برابر با ۰.۹۱۱ متعلق به متغیر f2 و کمترین ضریب برابر با

۰.۳۵۳ متعلق به f_7 در ستون عامل دو است. عوامل استخراج شده از تحلیل عاملی مرتبه دوم عبارتند از: عامل اول مشتمل بر متغیرهای؛ «الزامات محیطی و مدیریتی»، «ساختارمندی و شفافیت امور»، «اطمینان‌پذیری اجرا»، «عینیت اجرا»، «ظرفیت‌های مجریان و ذی‌نفعان» و «همگرایی اجتماعی» است که این عامل با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن تحت عنوان «نظام یافتگی فنی و اجتماعی اجرا» نام‌گذاری شده است. عامل دوم مشتمل بر متغیرهای؛ «توانمندسازی و امکان‌پذیری اجرا»، «ظرفیت رهبری و حمایت فراگیر» و «ایستارهای مجریان و ابزارهای اجرا» است که این عامل با توجه به عناصر تشکیل‌دهنده آن تحت عنوان «پشتوانه‌های محتوایی و عینی اجرا» نام‌گذاری شده است.

سؤال سوم تحقیق: میزان تأثیر عوامل شناسایی شده بر اجرای موفق خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان تا چه اندازه است؟

باتوجه به دو عامل شناسایی شده در سطح تحلیل سازمانی، به عنوان عوامل مؤثر (متغیرهای مستقل)، به بررسی تأثیر آن‌ها بر اجرای موفق خطمشی (متغیر وابسته) پرداخته شده است. به این منظور با استفاده از تحلیل رگرسیون نتایج زیر حاصل شده است.

جدول ۷. خلاصه آماره‌های برازش مدل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	Durbin-Watson
۱	۰.۶۴۱	۰.۴۱۱	۰.۳۴۲	۰.۲۵۴۷۸	۵.۹۴۲	۰.۱۱	۲.۰۰۲

با توجه به اطلاعات جدول ۷، همان‌طوری که مشاهده می‌شود: $F=5.942$ و $sig=0.11$ است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین عوامل شناسایی شده بر اجرای خطمشی (متغیرهای مستقل) و اجرای موفق خطمشی (متغیر وابسته)، رابطه خطی وجود دارد. لازم به ذکر است که عدد دوربین-واتسون برابر با ۲.۰۰۲ است که استقلال منبع باقیمانده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۸. ضرایب تأثیر رگرسیونی متغیر مستقل بر متغیر وابسته

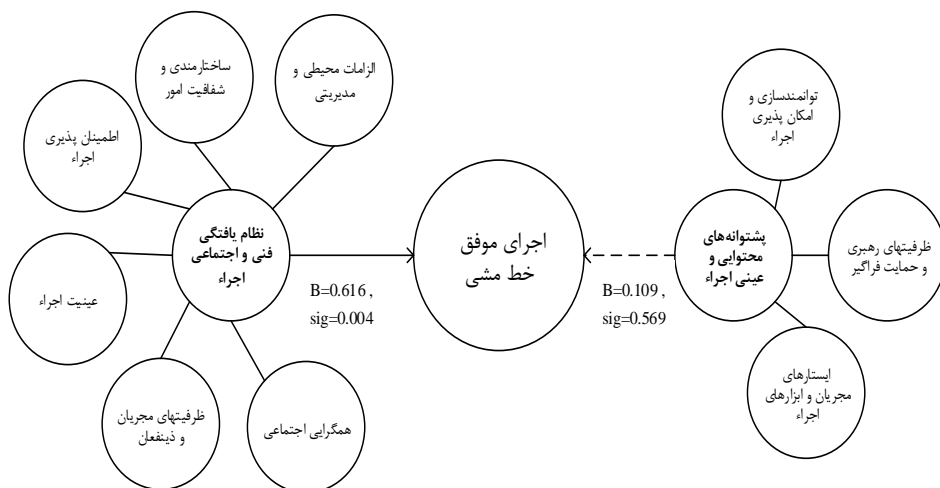
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
۱	(Constant)	۲.۲۴۸	۰.۰۷۶		۲۹.۷۶۲	۰.۰۰۰		
	Factor 1	۰.۳۸۰	۰.۱۱۶	۰.۶۱۶	۳.۲۷۳	۰.۰۰۴	۰.۹۷۸	۱.۰۲۳
	Factor 2	۰.۰۴۳	۰.۰۷۵	۰.۱۰۹	۰.۵۸۱	۰.۵۶۹	۰.۹۷۸	۱.۰۲۳

با توجه به اطلاعات جدول (۸)، همان‌طوری که مشاهده می‌شود؛ چون بتا عامل یک با ۰.۶۱۶ = Beta و sig = ۰.۰۰۴ و t = ۳.۲۷۳ است، بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که عامل اول به عنوان یک متغیر مستقل بر اجرا خط‌مشی تأثیر دارد. لذا بر این اساس معادله خطی در این مرحله به صورت زیر خواهد بود:

$$(X_1 = \text{نظام یافتگی فنی و اجتماعی اجرا}).$$

$$Y = ۲.۲۴۸ + ۰.۳۸ X_1 + e_i$$

به عبارت دیگر عامل نخست؛ یعنی «نظام‌یافتگی فنی و اجتماعی اجرا» شامل متغیرهای؛ «الزامات محیطی و مدیریتی»، «ساختارمندی و شفافیت امور»، «اطمینان‌پذیری اجرا»، «عینیت اجرا»، «ظرفیت‌های مجریان و ذی‌نفعان» و «همگرایی اجتماعی» بر اجرای موفق قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان تأثیر دارد. لذا، مدل بدست آمده عوامل مؤثر بر اجرای «خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان»، براساس عوامل تبیین شده در این مرحله، در شکل (۲) ترسیم شده است.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج جدول ۲ حاصل از آزمون تی استیودنت، مشخص شد میزان میانگین حاصله (۲.۲۲) بیانگر آن است که میزان موفقیت در اجرای خط‌مشی مورد مطالعه در سطحی پایین‌تر از متوسط بوده و در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار نداشته است. علاوه بر آن، با توجه جدول (۴) نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول، عامل‌های نه‌گانه، بر مبنای بالاترین مقدار ویژه و واریانس تبیین شده توسط هر عامل، به ترتیب؛ عامل اول تحت عنوان «الزامات محیطی و مدیریتی» عامل دوم تحت عنوان «توانمندسازی و امکان‌پذیری اجراء» عامل سوم تحت عنوان «ظرفیت رهبری و حمایت فراگیر» عامل چهارم تحت عنوان «ساختار مندی و شفافیت امور» عامل پنجم تحت عنوان «اطمینان‌پذیری اجراء» عامل ششم تحت عنوان «عینیت اجراء» عامل هفتم تحت عنوان «ظرفیتهای مجریان و ذینفعان» عامل هشتم تحت عنوان «ایستارهای مجریان و ابزارهای اجراء» عامل نهم تحت عنوان «همگرایی اجتماعی»، به عنوان عوامل مؤثر بر اجرای «خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان» شناسایی شده‌اند. بر اساس نتایج جدول (۶)، در مرتبه دوم تحلیل عاملی، عوامل نه‌گانه شناسایی شده در قالب دو عامل تجمیع شدند که عامل اول تحت عنوان «نظام یافتگی فنی و اجتماعی اجراء» و عامل دوم تحت عنوان «پشتوانه محتوایی و عینی اجراء» بوده‌اند. بر اساس نتایج جداول (۷) و (۸) حاصل از تحلیل رگرسیون

در سطح سازمانی، از آنجایی که $R = 0.64$ است، نشان می‌دهد که همبستگی قوی بین متغیر مستقل (عوامل مؤثر بر اجرا) و متغیر وابسته (اجرای موفق خط مشی) وجود داشته است. افزون بر آن، با توجه به اینکه ضریب تعیین یا $R^2 = 0.41$ بوده؛ مبین این موضوع است که متغیرهای مستقل (عوامل مؤثر) ۴۱ درصد از واریانس متغیر وابسته را تبیین نموده‌اند. ضریب بتا $B = 0.616$ عامل اول (نظام‌یافتگی فنی و اجتماعی) بیانگر آن است که تغییر یک انحراف استاندارد در این عامل، باعث تغییر 0.616 انحراف استاندارد در متغیر وابسته (اجرای موفق خطمشی) می‌شود. لذا این عامل در تبیین متغیر وابسته یا به عبارت دیگر اجرای موفق خطمشی مورد مطالعه معنی‌دار بوده و عوامل شش‌گانه زیرمجموعه آن در اجرای موفق خطمشی یاد شده مؤثر هستند. لذا نتایج حاصل از این پژوهش بر حسب عناصر تشکیل‌دهنده آن‌ها با دیدگاه‌ها و بررسی‌های سایدک (۲۰۱۶)، بولاجی و همکاران وی (۲۰۱۶)، بتسوری (۲۰۱۶)، لدنیر (۲۰۱۶)، ماکیی (۲۰۱۵)، چانگ و همکاران وی (۲۰۱۴)، استندینگ و کریس (۲۰۱۳)، زان و همکاران وی (۲۰۱۳)، وایک و مارومولا (۲۰۱۲)، چامپوکوت (۲۰۱۱)، بلانکو (۲۰۱۱)، حاجی‌پور و همکاران وی (۱۳۹۴)، منوریان (۱۳۹۴)، پورکیانی و همکاران وی (۱۳۹۳)، بروجنی و بذرفشان (۱۳۹۳)، معمارزاده و طاهر پور (۱۳۸۴) همسو و همگراست. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه، مشخص شد که عامل «نظام‌یافتگی فنی و اجتماعی اجرا» بر اجرای موفق خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان تأثیر دارد. با توجه به نتایج حاصل از آزمون تی مستقل در جدول (۲)، میانگین اجرای خطمشی مورد مطالعه در شرایط فعلی به میزان $\mu = 2.22$ بوده است که این موضوع بر آن دلالت دارد که اجرا خطمشی موفقیت‌آمیز نبوده است. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، میزان تاثیرگذاری عامل اصلی در مدل نهایی پژوهش را مشخص نموده است. این عامل تحت عنوان «نظام‌یافتگی فنی و اجتماعی اجرا» بوده که با توجه به جدول (۷)، با میانگین ۲.۲۱ در سطحی پایین‌تر از سطح متوسط میانگین نظری (۳) قرار دارد. این عامل دربرگیرنده شش عامل اصلی است که با توجه به جدول (۴)، به طوری که ملاحظه می‌شود، اکثر عوامل تشکیل‌دهنده، در سطح بالاتری از میانگین نظری نیستند. این نکته موید آن است که این عوامل مؤثر در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. لذا با توجه به نتایج بدست آمده و عوامل شناسایی شده، به متولیان و مجریان خطمشی مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود تا از راهکارهای اجرایی زیر استفاده نمایند:

۱- بهبود و متناسب‌سازی نظام‌های حقوق و مزایا و پاداش‌های عملکرد، همسوسازی اقدامات

اجرائی با بسترهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جهت تسهیل اجرای مطلوب خطمشی، ارتقاء و به روزرسانی فرآیندهای جمع‌آوری و انباشت و پردازش داده‌ها، بازنگری و استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد، بازیابی و متناسب‌سازی ساختارهای سازمانی نهادهای مجری جهت ایجاد تحرک و پویایی بیشتر آن‌ها، بهره‌گیری بیشتر از فناوری‌های روز متناسب با ماموریت‌ها در اجرای خطمشی.

۲- بهسازی فرآیندهای کنترلی و نظام‌مند نمودن جریان‌ها و رویه‌های اجرا امور، توسعه و بهبود ارتباطات و هماهنگی درون و برون سازمانی، بیان صریح و روشن اهداف خطمشی.

۳- رهایی بخش‌های اجرایی دولت از تنش‌های و مناقشات سیاسی غیرضرور، پایش و ساده‌سازی محیط اجرا، کنترل عوامل تهدیدکننده ثبات محیطی، بهبود و توسعه دیپلماسی فعال تسهیل‌گر، ایجاد نظام بازخورد فرآیند اجرا و محدود نمودن عوامل بی‌نظمی و اختلال در محیط اجرای خطمشی.

۴- تعیین اهداف کمیت‌پذیر و قابل اندازه‌گیری، اجرای خطمشی در بخش‌های محدود و مشخص با هدف اخذ بازخورد، بهره‌گیری از یک یا چند نظریه علت و معلولی معتبر جهت پشتیبانی نظری از عقلانیت اقدامات اجرا در حوزه‌های مختلف خطمشی.

۵- اخذ نقطه نظرات و مشاوره تخصصی و فنی از مجریان، کسب آگاهی از ویژگی‌ها، اولویت‌ها و ارزش‌های جامعه هدف، آگاهی از قابلیت‌ها و تخصص‌های فعلی و مورد نیاز عوامل اجرایی و توجه و تأکید بر ایجاد آن‌ها، برنامه‌محوری و هدف‌گذاری واقع‌گرایانه مبتنی بر امکانات و زمان، ایجاد و ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی در مسئولان اجرا خطمشی، جلب حمایت و پشتیبانی افراد و گروه‌های ذی‌نفع.

۶- تصویب و اجرای قوانین لازم برای تثبیت و تقویت جایگاه قانونی نهادهای مجری، انطباق اهداف و بایسته‌های خطمشی با انتظارات و توقعات اجتماعی، همسوسازی فرآیندها و اهداف خطمشی با خواسته‌های جامعه مخاطبان آن و ایجاد زمینه‌های مشارکت و جلب همکاری صمیمانه مجریان و مخاطبان در فضای مبتنی بر احساس اطمینان خاطر در تحقق اهداف مشترک.

نظر با اینکه، میزان واریانس تبیین شده در تحلیل عاملی مرتبه اول برابر با ۰.۶۶۸۹ بوده و بیانگر آن است که مابقی واریانس در اجرا موفق، توسط عوامل دیگری تبیین می‌شود، لذا توصیه می‌شود سایر پژوهشگران نسبت به شناسایی عوامل باقی مانده به عنوان یک موضوع پژوهش علمی اقدام نمایند.

منابع

- امیری ساروکلائی، سپیده. شعبانعلی فمی، حسین. کاباران زاده قدیمف محمدرضا. (۱۳۹۳). بررسی میزان توانمندی شرکت‌های دانش بنیان مستقر در مراکز رشد در فرآیند تجاری سازی. مجموعه مقالات اولین همایش ملی اقتصاد دانش بنیان معبر اقتصاد مقاومتی، جلد اول، موسسه سفیران فرهنگی مبین، ص ۱۷۵-۱۶۱.
- انتظاریان، ناهید. (۱۳۹۴). تاثیر کسب و کارهای دان بنیان بر رشد اقتصادی کشور. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۸۰، ص ۲۷-۲۰.
- پورکیانی، مسعود. سلاجقه، سنجر و زارع پور نصیرآبادی، فضل اله. (۱۳۹۳). تبیین موانع اجرای خط‌مشی با استفاده از بحث متمرکز گروهی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال سوم، شماره ۹، ص ۲۲-۷.
- حاجی‌پور، ابراهیم. فروزنده، لطف الله. دانایی‌فرد، حسن. فانی، اصغر. (۱۳۹۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی عمومی در ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۸، سال پانزدهم، ص ۲۳-۱.
- دانش‌فرد، کرم اله. (۱۳۹۳). موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان غیردولتی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۲، ص ۵۰-۲۳.
- رفسنجانی‌نژاد، سیما. (۱۳۹۵). آسیب شناسی قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان از منظر ساز و کارهای اجرایی. شبکه مطالعات سیاست‌گذاری عمومی، مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، ص ۱-۳.
- شعبانی، احمد و عبدالملکی، حجت‌الله. (۱۳۹۰). توسعه اقتصادی دانش‌پایه؛ تجربیات و الزامات سیاست‌گذاری. فصلنامه علمی-پژوهشی برنامه‌ریزی و بودجه، سال شانزدهم، شماره ۱، ص ۹۷-۱۲۷.
- قراگوزلو، مهدی. (۱۳۹۳). تبیین اقتصاد دانش بنیان و نقش آن در اقتصاد مقاومتی. مجموعه مقالات اولین همایش ملی اقتصاد دانش بنیان معبر اقتصاد مقاومتی، جلد اول، موسسه سفیران فرهنگی مبین، ص ۱۸۶-۱۷۶.
- گرگی‌زاده، عطیه. شریفی رنانی، حسین. (۱۳۹۲). بررسی نقش اقتصاد دانش بنیان بر کنترل تورم در ایران ۱۳۹۰-۱۳۵۷. اولین همایش الکترونیکی ملی چشم انداز اقتصاد ایران.
- ضرغام بروجنی، حمید. بذرافشان، مرتضی. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های گردشگری جمهوری اسلامی ایران. مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال سوم، شماره ۹، ص ۵۱-۳۱.
- معمارزاده، غلامرضا. طاهرپور کلانتری، حبیب اله. (۱۳۸۴). شرایط و عوامل مؤثر بر اجرا خط‌مشی‌های مالیاتی در ایران. اقتصاد و مدیریت، شماره ۶۷، ص ۸۰-۷۱.
- معمارزاده، غلامرضا. میرسپاسی، ناصر و جلیلی، سودابه. (۱۳۹۰). ارائه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرا خط‌مشی عمومی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت و درمان. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال دوم، شماره چهارم ص ۳۱-۱۹.
- منوریان، عباس. (۱۳۹۴). مدل اجرا خط‌مشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری. مدیریت دولتی. دوره ۷، شماره ۴، ص ۸۶۴-۸۳۹.

میرزایی، حجت‌الله. بانوئی، علی اصغر. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر دانش بر رشد اقتصادی استان‌های ایران. فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، سال پانزدهم، شماره ۵۸، ص ۸۳-۱۱۰.

- Addo, M. & Choudhury, K.(2012). Factors influencing implementation of development projects: an empirical study of selected African countries. *The Global Journal of Finance and Economics*, Vol. 9, No. 2: pp,75-84.
- Bartholomew,U.& Chukwuemeka, E.E.O.(2013).The obstacles to effective policy implementation by the public bureaucracy in developings: The case of Nigeria.*Singaporean Journal of Business Economics and Management studies*, Vol.1, No.8: pp,34-43.
- Barua, P., Fransen, T. & Wood D.(2014).Climate policy implementation tracking frame work.*World Resources Institute*: pp.1-40.
- Batsuuri, G.(2016). Foreign investment policy implementation effective: A case study fromMongolia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*,Vol.2, No.3: pp, 309-320.
- Blanco- Mancilld, G.(2011). Implementation of health policies in Mexico city: what factors contribute to more effective service delivery? Thesis for degree of doctor of philosophy, Department of Social Policy of the Lodon School of Economics.
- Bolaji, S.D., Evans, G.C. & Cary ,J.(2016).University basic education policy implementation in Nigeria. *KEDI Journal of Educational Policy*.Korean Educational Development Istitute,13:2: pp,137-158.
- Brown, S. E. D.& Lavery, L.(2012). Implementing federal policy: confronting state capacity and will. *The policy studies organization*, Vol. 40, No.4:pp, 557-592.
- Burke, K. Morris,k. & MCGarrgle, L.(2012). An introductory guide to implementation. Center for Effective Services.
- Byhuyan, A. Jorgensen, A. Sharma, S.(2010). Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool, U.S. Agency for International Development (USAID). Health Policy Intiative.
- Cerna, L.(2013). The nature of policy change and implementation: A review of different theoretical Approaches. *Organisation for economic co- operation and development*.
- Chung,H. Lee, G. Hwaliu, S.(2014). Policy and barriers related to implementation adult e- learning in Taiwan. *Australian Journal of Adult learning*,Vol.54,No.3:pp, 219-243.
- Chompucot, M. C.(2011). Major factors affective educational policy implementation effectiveness for the three southernmost provinces of Thailand as perceived by school directors. Dissertation for the degree of doctor of philosophy, National Institute of Development Administration.
- Exadaktylos, T. & Zahariadis ,N. (2014). Quid pro quo: political trust and policy implementation in Greece during the Age of Austerity. *Politics & Policy*,Vol.42, No.1: pp, 160-183.
- Feiock, R., Kassekert, A., Terman, J. & Yang, K. (2012). Walking in the shadow of Pressman and Wildavsky:Expanding Fiscal federlism and goal congruence theories to single shot games. *Review of Policy Research*,Vol.33,No.2: pp,124-139.
- Kwankye, S. O. & Cofie, E.(2015). Ghana's population policy implementation: past, present and future. *African Population Studies*, Vol. 29, No. 2: pp,1734-1748.

- Ladner, J.(2016). Policy implementation in the public sector: A comparison of two methods of evaluating the impact of government interventions. *Journal of Organizational Ethnography*, Vol.5, No.3: pp,317-332.
- Mackie, K. (2015). Success and failure in environment policy: the role of policy officials. *Australian Journal of Public Administration*, Vol.75,No.3: pp,291-304.
- Marsh, D. & McConnell A. (2008). Towards a framework for Examining policy success. *Australian Political Studies Association Conference*.
- Mbaka, R. M. & Mugambi, F.(2014). Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya. *Journal of Business and Management*,Vol. 16, Issue. 7, Ver. III: PP 61-68.
- McConnell, A.(2010). Policy success, policy failure and gery areas in- between. *Journal Public Policy*,Vol.30,No.3: pp.345-362.
- Morestin, F., Gauvin, F. p. & Hogue, M. C, Benoit F.(2010). Method for synthesizing knowledge about public policies. *National Collaborating Center for Health public policy*.
- Mthethwa, R.M. (2012). Critical dimensions for policy implementation. *African Journal of Public Affairs*,Vol.5, No.2: pp,36-47.
- Paudel, N. P.(2009). A critical account of policy implementation theories status and reconsideration. *Nepalese Journal of Public Policy and Governance*,Vol.25, No.2: pp,36-54.
- Pelletier, D. L., Frongillo, E. A., Gervais, S., Hoey, L., Menon, P., Ngo, T., Stoltzfus, R. J., Ahmed, A. M. S. & Ahmed, T.(2012).Nutrition agenda setting, policy formulation and implementation: lessons from the Mainstreaming Nutrition Initiative. *Health Policy and Planning*, Published by Oxford University Press, No,27:pp,19–31.
- Rutter, J. Marshall, E. Sims, S.(2012). The "S" Factors. *Institute for Government Australian Political Studies Association Conference*. Brisbane, Australia, July 6-9.
- Saito, J. Keosada, N., Tomokawa, S., Akiyama, T., Kaewviset, S., Nonaka, D., Waikugul, J., Kobayashi, J., Souvanvixay, M.(2014). Factors influencing the national school health policy implementation in Lao PDR: a multi-level case study. *Health Promotion International Advance*:pp.1-12.
- Sapru, R.K. (2011). *Public Policy: Art and Craft of Policy Analysis*. Second edition. New Delhi: PHL Learning Private Limited.
- Siddique, W. (2016). Critical success factors affecting e-government policy implementation in Pakistan. *E Journal of E Democracy Open Government*.Vol.8 ,No.1: pp, 102-126.
- Slack, J.D.(2007). Policy implementation effectiveness in cross- national analysis. *International Journal of public Administrative*,Vol.3, No.2: pp,219-242.
- Standing, C. Cripps, H.(2013). Critical success factors in the implementation of electronic health records: A two- case comparison. *System Research and Behavioral Science*.No.32: pp, 75–85.
- Tummers, L., Steijn, B & Bekkers,V.(2012). Explaining the willingness of public professionals to implement public policies: content, context and Personality characteristics.*Public Administration* Vol. 90, No.3: pp,716–736.

- Wyk, C.V. & Marumoloa, M.(2012). The role and functioning of school management teams in policy formulation and implementation at school level. *Journal of social science*, Vol.32, No.1: pp,101-110.
- Zhan, X, Hung LoC, W.& Tang, S.(2013).Contextual changes and environmental policy implementation: a longitudinal study of street-level bureaucrats in Guangzhou, China. *Journal of Public Administration Research and Theory*, No. 24: pp,1005–1035.