

## عنوان مقاله: شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری و اختراعات

پیمان باقرنژاد<sup>۱</sup> - حبیب‌اله طاهرپور کلانتری<sup>۲</sup> -  
حمیدرضا بهرامی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۲  
پذیرش: ۱۳۹۶/۱/۲۶

### چکیده:

پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر در اجرای موفق خط‌مشی «حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری و اختراعات»، مصوب مجلس شورای اسلامی انجام شده است. از این‌رو، ضمن شناسایی عوامل مؤثر، میزان اهمیت و عملکرد هر یک از آن عوامل در اجرای موفق خط‌مشی مذکور مورد توجه و تاکید قرار گرفته است. این پژوهش از نوع کاربردی و به روش توصیفی-اکتشافی با استفاده از فن دلفی انجام شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۸۴ متغیر بر اساس ادبیات نظری حوزه اجرای خط‌مشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان نظری و تجربی حوزه اجرای خط‌مشی هستند. با استفاده از فن آنتروپی شانون، آزمون تی و ماتریس اهمیت-عملکرد داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که بر این اساس، ۲۰ متغیر نظیر: منابع کافی، زمان کافی بیان اهداف و... هم از بعد اهمیت و هم از بعد عملکرد در وضعیت مناسبی برای استمرار قرار داشته و ۱۸ متغیر نظیر: منطقی بودن قوانین، اعمال کنترل اداری کامل، تعیین مراحل دقیق اجراء و... از بعد اهمیت در سطح بالایی قرار داشته، و لیکن از بعد عملکرد در وضعیت مناسبی قرار نداشته‌اند و مستلزم ارتقای وضعیت عملکردی آن‌ها، توسط خط‌مشی گذاران و مجریان مربوطه بوده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** خط‌مشی، فرآیند خط‌مشی، اجرای خط‌مشی، نظریه‌های اجراء، اجرای مؤثر.

۱. دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) (نویسنده مسئول).

Baghernejad@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

Habtaherk@yahoo.com

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.

drbahrami.328@gmail.com

## مقدمه

دولت‌ها در مواجهه با مسائل و مشکلات عمومی، ناگزیر به تنظیم خطمشی‌های عمومی هستند. از آن‌جا که اجرای خطمشی‌ها نقش بسیار حیاتی در حل معضلات و مسائل عمومی در جامعه دارند، کیفیت مدیریت بخش عمومی را می‌توان برحسب میزان موفقیت در اجرای خطمشی‌های عمومی مورد سنجش قرار داد. از این‌رو، یکی از وظایف دولت‌ها، اجرای صحیح خطمشی‌های عمومی است.

قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری و اختراعات، به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی، شامل طراحی و تولید کالا و خدمات و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان به‌ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط در سال ۱۳۸۹ توسط مجلس شورای اسلامی به تصویب رسید. براساس قانون مذکور و آیین‌نامه‌های مرتبط با آن، تعداد قابل‌توجهی از وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای عمومی کشور متولی اجرای بخش‌های مختلفی از تکالیف مندرج در این قانون شدند. از این‌رو با درنظر گرفتن ماهیت این قانون به‌عنوان یک خطمشی عمومی، عوامل مؤثر در اجرای موفق آن مورد بررسی قرار گرفته است.

در سال‌های اخیر با مطالعات صاحب‌نظران در حوزه خطمشی، عوامل متعددی به‌عنوان عوامل مؤثر در اجرای خطمشی‌های عمومی، با تعابیر و تفاسیر مختلف شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. بنابراین، بسیار حائز اهمیت است که مجریان خطمشی‌های عمومی، ضمن آگاهی و توجه به مجموعه این عوامل، تلاش نمایند تا از طریق تحقق این عوامل، فرصت و شانس اجرای موفق یک خطمشی را افزایش دهند. حال مسأله اساسی این است که هر یک از این عوامل، در اجرای یک خطمشی از چه اندازه اهمیت و اولویت برخوردار هستند. به‌عبارت دیگر، مجریان باید برای هر یک از مجموعه عوامل مؤثر، شأن و اهمیتی برابر قائل شوند یا اهمیت آن‌ها از حیث اثرگذاری در اجرای موفق یک خطمشی متفاوت است. بنابراین، پژوهش حاضر در پی آن است که ضمن شناسایی عوامل مؤثر، به مدد ادبیات نظری موجود، میزان اهمیت و موجودیت هر یک از عوامل را در اجرای خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان از منظر خبرگان آن حوزه، مورد بررسی قرار دهد.

## مبانی نظری

خطامشی از ریشه سیاست است و بهترین تعریفی که از آن ارائه شده، تخصیص مقتدرانه ارزش‌هاست. خود ارزش هم همان جهت‌گیری‌های فکری پایاست که مبنای رفتار قرار می‌گیرد (قلی‌پور، ۱۳۹۳، ۹۶). خطامشی مسیری برای اقدامات مشخص است که هدایت، رهنمود و جهت‌گیری برای نیل به اهداف معین کلی و جزئی مدنظر دولت را فراهم می‌کند (Bartholomew & Chukwuemeka, 2013). خطامشی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود، اما باید در نظر داشت خطامشی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست؛ بلکه فرآیند است شامل تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خطامشی ختم می‌گردد (الوانی و فتاح‌شریف، ۱۳۸۳، ۲). به‌طور معمول، فرآیند خطامشی در تعدادی از مراحل خلاصه می‌شود؛ با تصویب قانون اولیه شروع و سپس با خروجی‌های خطامشی توسط مؤسسات مجری، پذیرش این تصمیمات توسط گروه‌های هدف، تأثیرات این خروجی‌ها، آثار مشاهده شده تصمیمات مؤسسات مجری و سرانجام بازنگری اساسی در قانون اولیه استمرار پیدا می‌کند (Chompuot, 2011).

با نگاهی به سیر تاریخی تحولات اجرای خطامشی به‌وضوح می‌توان دو دیدگاه متفاوت، که کاملاً در تضاد با یکدیگر هستند را در خصوص اجراء مشاهده نمود. نخستین دیدگاه که نگرشی سنتی به مسأله اجرای خطامشی دارد، توسط نظریه‌پردازانی همچون ویلسون، وبر، گودنو و گیولیک<sup>۱</sup> ارائه شد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). ویلسون در سال ۱۸۷۷، اجراء را برابر با اداره قرار داد. وی بر این عقیده بود که طرح‌ها و برنامه‌های دولتی به معنی اداره نیستند، بلکه اجرای آن به مفهوم اداره است (گیوریان و ربیعی، ۱۳۸۱، ۲۰۲). آن‌ها اجراء را از سیاست جدا می‌دانستند. مفروض‌های اصلی این نگرش، جدایی مرحله تنظیم و تدوین خطامشی از اجرای آن و به‌عبارت دیگر، جدایی سیاست و اداره است. دیدگاه دوم توسط دانشمندانی نظیر اپل‌بای و لنتال<sup>۲</sup> در قالب نظریه وابستگی سیاست و اداره مطرح شد. به‌زعم این گروه از دانشمندان، اداره و سیاست در هزاران نقطه میان دو قطب با نسبت‌های مختلف با هم مشترکند و ترسیم مرز مشخصی بین آن دو ممکن نخواهد بود (رزقی‌رستمی، ۱۳۷۹). به‌زعم وایت<sup>۳</sup>، کارکنان و مقامات سازمان‌های دولتی در عمل هم واضح خطامشی‌ها هستند و هم اجرای آن‌ها را بر عهده دارند و در عرصه واقعیت نمی‌توان

1. Wilson, Weber, Goodnow & Culick
2. Appleby & Lienthal
3. White

مرزی برای جدایی کامل آن‌ها ترسیم نمود (گیوریان و ربیعی، ۱۳۸۱، ۲۰۸). از جمله نظریه‌پردازانی که با نگرش جدید به حوزه اجرای خطمشی وارد شدند، می‌توان به پرسمن و ویلداوسکی، ساباتیور و مازمانیان، المور<sup>۱</sup> و غیره اشاره نمود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).

اندرسون اشاره می‌کند که مدل فرآیند خطمشی پنج مرحله دارد: ۱. تشخیص مسأله و تنظیم دستور کار؛ ۲. تدوین؛ ۳. گزینش؛ ۴. اجراء و ۵. ارزیابی (Anderson, 2006, 19).

اجراء در معنای عام، به معنی انجام دادن، محقق کردن، تمام کردن، تولید و یا تکمیل وظیفه مشخصی است (Paudel, 2009). اجراء در یک مفهوم کلی به معنی به‌کارگیری قانون است که در آن، طرح‌ها و برنامه‌ها به مرحله عمل در می‌آیند (اعرابی و رزقی‌رستمی، ۱۳۸۴). اجراء در واقع ادامه سیاست، به طریقی دیگر است. در این مرحله، قانون به‌صورت آیین‌نامه و مقررات درمی‌آید و جنبه کاربردی پیدا می‌کند (رزقی‌رستمی، ۱۳۷۹). به‌طور کلی، اجرای خطمشی به‌عنوان انجام فعالیت‌هایی توسط مجریان برای نیل به مجموعه‌ای از اهداف کلی و جزئی خطمشی تعریف شده است (Chompucot, 2011). بر طبق نظر چارلز جونز<sup>۲</sup> اجراء، مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدایت‌شده در جهت پیاده‌سازی برنامه به‌منظور تحقق آثار آن است (Kraft & Furlong, 2015, 97). اتول<sup>۳</sup> اجرای خطمشی را به‌عنوان آن‌چه که میان دو دامنه ایجاد یک نیت آشکار برای انجام دادن برخی از امور یا توقف آن‌ها و اثرات غایی آن در عالم واقع، تعریف می‌کند. به‌طور دقیق، او اجرای خطمشی را به رابطه میان بیان نیت دولتی و نتایج واقعی می‌داند (Burke & McGarrigle, 2012). برخی از علمای خطمشی‌گذاری معتقدند عدم اتخاذ تصمیم در مقابل یک مشکل یا مسأله را هم می‌توان خطمشی عمومی نام نهاد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳، ۲).

پیشگامان اجراء، پرسمن و ویلداوسکی، اجراء را براساس یک وابستگی به خطمشی، به‌عنوان اقدامات اداری پایین دستی آن تعریف می‌کنند. طبق نظر آن‌ها، اجرای خط مشی به‌عنوان فرآیند تعامل میان مجموعه‌ای از اهداف کلی و اقداماتی که هدایت‌گر آن‌ها به موفقیت است، تعریف می‌شود (Paudel, 2009). مازمانیان و ساباتیور تعریفی را از اجرای خطمشی بدین مضمون ارائه کردند: اجرای تصمیم اساسی خطمشی مرتبط با یک قانون که می‌تواند شکل فرامین اجرایی یا تصمیمات قضایی به خود بگیرد. به‌طور آرمانی، این تصمیم، مسائلی را باید مدنظر قرار دهد، اهدافی را باید دنبال کند و راه‌های مختلف آن یا همان ساختارهای فرآیند اجراء را مشخص کند (Chompucot, 2011). سه دیدگاه در مورد شکل‌گیری و نحوه اجرای خطمشی وجود دارد؛ دیدگاه بالا به پایین، پایین

1. Pressman & Wildavisky, Sabatier & Mazmanian, Elmore

2. Jones

3. O'Tool

به بالا و ترکیبی. دیدگاه بالا به پایین همان تفکر جدایی اداره از سیاست است (رزقی‌رستمی، ۱۳۷۹). 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. نقطه آغاز این دیدگاه، مشکل در جامعه است. بوروکرات‌های سطح خیابان از درک بهتری از نیازهای ارباب رجوع برخوردار هستند؛ زیرا آن‌ها کسانی هستند که تماس مستقیم با عامه مردم دارند. لپسکای<sup>۱</sup> نظریه بوروکراسی سطح خیابان را مطرح نمود (Paudel, 2009). دیدگاه پایین-بالا متکی بر مذاکره و ایجاد اجماع در ارائه خطمشی است (Sapru, 2011, 248). رویکرد ترکیبی دارای دیدگاه‌های هیبریدی یا مروده‌ای است که بر فرآیند پیچیده مذاکره و چانه‌زنی بین بازیگران خطمشی در تمام سطوح و فرآیند برنامه‌ریزی تأکید می‌کند. رویکرد ترکیبی گاهی به‌عنوان نسل سوم مطالعات اجراء نیز شناخته می‌شود. در رویکرد ترکیبی، از ترکیب رویکردهای بالا به پایین و پایین به بالا استفاده می‌شود. به‌طوری‌که نقاط قوت هر دو را داشته و از نقاط ضعف آن‌ها به‌عنوان فرصت، استفاده می‌کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). تورینولاید<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) خاطر نشان می‌کند، مشکل تبعیت زمانی بروز می‌کند که تعارض منافع میان مؤسسات مجری و سیاستمداران به‌وجود آید. مدل‌های بالا-پایین به تبعیت (پذیرش) مرتبط هستند؛ درحالی‌که رویکردهای پایین-بالا به این امر مهم که چگونه می‌توان تعارض را از طریق چانه‌زنی و گاهی اوقات مصالحه تقلیل داد، تا امکان حداکثرسازی دست‌یابی به اهداف خطمشی فراهم شود، ارتباط پیدا می‌کنند (Birkland, 2016, 338).

یک خطمشی زمانی موفقیت‌آمیز تلقی می‌شود که به اهداف اولیه‌ای که توسط طرفداران تعیین شده است، نایل شده و هیچ انتقاد قابل توجهی را به‌دنبال نداشته و یا از حمایت همه‌جانبه برخوردار باشد (McConnell, 2010). موفقیت‌آمیزترین خطمشی‌ها، آن‌هایی هستند که به اهداف اولیه نایل یا از آن فراتر رفته باشند؛ به‌طوری‌که 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, 14). اینگرام و اشنایدر چندین تعریف قابل قبول از اجرای موفقیت‌آمیز ارائه نمودند. در بین تعاریف، مضامینی از این دست وجود دارد که: عاملان از فرامین قانونی تبعیت کنند. قبول پاسخ‌گویی عاملان در دست‌یابی به موفقیت، بر اساس شاخص‌هایی نظیر: اهداف قانونی

1. Lipsky  
2. Torenvlied

محقق شده، اهداف محلی محقق شده یا بهبود سیاسی پیرامون برنامه رخ داده باشد (Matland, 1995). جامع‌ترین مطالعه توسط مک‌کونیل<sup>۱</sup> با عنوان درک موفقیت خطامشی انجام گرفت. وی طبقه‌بندی‌هایی از موفقیت، در قالب سه حوزه ارائه نمود: فرآیند، برنامه‌ها، سیاست‌ها (Rutter et al., 2012, 12). سه فعالیت سازمان، تفسیر و کاربرد، در اجرای موفقیت‌آمیز، دارای اهمیت ویژه‌ای است (Kraft & Furlong, 2015, 97).

نگل<sup>۲</sup> در تعریفی ضمنی، از دو بعد، موفقیت خطامشی را توصیف می‌کند: بر حسب نیت، یک خطامشی، چنانچه به اهدافش نایل شود، موفق است و بر حسب واقعیت، یک خطامشی، چنانچه منافعی، پس از کسر هزینه‌هایش حداکثر باشد، موفق است (McConnell, 2010). بیش‌تر پژوهشگران، رضایت گروه هدف را به عنوان معیار اجرای اثربخش مورد استفاده قرار می‌دهند؛ درحالی‌که موفقیت اجراء، بیش از اندازه به پذیرش آن‌ها وابسته است (Batsuuri, 2016). بازبینی عمده در قانون نیز می‌تواند به عنوان معیار دیگری برای موفقیت و شکست یک قانون باشد (طاهرپور و معمارزاده، ۱۳۸۷).

### پیشینه پژوهش

نظریه‌پردازان حوزه اجرای خطامشی، دیدگاه‌های مختلفی را در مورد عوامل مؤثر بر اجرای خطامشی ابراز نموده‌اند. ون‌میتز و ون‌هورن (۱۹۷۵)، اجرای خطامشی را به‌عنوان یک فرآیند خطی بیان می‌کنند. چارچوب نظری اجراء از دیدگاه آن‌ها از شش متغیر تشکیل شده است. این عوامل عبارتند از: ۱) استانداردها و هدف‌ها، ۲) منابع و امکانات، ۳) ارتباطات درون و برون سازمانی، ۴) ویژگی‌های سازمان‌های اجرائی، ۵) شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و ۶) گرایش‌ها و تمایلات اجراءکنندگان (Van Meter & Van Horn, 1975).

بارداخ<sup>۳</sup> مطرح نمود که اجراء به‌عنوان یک بازی سیاسی مطرح است (گیوریان و ربیعی، ۱۳۸۱)، ۲۱۱) و اعمال خطامشی عمومی را به‌عنوان هنر موفقیت در یک بازی قلمداد کرد؛ به‌طوری‌که هر کسی قاعده بازی را بهتر رعایت کند، می‌تواند موفق‌تر باشد. ائتلاف، چانه‌زنی، متقاعد کردن، مانور دادن، درگیر شدن با بحران‌ها و تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌اطمینان از مهارت‌هایی هستند که از قواعد بازی پیروی می‌کنند (رزقی‌رستمی، ۱۳۷۹).

ناکامورا و اسمال‌وود<sup>۴</sup> (۱۹۸۰) در بررسی‌هایی که انجام داده‌اند، دریافتند که اجراء به‌عنوان یکی از

1. McConnell
2. Negal
3. Bardach
4. Nakamura & Smallwood

اجزای فرآیند اخذ تصمیم با دیگر اجزاء ارتباط تنگاتنگی دارد و به دیگر بخش‌های این فرآیند وابسته است. آن‌ها جریان اتصال بین اجزاء با تنظیم خطمشی عمومی را فرآیند رهبری می‌دانستند. بدین معنی که تحقق هدف‌های برنامه در هماهنگی سه بعد از فعالیت‌ها یعنی شکل‌گیری خطمشی، اجراء و ارزیابی آن است.

به نقل از گیوربان و ربیعی (۱۳۸۱)، الکساندر<sup>۱</sup> اجراء را به‌عنوان یک نظریه اقتضایی در نظر می‌گیرد. او اجراء را به‌عنوان یک فرآیند تعاملی مستمر و پیچیده بیان نمود. وی اجراء را در تعامل با عوامل محیطی (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ارزشی و اقتصادی)، تدوین خطمشی، برنامه‌ها، نتایج و محرک‌های مختلف می‌داند. هر کدام از عوامل یادشده در ارتباط با شرایط مختلف و زمان تعاملات، می‌توانند اثرات متفاوتی بر اجرای خطمشی بگذارند. پرسمن و ویلداوسکی مطالعات موارد خاص را به‌عنوان یک چشم‌انداز مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی معرفی می‌کنند. این نظریه به‌دنبال تجویز عوامل منحصر به‌فرد، ثابت و مشخص تأثیرگذار بر اجراء نیست.

ساباتیر و مازمانیان (۱۹۹۶) شرایطی را که باعث موفقیت یا عدم موفقیت اجرای خطمشی می‌شود، مدنظر قرار داده و بیان کردند: اجرای موفقیت‌آمیز هر برنامه یا خطمشی حاصل وجود شرایطی است که خطمشی در آن اجراء می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، در این نظریه، شرایط (متغیرهایی نظیر دستگاه‌های مجری، افراد مجری، گروه‌های هدف، وضعیت اجتماعی، سیاسی و...) متغیر مستقل و اجرای خطمشی، متغیر وابسته است. اجرای ایده‌آل خطمشی در جامعه، از منظر این نظریه، بسترسازی برای شرایط مطلوب و موردنظر است.

عوامل تأثیرگذار بر اجرای خطمشی به شرایط و مقتضیاتی که ایجادکننده خروجی‌ها (ستاده‌ها) است، اشاره دارد. نکته مهمی که در این جا باید مورد توجه قرار گیرد، این است که میان عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی و عوامل اثرگذار بر پیامدهای خطمشی باید تمایز قائل شد (Sok so, 1990). اجراء فرآیندی است که پیامدهای آن اشکال زیادی دارد. به‌طور ذهنی، در یک مورد می‌توان میان خروجی<sup>۲</sup> و پیامد<sup>۳</sup> اجراء تمایز قائل شد. در حقیقت، نظریه اجراء بر این نکته تأکید دارد که عملکرد اجراء باید جدا از پیامد (آثار) آن، یعنی عملکرد برنامه‌ای در نظر گرفته شود (Dimitrakopoulos & Richardson, 2001). در ارتباط با فرآیند تجزیه‌وتحلیل خطمشی، تمایز بین خروجی یا ستاده و پیامد خطمشی ضروری است. خروجی خطمشی به فعالیت‌های واقعی دولت که از طریق طرح اجرایی خطمشی انجام می‌پذیرد، اشاره دارد (Akindele & Olaopa, 2004). ویلداوسکی (۱۹۸۴) خاطرنشان می‌کند که "وقتی ما مبادرت به اجراء یک خطمشی

1. Alexander
2. Output
3. Outcome



می‌کنیم، آن را تغییر می‌دهیم“ (Decroff & Cargo, 2010).

اثر بخشی در خطامشی عمومی به مفهوم درجه‌ای از اهداف یک خطامشی است که به آن نااثر می‌شود. با این وجود، اهداف در خطامشی عمومی، همواره به روشنی پی‌ریزی نشده‌اند؛ تا میزانی را که اهداف محقق می‌شوند، تعیین کرد (Chompucot, 2011). بر اساس نظر هورن بای، واژه ”مؤثر“ به ایجاد نتایج مورد نظر یا خلق نتایج موفقیت‌آمیز اشاره دارد. بنابراین، اجرای مؤثر خطامشی، متضمن اجرای یک خطامشی، در جهتی است که اهداف کلی و جزئی خطامشی تحقق یافته، کسب یا درک شود (Bartholomew & Chukwuemeka, 2013).

یکی از چارچوب‌هایی که مرکب از هفت بعد اساسی تأثیرگذار بر اجرای خطامشی است، عبارت است از: ۱. خطامشی، تنظیم و ابلاغ آن؛ ۲. زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی؛ ۳. رهبری برای اجرای خطامشی؛ ۴. ذی‌نفعان درگیر در اجرای خطامشی؛ ۵. طرح‌ریزی اجراء و بسیج منابع؛ ۶. عملیات و خدمات و ۷. بازخور در مورد پیشرفت و نتایج (Byhuyan *et al.*, 2010).

تشریح عوامل اثرگذار بر اجرای خطامشی دشوار است؛ زیرا پژوهشگران مختلف، اسامی متفاوتی را برای این عوامل به کار می‌برند و بر جوانب مختلفی از این عوامل تاکید می‌کنند. البته دلایلی هم برای این تمایزات وجود دارند که عبارتند از: نخست آن که پژوهشگران عوامل اثرگذار بر اجرای خطامشی را از دیدگاه‌های مختلف تشریح می‌کنند؛ آن‌ها ابعاد مختلف عوامل را مورد توجه قرار می‌دهند؛ به طوری که حتی مهم‌ترین و مشابه‌ترین ابعاد این عوامل را به طرق مختلف مورد بررسی قرار می‌دهند. دوم این که اختلاف این عوامل، ممکن است به دلیل حوزه‌های مختلف خطامشی باشد؛ مثلاً عوامل مؤثر بر اجرای یک خطامشی با سطح تغییر فنی بالا ممکن است متفاوت از عوامل مؤثر بر اجرای یک خطامشی تنظیمی ساده باشد (Sok so, 1990).

اجرای مؤثر نیازمند برنامه‌ریزی و تدارک منابع کافی است (Mthethwa, 2012). پژوهشگرانی مانند پرسمن و ویلداوسکی عقیده خود را این‌طور بیان نمودند که منابع برای یک خطامشی برای آن که با موفقیت اجراء شود، بسیار حیاتی است (Chompucot, 2011). بنابراین، یکی از عوامل مهم در اجرای خطامشی، ظرفیت مؤسسه مجری برای انجام وظایف است که شامل منابع در دسترس نظیر پول و منابع انسانی، اختیار قانونی و استقلال و دانش مورد نیاز، تعهد، تمایل مجریان برای تحقق اهداف طراحی شده در سطوح عالی است؛ که برای اجرای مؤثر خطامشی ضروری است (Birkland, 2016, 334-335). چاندراسورن<sup>۱</sup>، منابع یک خطامشی را شامل نیروی انسانی، بودجه، زیرساخت و ماشین‌آلات و تجهیزات می‌داند. منابع مالی یک ورودی (نهاده) حیاتی در اجرای خطامشی



است (Barua *et al.*, 2014). در نتیجه، منابع کافی برای موفقیت اجرای خطمشی ضروری است (Chompucot, 2011). ناکامورا و اسمالوود این طور استدلال می‌کردند که اهداف روشن خطمشی، مبنایی برای اجرای مؤثر خطمشی هستند (Nakamura & Smallwood, 1980).

ارتباط خطمشی به مسائل مهم بوده و نیازمند یک چارچوب نظری به عنوان مبنایی برای تجزیه و تحلیل جهت تشخیص صحیح علل و راه‌حل‌های احتمالی برای مسائل است (Chompucot, 2011).

نظریه پردازانی نظیر ساباتیر و مازمانیان، لپسکای، باریت و فودج<sup>۱</sup>، هاجرن<sup>۲</sup> و آلمور (۱۹۸۲)، بیان می‌کردند که اجرای خطمشی به توافقات میان افراد و سازمان‌های مسؤول برای اجرای اقدامات، وابسته است (Burke *et al.*, 2012). اجماع و تعهد مجریان نیز از عوامل مؤثر بر اجراء محسوب می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۳، ۲۱۷). هاگ‌وود و گان<sup>۳</sup> تاکید داشتند که اجرای کامل، مستلزم وجود یک فهم کامل از توافق بر اهدافی است که باید محقق شود و این شرایط باید در سراسر فرآیند اجراء پایدار بماند (Batsuuri, 2016). هم‌کاری یا وابستگی متقابل بین مؤسسات مجری نیز یک عامل مهم برای اجرای موفق است (Chompucot, 2011). در سطوح عملیاتی و خدماتی، هماهنگی میان سایر سازمان‌های مجری ضروری است (Mthethwa, 2012).

اگر چه ممکن است ساختار، فرهنگ یا رهبری برای کارهایی که در وضع فعلی انجام می‌گیرد مناسب باشد، اما خطمشی‌های جدید ممکن است نیازمند بازطراحی سازمانی قابل ملاحظه‌ای نیز باشند (پورکیانی و دیگران، ۱۳۹۳). از سویی، رهبری نیز یک عامل برجسته در اجرای خطمشی محسوب می‌شود (Sapru, 2011, 286).

لاین بری<sup>۴</sup> ادعا کرده است که هر چه تعداد بازیگران و سازمان‌های درگیر خطمشی بیش‌تر باشند، احتمال اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی کم‌تر است (دانش‌فرد، ۱۳۹۳). به‌طور کلی، عواملی نظیر مشارکت شهروندان، سازوکارهای پاسخ‌گویی و اقدامات مدیریتی (Georgina, 2011, 216)، تجربه کارکنان در سطح محلی (Feiock *et al.*, 2011)، ارزش‌های فردی، باورها، منافع شخصی و تمایل افراد (Chompucot, 2011)، دامنه تغییرات مدنظر خطمشی و شمار بازیگران (پورکیانی و دیگران، ۱۳۹۳)، ذی‌نفعان خطمشی، دریافت بازخورد و بهره‌گیری از اطلاعات و بافت سیاسی بین‌المللی در سطح خطمشی‌های ملی (Mthethwa, 2012)، تعهد سیاسی توسط رهبری (Ali, 2006)، با اجرای مؤثر خطمشی ارتباط دارند.

1. Barrett & Fudge
2. Hjren
3. Hogwood & Gunn
4. Line Berry

فیکسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و همکارانش از پژوهش آمیخته خود، نتیجه گرفتند که اجراء مترادف است با تغییر هماهنگ شده در سیستم، سازمان، سطوح برنامه و اقدام و آن که اساس اجراء، تغییر رفتار است. بنابراین، آن‌ها بر جوانب انسانی اجراء یعنی گزینش نیروی انسانی، آموزش و ارزیابی نیرو و مربی‌گری متمرکز شدند (Burke *et al.*, 2012).

سیلوستر<sup>۲</sup>، فیرر<sup>۳</sup>، کوهن<sup>۴</sup> و دیگران؛ مک‌کریدای<sup>۵</sup> و دیگران؛ هووآرد<sup>۶</sup> و دیگران، ارتباط مثبت میان وضوح اهداف و استانداردهای خطمشی و اثربخشی اجرای خطمشی را مشاهده کردند. این نویسندگان استدلال نمودند که اگر خطمشی مبهم‌تر باشد، هر مؤسسه مجری، اهداف خطمشی را بر مبنای ادراکات، منافع و ارزش‌های خود تفسیر یا تشریح خواهند کرد. این موضوع نه تنها بر مجریان، بلکه بر مقیاس خروجی‌های خطمشی اثر می‌گذارد (Batsuuri, 2016).

تبعیت گروه هدف از مقررات، عامل تعیین‌کننده مهمی در اجرای مؤثر است (Batsuuri, 2016). همچنین، پذیرش خطمشی توسط مجریان خط مقدم یا بوروکرات‌های سطح خیابان، که کار روزانه اجراء را انجام می‌دهند، در اجرای خطمشی تعیین‌کننده است (Chompucot, 2011).

در پژوهش‌هایی که توسط پژوهشگران در زمینه‌های مرتبط با حوزه اجرای خطمشی در داخل یا خارج از کشور انجام شده است، می‌توان به پژوهشی که توسط بارتولومئو و چاکویومیکا (۲۰۱۳) در نیجریه انجام شد، اشاره نمود که آنان دریافتند که اجرای خطمشی عمومی وابسته است به:

نخست، ضرورت ایجاد مرکزیتی در مسؤولیت‌پذیری و هدف‌مداری رهبران سیاسی در رهبری زنجیره‌های گوناگون حاکمیتی (حکومت فدرال، حکومت ایالتی، حکومت محلی) و پیدایش رهبری بوروکراتیک صادق و خالص در رأس سازمان‌های عمومی یا بوروکراسی‌های عمومی.

دوم، حاکمیت نیازمند آغاز یک برنامه برای بهبود شرایط کار عموم بوروکرات‌هاست که به ایجاد روحیه، فداکاری و تعهد به اجرای خطمشی‌ها کمک نماید.

سوم، ضرورت تلاش هوشمندانه توسط رهبری حاکمیت، برای آن‌که دامنه نفوذ سیاسی در فعالیت‌های بوروکراتیک کاهش یابد.

چهارم، عدم وابستگی خطمشی به تغییراتی که به لحاظ فرهنگی، حاکمیت یا رهبری سازمان را دچار تردید نماید (Bartholomew & Chukwumeka, 2013).

1. Fixsen
2. Sylvester
3. Ferara
4. Cohen
5. McCreddie
6. Howard

در پژوهشی که توسط چامپوکات (۲۰۱۱) انجام شد، نتایج به دست آمده نشان داد که متغیرهای مستقل امنیت، منابع، توانایی مؤسسه مجری، شرایط اقتصادی خانواده دانش‌آموز و عامل فرهنگی حمایت والدین، متغیرهای مهم تأثیرگذار بر اجرای مؤثر خطمشی آموزشی هستند؛ لیکن تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که دو متغیر اهداف خطمشی و مشوق‌ها تأثیر مستقیم زیادی بر اجرای مؤثر خطمشی آموزشی نداشته‌اند (Chompucot, 2011).

بتسوری (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که وضوح اهداف و استانداردهای خطمشی و همچنین کیفیت بهتر خدمات عمومی که بر اساس سطح رضایت سرمایه‌گذار خارجی از اجرای خطمشی سرمایه‌گذاری خارجی تعیین می‌شود، تأثیر مثبتی بر اجرای خطمشی دارد (Batsuuri, 2016).

پورکیانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی که برای تبیین موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری انجام دادند، هفت عامل را که نخستین آن‌ها "منطق، انسجام و واقع‌گرایی" بود، به عنوان مانعی با بالاترین اهمیت و اولویت شناسایی نمودند و پس از آن، مشکلات و مقررات، ساختار و منابع، محیط، مفهوم و نگارش، بازمینی و نظارت، کارکنان و مدیران و سرانجام پشتوانه نظری را به ترتیب به عنوان آسیب‌های قانون مدیریت خدمات کشوری شناسایی کردند (پورکیانی و دیگران، ۱۳۹۳).

پژوهشی که توسط مرتضوی و همکاران (۱۳۹۱) انجام شد، نشانگر آن بود که بیشترین مشکلات در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، ناشی از عدم سازماندهی و هماهنگی بخش‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، عدم آموزش و آگاهی‌بخشی عمومی و فرهنگ‌سازی در اجرای قانون مذکور، عدم هماهنگی قانون با دانش و آگاهی‌های مسؤولان، عدم رعایت شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و ارزیابی شکلی و صرفاً مبتنی بر آمارهای بعضاً متضاد و غیرشفاف و عدم ترکیب مناسب منابع است (مرتضوی و دیگران، ۱۳۹۱).

در پژوهشی که توسط دانایی‌فرد و همکاران وی در دهه ۸۰ شمسی با عنوان "اجرای خطمشی عمومی: بررسی عقلانیت در مرحله تدوین خطمشی" انجام شد، نتایج پژوهش بیانگر آن بود که وضعیت مطلوب عقلانیت در خطمشی‌های حوزه‌های مختلف خطمشی‌های عمومی مجلس هفتم برای خطمشی‌های اجتماعی و فرهنگی، آموزش و تحقیقات، بهداشت و درمان، عقلانیت قانونی و حرفه‌ای و برای خطمشی‌های قضایی و امنیتی، کشاورزی، صنایع و عمران و در نهایت اقتصاد و انرژی به ترتیب عقلانیت قانونی و سیاسی، عقلانیت حرفه‌ای و عقلانیت قانونی بر دیگر ابعاد عقلانیت ارجحیت داشته است (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۹).

بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) در پژوهشی، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری را

در قالب هفت عامل: ۱. نظام اداری و بوروکراسی؛ ۲. تخصص و مهارت مجریان؛ ۳. هدف‌گذاری و تدوین صریح خطمشی؛ ۴. گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان؛ ۵. حمایت از سوی مراجع قانونی؛ ۶. ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مجریان و ۷. انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم، طبقه‌بندی نمودند (ضرغام‌بروجنی و بذرافشان، ۱۳۹۳).

در ادامه، به‌منظور رعایت اختصار، گزیده‌ای از عوامل و موانع مؤثر بر اجرای خطمشی عمومی برگرفته از دیدگاه‌های نظریه‌پردازان و مطالعات پژوهشگران این حوزه، در قالب جدول (۱) ارائه می‌شود:

جدول ۱: خلاصه دیدگاه نظریه‌پردازان در خصوص عوامل و موانع مؤثر بر اجراء

ردیف	نظریه‌پردازان و پژوهشگران	سال مطالعه	شرح عوامل و موانع مؤثر بر اجرای خطمشی
۱	پرسمن و ویلداوسکی	۱۹۷۳	۱. عدم جدایی اجراء از خطمشی؛ ۲. استفاده از ابزارها و وسایل مستقیم در اجراء؛ ۳. بهره‌گیری از مبانی علمی و نظری؛ ۴. تداوم رهبری؛ ۵. سادگی و آسان‌سازی خطمشی؛ ۶. عدم توجه به تمهیدات خاص در مرحله تدوین خطمشی.
۲	النس و وورث	۱۹۷۳	عوامل مؤثر بر شکست خطمشی: ۱. توزیع نامناسب قدرت؛ ۲. تسلط منافع خاص بر خطمشی؛ ۳. فقدان استراتژی مناسب و جامع برای ارتقای منافع عمومی؛ ۴. قصور در درک مسایل کلیدی؛ ۵. دوباره‌کاری و هم‌پوشی اقدامات سازمان‌های مختلف؛ ۶. تعارض مأموریت و برنامه‌های سازمان؛ ۷. افزایش شدید کمیته‌های بین‌سازمانی برای ایجاد هماهنگی.
۳	وان میتر و وان هورن	۱۹۷۵	۱. استانداردها و اهداف؛ ۲. منابع؛ ۳. ارتباطات بین‌سازمانی؛ ۴. ویژگی‌های مؤسسات اجرایی؛ ۵. ویژگی‌های شخصیتی مجریان؛ ۶. شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی.
۴	میلبری مک‌لوگین	۱۹۷۵	۱. نخبگان سیاسی؛ ۲. رای‌دهندگان؛ ۳. گروه‌های ذی‌نفع؛ ۴. احزاب سیاسی؛ ۵. روابط شخصی بین مجریان و تدوین‌کنندگان خطمشی؛ ۶. میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خطمشی؛ ۷. میزان علاقه، تعهد و حمایت بازیگران اصلی خطمشی.
۵	رودگیز و بالوک	۱۹۷۶	۱. عوامل خطمشی (نوع خطمشی، منابع، مشوق‌ها، درجه تغییر و پیچیدگی، توافق و مشروعیت، وضوح و خاص بودن خطمشی‌ها)؛ ۲. عوامل میانجی (ارتباطات و هماهنگی، زمان، استراتژی‌های اجراء، آموزش کارکنان و جلسات توجیهی، فرایند انتخاب، وضوح و توالی مستمر فعالیت‌ها)؛ ۳. عوامل محیطی (شرایط اجتماعی، اقتصادی و حمایت سیاسی، بافت ساختار سازمانی، حمایت اشخاص برجسته)؛ ۴. عوامل مجری (انگیزش، ادراک، گرایش‌ها و تمایلات، قابلیت‌ها و شایستگی کارکنان).

ادامه جدول ۱: خلاصه دیدگاه نظریه پردازان در خصوص عوامل و موانع مؤثر بر اجراء

ردیف	نظریه پردازان و پژوهشگران	سال مطالعه	شرح عوامل و موانع مؤثر بر اجرای خطمشی
۶	یوجین بارداج	۱۹۷۷	راه‌های وادار کردن گروه‌ها و بازیگران در اجرای خطمشی: ۱. تحریک؛ ۲. معامله؛ ۳. چانه‌زنی؛ ۴. ترغیب و متقاعد کردن برخی از شگردها و بازی‌هایی که توسط عاملان اجرای خطمشی برای ممانعت از اجرای صحیح می‌شود: ۱. بازی بودجه؛ ۲. حفظ صلح؛ ۳. مقاومت جمعی؛ ۴. زندگی آسان و راحت آثار منفی بازی خطمشی: ۱. تغییر منافع؛ ۲. انحراف از اهداف خطمشی؛ ۳. مقاومت در مقابل کنترل اداری
۷	رین و رابینوویتز	۱۹۷۸	۱. الزامات قانونی؛ ۲. الزامات بوروکراتیک؛ ۳. الزامات رضایت طرفین.
۸	ساباتیر و مازمانیان	۱۹۸۰	۱. متغیرهای ماهیتی؛ ۲. متغیرهای ساختاری؛ ۳. متغیرهای زمینه‌ای.
۹	ادواردز	۱۹۸۰	۱. ارتباطات؛ ۲. منابع؛ ۳. گرایش‌های مجریان؛ ۴. ساختار بوروکراسی.
۱۰	ناکامورا و اسمالوود	۱۹۸۰	۱. بازیگران و حوزه‌ها؛ ۲. ساختارهای سازمانی و هنجارهای بوروکراتیک؛ ۳. شبکه‌های ارتباطی و سازوکارهای اجابت و پذیرش.
۱۱	ریچارد آلمور	۱۹۸۰	فرایند اجرا در قالب چهار مدل: ۱. الگوی مدیریت سیاسی؛ ۲. فرآیند بوروکراسی؛ ۳. توسعه سازمانی؛ ۴. تعارض و چانه‌زنی. موانع اجرای خطمشی: ۱. فهم ناقص از مشکلات و مسایل؛ ۲. نارسایی در بررسی میزان عمل‌پذیری تصمیمات؛ ۳. عدم توانایی مجریان در اجرای وظایف.
۱۲	گارسیا زامور	۱۹۸۰	موانع عمده اجرای خطمشی در کشورهای جهان سوم: ۱. محدودیت‌های ناشی از کمک‌ها و وام‌های خارجی؛ ۲. ساختار متمرکز؛ ۳. تحریف بوروکراسی.
۱۳	فالان	۱۹۸۲	۱. روشن نبودن اهداف؛ ۲. پراکندگی اهداف؛ ۳. نامعین بودن ابزارهای اجراء.
۱۴	وارویک	۱۹۸۲	اجرای موفق: ۱. حاصل انطباق مستمر با زمینه‌ها، شخصیت‌ها، حوادث از طریق اشتیاق به تصدیق و اصلاح اشتباهات.
۱۵	جیمز اندرسون	۱۹۸۲	علل عمده عدم اجرای خطمشی: ۱. عدم آگاهی و درک صحیح دستورات توسط مجریان؛ ۲. عملی نبودن اجرای تصمیم؛ ۳. مقاومت مجریان در اجرای خطمشی.
۱۶	گان و هاگ‌وود	۱۹۸۴	علل عدم اجرای خطمشی: ۱. عوامل خارج از سازمان و غیرمترقیه؛ ۲. زمان ناکافی و در دسترس نبودن منابع لازم و مناسب؛ ۳. فقدان نظریه معتبر علت و معلولی؛ ۴. عدم ارتباط مستقیم بین علت‌ها و معلول‌ها؛ ۵. ارتباطات بیش از حد بین واحدهای اجرایی؛ ۶. عدم درک و نبود توافق در مورد اهداف؛ ۷. مشخص نبودن وظایف و نبود هماهنگی؛ ۸. عدم درخواست مقامات و صاحبان قدرت به اجرای کامل خطمشی.

ادامه جدول ۱: خلاصه دیدگاه نظریه پردازان در خصوص عوامل و موانع مؤثر بر اجراء

ردیف	نظریه پردازان و پژوهشگران	سال مطالعه	شرح عوامل و موانع مؤثر بر اجرای خط مشی
۱۷	کوئینگ	۱۹۸۶	عوامل شکست: ۱. هدف گذاری مبهم؛ ۲. محدودیت های شناختی خط مشی گذاران؛ ۳. محیط غیر قابل پیش بینی.
۱۸	چارلز بالوک و چارلز لامب	۱۹۸۶	۱. مشارکت و هم کاری دولت؛ ۲. مفید بودن استانداردهای دستگاه های اجرائی؛ ۳. تعهد دستگاه اجرائی نسبت به خط مشی ها؛ ۴. حمایت مقامات عالی رتبه از خط مشی ها؛ ۵. توسعه نسبت های هزینه- فایده مناسب.
۱۹	گوگین	۱۹۸۷	اجراء تابعی از: ۱. انگیزنده ها؛ ۲. وسایل؛ ۳ محدودیت ها.
۲۰	هی یونگ سوک سو	۱۹۸۸	۱. عوامل خط مشی (نوع خط مشی، منابع، مشوق های خط مشی، درجه تغییر و پیچیدگی، سازگاری و مشروعیت، وضوح و مشخص بودن خط مشی)؛ ۲. عوامل مداخله (ارتباط و هماهنگی، زمان، استراتژی های اجراء، آموزش کارکنان، فرآیند پذیرش، همبستگی روشن و مستمر، حذف ترس و عدم اطمینان)؛ ۳. عوامل محیطی (حمایت اجتماعی - اقتصادی و سیاسی، زمینه ساختار سازمانی، زمینه جو سازمانی و حمایت سایرین)؛ ۴. عوامل مجری (درک کارکنان، شایستگی کارکنان و تمایل آن ها).
۲۱	پالمبو و کالیستا	۱۹۹۰	عوامل مؤثر در شکست اجراء: ۱. سیاست های نمادین؛ ۲. فقدان مبنای تئوریک مناسب؛ ۳. تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و عدم وجود پویایی های لازم در دولت؛ ۴. منابع ناکافی؛ ۵. فقدان کاردانی لازم مجریان در استفاده از برنامه ها؛ ۶. ساختارهای سازمانی نامناسب. عوامل مؤثر بر اجراء: ۱. بیان صحیح دلایل پرداختن به مسأله؛ ۲. وجود رهنمودهای روشنی برای سازماندهی مجریان؛ ۳. وجود مهارت های مدیریتی و سیاسی لازم؛ ۴. حفظ اولویت اهداف حتی در تغییرات شرایط اقتصادی و اجتماعی.
۲۲	وینتر	۱۹۹۰	۱. متغیرهای مربوط فرآیند صورت بندی خط مشی؛ ۲. متغیرهای مربوط به اجرای سازمانی و بین سازمانی؛ ۳. متغیرهای مربوط به رفتار بوروکرات های سطح خیابان؛ ۴. متغیرهای مربوط به واکنش گروه هدف و تغییرات جامعه.
۲۳	اگونوان	۱۹۹۱	عوامل مؤثر بر شکست: ۱. تعریف ناکافی اهداف (نبود شفافیت، انسجام درونی و سازگاری با دیگر اهداف سیاسی)؛ ۲. اهداف بسیار جاه طلبانه خط مشی؛ ۳. انتخاب ساختار نامناسب در اجراء؛ ۴. بی انضباطی برنامه ها.
۲۴	پارسونز	۱۹۹۵	۱. بصیرت و دانش لازم مجریان؛ ۲. رفتارها و تأثیرات متقابل افراد بر یکدیگر. موانع اجراء: ۱. ناکافی بودن منابع؛ ۲. ابزارهای نامناسب؛ ۳. انحرافات ناشی از نیات سیاسی (زد و بندهای سیاسی)؛ ۴. نارسا بودن طرح های اولیه؛ ۵. عدم تعهد لازم مجریان خط مشی.
۲۵	کالیستا	۱۹۹۵	عوامل مؤثر بر اجراء: ۱. عوامل درونی شامل تنظیمات قدرت یا اختیارات؛ ۲. ترکیب شبکه ها و محل های اجراء عوامل بیرونی: ۱. آرای عمومی؛ ۲. نهادهای تفسیرکننده؛ ۳. اشخاص.

## ادامه جدول ۱: خلاصه دیدگاه نظریه پردازان در خصوص عوامل و موانع مؤثر بر اجراء

ردیف	نظریه پردازان و پژوهشگران	سال مطالعه	شرح عوامل و موانع مؤثر بر اجرای خطمشی
۲۶	هاولت و رامش	۱۹۹۵	محدودیت‌های اجرای خطمشی: ۱. محدودیت‌های مربوط به ماهیت مسأله (دشواری‌های فنی؛ تعدد اهداف، اندازه گروه هدف و تغییرات رفتاری ناشی از خطمشی در گروه هدف)؛ ۲. اوضاع و احوال حاکم بر جامعه شامل شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ظهور فناوری جدید؛ ۳. محدودیت‌ها و مشکلات مربوط به سازمان مجری و مجریان خطمشی معیارهای لازم برای طراحی و اجرای خطمشی: ۱. خطمشی‌گذاران باید هدف‌های خطمشی و سلسله‌مراتب را تا حد ممکن واضح و به‌صورت دستورالعمل روشن بیان کنند؛ ۲. باید به‌صورت آشکار و ضمنی به یک نظریه علی معتبر متکی باشد؛ ۳. خطمشی برای اجرای موفق باید از اعتبار کافی برخوردار باشد؛ ۴. خطمشی باید حاوی مقررات روشنی باشد، تا به‌طور صحیح به‌وسیله سازمان مجری به اجراء درآید؛ ۵. وظیفه اجراء باید به سازمان‌هایی محول شود که از تجربه و تعهد کافی برخوردار باشند.
۲۷	ساباتیر و مازمانیان	۱۹۹۶	۱. اهداف مشخص و روشن؛ ۲. روابط علت و معلولی و داشتن مبنای نظری؛ ۳. یک تثبیت‌کننده و رهبر با مهارت‌های سیاسی و مدیریتی؛ ۴. حمایت خطمشی‌ها از سوی قانون‌گذاران، مقامات اجرایی، مراجع قضایی و گروه‌های هدف؛ ۵. توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی و بین‌المللی.
۲۸	برینکرهف	۱۹۹۶	عامل شکست: ۱. ناهماهنگی و ناسازگاری اجزاء درونی خطمشی‌ها.
۲۹	بری و همکارانش	۱۹۹۸	۱. عوامل ارتباطی؛ ۲. عوامل وضعی؛ ۳. عوامل توانایی و قابلیت.
۳۰	پاپادوپولس	۱۹۹۸	۱. نادرستی نظریه خطمشی و نبود یک نظریه علی معتبر؛ ۲. وجود زنجیره‌های طولانی علیت و سلسله‌مراتب علت و معلولی زیاد؛ ۳. نبود زمان و منابع کافی و در دسترس؛ ۴. نبود ترکیب مناسبی از منابع برای دسترسی؛ ۵. محدودیت‌های فلج‌کننده خارجی؛ ۵. عدم بازبینی عمده در قوانین.
۳۱	گریندل	۲۰۰۰	۱. بیان اهداف و مقاصد به‌طور خاص؛ ۲. طراحی برنامه‌های عملیاتی؛ ۳. تخصیص سرمایه برای پیگیری اهداف.
۳۲	حفیظ خلید	۲۰۰۱	عوامل مؤثر بر شکست: ۱. نبود خلاقیت و نوآوری‌های لازم در مجریان برای اجرای خطمشی‌ها؛ ۲. بی‌توجهی به منافع گروه‌های ذی‌نفع؛ ۳. عدم حمایت شهروندان؛ ۴. اشتغال دولت به رفع دغدغه‌های سیاسی؛ ۵. هم‌راستا نبودن برنامه‌های اجرایی دولت.
۳۳	لملی و راسل	۲۰۰۲	۱. ابلاغ روشن و شفاف خطمشی؛ ۲. در نظر گرفتن تغییرات سیاسی و سازمانی؛ ۳. واگذاری اجراء به عاملان و شهروندان حامی اهداف خطمشی؛ ۳. تقلیل عوامل اجرایی به حداقل؛ ۴. منابع کافی (سازمان‌های اثربخش و شبکه‌ها)؛ ۵. توجه به مجریان سطح پایین؛ ۶. اقتباس خطمشی از یک نظریه خوب.



ادامه جدول ۱: خلاصه دیدگاه نظریه پردازان در خصوص عوامل و موانع مؤثر بر اجراء

ردیف	نظریه پردازان و پژوهشگران	سال مطالعه	شرح عوامل و موانع مؤثر بر اجرای خطمشی
۳۴	خوزا	۲۰۰۳	عوامل شکست: ۱. سیاست‌های غیر واقعی؛ ۲. فقدان تخصص مدیریتی؛ ۳. فقدان تخصص مدیریتی؛ ۴. غیبت افراد هدایت‌گر فرایند؛ ۵. هماهنگی ناکافی در اجرای خطمشی.
۳۵	مکینده	۲۰۰۵	عوامل شکست: ۱. ارتباطات و اطلاعات ناکافی؛ ۲. فقدان منابع و تسهیلات کافی؛ ۳. تمایلات، انگیزه‌ها و نگرش‌های مجریان؛ ۴. ارزیابی اجراکنندگان از اجرای خطمشی (تضاد بین اجراء و منافع آن‌ها)؛ ۵. ساطع شدن خطمشی از سوی حکومت به‌جای گروه‌های هدف؛ ۶. بی‌توجهی به متغیرهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اداری؛ ۷. عدم برخورداری مدیران از فضای حمایتی لازم برای تصمیم‌گیری؛ ۸. ناکافی بودن حقوق و دستمزد مجریان؛ ۹. نبود تخصص لازم در مجریان؛ ۱۰. خطمشی مبهم؛ ۱۱. تعداد زیاد خطمشی‌ها؛ ۱۲. تصمیم‌گیری متمرکز؛ ۱۳. نبود سازوکار هماهنگی؛ ۱۴. عدم کنترل اطلاعات دریافتی؛ ۱۵. هم‌راستا نبودن برنامه‌های اجرایی دولت‌ها؛ ۱۶. بی‌توجهی به گروه‌های ذی‌نفع؛ ۱۷. عدم حمایت شهروندان؛ ۱۷. اشتغال به رفع دغدغه‌های سیاسی؛ ۱۸. تعدد و تداخل اختیارات مراجع خطمشی‌گذاری؛ ۱۹. ناهمسویی اهداف خطمشی‌گذاران؛ ۲۰. تعویق در اجراء؛ ۲۱. کندی روند اصلاح خطمشی در دستگاه اجرایی.
۳۶	بطروس برنارد	۲۰۰۵	۱. محتوای خطمشی؛ ۲. زمینه خطمشی؛ ۳. تعهد؛ ۴. ظرفیت؛ ۵. مولکین / ائتلاف؛ ۶. ارتباطات.
۳۷	برینارد	۲۰۰۵	عوامل شکست: ۱. بی‌توجهی مدیران به خطمشی‌های تدوین‌شده توسط خبرگان؛ ۲. نبود تعهد لازم در اجراء؛ ۳. اعمال نظرهای شخصی مدیران و مجریان؛ ۴. تضاد بین منافع مجریان و اجراء؛ ۵. نبود تخصص کافی؛ ۶. نبود توافق همگانی با خطمشی‌ها؛ ۷. غیرواقعی بودن خطمشی‌ها؛ ۸. نبود سازوکارهای هماهنگی؛ ۹. ارتباطات ناکافی دستگاه‌های مجری؛ ۱۰. بی‌توجهی به گروه‌های ذی‌نفع؛ ۱۱. عدم حمایت شهروندان؛ ۱۲. اشتغال به رفع دغدغه‌های سیاسی؛ ۱۳. تعدد و تداخل اختیارات مراجع خطمشی‌گذاری؛ ۱۴. ناهمسویی اهداف خطمشی‌گذاران؛ ۱۵. تعویق در اجراء؛ ۱۶. کندی روند اصلاح خطمشی‌ها در دستگاه‌های اجرایی.
۳۸	لی، لای و فنیچ	۲۰۰۶	موانع اجراء: ۱. شفاف نبودن معیارهای ارزیابی اجراء؛ ۲. مجرب نبودن برنامه‌ریزان؛ ۳. واگرایی نقطه نظرات برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران؛ ۴. تفاوت اولویت‌های طرح مذکور با اولویت‌های بخش خصوصی.
۳۹	ساموئل استالی	۲۰۰۶	عوامل شکست: ۱. تکیه بر نقش بازار و مکانیزم‌های اقتصادی؛ ۲. غلبه ابعاد سیاسی بر اقتصادی؛ ۳. غلبه مقامات رسمی بر نیروهای بازار؛ ۴. عدم هماهنگی؛ ۵. دغدغه‌های سیاسی با اهداف خطمشی؛ ۶. فرآیند قانون‌گذاری و تقنینی نامطلوب در خطمشی‌گذاری؛ ۷. عدم تدوین روشن اهداف؛ ۸. در دسترس نبودن مکانیزم‌های لازم اجرایی؛ ۹. نبود حمایت سیاسی لازم؛ ۱۰. عدم توانایی پردازش اطلاعات؛ ۱۱. محدودیت دانش مجریان.

### ادامه جدول ۱: خلاصه دیدگاه نظریه پردازان در خصوص عوامل و موانع مؤثر بر اجراء

ردیف	نظریه پردازان و پژوهشگران	سال مطالعه	شرح عوامل و موانع مؤثر بر اجرای خطمشی
۴۰	سو ژانگ و راینی	۲۰۰۶	عوامل شکست: ۱. روشن و مشخص نبودن اهداف خطمشی؛ ۲. عدم پویایی خطمشی‌ها؛ ۳. بی‌توجهی به ظرفیت‌های اجرایی موجود.
۴۱	جان کوگین	۲۰۰۶	موانع موفق اجراء: ۱. محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی (تعادل بودجه)؛ ۲. محدودیت تراز خارجی؛ ۳. محدودیت کسری توأمان؛ ۴. اثر جای‌گزینی؛ ۵. محدودیت جهانی شدن.
۴۲	برنز و دیگران	۲۰۰۷	عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای خطمشی: ۱. فرآیند شکل‌گیری خطمشی؛ ۲. اجرای منظم؛ ۳. نظارت و کنترل خطمشی؛ ۴. رهبری و مدیریت؛ ۵. کارکنان توانمند و حکمرانی شرکتی.
۴۳	بور گالت	۲۰۰۷	عوامل شکست: ۱. رقابت و تعارض دیرینه بین سازمان‌های مجری.
۴۴	پاپیم دالیویدا	۲۰۰۸	عوامل شکست: ۱. فقدان حمایت سیاسی؛ ۲. منابع مالی محدود؛ ۳. محدودیت‌های موجود در ظرفیت موجود در ظرفیت نهادی؛ ۴. همکاری ضعیف در سطوح محلی.
۴۵	واندرسمن	۲۰۰۸	عوامل تأثیرگذار بر اجراء: ۱. خصوصیات فردی؛ ۲. عوامل سازمانی؛ ۳. عوامل اجتماعی.
۴۶	ارنست الکساندر	--	اجراء به‌عنوان یک نظریه اقتضایی بیان می‌کند. وی اجراء را در تعامل با ۱. عوامل محیطی (اجتماعی، فرهنگی و ارزشی و اقتصادی)؛ ۲. تدوین خطمشی؛ ۳. برنامه‌ها؛ ۴. نتایج؛ ۵. محرک‌های مختلف در نظر می‌گیرد.
۴۷	معمارزاده و طاهرپور	۱۳۸۴	۱. شفافیت سیاست‌ها و قوانین؛ ۲. رهبری سازمانی و توجه آن به فرهنگ جامعه و مشارکت در امر قانون‌گذاری؛ ۳. شرایط اجتماعی، سیاسی و حمایت مردمی؛ ۴. اهمیت سازمان مجری؛ ۵. تعهد سازمان مجری و مسئولان ذیربط به اجراء؛ ۶. گرایش مجریان و منطقی بودن قانون از دیدگاه آن‌ها؛ ۷. جو هم‌دلی و هم‌کاری در سازمان.
۴۸	دانایی فرد، تقفی و مشبکی	۱۳۸۷	۱. رعایت متوازن و متناسب انواع عقلانیت (سیاسی، اقتصادی، قانونی و حرفه‌ای) در مرحله تدوین خطمشی.
۴۹	دانایی فرد و همکاران	۱۳۸۹	نبود هماهنگی لازم بین سازمان‌های مجری خطمشی‌ها (ضعف دولت افقی) ناشی از: ۱. فقدان دیدگاه مشترک و ذهنیت نظام‌مند؛ ۲. نارسایی در عملکرد نظام‌مند دولت؛ ۳. عدم انسجام در برنامه‌ها و سیاست‌های دولت؛ ۴. بی‌ثباتی مدیریتی در سطوح سیاسی و اداری؛ ۵. ضعف در ارزیابی عملکرد دولت؛ ۶. ضعف در اجراء ارتباطی دولت و اصول و قواعد حاکم بر آن.
۵۰	قلی‌پور و همکاران	۱۳۹۰	تنگناهای اجرای خطمشی‌های صنعتی در استان قم: ۱. عوامل ناشی از بوروکراسی؛ ۲. عوامل ناشی از ساختارهای اجرایی؛ ۳. عوامل محیطی؛ ۴. عوامل فرهنگی؛ ۵. عوامل ناشی از قوانین و مقررات؛ ۶. عوامل ناشی از منابع انسانی؛ ۷. عوامل ناشی از ماهیت خطمشی؛ ۸. عوامل ناشی از منابع و امکانات مادی.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی-اکتشافی است، که برای جمع‌آوری اطلاعات از فن دلفی استفاده شده است. یکی از روش‌های کسب دانش گروهی مورد نیاز، فن دلفی است (احمدی و دیگران، ۱۳۸۷، ۱۷۵). دلفی روشی است که بر پایه نظرات شهودی متخصصان قرار دارد و در آن یک گروه از متخصصان، پس از ابراز نظرات خود درباره یک مسأله مشخص، به یک اجماع دست می‌یابند (پاشایی‌زاد، ۱۳۸۶، ۶۴). ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ای دو بعدی بر اساس طیف لیکرت مشتمل بر ۸۴ متغیر بوده است؛ که هر متغیر بر اساس میزان اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) آن در اجرای قانون حمایت از مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان مورد سنجش قرار گرفته است. روایی پرسش‌نامه توسط اساتید صاحب‌نظر مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی کل پرسش‌نامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد، که پایایی پرسش‌ها به ترتیب در ابعاد اهمیت و موجودیت، با ۴/۹۶ و ۶/۹۶

درصد مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش، سازمان‌های عمومی مجری قانون مذکور هستند؛ نمونه‌های آماری این پژوهش، ۲۶ نفر از خبرگان علمی و تجربی متولی اجرای قانون از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری، مرکز تحقیقات سیاست‌های علمی، شورای عتف، صندوق نوآوری و شکوفایی تشکیل می‌دهند، که به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و در دسترس انتخاب شده‌اند. با توجه به پرسش‌های پژوهش، به‌منظور تحلیل اطلاعات، از تکنیک آنتروپی‌شانون، آزمون تی استیودنت و ماتریس اهمیت-عملکرد استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

پرسش‌های این پژوهش، مشتمل بر سه پرسش زیر است:

پرسش نخست- اهمیت متغیرهای مؤثر در اجرای موفق قانون حمایت از مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان به چه میزان است؟  
 به‌منظور پاسخ به پرسش نخست، از فن آنتروپی‌شانون استفاده شده است. با استفاده از بار اطلاعاتی مقوله‌ها، وزن و رتبه هر یک از متغیرها بر اساس دیدگاه خبرگان، به شرح جدول (۲) محاسبه شده است.

جدول ۲: آنتروپی اهمیت متغیرهای مؤثر بر اجرای خط‌مشی

رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها	رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها
۱	۰/۰۳۵۳	۵۹- کثرت مسیرهای اقدام و اجراء	۴۳	۰/۰۱۰۴	۸۳- مشروعیت و اهمیت سازمان‌های مجری
۲	۰/۰۳۱۸	۵۸- تنوع و تعدد فعالیت‌های اجرای خط‌مشی	۴۴	۰/۰۱۰۳	۱۹- اجرای آزمایشی و بازخورد
۳	۰/۰۲۹۶	۶۴- حمایت شهروندان	۴۵	۰/۰۱۰۳	۷۲- منطقی بودن قانون از دیدگاه مجریان
۴	۰/۰۲۸۴	۵۲- جو مساعد شرایط بین‌الملل	۴۶	۰/۰۰۹۹	۹- وجود مجری مستقل
۵	۰/۰۲۸۲	۸۰- گرایش‌ها و منابع گروه‌های ذی‌نفوذ	۴۷	۰/۰۰۹۹	۵۰- سادگی و سهولت اجرای خط‌مشی
۶	۰/۰۲۷۱	۶۸- گرایش مجریان	۴۸	۰/۰۰۹۹	۶۶- مهارت‌های رهبری مسئولین سازمان‌های مجری
۷	۰/۰۲۴۴	۲۱- دشواری‌های فنی و پیچیدگی خط‌مشی	۴۹	۰/۰۰۸۹	۷۹- اختیار و آزادی عمل مجریان

ادامه جدول ۲: آنتروپی اهمیت متغیرهای مؤثر بر اجرای خط‌مشی

رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها	رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها
۸	۰/۰۲۳۳	۶۲- توجه به آثار موردنظر در گروه‌های هدف	۵۰	۰/۰۰۸۸	۳۴- حمایت اسناد و قوانین بالادستی
۹	۰/۰۲۲۶	۲۷- تجهیزات و منابع اداری	۵۱	۰/۰۰۸۶	۱- منابع کافی برای اجراء
۱۰	۰/۰۲۲۰	۶۱- رخدادهای غیرمترقبه	۵۲	۰/۰۰۸۶	۲۲- تعریف دقیق گروه‌های هدف
۱۱	۰/۰۲۰۳	۵۳- اندازه و تنوع گروه‌های هدف	۵۳	۰/۰۰۸۱	۶۹- قاطعیت و همراهی رهبر سیاسی
۱۲	۰/۰۱۹۵	۲۹- هم‌سویی خط‌مشی با هنجارها و ارزش‌های جامعه	۵۴	۰/۰۰۸۰	۴۲- انطباق مسؤولیت با تخصص و دانش مجریان
۱۳	۰/۰۱۹۵	۳۶- واقع‌گرایی اهداف خط‌مشی	۵۵	۰/۰۰۷۸	۶۳- توجه به منافع گروه‌های ذی‌نفع
۱۴	۰/۰۱۸۲	۶۵- فراغت دولت از دغدغه‌های سیاسی	۵۶	۰/۰۰۷۷	۴۵- بهره‌گیری از معلومات و آگاهی‌های روز
۱۵	۰/۰۱۷۸	۴۸- توجه به واکنش گروه‌های هدف	۵۷	۰/۰۰۷۵	۷۸- تناسب ابزارهای اجراء
۱۶	۰/۰۱۷۶	۳۷- ثبات شغلی و اداری مجریان	۵۸	۰/۰۰۷۵	۲۸- حمایت عمومی
۱۷	۰/۰۱۷۴	۶۰- گستره دانش و تخصص خط‌مشی‌گذاران	۵۹	۰/۰۰۷۵	۴۳- وجود تجربه لازم برای اجراء
۱۸	۰/۰۱۷۰	۴۹- تناسب ساختار سازمانی سازمان‌های مجری	۶۰	۰/۰۰۷۳	۲۰- توافق همگانی در سطوح مختلف خط‌مشی
۱۹	۰/۰۱۵۷	۴۷- وجود اعتماد عمومی	۶۱	۰/۰۰۷۲	۱۵- حمایت و مشارکت ذی‌نفعان و ائتلاف‌های بیرونی
۲۰	۰/۰۱۵۲	۲۶- تناسب اوضاع و شرایط سیاسی	۶۲	۰/۰۰۷۰	۳۹- وجود نظام انگیزشی کارآمد
۲۱	۰/۰۱۵۰	۳۱- اهداف عینی قابل اندازه‌گیری	۶۳	۰/۰۰۶۳	۲- زمان کافی برای اجراء
۲۲	۰/۰۱۵۰	۳- بیان اهداف و سلسله‌مراتب قوانین و سیاست‌ها	۶۴	۰/۰۰۶۲	۴- منطقی بودن قوانین (انکا بر یک نظریه علت و معلولی)
۲۳	۰/۰۱۴۶	۱۶- اعتقادات و ارزش‌های مجریان	۶۵	۰/۰۰۶۲	۴۶- ثبات و استمرار در رهبری خط‌مشی
۲۴	۰/۰۱۳۶	۵۷- انضباط مالی و برنامه‌ای	۶۶	۰/۰۰۶۲	۸۲- ارائه آموزش لازم به مجریان
۲۵	۰/۰۱۳۴	۸۴- فرهنگ حاکم بر جامعه	۶۷	۰/۰۰۶۱	۶- تعیین دقیق مراحل اجراء
۲۶	۰/۰۱۳۴	۷۵- تناسب اوضاع و شرایط اجتماعی	۶۸	۰/۰۰۶۱	۴۴- وجود توان اجرایی لازم برای انجام وظایف محوله
۲۷	۰/۰۱۳۱	۳۳- تبادل تجارب و اطلاعات تدوین‌کنندگان و مجریان خط‌مشی در سطوح مختلف	۶۹	۰/۰۰۵۷	۷۱- توانایی پردازش اطلاعات

## ادامه جدول ۲: آنتروپی اهمیت متغیرهای مؤثر بر اجرای خط‌مشی

رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها	رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها
۲۸	۰/۰۱۲۹	۷۴- توازن انواع عقلانیت (سیاسی، اقتصادی، فنی و...) در مرحله تدوین	۷۰	۰/۰۰۵۲	۳۲- مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مجریان
۲۹	۰/۰۱۲۶	۳۸- نگرش و تلقی مجریان در عمل‌پذیری خط‌مشی	۷۱	۰/۰۰۵۱	۱۳- تمایل و انگیزه مجریان
۳۰	۰/۰۱۲۴	۵۵- سازگاری و مشروعیت خط‌مشی	۷۲	۰/۰۰۵۱	۴۱- دارا بودن دانش و مهارت لازم توسط مجریان
۳۱	۰/۰۱۲۰	۷۶- تناسب اوضاع و شرایط اقتصادی	۷۳	۰/۰۰۵۱	۱۴- تعهد مجریان
۳۲	۰/۰۱۲۰	۵۴- دامنه و عمق تغییرات رفتاری ناشی از اجرای خط‌مشی	۷۴	۰/۰۰۵۱	۷۳- جو هم‌دلی و هم‌کاری در سازمان‌های مجری
۳۳	۰/۰۱۲۰	۳۰- حمایت سیاسی	۷۵	۰/۰۰۴۹	۴۰- فهم و درک صحیح فرامین توسط مجریان
۳۴	۰/۰۱۱۹	۱۷- استقلال نسبی در ارکان اجرایی	۷۶	۰/۰۰۴۹	۵۱- هم‌کاری و هم‌دلی مجریان در اجراء خط‌مشی
۳۵	۰/۰۱۱۵	۵- اعمال کنترل اداری کامل	۷۷	۰/۰۰۴۱	۱۲- توان و تخصص مجریان
۳۶	۰/۰۱۱۴	۷۷- تناسب و وضعیت فناوری‌های جدید	۷۸	۰/۰۰۴۰	۱۱- مشارکت گسترده مجریان در تدوین و اجراء
۳۷	۰/۰۱۱۳	۲۵- تغییرات رو به گسترش فناوری	۷۹	۰/۰۰۳۹	۲۴- وجود نظام ارزیابی عملکرد مجریان
۳۸	۰/۰۱۱۲	۷۰- حقوق و دستمزد کافی مجریان	۸۰	۰/۰۰۳۸	۷- ارتباط کامل میان عوامل اجرایی
۳۹	۰/۰۱۱۱	۳۵- جو سازمانی حاکم بر سازمان‌های مجری	۸۱	۰/۰۰۳۰	۸۱- وجود سیستم اطلاعاتی متناسب
۴۰	۰/۰۱۱۱	۵۶- سازگاری ماموریت‌ها و برنامه‌های سازمان مجری	۸۲	۰/۰۰۲۸	۲۳- مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها
۴۱	۰/۰۱۰۷	۱۸- وابستگی متقابل و هماهنگی بین مشارکت‌کنندگان در اجراء	۸۳	۰/۰۰۲۶	۸- هماهنگی کامل میان عوامل اجرایی
۴۲	۰/۰۱۰۴	۶۷- مدیریت کارآمد اطلاعات	۸۴	۰/۰۰۲۴	۱۰- وجود مقررات و دستورالعمل‌های شفاف

پرسش دوم- میزان وجود متغیرهای مؤثر در اجرای موفق قانون حمایت از مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان تا چه اندازه است؟

برای پاسخ به پرسش دوم، از آزمون تی استفاده شده است. برای انجام آزمون تی مستقل هریک از متغیرها از بُعد موجودیت (عملکرد)، از نرم‌افزار Spss استفاده شده است، که نتایج حاصله در جدول (۳) ارائه شده است:

جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون t بر اساس میزان موجودیت متغیرها

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2-tailed)
۱- منابع کافی برای اجراء	۳/۳۸۵	۰/۸۵۲۱	۲/۳۰۱	۲۵	۰/۰۳۰
۲- زمان کافی برای اجراء	۳/۱۵۴	۰/۸۸۰۶	۰/۸۹۱	۲۵	۰/۳۸۱
۳- بیان اهداف و سلسله‌مراتب قوانین و سیاست‌ها	۲/۷۳۱	۰/۷۲۴۳	-۱/۸۹۵	۲۵	۰/۰۷۰
۴- منطقی بودن قوانین (اتکا بر یک نظریه علت و معلولی)	۲/۵۷۷	۰/۸۰۸۶	-۲/۶۶۸	۲۵	۰/۰۱۳
۵- اعمال کنترل اداری کامل	۲/۶۹۲	۰/۹۷۰۳	-۱/۶۱۷	۲۵	۰/۱۱۸
۶- تعیین دقیق مراحل اجراء	۲/۶۹۲	۰/۹۲۸۲	-۱/۶۹۰	۲۵	۰/۱۰۳
۷- ارتباط کامل میان عوامل اجرایی	۲/۱۱۵	۱/۲۱۰۸	-۳/۷۲۵	۲۵	۰/۰۰۱
۸- هماهنگی کامل میان عوامل اجرایی	۲/۲۳۱	۱/۰۳۱۸	-۳/۸۰۱	۲۵	۰/۰۰۱
۹- وجود مجری مستقل	۲/۶۵۴	۱/۴۴۰۶	-۱/۲۲۵	۲۵	۰/۲۳۲
۱۰- وجود مقررات و دستورالعمل‌های شفاف	۲/۵۳۸	۰/۹۴۷۹	-۲/۴۸۳	۲۵	۰/۰۲۰
۱۱- مشارکت گسترده مجریان در تدوین و اجراء	۲/۳۸۵	۱/۰۶۱۲	-۲/۹۵۷	۲۵	۰/۰۰۷
۱۲- توان و تخصص مجریان	۲/۸۴۶	۰/۹۲۴۹	-۰/۸۴۸	۲۵	۰/۴۰۴
۱۳- تمایل و انگیزه مجریان	۳/۲۶۹	۱/۰۴۱۴	۱/۳۱۸	۲۵	۰/۱۹۹
۱۴- تعهد مجریان	۳/۱۱۶	۱/۱۰۷۳	۰/۵۳۱	۲۵	۰/۶۰۰
۱۵- حمایت و مشارکت ذی‌نفعان و ائتلاف‌های بیرونی	۲/۳۸۵	۱/۰۲۲۸	-۳/۰۶۸	۲۵	۰/۰۰۵
۱۶- اعتقادات و ارزش‌های مجریان	۳/۱۹۲	۱/۰۵۹۰	۰/۹۲۶	۲۵	۰/۳۶۳
۱۷- استقلال نسبی در ارکان اجرایی	۲/۸۰۸	۱/۲۶۵۵	-۰/۷۷۵	۲۵	۰/۴۴۶
۱۸- وابستگی متقابل و هماهنگی بین مشارکت‌کنندگان	۲/۶۵۴	۰/۶۸۹۵	-۲/۵۶۰	۲۵	۰/۰۱۷
۱۹- اجرای آزمایشی و بازخورد	۲/۵۰۰	۱/۲۰۸۳	-۲/۱۱۰	۲۵	۰/۰۴۵
۲۰- توافق همگانی در سطوح مختلف خط‌مشی	۲/۳۴۶	۰/۸۹۱۸	-۳/۷۳۸	۲۵	۰/۰۰۱



ادامه جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون t بر اساس میزان موجودیت متغیرها

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2-tailed)
۲۱- دشواری‌های فنی و پیچیدگی خط‌مشی	۳/۴۶۲	۱/۱۳۹۵	۲/۰۶۵	۲۵	۰/۰۴۹
۲۲- تعریف دقیق گروه‌های هدف	۲/۷۶۹	۰/۹۹۲۳	-۱/۱۸۶	۲۵	۰/۲۴۷
۲۳- مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها	۲/۵۳۸	۰/۹۸۹۲	-۲/۳۷۹	۲۵	۰/۰۲۵۰
۲۴- وجود نظام ارزیابی عملکرد مجریان	۲/۰۷۷	۱/۰۹۲۶	-۴/۳۰۸	۲۵	۰/۰۰۰
۲۵- تغییرات رو به گسترش فن‌آوری	۲/۶۵۴	۱/۰۱۷۵	-۱/۷۳۵	۲۵	۰/۰۹۵
۲۶- تناسب اوضاع و شرایط سیاسی	۲/۵۳۸	۱/۰۲۸۸	-۲/۲۸۷	۲۵	۰/۰۳۱
۲۷- تجهیزات و منابع اداری	۳/۳۴۶	۰/۷۹۷۱	۲/۲۱۴	۲۵	۰/۰۳۶
۲۸- حمایت عمومی	۲/۸۴۶	۱/۰۰۷۷	-۰/۷۷۸	۲۵	۰/۴۴۴
۲۹- همسویی خط‌مشی با هنجارها و ارزش‌های جامعه	۳/۴۲۳	۰/۹۸۶۸	۲/۱۸۶	۲۵	۰/۰۳۸
۳۰- حمایت سیاسی	۳/۸۴۶	۱/۰۰۷۷	۴/۲۸۲	۲۵	۰/۰۰۰
۳۱- اهداف عینی قابل اندازه‌گیری	۲/۵۷۷	۱/۰۱۰۷	-۱/۹۵۸	۲۵	۰/۰۶۱
۳۲- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مجریان	۲/۹۶۲	۱/۳۱۰۹	-۰/۱۵۰	۲۵	۰/۸۸۲
۳۳- تبادل تجارب و اطلاعات تدوین‌کنندگان و مجریان	۲/۵۳۸	۱/۱۳۹۵	-۲/۰۶۵	۲۵	۰/۰۴۹
۳۴- حمایت اسناد و قوانین بالادستی	۳/۵۰۰	۰/۹۸۹۹	۲/۵۷۵	۲۵	۰/۰۱۶
۳۵- جو سازمانی حاکم بر سازمان‌های مجری	۲/۹۲۳	۱/۰۵۵۴	-۰/۳۷۲	۲۵	۰/۷۱۳
۳۶- واقع‌گرایی اهداف خط‌مشی	۳/۰۷۷	۰/۶۲۷۶	۰/۶۲۵	۲۵	۰/۵۳۸
۳۷- ثبات شغلی و اداری مجریان	۳/۲۶۹	۰/۸۷۴۴	۱/۵۷۰	۲۵	۰/۱۲۹
۳۸- نگرش و تلقی مجریان در عمل‌پذیری خط‌مشی	۳/۱۵۴	۰/۷۸۴۵	۱/۰۰۰	۲۵	۰/۳۲۷
۳۹- وجود نظام انگیزشی کارآمد	۲/۳۰۸	۱/۰۱۰۷	-۳/۴۹۳	۲۵	۰/۰۰۲
۴۰- فهم و درک صحیح فرامین توسط مجریان	۳/۱۱۵	۰/۷۶۵۶	۰/۷۶۸	۲۵	۰/۴۴۹
۴۱- دارا بودن دانش و مهارت لازم توسط مجریان	۳/۰۳۸	۰/۹۱۵۷	۰/۲۱۴	۲۵	۰/۸۳۲
۴۲- انطباق مسئولیت با تخصص و دانش مجریان	۲/۶۱۵	۰/۸۹۷۹	-۲/۱۸۴	۲۵	۰/۰۳۹
۴۳- وجود تجربه لازم جهت اجراء	۲/۶۹۲	۱/۰۴۹۵	-۱/۴۹۵	۲۵	۰/۱۴۷
۴۴- وجود توان اجرایی لازم جهت انجام وظایف محوله	۲/۹۲۳	۱/۰۱۶۸	-۰/۳۸۶	۲۵	۰/۷۰۳

ادامه جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون t بر اساس میزان موجودیت متغیرها

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2-tailed)
۴۵- بهره‌گیری از معلومات و آگاهی‌های روز	۲/۷۶۹	۰/۸۶۲۹	-۱/۳۶۴	۲۵	۰/۱۸۵
۴۶- ثبات و استمرار در رهبری خط‌مشی	۳/۱۱۵	۰/۸۶۳۸	۰/۶۸۱	۲۵	۰/۵۰۲
۴۷- وجود اعتماد عمومی	۲/۷۳۱	۱/۰۰۲۳	-۱/۳۷۰	۲۵	۰/۱۸۳
۴۸- توجه به واکنش گروه‌های هدف	۲/۵۷۷	۰/۹۴۵۴	-۲/۲۸۲	۲۵	۰/۰۳۱
۴۹- تناسب ساختار سازمانی سازمان‌های مجری	۲/۴۲۳	۰/۷۰۲۷	-۴/۱۸۶	۲۵	۰/۰۰۰
۵۰- سادگی و سهولت اجرای خط‌مشی	۲/۵۳۸	۰/۸۵۹۳	-۲/۷۳۹	۲۵	۰/۰۱۱
۵۱- همکاری و هم‌دلی مجریان در اجراء خط‌مشی	۲/۶۹۲	۱/۰۸۷۰	-۱/۴۴۳	۲۵	۰/۱۶۱
۵۲- جو مساعد شرایط بین‌الملل	۲/۳۸۵	۱/۰۶۱۲	-۲/۹۵۷	۲۵	۰/۰۰۷
۵۳- اندازه و تنوع گروه‌های هدف	۳/۰۰۰	۱/۳۲۶۶	۰/۰۰۰	۲۵	۱/۰۰۰
۵۴- دامنه و عمق تغییرات رفتاری ناشی از اجراء خط‌مشی	۳/۱۹۲	۰/۷۴۹۴	۱/۳۰۹	۲۵	۰/۲۰۳
۵۵- سازگاری و مشروعیت خط‌مشی	۳/۰۳۸	۰/۵۹۸۷	۰/۳۲۸	۲۵	۰/۷۴۶
۵۶- سازگاری مأموریت‌ها و برنامه‌های سازمان مجری	۲/۶۹۲	۱/۱۲۳۲	-۱/۳۹۷	۲۵	۰/۱۷۵
۵۷- انضباط مالی و برنامه‌ای	۲/۹۲۳	۱/۰۱۶۸	-۰/۳۸۶	۲۵	۰/۷۰۳
۵۸- تنوع و تعدد فعالیت‌های اجرای خط‌مشی	۳/۳۰۸	۱/۰۴۹۵	-۱/۴۹۵	۲۵	۰/۱۴۷
۵۹- کثرت مسیرهای اقدام و اجراء	۳/۱۵۴	۱/۰۸۴۲	-۰/۷۲۴	۲۵	۰/۴۷۶
۶۰- گستره دانش و تخصص خط‌مشی‌گذاران	۲/۹۲۳	۱/۰۱۶۸	-۰/۳۸۶	۲۵	۰/۷۰۳
۶۱- رخدادهای غیرمترقبه	۲/۳۴۶	۰/۷۹۷۱	-۴/۱۸۳	۲۵	۰/۰۰۰
۶۲- توجه به آثار موردنظر در گروه‌های هدف	۲/۳۴۶	۰/۸۹۱۸	-۳/۷۳۸	۲۵	۰/۰۰۱
۶۳- توجه به منافع گروه‌های ذی‌نفع	۲/۶۹۲	۰/۸۳۷۶	-۱/۸۷۳	۲۵	۰/۰۷۳
۶۴- حمایت شهروندان	۲/۴۶۲	۱/۰۶۷۰	-۲/۵۷۳	۲۵	۰/۰۱۶
۶۵- فراغت دولت از دغدغه‌های سیاسی	۲/۵۳۸	۱/۰۲۸۸	-۲/۲۸۷	۲۵	۰/۰۳۱
۶۶- مهارت‌های رهبری مسئولین سازمان‌های مجری	۲/۸۰۸	۰/۸۴۹۴	-۱/۱۵۴	۲۵	۰/۲۵۹
۶۷- مدیریت کارآمد اطلاعات	۲/۳۴۶	۰/۸۹۱۸	-۳/۷۳۸	۲۵	۰/۰۰۱
۶۸- گرایش مجریان	۲/۷۳۱	۱/۰۷۹۲	-۱/۲۷۲	۲۵	۰/۲۱۵
۶۹- قاطعیت و همراهی رهبر سیاسی	۳/۶۹۲	۰/۸۸۴۰	۳/۹۹۳	۲۵	۰/۰۰۱
۷۰- حقوق و دستمزد کافی مجریان	۲/۵۰۰	۰/۹۴۸۷	-۲/۶۸۷	۲۵	۰/۰۱۳

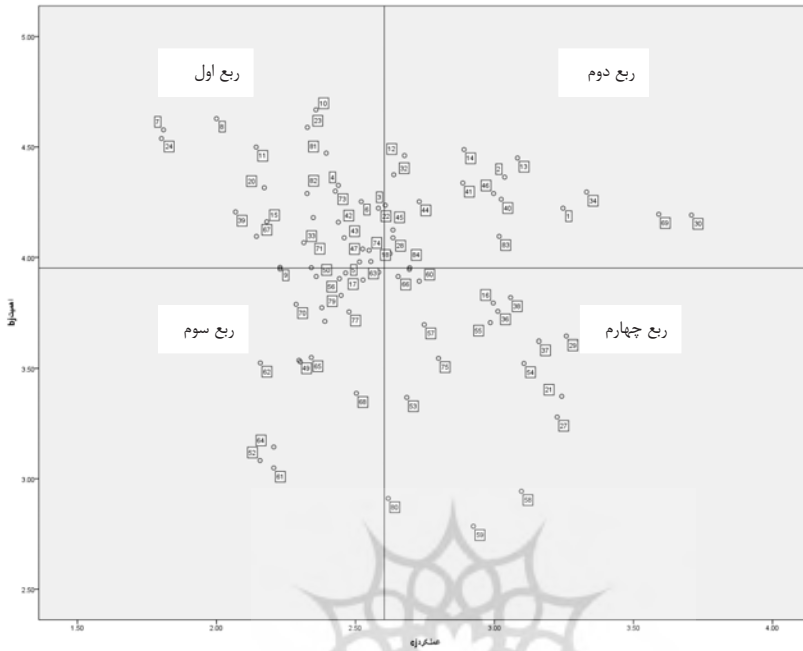
داده جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون t بر اساس میزان موجودیت متغیرها

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2-tailed)
۷۱- توانایی پردازش اطلاعات	۲/۵۰۰	۰/۸۱۲۴	-۳/۱۳۸	۲۵	۰/۰۰۴
۷۲- منطقی بودن قانون از دیدگاه مجریان	۲/۸۴۶	۰/۹۶۷۲	-۰/۸۱۱	۲۵	۰/۴۲۵
۷۳- جو همدلی و همکاری در سازمان‌های مجری	۲/۶۵۴	۱/۰۱۷۵	-۱/۷۳۵	۲۵	۰/۰۹۵
۷۴- توازن انواع عقلانیت (سیاسی، اقتصادی، فنی و...)	۲/۷۳۱	۰/۹۶۱۶	-۱/۴۲۸	۲۵	۰/۱۶۶
۷۵- تناسب اوضاع و شرایط اجتماعی	۲/۸۸۵	۰/۷۱۱۴	-۰/۸۲۷	۲۵	۰/۴۱۶
۷۶- تناسب اوضاع و شرایط اقتصادی	۲/۶۹۲	۰/۹۷۰۳	-۱/۶۱۷	۲۵	۰/۱۱۸
۷۷- تناسب و وضعیت فناوری‌های جدید	۲/۵۷۷	۰/۷۰۲۷	-۳/۰۷۰	۲۵	۰/۰۰۵
۷۸- تناسب ابزارهای اجراء	۲/۷۳۱	۰/۸۲۷۴	-۱/۶۵۹	۲۵	۰/۱۱۰
۷۹- اختیار و آزادی عمل مجریان	۲/۶۱۵	۱/۰۶۱۲	-۱/۸۴۸	۲۵	۰/۰۷۶
۸۰- گرایش‌ها و منابع گروه‌های ذی‌نفوذ	۲/۷۶۹	۰/۸۶۲۹	-۱/۳۶۴	۲۵	۰/۱۸۵
۸۱- وجود سیستم اطلاعاتی متناسب	۲/۵۰۰	۰/۷۶۱۶	-۳/۳۴۸	۲۵	۰/۰۰۳
۸۲- ارائه آموزش لازم به مجریان	۲/۶۱۵	۱/۱۶۸۸	-۱/۶۷۸	۲۵	۰/۱۰۶
۸۳- مشروعیت و اهمیت سازمان‌های مجری	۳/۱۱۵	۰/۸۱۶۲	۰/۷۲۱	۲۵	۰/۴۷۸
۸۴- فرهنگ حاکم بر جامعه	۲/۷۶۹	۰/۶۵۱۶	۱/۸۰۶	۲۵	۰/۰۸۳

پرسش سوم- موقعیت متغیرهای مؤثر در اجرای موفق قانون حمایت از مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان در ماتریس IPA<sup>۱</sup> در کجاست؟

در پاسخ به پرسش سوم، با ترسیم ماتریس IPA، جایگاه و موقعیت هر یک از متغیرها، بر اساس دو بعد اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) آن در اجرای خط‌مشی مورد بررسی، مشخص شده است. مدل اهمیت-عملکرد توسط مارتیلا و جیمز<sup>۲</sup> ارائه شده است (محمدهادی و دیگران، ۱۳۹۰). رویکرد سنتی به تحلیل اهمیت-عملکرد به‌وسیله ماتریس دوبعدی ساختاردهی می‌شود. این ماتریس از دو محور تشکیل شده است که محور X‌های آن عملکرد و محور Y‌های آن، اهمیت را نشان می‌دهند (آذر و همکاران، ۱۳۹۵، ۲۷۸).

1. Importance-Performance Analysis
2. Martila & James



شکل ۲: ماتریس IPA

با توجه به این که محور افقی ماتریس (X) نشانگر میزان موجودیت (عملکرد) و محور عمودی (Y) نشانگر اهمیت است، میانگین محاسبه شده ابعاد اهمیت (bj) و میزان موجودیت (cj) متغیرهای مورد بررسی، بر اساس فرمول‌های محاسبه، به ترتیب ۳/۹۵۱۵ و ۲/۶۰۳۸ به دست آمده است که بر این اساس، ماتریس فوق ترسیم و جایگاه هر یک از متغیرها به صورت ترکیبی از زوج‌ها، در ربع‌های ماتریس به شرح جدول (۴) مشخص شده است:

جدول ۴: موقعیت متغیرها در ماتریس IPA

ریح چهارم - اتلاف منابع	ریح سوم - اولویت پایین	ریح دوم - کار خوب را ادامه دهید	ریح اول - اینجا تمرکز کنید
۱۶- اعتقادات و ارزش‌های مجریان	۱۷- استقلال نسبی در ارکان اجرایی	۱- منابع کافی برای اجراء	۲- منطقی بودن قوانین (اتکا بر یک نظریه علت و معلولی)
۲۱- دشواری‌های فنی و پیچیدگی خطمشی	۱۹- اجرای آزمایشی و بازخورد	۲- زمان کافی برای اجراء	۵- اعمال کنترل اداری کامل
۲۷- تجهیزات و منابع اداری	۲۵- تغییرات رو به گسترش فن‌آوری	۳- بیان اهداف و سلسله‌مراتب قوانین و سیاست‌ها	۶- تعیین دقیق مراحل اجراء
۲۹- همسویی خطمشی با همکارها و ارزش‌های جامعه	۲۶- تناسب اوضاع و شرایط سیاسی	۱۲- توان و تخصص مجریان	۷- ارتباط کامل میان عوامل اجرایی
۳۵- جو سازمانی حاکم بر سازمان‌های مجری	۳۱- اهداف عینی قابل اندازه‌گیری	۱۳- تمایل و انگیزه مجریان	۸- هماهنگی کامل میان عوامل اجرایی
۳۶- واقع‌گرایی اهداف خطمشی	۳۲- تبادل تجارب و اطلاعات	۱۴- تعهد مجریان	۹- وجود مجری مستقل
۳۷- ثبات شغلی و اداری مجریان	۳۳- تبادل کنندگان و مجریان خطمشی در سطوح مختلف	۲۸- حمایت عمومی	۱۰- وجود مقررات و دستورالعمل‌های شفاف
۳۸- نگرش و تلقی مجریان در عمل‌پذیری خطمشی	۳۹- وجود نظام انگیزشی کارآمد	۳۰- حمایت سیاسی	۱۱- مشارکت گسترده مجریان در تدوین و اجراء
۵۳- اندازه و تنوع گروه‌های هدف	۴۲- انطباق مسئولیت با تخصص و دانش مجریان	۳۲- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱۵- حمایت و مشارکت ذی‌فعا و ائتلاف‌های بیرونی
۵۴- دامنه و عمق تغییرات رفتاری ناشی از اجراء خطمشی	۴۳- وجود تجربه لازم جهت اجراء	۴۰- فهم و درک صحیح فرآیند توسط مجریان	۱۸- وابستگی متقابل و هماهنگی بین مشارکت‌کنندگان در اجراء
۵۵- سازگاری و مشروعیت خطمشی	۴۸- توجه به واکنش گروه‌های هدف	۴۱- دارا بودن دانش و مهارت لازم توسط مجریان	۲۰- توافق همگانی در سطح مختلف خطمشی
۵۷- انضباط مالی و برنامه‌های تنوع و تعدد فعالیت‌های اجراء	۴۹- تناسب ساختار سازمانی	۴۲- مهارت لازم جهت انجام وظایف محوله	۲۲- تعریف دقیق گروه‌های هدف
۵۸- تنوع و تعدد فعالیت‌های اجراء خطمشی	۵۰- سادگی و سهولت اجراء	۲۵- بهره‌گیری از معلومات و آگاهی‌های روز	۲۳- مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها
۵۹- کثرت مسیرهای اقدام و اجراء	۵۲- جو مساعد شرایط بین‌الملل	۲۴- وجود توان اجرایی لازم جهت انجام وظایف محوله	۲۴- وجود نظام ارزیابی عملکرد مجریان
۶۰- گستره دانش و تخصص خطمشی‌گذاران	۶۱- رخدادهای غیر مترقبه	۲۵- بهره‌گیری از معلومات و آگاهی‌های روز	۴۷- وجود اعتماد عمومی

#### ادامه جدول ۴: موفقیت متغیرها در ماتریس IPA

ربع چهارم - اتلاف منابع	ربع سوم - اولویت پایین	ربع دوم - کار خوب را ادامه دهید	ربع اول - اینجا تمرکز کنید
۶۶- مهارت‌های رهبری مسئولین سازمان‌های مجری	۶۲- توجه به آثار موردنظر در گروه‌های هدف	۴۶- ثبات و استمرار در رهبری خط‌مشی	۵۱- همکاری و هم‌دلی مجریان در اجراء خط‌مشی
۷۵- تناسب اوضاع و شرایط اجتماعی	۶۳- توجه به منافع گروه‌های ذی‌نفع	۶۹- قاطعیت و همراهی رهبر سیاسی	۷۱- توانایی پردازش اطلاعات
۸۰- گرایش‌ها و منابع گروه‌های ذی‌نفع	۶۴- حمایت شهروندان	۷۲- منطقی بودن قانون از دیدگاه مجریان	۷۳- جو هم‌دلی و همکاری در سازمان‌های مجری
۸۴- فرهنگ حاکم بر جامعه	۶۵- فراغت دولت از دغدغه‌های سیاسی	۸۳- مشروعیت و اهمیت سازمان‌های مجری	۷۴- توازن انواع عقلانیت (سیاسی، اقتصادی، فنی و...) در مرحله تدوین
	۶۷- مدیریت کارآمد اطلاعات		۸۱- وجود سیستم اطلاعاتی متناسب
	۶۸- گرایش مجریان		
	۷۰- حقوق و دستمزد کافی مجریان		
	۷۶- تناسب اوضاع و شرایط اقتصادی		
	۷۷- تناسب و وضعیت فناوری‌های جدید		
	۷۸- تناسب ابزارهای اجراء		
	۷۹- اختیار و آزادی عمل مجریان		
	۸۲- ارائه آموزش لازم به مجریان		

## نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده از تکنیک آنتروپی‌شانون در جدول (۲)، نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر: "کثرت مسیرهای اقدام و اجراء" و "تنوع و تعدد فعالیت‌های اجرای خطمشی" به‌ترتیب دارای بالاترین رتبه در بین متغیرهای دیگر هستند. آنتروپی، یک مفهوم اساسی در علوم فیزیکی، علوم اجتماعی و سیستم‌هاست. آنتروپی نشان‌دهنده مقدار عدم‌اطمینان حاصل از محتوای یک پیام است. به‌عبارت‌دیگر، آنتروپی در نظریه اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم‌اطمینان که به‌وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود (آذر، ۱۳۸۰). ایده روش فوق آن است که هرچه پراکندگی در مقادیر یک شاخص بیش‌تر باشد، آن شاخص از اهمیت بیش‌تری برخوردار است. بنابراین و براین اساس، مجریان خطمشی ضرورت دارد که برای اجرای موفق خطمشی، به این دسته از متغیرها که از پراکندگی و عدم‌اطمینان بیش‌تری برخوردارند، تأکید و توجه ویژه‌ای داشته باشند. اگرچه از دیدگاه خبرگان این متغیرها از اهمیت چندانی برخوردار نبوده‌اند، اما به‌لحاظ اهمیت اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های آتی از اولویت بالایی برخوردار هستند.

با توجه به sig متغیرهای مورد بررسی در جدول (۳)، متغیرهای "زمان کافی برای اجراء"، "بیان اهداف و سلسله‌مراتب قوانین و سیاست‌ها"، "اعمال کنترل اداری کامل"، "تعیین دقیق مراحل اجراء"، "وجود مجری مستقل"، "توان و تخصص مجریان"، "تمایل و انگیزه مجریان"، "تعهد مجریان"، "اعتقادات و ارزش‌های مجریان"، "استقلال نسبی در ارکان اجرایی"، "تعریف دقیق گروه‌های هدف"، "تغییرات رو به گسترش فن‌آوری"، "حمایت عمومی"، "اهداف عینی قابل اندازه‌گیری"، "مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مجریان"، "جو سازمانی حاکم بر سازمان‌های مجری"، "واقع‌گرایی اهداف خطمشی"، "ثبات شغلی و اداری مجریان"، "نگرش و تلقی مجریان در عمل‌پذیری خطمشی"، "فهم و درک صحیح فرامین توسط مجریان"، "دارا بودن دانش و مهارت لازم مجریان"، "وجود تجربه لازم برای اجراء"، "وجود توان اجرایی لازم برای انجام وظایف محوله"، "بهره‌گیری از معلومات و آگاهی‌های روز"، "ثبات و استمرار در رهبری خطمشی"، "وجود اعتماد عمومی"، "هم‌کاری و هم‌دلی مجریان در اجراء خطمشی"، "اندازه و تنوع گروه‌های هدف"، "دامنه و عمق تغییرات رفتاری ناشی از اجرای خطمشی"، "سازگاری و مشروعیت خطمشی"، "سازگاری مأموریت‌ها و برنامه‌های سازمان مجری"، "انضباط مالی و برنامه‌ای"، "تنوع و تعدد فعالیت‌های اجراء خطمشی"، "کثرت مسیرهای اقدام و اجراء"، "گستره دانش و تخصص خطمشی‌گذاران"، "توجه به منافع گروه‌های ذی‌نفع"، "مهارت‌های رهبری مسؤولین سازمان‌های



مجری"، "گرایش مجریان"، "منطقی بودن قانون از دیدگاه مجریان"، "جو هم‌دلی و هم‌کاری در سازمان مجری"، "توازن انواع عقلانیت"، "تناسب اوضاع و شرایط اجتماعی"، "تناسب اوضاع و شرایط اقتصادی"، "تناسب ابزارهای اجراء"، "اختیار و آزادی عمل مجریان"، "گرایش‌ها و منابع گروه‌های ذی‌نفوذ"، "ارائه آموزش لازم به مجریان"، "مشروعیت و اهمیت سازمان‌های مجری" و "فرهنگ حاکم بر جامعه" بیش‌تر از ۰/۰۵ بوده و معنی‌دار نیستند؛ بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر آماری یعنی برابری میانگین جامعه با میانگین نظری ۳ پذیرفته می‌شود. به عبارتی، میانگین این متغیرها را نمی‌توان نماینده جامعه دانست.

اما میانگین متغیرهای "منطقی بودن قوانین"، با ۲/۵۵۷، "ارتباط کامل میان عوامل اجراء" با ۲/۱۱۵، "هماهنگی کامل میان عوامل اجرایی" با ۲/۲۳۱، "وجود مقررات و دستورالعمل‌های شفاف" با ۲/۵۳۸، "مشارکت گسترده مجریان در تدوین و اجراء" با ۲/۳۸۵، "حمایت و مشارکت ذی‌نفعان" با ۲/۳۸۵، "وابستگی متقابل و هماهنگی بین مشارکت‌کنندگان" با ۲/۶۵۴، "اجرای آزمایشی و بازخورد" با ۲/۵۰، "توافق همگانی در سطوح مختلف خط‌مشی" با ۲/۳۴۶، "مشخص بودن وظایف و مسؤولیت‌ها" با ۲/۵۳۸، "وجود نظام ارزیابی عملکرد مجریان" با ۲/۰۷۷، "تناسب اوضاع و شرایط سیاسی" با ۲/۵۳۸، "تبادل تجارب و اطلاعات تدوین‌کنندگان و مجریان" با ۲/۵۳۸، "وجود نظام انگیزشی کارآمد" با ۲/۳۰۸، "انطباق مسؤولیت با تخصص و دانش مجریان" با ۲/۶۱۵، "توجه به واکنش گروه‌های هدف" با ۲/۵۷۷، "تناسب ساختار سازمانی سازمان‌های مجری" با ۲/۴۲۳، "سادگی و سهولت اجرای خط‌مشی" با ۲/۵۳۸، "جو مساعد شرایط بین‌الملل" با ۲/۳۸۵، "رخدادهای غیرمترقبه" با ۲/۳۴۶، "توجه به آثار موردنظر در گروه‌های هدف" با ۲/۳۴۶، "حمایت شهروندان" با ۲/۴۶۲، "فراغت دولت از دغدغه‌های سیاسی" با ۲/۵۳۸، "مدیریت کارآمد اطلاعات" با ۲/۳۴۶، "حقوق و دستمزد کافی مجریان" با ۲/۵۰، "توانایی پردازش اطلاعات" با ۲/۵۰، "تناسب و وضعیت فناوری‌های جدید" با ۲/۵۷۷، "وجود سیستم اطلاعاتی متناسب" با ۲/۵۰، علیرغم معنی‌دار بودن sig آن‌ها در سطح ۰/۰۵، اما از میانگین مفروض ۳ کم‌تر هستند، که متولیان امر اجرای خط‌مشی باید در خصوص ارتقای سطح عملکرد این گروه از متغیرها، توجه و تلاش بیش‌تری را مصروف دارند.

بر اساس حد میانی دو بُعد اهمیت و عملکرد، ماتریس اهمیت-عملکرد به چهار ربع تقسیم می‌شود. در نتیجه، چهار بخش به نام‌های ناحیه تمرکز، استمرار فعالیت مناسب، اولویت پایین و کاهش احتمالی ایجاد می‌شود (Seng Wong et al., 2011).

۱- ربع اول (این‌جا تمرکز کنید): مشخصه‌های ادراک‌شده برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم

هستند، اما سطح عملکرد نسبتاً پایین است. این ربع، ضعف اساسی در اجرای خطمشی را نشان می‌دهد. بنابراین، نیازمند توجه فوری برای بهبود است. در حقیقت، تلاش برای بهبود باید در بالاترین اولویت قرار گیرد؛ زیرا ضعف اساسی در این ناحیه است.

۲- ربع دوم (کارخوب را ادامه دهید): مشخصه‌های ادراک شده در این‌جا برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند؛ در عین حال، عملکرد در این فعالیت‌ها، در بالاترین سطح خود قرار دارد. بنابراین، در این وضعیت باید کار خوب را حفظ کرد و ادامه داد. این ربع به‌عنوان قوت اصلی در اجرای خطمشی در نظر گرفته می‌شود که باید ادامه یابد.

۳- ربع سوم (اولویت پایین): مشخصه‌های ادراک شده در این ربع از نظر اهمیت و عملکرد پایین ارزیابی می‌شوند. اگرچه سطح عملکرد در این‌جا پایین است، اما مجریان نباید در این بخش تمرکز زیادی داشته باشند؛ زیرا مشخصه‌های ادراک شده در این ربع خیلی مهم نیستند. در این ربع، منابع باید کم‌تر صرف شود.

۴- ربع چهارم (اتلاف منابع): این ربع شامل مشخصه‌هایی است که دارای اهمیت پایینی هستند؛ اما عملکرد آن‌ها نسبتاً بالاست. مجریان باید توجه داشته باشند که تلاش فعلی بر ویژگی این ربع غیرضروری و زائد است. به‌عبارت دیگر، منابع اختصاص یافته به این ویژگی‌ها بیش از مقدار موردنیاز است و باید جای دیگر مصرف شوند (آذر و دیگران، ۱۳۹۵، ۲۸۰-۲۷۸).

بنابراین، با توجه به شکل (۲) و جدول (۴)، متغیرهای "منطقی بودن قوانین"، "اعمال کنترل اداری کامل"، "تعیین دقیق مراحل اجراء"، "ارتباط کامل میان عوامل اجرایی"، "هماهنگی کامل میان عوامل اجرایی"، "وجود مجری مستقل"، "وجود مقررات و دستورالعمل‌های شفاف"، "مشارکت گسترده مجریان در تدوین و اجراء"، "حمایت و مشارکت ذی‌نفعان و ائتلاف‌های بیرونی"، "وابستگی متقابل و هماهنگی بین مشارکت‌کنندگان در اجراء"، "توافق همگانی در سطوح مختلف خطمشی"، "تعریف دقیق گروه‌های هدف"، "مشخص بودن وظایف و مسؤولیت‌ها"، "وجود نظام ارزیابی عملکرد مجریان"، "وجود اعتماد عمومی"، "هم‌کاری و هم‌دلی مجریان در اجراء خطمشی"، "توانایی پردازش اطلاعات"، "جو هم‌دلی و هم‌کاری در سازمان‌های مجری"، "توازن انواع عقلانیت در مرحله تدوین"، "وجود سیستم اطلاعاتی متناسب" که مجموعاً ۲۰ متغیر هستند، در ربع اول واقع شده‌اند. این متغیرها از اهمیت بالایی در اجرای موفق خطمشی براساس نظر خبرگان برخوردار هستند؛ اما وضعیت عملکردی مناسبی ندارند. متغیرهای شماره ۱، ۲، ۳، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۲۸، ۳۰، ۳۲، ۳۴، ۴۰، ۴۱، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۶۹، ۷۲ و ۸۳ که در ربع دوم ماتریس قرار گرفته‌اند، از هر دو بُعد اهمیت و عملکرد در وضعیت مناسبی قرار داشته و این وضعیت باید همچنان ادامه یابد.

متغیرهای واقع شده در ربع سوم از هر دو بعد اهمیت و عملکرد از اولویت پایینی برخوردار هستند؛ بنابراین، چندان مورد توجه نخواهند بود؛ لیکن متغیرهای واقع در ربع چهارم از حیث عملکردی در سطحی بالاتری از اهمیت لازم قرار گرفته‌اند.

از این‌رو، با توجه به ویژگی ماتریس IPA، متغیرهای واقع شده در ربع اول آن، به لحاظ اهمیت در سطح بالایی قرار دارند، ولی وضعیت عملکردی مناسبی ندارند. ۱۲ متغیر از مجموعه ۲۰ متغیری که در این ربع واقع شده‌اند جزو متغیرهایی هستند که براساس نتایج حاصل از آزمون Sig، t، آن‌ها معنی‌دار بوده‌اند؛ ولی سطح میانگین آن‌ها از میانگین نظری پایین‌تر هستند؛ یعنی متغیرهای شماره ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۰، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۳، ۲۴، ۷۱، ۸۱ دارای اهمیت زیاد هستند، لیکن میزان تحقق و عینیت آن‌ها در اجرای خط‌مشی در سطح پایینی قرار دارند؛ بنابراین، ضرورت دارد که سطح عملکردی این متغیرها ارتقاء یابد؛ به طوری که جایگاه استقرار آن‌ها در ربع دوم ماتریس واقع شود. این مطلب بر لزوم توجه ویژه مسؤولان و مجریان به ارتقاء سطح عملکردی متغیرهای یادشده در اجرای موفق خط‌مشی حمایت از مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند دلالت داشته باشد. از سوی دیگر، متغیرهایی که در ربع چهارم قرار گرفته‌اند، به دلیل دارا بودن اهمیت کم و لیکن عملکرد بالا، موجب ائتلاف منابع شده و ضرورت دارد تا مجریان، میزان عملکرد در خصوص این متغیرها را کاهش داده و منابع را برای متغیرهای واقع در ربع اول و دوم صرف نمایند.

متغیرهای واقع شده در ربع اول ماتریس، یعنی "منطقی بودن قوانین" و "تعیین دقیق مراحل اجراء" با نظریه کوینین (۱۹۸۴)، "اعمال کنترل اداری کامل" با نظریه هود (۱۹۷۶)، "ارتباط کامل میان عوامل اجرایی" و "هماهنگی کامل میان عوامل اجرایی" یا نظریه گان و هاگ‌وود (۱۹۸۴)، کوینین (۱۹۸۰) و هود (۱۹۷۶)، "وجود مجری مستقل" با نظریه ویلیامسون (۲۰۰۹)، "وجود مقررات و دستورالعمل‌های شفاف" با نظریه هم، هیل (۱۹۸۴)، "مشارکت گسترده مجریان در تدوین و اجراء" با نظریه پرسمن و ویلداوسکی (۱۹۷۳) و ساباتیر و مازمانیان (۱۹۷۳)، "حمایت و مشارکت ذی‌نفعان و ائتلاف‌های بیرونی" با نظریه آل‌مور (۱۹۷۹) و ویدرلی و لیسپکی (۱۹۷۹)، "توافق همگانی در سطوح مختلف خط‌مشی"، "تعریف دقیق گروه‌های هدف"، "وجود نظام ارزیابی عملکرد مجریان" با نظریه قلی‌پور و همکاران وی (۱۳۹۰)، "وابستگی متقابل و هماهنگی بین مشارکت‌کنندگان در اجراء" با نظریه پرسمن و ویلداوسکی (۱۹۷۳)، "مشخص بودن وظایف و مسؤولیت‌ها" با نظریه گان و هاگ‌وود (۱۹۸۴) و قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، "وجود اعتماد عمومی" با مطالعات اعرایی و رزقی‌رستمی (۱۳۸۴)، "هم‌کاری و هم‌دلی مجریان در اجرای

خطمشی“ و ”جو هم‌دلی و هم‌کاری در سازمان‌های مجری“ با مطالعات طاهرپور و معمارزاده (۱۳۸۴)، ”توانایی پردازش اطلاعات“ با نظریه استالی (۲۰۰۶)، ”وجود سیستم اطلاعاتی متناسب“ با نظریه هاوالت و رامش (۱۹۹۵) مطابقت دارند.

از محدودیت‌های این پژوهش آن است علل و عوامل پایین بودن سطح عملکرد متغیرهای مورد مطالعه و راهکارهای ارتقاء آنها، مورد کنکاش و بررسی قرار نگرفته است و همچنین نقش و سهم هریک از متغیرها در میزان موفقیت اجرای خطمشی مورد بررسی، مشخص نشده است؛ بنابراین، توصیه می‌شود که این موارد در قالب بررسی‌های علمی توسط پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه، مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

## منابع

### الف) فارسی

- آذر، عادل (۱۳۸۰). بسط و توسعه روش آنتروپی‌شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوی. *فصلنامه علمی-پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)*، سال یازدهم، شماره ۳۸-۳۷.
- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مسئله. چاپ دوم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- احمدی، فضل‌اله؛ نصیریانی، خدیجه و ابادری، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق. *مجله آموزش در علوم پزشکی*، ۸(۱)، صص ۱۷۵-۱۸۵.
- احمدی، نسیمه (۱۳۸۸). معرفی و نقد روش دلفی. *کتاب‌نامه علوم اجتماعی*، شماره ۲۲، صص ۱۰۸-۱۰۰.
- اعرابی، محمد و رزقی‌رستمی، علیرضا (۱۳۸۴). *آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های صنعتی کشور*. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. صص ۱۸-۱.
- الوانی، مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۸۳). *فرآیند خطمشی‌گذاری عمومی*. چاپ سوم. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- پاشایی‌زاد، حسین (۱۳۸۶). نگاهی اجمالی به روش دلفی. *پیک نور*، سال ششم، شماره ۲، صص ۷۹-۶۳.
- پورکیانی، مسعود؛ سلاجقه، سنجر و زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌اله (۱۳۹۳). تبیین موانع اجرای خطمشی با استفاده از بحث متمرکز گروهی، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال سوم، شماره ۹، صص ۲۲-۷.
- جلالی، محسن (۱۳۹۴). تحقیق در عملیات پیشرفته. جزوه کلاسی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- دانایی‌فرد، حسن؛ تقفی، عمادالدین و مشبکی‌اصفهانی، اصغر (۱۳۸۹). اجرای خطمشی عمومی: بررسی عقلانیت در مرحله تدوین خطمشی، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۱۰۵-۷۹.
- دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۲). *مبانی خطمشی‌گذاری عمومی*. چاپ اول. تهران: انتشارات نیاز دانش.
- دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۳). موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان غیردولتی، *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، سال دوم، شماره ۲، صص ۵۰-۲۳.



رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۷۹). اجراء حلقه مفقود فرآیند خطمشی عمومی. مدیریت دولتی، شماره ۵۰، صص ۵۱-۶۱.

زرغام بروجنی، حمید و بذرافشان، مرتضی (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری جمهوری اسلامی ایران، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال سوم، شماره ۹، صص ۵۱-۳۱. طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۸۷). عوامل موثر بر اجرای موفق خطمشی‌های مالیاتی مصوب مجلس، پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۴، صص ۶۸-۴۵.

قلی‌پور، رحمت‌اله، دانایی‌فرد، حسن؛ زارعی‌متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای اجرای خطمشی‌های صنعتی؛ مطالعه موردی در استان قم، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره دوم، صص ۱۳۰-۱۰۳.

قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری سازمانی و خطمشی‌گذاری عمومی، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.

گیوریان، حسن و ربیعی‌مندجین، محمد (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری و تعیین خطمشی دولتی. چاپ اول. تهران: انتشارات یکان.

محمدهادی، فربرز؛ فتحی‌واجارگاه، کورش؛ پرداختچی، محمد حسن و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۰). تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای مدل تحلیل اهمیت-عملکرد. دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام آموزشی، دوره ۴، شماره ۶، صص ۵۳-۳۲.

مرتضوی، مهدی؛ فروزنده‌دهکردی، لطف‌اله و زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌اله (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت‌بندی موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۱۴۸-۱۳۱.

مقدس‌پور، سعید؛ دانایی‌فرد، حسن و کردنائیج، اسداله (۱۳۹۲). واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خطمشی‌های عمومی در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره اول، صص ۶۸-۳۳.

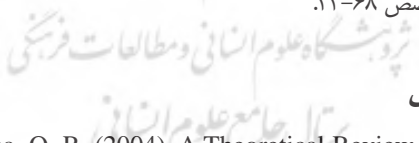
**(ب) انگلیسی**

Akindele, S. T. & Olaopa, O. R. (2004). A Theoretical Review of Core Issues on Public Policy and its Environment. *Journal of Human Ecology*, 16(3), pp. 173-180.

Anderson, J. E. (2006). *Public Policy Making*. 6th Edition. Newyork: Holl Reinhart.

Ali, S. (2006). Why Policy Fail? Understanding the Problems of Policy Implementation in Pakistan- a Neuro-Cognitive Perspective. *International Studies in Educational Administration*, 34(1), pp. 1-20.

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 from Mongolia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(3), pp. 309-320.
- Birkland, T. A. (2016). *An Introduction to the Policy Process, Theories, Concepts and Models of Public Policy Making*. Fourth Edition. New York: Routledge.
- Bartholomew, U. & Chukwuemeka, E. E.O. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations: The Case of Nigeria/Singaporean. *Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), pp. 34-43.
- Blanco, 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 London School of Economics.
- Burke, K.; Morris, K. & McGarrigle, L. (2012). *An Introductory Guide to Implementation*. Center for Effective Services.
- Byhuyan, A.; Jorgensen, A. & Sharma, A. (2010). *Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool*, Washington, DC: Future Group, Health Policy Initiative.
- Chompucot, M. C. (2011). *Major Factors Affecting Educational Policy Implementation Effectiveness for the Three Southern most Provinces of Thailand as Perceived by School Directors*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, National Institute of Development Administration.
- Dimitrakopoulos, D. & Richardson, J. (2001). *Implementating EU Public Policy*. Second Edition. European Union.
- Decroff, A. & Cargo, M. (2010). *Policy Implementation: Implication for Evaluation*. Published Online in Wiley.
- Feiock, R.; Kassekert, A.; Terman, J. & Yang, K. (2011). Walking in the Shadow of Pressman and Wildavsky: Expanding Fiscal Federalism and Goal Congruence Theories to Single Shot Games. *Review of Policy Research*, 33(2), pp. 124-139.
- Kraft, M. E. & Furlong, S. R. (2015). *Public Policy; Politics, Analysis and Alternatives*. Fifth Edition. United States of America: Sage Publication.
- Mthethwa, R. M. (2012). Critical Dimensions for Policy Implementation. *African Journal of Public Affairs*, 5(2), pp. 36-47.
- McConnell, A. (2010). *Understanding Policy Success; Rethinking Public Policy*. First Published. UK: Palgrave Macmillan.
- McConnell, A. (2010). Policy Success, Policy Failure and Gray Areas in-between. *Journal of Public Policy*, 30(3), pp. 345-362.

- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Models of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), pp. 145-174.
- Nakamura, R. & Smallwood, F. (1980). *The Politics of Policy Implementation*, Newyork: ST. Martin s Press.
- Paudel, R. (2009). A Critical Account of Policy Implementation Theories Status and Reconsideration. *Nepalese Journal of Public Policy and Governance*, 25(2), pp. 36-54.
- Rutter, J.; Marshall, E. & Sims, S. (2012). The “S” Factors. Institute for Government.
- Sok so, H. (1990). *Factors Affecting the Implementation of Democratic School Management Policy in the Republic of Korea*. University of Pittsburgh.
- Sabatier, P. & Mazmanian, D. (1996). *The Condition of Effective Implementation*. Houghton Mifflin, Sixth Edition.
- Sapru, R. K. ( 2011). *Public Policy: Art and Craft of Policy Analysis*. Second Edition. New Delhi: PHL Learning Private Limited.
- Seng Wong, M.; Hideki, N. & George, P. (2011). The Use of Importance-Performanc Analysis (IPA) in Evaluating Japan, E-Government Services. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 6(2), pp. 17-30.
- Van Meter, D & Van Horn, C. (1975). *The Policy Implementation Process*, Administration and Society. International Regimies, Ithaca, NewYork: Cornell University.