

بررسی نقش مشارکت مدیران ارشد در انجام پروژه های عمرانی با توجه به رویکرد قابلیت های پویا

محمد مهدی حیدری^۱، کیوان شاه قلیان^{۲*}

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)
تاریخ دریافت: تیرماه ۱۳۹۷، اصلاحیه: مرداد ماه ۱۳۹۷، پذیرش: شهریور ماه ۱۳۹۷

چکیده

این پژوهش سعی دارد با روش توصیفی، پیمایشی نقش مشارکت مدیران ارشد در انجام پروژه های عمرانی را با توجه به رویکرد قابلیت های پویا در سازمان عمران شهرداری قزوین مورد بررسی قرار دهد تا بتوان به بهبود مدیریت و عملکرد این نوع شرکت ها کمک کرد. هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش مدیران ارشد در انجام پروژه های عمرانی بوده است.

بدین منظور برای جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ای بین ۲۰ مدیر ارشد در این سازمان توزیع شده است. اطلاعات جمع آوری شده با نرم افزار اسمارت پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از این بود که مشارکت مدیران ارشد در به صورت مستقیم بر عملکرد پروژه ها تأثیر ندارد ولی می تواند به صورت غیر مستقیم با اثر گذاری بر قابلیت های پویا و عملیاتی عملکرد این سازمان را بهبود بخشد.

واژه های اصلی: مشارکت مدیران ارشد، پروژه های عمرانی، قابلیت های پویا، عملکرد

۱- مقدمه

عمران شهرداری قزوین دارد شهرداری یکی از نهادهای جامعه مدنی است که در قانون اساسی در چارچوب حاکمیت در عرصه های اجتماعی، محلی و شهری جزو ساختار توسعه ای و مشارکتی کشور محسوب می شود. شهرداری یکی از ضرورت های نظام اجتماعی است. در واقع سازمان شهرداری به عنوان سازمان محلی و غیر دولتی به منظور اداره ی امور محلی و ارائه خدمات لازم با هدف مدیریت و توسعه ی کالبدی اقتصادی و اجتماعی در محدوده ی شهر و اطراف آن به وجود آمده است. تجربیات نشان داده اند که مدیر، روند حرکت از "وضع موجود" به سوی "وضعیت مطلوب" را هدایت می کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی هایش و با تمام تأثیری که می تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری، قادر نیست آن را دگر بار و به گونه ای متفاوت بیافریند ولی آینده در پیش است و قسمت مهمی از آن به آنچه "امروز" می گذرد ربط پیدا می کند. مدیران در سازمان ها، نقش های متفاوتی را ایفا می کنند که بر حسب شرایط زمانی، مکانی و نوع کار، این نقش ها متفاوت و متغیر است و شناسایی این نقش ها در بهبود عملکرد تأثیر بسزایی دارد. با توجه به اینکه در طی دهه ی اخیر نیز تحقیقات مدیریت توجه زیادی به مشارکت مدیران و دانش مدیران

*keykeysh@yahoo.com

وظایف شهرداری های جهان، روز به روز گسترده تر می شود و شهرداری ها به عنوان نهادهای مدنی، محلی، عمومی و غیرانتفاعی وظایف بیشتری را بر عهده می گیرند و وظایفی که بر دوش دولت ها قرار گرفته به این نهادهای محلی واگذار می شود. امروز دیگر در دنیا به شهرداری به عنوان پیمان کاری بزرگ که باید برخی از فعالیت های عمرانی و خدماتی شهر را انجام دهد، نگریسته نمی شود. بلکه شهرداری موسسه ای مدنی و برخواسته از مردم است که وظیفه فعالیت به سمت توسعه پایدار و توسعه انسانی را بر عهده دارد. وظیفه شهرداری ها در کشورهای در حال توسعه تا حدودی متفاوت است. شهرداری های این کشورها کوشیده اند تا با افزایش گسترده وظایف خود نقش بیشتری بر عهده بگیرند و به عنوان موسسه های محلی مستقل از دولت مطرح شوند. این شهرداری ها اگر چه موفقیت های زیادی را به دست آورده اند اما پیشینه نظام اداری و حکومتی این کشورها، اغلب به گونه ای است که ایجاد تحولات در ساختار مدیریتی آنها، زمان بیشتری را طلب می کند بنابراین مطالعه در زمینه ی این سازمان ها ضروری به نظر می رسد و از جایی که ادبیات مدیریت استراتژیک نیز تأکید زیادی بر اهمیت فرآیند مشارکت در توسعه ی قابلیت های پویا و عملکرد سازمان ها دارد این پژوهش سعی در بررسی نقش مشارکت مدیران ارشد در انجام پروژه های عمرانی با توجه به رویکرد قابلیت های پویا در سازمان

شریک شوند [۹].

بنابراین جا دارد با توجه به جنبه های مختلف مشارکت، به تعریف مجدد آن بپردازیم. با این دید، مشارکت را می توان فرآیند درگیری کارکنان در تصمیم های استراتژیک/ تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی/ غیررسمی در فرم مستقیم/ غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد.

این مفهوم از مشارکت یک تعریف جامعی است که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی در تعاریف قبلی، ابعاد مشارکت را نیز مورد توجه قرار می دهد. این ابعاد شامل: قلمرو، سطح، درجه، فرم، پایه و حدود مشارکت است. با تأکید بر درجه مشارکت، این تعریف درجه نفوذ کارکنان بر تصمیم گیری را لحاظ می کند. از توجه به قلمرو مشارکت، موضوع های تصمیم گیری را به حساب می آورده از تصمیم های تاکتیکی شروع شده و به تصمیم های استراتژیک ختم می شوند. با تأکید بر فرم مشارکت، هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیرمستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) را در نظر می گیرد. با امکان نظر در حدود مشارکت، دامنه افراد درگیر در سیستم مشارکتی و حدود درگیری اجتماعی آنها را در فرآیند تصمیم گیری مدنظر قرار می دهد. با نگرش سطوح مشارکت این تعریف سطحی (سطوحی) از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می افتد را به حساب می آورد. سرانجام این تعریف مبنای قانونی شکل گیری مشارکت را مورد لحاظ قرار می دهد که سازوکارهای رسمی یا غیررسمی را دربرمی گیرد [۶].

۲-۲ عوامل و متغیرهای وضعی تأثیرگذار بر فرآیند مشارکت

باید اذعان داشت که مدیریت مشارکتی دارای مفهومی چندوجهی است. این قطعیت ندارد که همیشه نظام مشارکتی، یک فرآیند مناسب برای انجام امور باشد، بلکه ممکن است شرایط محیطی و متغیرهای وضعی تأثیرگذار بر موقعیت یک سازمان، همانا به روش دستوری و یا تفویض اختیار به اشخاص را در برهه خاصی از زمان، بیشتر توجه نماید. باید در نظر داشت که شرایط محیطی معمولاً پایدار نیستند و ماهیت متغیری دارند. این متغیرها به طور ماهوی مثبت یا منفی نیستند، بلکه در شرایط گوناگون می توانند ماهیتی مثبت یا منفی پیدا کنند.

- اندازه سازمان
- ساختار سازمان
- فرهنگ سازمانی
- شخصیت سازمانی
- سبک رهبری سازمان
- گرایش های نقش آفرینان اصلی سازمان
- محدودیت های سازمان
- دانش فنی جاری در سازمان
- دانش و مهارت های مدیران و کارکنان

در سازمانها کرده است و همچنین تحقیقات تجربی بر نقش مشارکت مدیران در بهبود عملکرد سازمان تأکید کرده اند و ادبیات مدیریت استراتژیک نیز تأکید زیادی بر اهمیت فرآیند مشارکت در بهبود عملکرد سازمان دارد.

زیرا مدیران می توانند فرصت ها را جستجو کنند و آن را تعقیب نمایند. آنها همچنین فرصت ها را به درون سازمان انتقال می دهند. ماهیت نقش ها و مهارت ها و مسئولیت های مدیران توسط تغییرات محیط تجاری و رقابت تحت تأثیر قرار می گیرد. بسیاری از سازمان ها باید بررسی مجددی در رابطه با مهارت ها و تخصص های مدیران با توجه به تغییرات شگرف ناشی از استراتژی، محیط و ساختار خود انجام دهند. با توجه به اینکه شهرداری ها نقش مهمی را در زندگی کشورها ایفا می کنند و تاکنون مطالعه ای در مورد در مورد مشارکت مدیران ارشد و عملکرد پروژه های آنها صورت نگرفته است بنابراین با الهام از مطالب ذکر شده و اهمیت این سازمان در کشور سؤال اصلی این پژوهش این گونه مطرح می شود که:

مشارکت مدیران ارشد چه تأثیری بر عملکرد پروژه در سازمان عمران شهرداری شهر قزوین دارد؟

۲- بیان مسئله

۲-۱ مشارکت

ارائه تعریفی جامع از مشارکت امر مشکلی است زیرا این اصطلاح معنی یکسانی در بین فرهنگ های مختلف و در بین دستگاه های روابط کار ندارد. به عبارت دیگر، مشارکت در تصمیم گیری به عنوان یک مفهوم واحد تصور می شود اما به روش های مختلفی به عمل درمی آید به همین علت است که افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند. خیلی از نویسندگان بدون تعریف مشارکت از آن صحبت می کنند و کم و بیش آگاهانه آن را در معانی مختلفی به کار می برند. شرجل (۱۹۷۰) می گوید مشارکت در تصمیم گیری در خیلی از کشورها مفهوم دل انگیزی است اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را به کار می برند به طور متفاوتی درباره آن فکر می کنند. پژوهشگران و نویسندگان معمولاً به بعدی از مشارکت توجه می کنند که از نظر آنها اهمیت زیادی دارد و تعریف خود را بر اساس آن ارائه می دهند [۶].

مسیرا مشارکت را پدیده ای می داند که دارای چهار بعد صیانت نفس، درک خود، قدرت تصمیم برای خود و تسلط بر نفس است و سرانجام مشارکت را عبارت از رشد و توانایی های اساسی بشر از جمله شأن و منزلت انسانی و مسئول ساختن بشر در باروری نیروی تصمیم گیری و عملی که سنجیده و از روی فکر است می داند [۱۱].

در تعریف دیگری از مشارکت آمده است: مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را برمی انگیزد تا برای رسیدن به هدف های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار

- ماهیت محیط بیرونی سازمان و میزان تأثیرپذیری سازمان
- نظام‌های جاری در سازمان
- سیاست‌ها و اصول راهبردی سازمان
- اندازه و چگونگی حمایت مدیران سازمان
- عوامل زمانی تأثیرگذار در موقعیت سازمان
- اثرگذاری اتحادیه‌ها و نهادهای ذینفع در سازمان
- اثرگذاری گروه‌های فشار
- ویژگی‌های اهداف و وظایف سازمان
- ماهیت مسئله‌های مطرح در سازمان [۱۰].

۳-۲ مدیریت

مدیریت از نظر لغت یعنی «اداره کردن» و «مدیر» اسم فاعل از مصدر اداره به معنی «اداره‌کننده» است. اداره از ریشه «دَوَرَ» گرفته شده که مصدر آن «دَوَران» به معنی «گردیدن» است. پس «مدیر» یعنی «گرداننده» و «مدیریت» به معنی گرداندن یک سازمان در جهت هدف خودش است.

مدیریت فرا گرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد [۳].

مطابق دیدگاه نوین مدیر کسی است که دیگران (زیردستان) به وی پاسخگو هستند و در قبال ناکارآمدی عملکرد، مدیر نقش بازخواست کننده و پاسخ گیر را نسبت به زیردستان دارد.

مطابق دیدگاه نوین مدیر کسی است که مسئول عملکرد زیردستان است و در قبال عملیات و فعالیت‌های سازمان و کارکنان پاسخگو است. این دیدگاه متأثر از نظریه دراگر است که معتقد است عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان مدیریت آن است و به تعبیری علت موفقیت یا شکست سازمان هستند. در دوره معاصر تعریف و نقش مدیر با دیدگاه نوین مطابقت بیشتری دارد [۶].

۴-۲ تعریف استراتژی

کلمه‌ی استراتژی از دیرباز در تجارت و گرایش‌های نظامی و علمی مورد استفاده قرار می‌گرفته است. تعریف‌های متعددی نیز برای آن بیان گردیده است.

استراتژی در ابتدا یک واژه‌ی نظامی بود که در فرهنگ لغات آکسفورد چنین تعریف شده است: «هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ یک فرمانده کل قوا»

این تعریف با مفهوم استراتژی که در تجارت و سازمان‌ها استفاده می‌شود چندان ارتباط ندارد؛ اما حداقل حاوی این پیام است که استراتژی یک هنر است و این که مسئولیت نهایی عواقب و دستاوردهای آن متوجه رأس سازمان است [۱۲].

مفهوم استراتژی از سال (۱۹۶۰) در مطالعه‌های کسب‌وکار به‌کاربرده

شده و باوجود پذیرش گسترده آن، هنوز مفهومی مبهم و خاص در مدیریت است. تعریف مفهوم استراتژی از یک پژوهشگر به پژوهشگر دیگر متفاوت است، اما در جوهره‌ی بسیاری از تعاریف، مفهوم استراتژی چنین بیان شده است: «الگویی در جریان تصمیمات و فعالیتی است که خصیصه‌ی اصلی آن، ارتباط سازمان با محیطش است و عاملی تعیین کننده در دستیابی به اهداف است» [۷].

استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی‌های شرکت می‌توانند به‌صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از دارایی‌ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های خصوصی باشند [۱].

به‌عبارت‌دیگر استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل پیوسته به یکدیگر ترکیب می‌کند. اگر استراتژی به‌درستی تنظیم یافته باشد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالنده و بر پایه‌ی توانمندی‌ها و نارسایی‌های نسبی درون‌سازمانی، دگرگونی‌های محیطی پیش‌بینی شده و حرکت اقتضایی رقبای هوشمند مؤثر خواهد بود [۹].

دراگر (۱۹۵۴) تصمیم‌های استراتژیک را چنین تعریف می‌کند: «کلیه تصمیم‌های مربوط به اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن».

چندلر (۱۹۶۲) می‌گوید: «استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی یک شرکت»

چایلد (۱۹۷۲) استراتژی را این‌گونه تعریف می‌کند: «استراتژی مجموعه‌ای از انتخاب‌های بنیادی یا حساس است درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن».

از حیث نظری فرآیند طراحی استراتژی دربرگیرنده اقدامات زیر است:

تعریف مأموریت

تعیین اهداف

انجام پویش‌های محیط داخلی و خارجی سازمان برای ارزیابی نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی تجزیه تحلیل استراتژی‌های موجود برای تعیین انطباق آن‌ها با توجه به ارزیابی‌های داخلی و خارجی.

تعریف قابلیت‌های متمایز سازمان با توجه به این تجزیه‌وتحلیل

تعریف مسائل اصلی استراتژیک برخاسته از تجزیه‌وتحلیل‌های قبلی

تعیین استراتژی‌های کاری (در سطح وظیفه) و کلان (در سطح بنگاه) شرکت برای حصول به اهداف و مزیت رقابتی با توجه به مسائل اصلی استراتژیک.

تهیه طرح‌های استراتژیک یکپارچه برای اجرای استراتژی‌ها

۵-۲ اجرای استراتژی‌ها

ارزشیابی عملکرد سازمانی می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها ارزانی دارد.

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی را ایجاد می‌کند که این نیرو می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. لرد کلوبین در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم، اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهیم رسید [۲].

مقاله‌ای تحت عنوان بررسی نقش مشارکت مدیران میانی در فرآیند استراتژی بر عملکرد شرکت‌های هلدینگ که توسط رضاخانی و الوانی در سال ۱۳۹۴ انجام شده است

این پژوهش با هدف بررسی نقش مشارکت مدیران میانی در استراتژی بر عملکرد مالی شرکت‌های هلدینگ انجام شده است و اطلاعات را از طریق پرسشنامه از مدیران میانی ۹ شرکت هلدینگ بورس و اوراق بهادار تهران جمع‌آوری شده که با نرم افزار پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است یافته‌های این پژوهش نشان داده اند که مشارکت مدیران میانی می‌تواند باعث بهبود عملکرد در این شرکت‌ها شود [۵].

مقاله‌ای تحت عنوان بررسی نقش مشارکت مدیران میانی بر تواناییهای سازمانی در شرکتهای هلدینگ که توسط رضاخانی و الوانی در سال ۱۳۹۴ انجام شده است

در این پژوهش سعی شده است مشارکت مدیران میانی در فرآیند استراتژی بر تواناییهای سازمانی در شرکتهای هلدینگ مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور ۹ شرکت هلدینگ پذیرفته شده در بورس و اوراق بهادار تهران مورد بررسی قرار گرفته اند و پرسشنامه ای بین ۹۲ مدیر میانی در این شرکت‌ها توزیع شده است. اطلاعات توسط پرسشنامه جمع‌آوری شده است و با نرم افزار اسمارت پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است طبق نتایج این پژوهش مشارکت مدیران میانی در فرآیند استراتژی در دو مرحله اجرا و ارزیابی استراتژی اثر مثبتی بر توانایی های سازمانی در شرکتهای هلدینگ دارد [۶].

پژوهشی با عنوان نقش مشارکت مدیران ارشد در انجام پروژه های شرکت: رویکرد قابلیت های پویا که در سال ۲۰۱۶ توسط هرمو و مارتین کروز انجام شده است.

این پژوهش بیان می‌کند که نقش مدیران ارشد در عملکرد شرکت برای مدیریت استراتژیک حیاتی است، و به طور ویژه میزان تأثیر

نظارت بر اجرا و بازبینی استراتژی‌های موجود یا طراحی استراتژی‌های جدید در صورت لزوم

این فرآیند عملیاتی به‌عنوان فرآیندی پیوسته تلقی می‌گردد که در تئوری شامل توالی این فعالیت‌ها است:

طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی مرور و به‌روزرسانی.

مدیریت استراتژیک را چنین تعریف کرده‌اند، مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمال است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

برنز (۱۹۹۲) معتقد است که مدیریت استراتژیک در وهله‌ی اول به مسائل زیر می‌پردازد:

طیف کاملی از فعالیت‌های سازمان، شامل اهداف شرکت و محدوده‌های سازمانی.

هماهنگ و سازگار کردن فعالیت‌های یک سازمان با محیطی که در آن قرار دارد.

تضمین این‌که ساختارهای داخلی، روش‌ها و رویه‌های موجود می‌توانند سازمان را در وصول به اهدافش یاری کنند.

هماهنگ و سازگار کردن فعالیت‌های یک سازمان با محیطی که در آن قرار دارد.

تضمین این‌که ساختارهای داخلی، روش‌ها و رویه‌های موجود می‌توانند سازمان را در وصول به اهدافش یاری کنند.

هماهنگ و سازگار کردن فعالیت‌های یک سازمان با قابلیت منابع، ارزیابی میزان منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌ها یا پرهیز از تهدیدهای موجود در محیط سازمان.

تحصیل، جذب و تخصیص منابع.

ترجمه مجموعه‌های پویا از متغیرهای داخلی و خارجی فرا روی سازمان به مجموعه‌های منظم از اهداف مشخص آینده که بتوان آن را روزبه‌روز اجرا کرد.

کنتر (۱۹۸۴) هدف مدیریت استراتژیک را انتخاب اعمال فعلی برای دستیابی به اهداف آینده می‌داند و معتقد است که مدیران استراتژیک در واقع مجری اقداماتی‌اند که سازوکارهای تغییر را یکپارچه و نهادینه می‌کند. رهبران مقتدر جهت سازمان را مشخص می‌کنند و آن را از گزند تغییرهای مهلک مصون نگه می‌دارند. آن‌ها به آینده نظر دارند که همین نگرش به آن‌ها امکان می‌دهد قدم‌های بعدی را بهتر انتخاب کنند و با اتکا به ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و نقاط قوت فعلی، آینده سازمان را طراحی کنند [۱۲].

۲-۶ اهمیت ارزیابی عملکرد

در سال‌های اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد سازمانی توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش

ارشد برای پروژه های نرم افزاری اجرا شده است. داده های این پژوهش از ۲۱۳ مدیر ارشد در ژاپن، نیوزلند و اسرائیل جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان دادند که در هر سه کشور مدیران ارشد تلاش بیشتری برای مشارکت و حمایت در پروژه های حیاتی دارند و راه های آسان تر را برای انجام پروژه ها انتخاب می کنند. همچنین نتایج این پژوهش حاکی از این است که مشارکت مدیران ارشد تأثیر بالایی در موفقیت پروژه ها دارد [۱۶].

با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه بررسی نقش مشارکت مدیران ارشد در انجام پروژه های عمرانی با توجه به رویکرد قابلیت های پویا به بررسی فرضیات زیر می پردازیم:

۲-۷ فرضیه های پژوهش

- مشارکت مدیران ارشد بر عملکرد پروژه ها تأثیر دارد .
- مشارکت مدیران ارشد بر عملکرد نمونه کارها (پرنفولیو) تأثیر دارد.
- قابلیت های عملیاتی پروژه اثر میانجی گرانه در رابطه ی بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد پروژه ها دارد.
- قابلیت های پویای نمونه کارها (پرتفولیو) اثر میانجی گرانه در رابطه بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد نمونه کارها دارد.
- استراتژی کسب و کار بر قابلیت های پویا تأثیر دارد
- قابلیت های پویا اثر میانجی گرانه در رابطه بین استراتژی کسب و کار و عملکرد نمونه کارها دارد

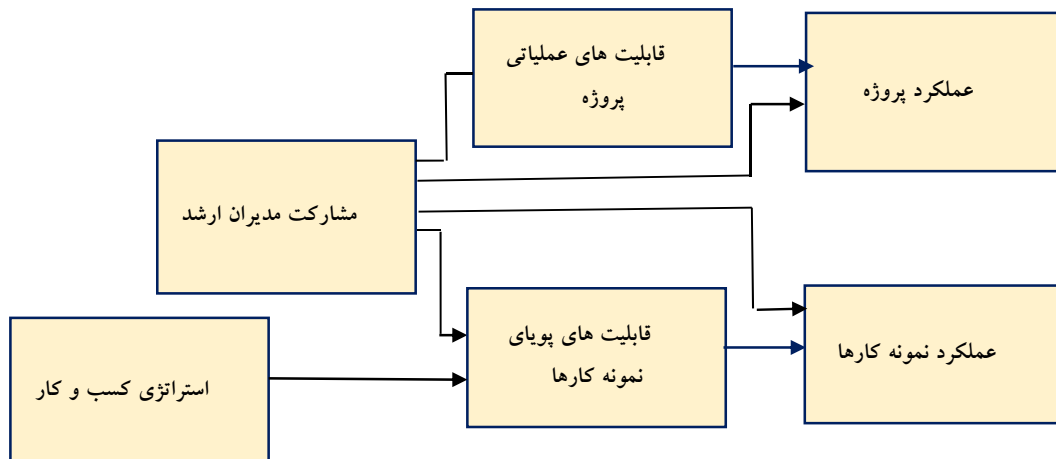
در این تحقیق برای زمینه بررسی نقش مشارکت مدیران ارشد در انجام پروژه های عمرانی و طراحی مدل مفهومی مقالات و تئوری های بسیاری مورد مطالعه قرار گرفت. مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۱) ترسیم می گردد.

گذاری مشارکت مدیران ارشد در عملکرد پروژه ها و نمونه کارها را مورد بررسی قرار داده است. بدین منظور برای میزان اثر گذاری مدیران ارشد در پروژه ها، در این پژوهش یک نمونه ی بین المللی از شرکت های انجام پروژه مورد بررسی قرار گرفتند و با استفاده از مدل معادلات ساختاری اطلاعات تجزیه و تحلیل اطلاعات شده است. با توجه به نتایج این پژوهش مدیران ارشد بر عملکرد پروژه ها و نمونه کارها تأثیر گذار هستند و قابلیت های پویا و عملیاتی نقش میانجی را در این میان ایفا می کنند. بنابراین قابلیت های پویا و عملیاتی می توانند به عنوان مکانیسم مولد برای نفوذ بیشتر مدیران ارشد در نظر گرفته شوند [۱۴]. پژوهشی با عنوان تأثیرات تغییرات استراتژی و مشارکت مدیران ارشد بر کیفیت زندگی کاری و نتایج اقتصادی که توسط اینجلگارد و نورگرن در سال ۲۰۰۱ انجام شده است.

این پژوهش تمرکز ویژه کرده است بر الگو های رفتاری که در فرآیندهای تغییر وجود دارد و با کیفیت زندگی کاری و بازده اقتصادی در ارتباط هستند. این مطالعه نه تنها موضوعات خاص را مورد توجه قرار داده است بلکه مشارکت در تدوین سند چشم انداز را نیز مورد بررسی قرار داده است. و بدین منظور نمایندگان ۶۹ شرکت سوئدی را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج این پژوهش نشان داده اند که رابطه ی قابل توجهی بین مشارکت مدیران، کیفیت زندگی کاری و بازده اقتصادی وجود دارد. ولی مشارکت مدیران ارشد به عنوان مهم ترین عامل شناسایی نشده است [۱۵].

پژوهشی با عنوان مشارکت مدیریت ارشد در مدیریت پروژه: مطالعه ای در صنعت نرم افزار که توسط زویبی کائل در سال ۲۰۰۸ انجام شده است.

این پژوهش بیان می دارد که حمایت مدیریت ارشد تأثیر زیادی بر موفقیت پروژه دارد و شیوه های مؤثر حمایت از مدیران ارشد در صنایع مختلف متفاوت است، این پژوهش با هدف بررسی مشارکت مدیران



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش منبع: [۱۳]، [۱۴]

۳- روش شناسی

پایایی پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت. برای سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شد و برای سنجش پایایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که پایایی کل پرسشنامه ۰/۷۴، بدست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بود.

این تحقیق بر اساس دسته بندی تحقیقات از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر مسیر توصیفی-پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را ۲۰ نفر از مدیران سازمان عمران شهرداری قزوین تشکیل خواهند داد. در این پژوهش جامعه و نمونه آماری برابر است و پرسشنامه بین تمامی ۲۰ مدیر سازمان عمران شهرداری قزوین توزیع خواهد شد. جهت اندازه گیری متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استفاده شد. برای بالا بردن صحت و دقت پرسشنامه روایی و

۴- تحلیل داده ها و یافته ها

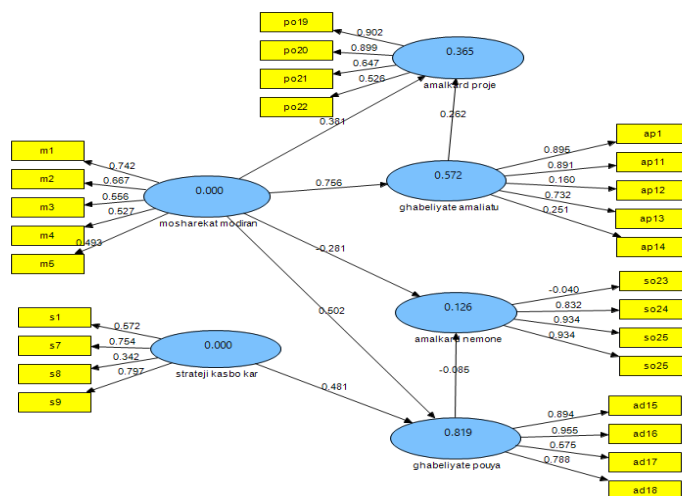
برای بررسی توصیفی نمرات ثبت شده برای هر یک از متغیرهای تحقیق معیارهای مرکزی و معیارهای پراکندگی مورد ارزیابی قرار گرفته شد که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): شاخص های توصیفی برای همه متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار
عملکرد نمونه	۲۰	۲	۸	۴/۴۹۴	۲/۶۷۵
عملکرد پروژه	۲۰	۳	۵	۴/۱۷۲	۰/۴۲۸
قابلیت عملیاتی	۲۰	۲/۳۳	۵	۴/۱۰۳	۰/۶۹۰
قابلیت پویا	۲۰	۳/۶۷	۵	۴/۴۳۳	۰/۴۳۲
مشارکت مدیران	۲۰	۲/۳۳	۸	۴/۷۴۷	۰/۲۶۹
استراتژی کسب و کار	۲۰	۳/۰۰	۱۷/۵۰	۴/۶۳۱	۲/۵۵۲

ارزیابی را قابلیت عملیاتی داشته است. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می شود.

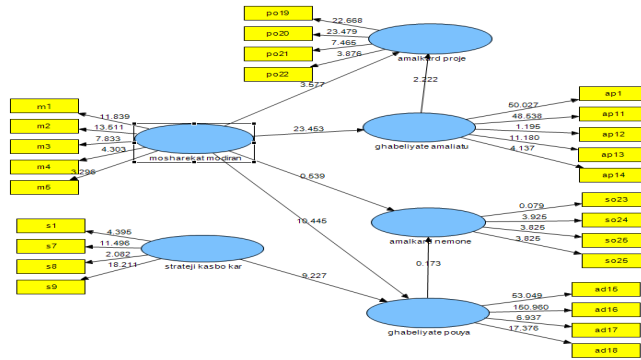
میانگین همه متغیرها بیشتر از ۳ بود، و بالاتر از حد متوسط ارزیابی شد که نشان از رضایت نسبی در مورد این متغیرها در جامعه می باشد. مطلوب ترین سطح ارزیابی را مشارکت مدیران داشته و ضعیف ترین



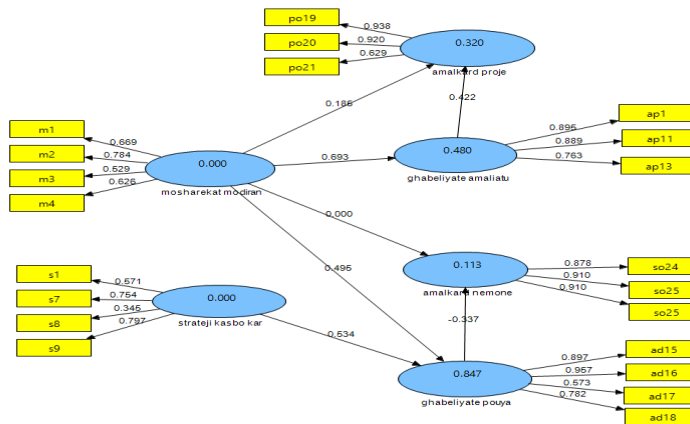
شکل (۲): مدل اندازه گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب

آماره تی" مربوط به تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) محاسبه شد.

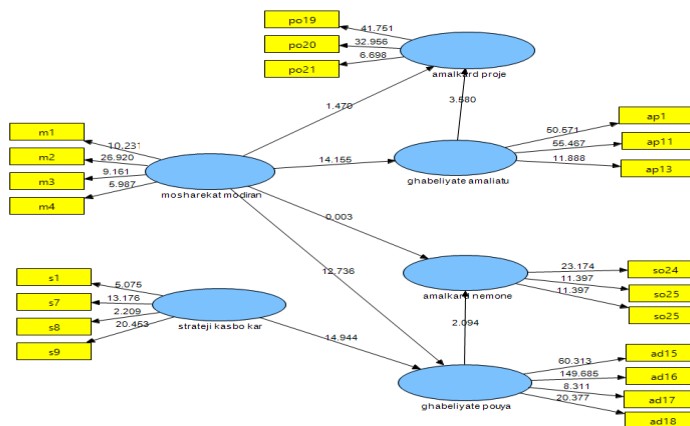
شکل ۲ مدل پژوهش را در حالت اعداد معناداری نشان داد در این مدل از روش خودگردان سازی (با ۳۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر "



شکل (۳): مدل اندازه گیری اولیه در حالت معناداری ضرایب



شکل (۴): مدل اندازه گیری اصلاح شده در حالت تخمین ضرایب



شکل (۵): مدل اندازه گیری اصلاح شده در حالت معناداری

۴-۲ آزمون کیفیت مدل اندازه گیری

۴-۱ آزمون همگن بودن

که آیا متغیر ما به درستی توسط سوال هایش اندازه گیری شده است؟
که اگر این مقدار مثبت باشد پیش بینی به درستی انجام شده است.

بعد از انجام آزمون همگن بودن نتایج این چنین بود: به دلیل این که همه بارهای عاملی بزرگتر از ۰,۷ هستند پس تمام سوال هایی که مربوط به متغیر ها هستند ، همگن می باشند.

جدول (۲): آزمون کیفیت مدل اندازه گیری

متغیر	1-SSE/SSO
عملکرد نمونه کار	۰/۶۷۶۹۶۷
عملکرد پروژه	۰/۷۲۳۳۶۹
عملکرد پویا	۰/۴۶۷۴۰۲
قابلیت های عملیاتی	۰/۴۵۵۰۵۸

با توجه به این که اعداد به دست آمده در CV.COM مثبت است و این مقادیر تقریباً در بالای ۰,۳۰ قرار دارند پس، می توان گفت متغیرها در سطح بسیار قوی توسط سوال هایشان اندازه گیری شده اند.

۳-۴ آزمون مدل ساختاری^۱

بعد از اطمینان از اعتبار مدل اندازه گیری به بررسی روابط و فرضیه های پژوهش می پردازیم. مدل ساختاری در این پژوهش با نرم افزار اسمارت پی ال اس اجرا شده است که نتایج آن به شرح زیر ارائه می شود.

جدول (۳): ضرایب مسیر و آماره تی

مسیر	ضریب ب مسیر	آماره تی	نتیجه فرضیه
مشارکت مدیران ارشد--> عملکرد پروژه	۰/۱۸۵	۱/۴۷۰	رد
مشارکت مدیران ارشد--> عملکرد نمونه	۰/۰	۰/۰۰۳	رد
مشارکت مدیران--> قابلیت عملیاتی پروژه--> عملکرد پروژه	۰/۵۵۷	۸/۸۶۷	تأیید
مشارکت مدیران--> قابلیت پویایی نمونه کارها--> عملکرد نمونه کارها	۰/۰۷۹	۷/۱۶۵	تأیید
استراتژی کسب و کار--> قابلیت های نمونه کار	۰/۵۳۴	۱۴/۹۴۴	تأیید
استراتژی کسب و کار--> قابلیت های پویا--> عملکرد نمونه کارها	۰/۰۹۸	۸/۵۱۹	تأیید

۳. بر اساس مقدار آماره نسبت بحرانی متغیر میانجی قابلیت عملیاتی پروژه در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر مشارکت مدیران و عملکرد پروژه تأثیر مثبت و معناداری می گذارد. بنابراین، فرضیه سوم تأیید می شود.

۴. بر اساس مقدار آماره نسبت بحرانی متغیر میانجی قابلیت پویایی نمونه کارها در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر مشارکت مدیران و عملکرد نمونه کارها تأثیر مثبت و معناداری می گذارد. بنابراین، فرضیه چهارم تأیید می شود.

۵. بر اساس مقدار آماره نسبت بحرانی متغیر استراتژی کسب و کار در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر قابلیت های نمونه کار تأثیر مثبت و معناداری می گذارد. بنابراین، فرضیه پنجم تأیید می شود.

۶. بر اساس مقدار آماره نسبت بحرانی متغیر میانجی قابلیت های پویا در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر استراتژی کسب و کار و عملکرد نمونه کارها تأثیر مثبت و معناداری می گذارد. بنابراین، فرضیه ششم تأیید می شود.

توجه به اینکه مدل ساختاری شامل یک معادله ساختاری به تعداد متغیر های درونزای خود است. بنابراین ضریب تعیین R2 برای این معادله به شرح جدول زیر است. در واقع این مقدار نشان میدهد که متغیر های برونزای پژوهش تا چه حدی توانسته اند تغییرات این متغیر های درونزا را پیش بینی کرده و واریانس آن را تبیین نمایند

جدول (۴): ضرایب تعیین به دست آمده از مدل معادلات ساختاری

معادلات ساختاری	مقدار ضریب تعیین کلی R2
معادله ساختاری اول (متغیر وابسته: عملکرد نمونه کار)	۰/۱۱۳۰۲۸
معادله ساختاری دوم (متغیر وابسته: عملکرد پروژه)	۰/۳۲۰۳۹۹
معادله ساختاری سوم (متغیر وابسته: قابلیت پویا)	۰/۸۴۶۷۲۰
معادله ساختاری سوم (متغیر وابسته: قابلیت عملیاتی)	۰/۴۷۹۷۲۵

با توجه به جدول متغیرهای برونزای پژوهش در حد قوی توانسته اند متغیرهای درون زا را پیش بینی کنند.

۴-۴ آزمون کیفیت کل مدل

این آزمون پیش بینی کل کیفیت مدل را نشان می دهد که مدل ساختاری ما چقدر توانسته روابط بین متغیرها را پیش بینی کند.

۱. بر اساس مقدار آماره نسبت بحرانی متغیر مشارکت مدیران ارشد بر عملکرد پروژه تأثیر معناداری ندارد. بنابراین، فرضیه اول رد می شود.
۲. بر اساس مقدار آماره نسبت بحرانی متغیر مشارکت مدیران ارشد بر عملکرد نمونه تأثیر معناداری ندارد. بنابراین، فرضیه دوم رد می شود.

¹ Structural Equations

جدول (۵): آزمون کیفیت کل مدل

متغیر	Communality	R Square
عملکرد نمونه	۰/۸۰۸۶۸۶	۰/۱۱۳۰۲۸
عملکرد پروژه	۰/۷۰۷۳۳۰	۰/۳۲۰۳۹۹
قابلیت عملیاتی	۰/۷۲۴۰۹۳	۰/۴۷۹۷۶۵
قابلیت پویا	۰/۶۶۵۰۶۲	۰/۸۴۶۷۲۰
مشارکت مدیران	۰/۵۳۳۴۴۹	
استراتژی کسب و کار	۰/۷۱۲۱۱۹	

موارد ذیل را نام برد:

- عدم علاقه ی مدیران به مشارکت در انجام پروژه ها که باعث می شود از توانایی کامل خود در این زمینه استفاده نکنند
- نداشتن اطلاعات کافی در مورد مراحل انجام پروژه ها
- مشغله ی کاری زیاد که باعث می شود مدیران ارشد نتوانند به نحو احسن در انجام پروژه ها مشارکت مستقیم داشته باشند
- نداشتن سوابق تجربی و تحصیلات مناسب در زمینه ی انجام پروژه ها و

که بهتر است توسط پیشنهادات ارائه شده در ادامه ی همین فصل به بهبود مشارکت مدیران در انجام پروژه ها پرداخته شود.

- قابلیت های عملیاتی پروژه اثر میانجی گرانه در رابطه ی بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد پروژه ها دارد.

با توجه به این که مقدار بدست آمده بالاتر از ۰,۳۵ است ، مدل ساختاری پژوهش درای پیش بینی قوی در روابط بین متغیرها است .

۵- نتیجه گیری

نتیجه به دست آمده از این فرضیه نشان می دهد که قابلیت های عملیاتی پروژه اثر میانجی گرانه ای در رابطه ی بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد پروژه ها دارد

یافته های این فرضیه با یافته های پژوهش مارتینو و هرمان کروز (۲۰۱۶) هم راستا است. این پژوهشگران پیش از این، این فرضیه را در نمونه ای از شرکت های بین المللی مورد بررسی قرار داده و اثر میانجی گرانه قابلیت های پروژه در رابطه ی بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد پروژه را مورد تأیید قرار داده اند.

- قابلیت های پویای نمونه کارها (پرتفولیو) اثر میانجی گرانه در رابطه بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد نمونه کارها دارد.

نتیجه به دست آمده از این فرضیه نشان می دهد که قابلیت های پویای نمونه کارها اثر میانجی گرانه ای در رابطه ی بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد نمونه کارها دارد.

یافته های این فرضیه با یافته های هرمانو و مارتین کروز (۲۰۱۶) و رضاخانی و الوانی (۱۳۹۴) هم راستا است.

این پژوهشگران پیش از این، این فرضیه را در نمونه ای از شرکت های بین المللی و شرکت های هلدینگ مورد بررسی قرار داده و اثر میانجی گرانه قابلیت های پویا در رابطه ی بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد را مورد تأیید قرار داده اند.

- استراتژی کسب و کار بر قابلیت های پویا تأثیر دارد

نتیجه به دست آمده از این فرضیه نشان می دهد که استراتژی کسب و کار اثر مثبت و معناداری بر قابلیت های پویا در سازمان عمران شهرداری قزوین دارد.

یافته های این فرضیه با یافته های پژوهش حساب النبی (۲۰۱۲) هم راستا است.

این پژوهشگر این فرضیه را در پژوهشی با نمونه ای بیش از ۴۰۰ شرکت مورد بررسی قرار داده است و اثر مثبت استراتژی کسب و کار بر قابلیت های پویا را تأیید کرده است.

- قابلیت های پویا اثر میانجی گرانه در رابطه بین استراتژی کسب و کار و

با توجه به نتایج به دست آمده:

- مشارکت مدیران ارشد بر عملکرد پروژه ها تأثیر دارد.

نتیجه به دست آمده از این فرضیه نشان می دهد که مشارکت مدیران ارشد اثری بر عملکرد پروژه ها در سازمان عمران شهرداری قزوین ندارد. یافته های این فرضیه با یافته های پژوهش رضاخانی و الوانی (۱۳۹۴)، مارتینو و هرمان کروز (۲۰۱۶)، اینجلگارد و نورگرن (۲۰۰۱) و زویی کائل (۲۰۰۸) متغایر است.

چراکه در این پژوهش ها مشارکت مدیران بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و برخلاف این پژوهش مشارکت آن ها اثر مثبت و معناداری بر عملکرد داشته است.

- مشارکت مدیران ارشد بر عملکرد نمونه کارها (پرتفولیو) تأثیر دارد.

نتیجه به دست آمده از این فرضیه نشان می دهد که مشارکت مدیران ارشد اثری بر عملکرد نمونه کارها در سازمان عمران شهرداری قزوین تأثیر معناداری ندارد.

یافته های این فرضیه با یافته های پژوهش رضاخانی و الوانی (۱۳۹۴)، مارتینو و هرمان کروز (۲۰۱۶)، اینجلگارد و نورگرن (۲۰۰۱) و زویی کائل (۲۰۰۸) متغایر است.

چراکه در این پژوهش ها مشارکت مدیران بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و برخلاف این پژوهش مشارکت آن ها اثر مثبت و معناداری بر عملکرد داشته است.

نتایج این پژوهش نشان داده اند که مشارکت مدیران ارشد به صورت مستقیم اثر معناداری بر عملکرد پروژه ها و نمونه کارها ندارد. این موضوع می تواند دلایل مختلفی داشته باشد که از جمله آن ها می توان

عملکرد نمونه کارها دارد

نتیجه به دست آمده از این فرضیه نشان می دهد که قابلیت های پویای نمونه کارها اثر میانجی گرانه ای در رابطه ی بین استراتژی کسب و کار و عملکرد نمونه کارها دارد.

این فرضیه به صورت مستقیم در مطالعات قبلی مورد آزمون قرار نگرفته است.

۵-۱-پیشتهادات

همان گونه که نتایج این تحقیق نشان می دهد مشارکت مدیران ارشد بر توانایی های سازمانی (قابلیت های پویا و عملیاتی) اثر مثبتی دارد، و قابلیت های پویا و عملیاتی نیز بر عملکرد پروژه ها در سازمان عمران شهرداری قزوین تأثیرگذار است یعنی با افزایش مشارکت مدیران ارشد می توان قابلیت های سازمانی را بهبود بخشید و بهبود قابلیت های سازمانی نیز می تواند عملکرد پروژه ها را در این سازمان افزایش دهد.

بنابراین توصیه می شود مدیران ارشد در این سازمان در انجام پروژه ها مشارکت داشته باشند پیشنهاد می شود برای بهبود مشارکت :

- مدیران باید فرصت حضور در پروژه ها را داشته باشند بنابراین باید وقت آزاد بیشتری نیاز دارند بدین منظور می توان استقلال و اختیارات بیشتری به مدیران میانی و کارمندان داد تا از بار کاری مدیران ارشد کاسته شود و فرصت بیشتری در اختیار آن ها قرار گیرد.
- اطلاعات کافی در اختیار مدیران ارشد قرار گیرد، برای این کار مدیر ارشد می تواند افرادی را برای انتقال اطلاعات از پروژه ها در نظر بگیرد تا اطلاعات کافی را در اختیار او قرار دهند. همچنین نتایج پژوهش حاکی از این بود که توانایی های سازمانی (قابلیت های پویا و عملیاتی) اثر مثبتی بر عملکرد پروژه ها و در رابطه ی بین مشارکت مدیران ارشد و عملکرد در سازمان عمران شهرداری قزوین دارد؛ بنابراین باید سعی در افزایش توانایی های سازمانی در این سازمان داشت؛ بنابراین در این راستا توصیه می شود:
- ایجاد واحد تحقیق و توسعه در این سازمان، زیرا یک بنگاه برای دستیابی به نوآوری و استفاده از دارایی های فکری باید به شدت روی تحقیق و توسعه کار کند و ابداعات مدیریتی و سازمانی مکمل مورد نیاز را برای کسب و حفظ رقابت تولید و اجرا کند. یک واحد تحقیق و توسعه می تواند به این امور کمک شایانی نماید و موقعیتی را برای توسعه دانش افراد ایجاد کند زیرا ناتوانی در توسعه و ایجاد دانش منجر به افت زیاد فرصت ها و کاهش توان یک سازمان می شود. همچنین به جریان یافتن و انتقال فن آوری در شرکت کمک می کند که امروزه جزء کلیدی برای قابلیت های سازمان به شمار می رود.
- استفاده از مدیران جوان تر با تحصیلات بالاتر و سابقه کاری

بیشتر در ترکیب سازمان: با توجه ه به نتیج بدست آمده از آمار توصیفی اکثر مدیران این سازمان دارای سنین بالای ۴۰ سال هستند. براین اساس پیشنهاد می شود با جایگزین کردن مدیران جوان تر بتوان مشارکت مدیران را در سازمان افزایش داد چرا که افراد جوان ترمی توانند انرژی بیشتری را در سازمان صرف کنند.

استراتژی کسب و کار نیز می تواند بر قابلیت های پویا و قابلیت های عملیاتی اثر مثبت باشد باتوجه به اینکه در این پژوهش استراتژی پیشگامان یا مهاجمان مورد بررسی قرار گرفته است توصیه می شود:

- سازمان به سمت استفاده از این نوع استراتژی سوق پیدا کند بنابراین باید رسمیت در سازمان کاهش پیدا کند و ساختار منعطف تری در سازمان حاکم گردد و در سازمان تقسیم کار انجام گیرد

منابع و ماخذ

- [۱] دیوید، فرد آر، (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی: تهران.
- [۲] رحیمی، غفور، (۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۳.
- [۳] رضاخانی، فاطمه، الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۴)، بررسی نقش مشارکت مدیران میانی در فرآیند استراتژی بر عملکرد شرکت های هلدینگ، چهارمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و اولین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، همایشگران مهر اشراق،
- [۴] رضاییان، علی، (۱۳۸۱)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ چهارم، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- [۵] رهنورد، فرج اله، (۱۳۸۵)، دیدمان مشارکت، تهران: مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت.
- [۶] زارعی، متین، یزدانی، حمیدرضا، بیرایبی، هانیه سادات، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۶، صفحه ۹۸-۱۱۲.
- [۷] طبرسا، غلامعلی، (۱۳۹۰)، تئوری های مدیریت، جلد اول: مبانی سازمان و مدیریت. تهران: حرکت نو.
- [۸] کویین، جیمز برایان، مینتزیبرگ، هنری، جیمز، رابرت، (۱۳۷۳)، مدیریت استراتژیک: فرآیند استراتژی، ترجمه: محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۹] مزدکی، علیرضا، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه ی بین بلوغ کارکنان و مشارکت در اداره کل محیط زیست استان قزوین، پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- [۱۰] ملک زاده، محمد شریف، (۱۳۸۲)، مدیریت مشارکتی، قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- [۱۱] نیک خو، امین، (۱۳۹۲)، بررسی نقش مدیران میانی در ساخت استراتژی و تأثیر آن بر عملکرد سطح وظیفه ای سازمان های صنعتی، پایان نامه تحصیلی

کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور استان تهران.

- [12] HassabElnaby, H. R., Hwang, W., Vonderembse, M. A., (2012), **The Impact of ERP Implementation on Organizational Capabilities and Firm Performance**, Benchmarking: An International Journal, 19(4/5), 618-633.
- [13] Hermano, V., Martín-Cruz, N., (2016), **The Role of Top Management Involvement in Firms Performing Projects: A Dynamic Capabilities Approach**, Journal of Business Research, 69(9), 3447-3458.
- [14] Ingelgård, A., Norrgren, F., (2010), **Effects of Change Strategy and Top-Management Involvement on Quality of Working Life and Economic Results**, International journal of industrial ergonomics, 27(2), 93-105.
- [15] Zwikael, O., (2008), **Top Management Involvement in Project Management: A Cross Country Study of the Software Industry**, International Journal of Managing Projects in Business, 1(4), 498-511.