

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین) حامد چگینی^۱، سمیه بابا^۲، فاطمه کیامیری^۳، فاطمه فرخ نژاد^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۰

چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی گام‌به‌گام است که دارای اهداف و خروجی‌هایی مشخص است و قابلیت پیاده‌سازی، ارزیابی و امکان پیش‌بینی آینده و تجسم آن بر اساس روندهای جاری و در نتیجه امکان اثرگذاری بر نیروی‌های مؤثر در تغییر سازمان را فراهم می‌کند. بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل، آرمان‌ها، اهداف، طرح‌ها و اقدامات و منابع مورد نیاز می‌باشند. ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمان تبیین شده و سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. با توجه به پویایی و پیچیدگی شرایط و محیط کسب‌وکار امروزی، داشتن و به‌کارگیری تفکرات و رفتار کارآفرینانه و ایجاد سازمان‌های کارآفرین بر کسی پوشیده نیست. سازمان‌های عصر حاضر به کارآفرینی سازمانی به دلیل نقشی که در کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق؛ نوآوری، مخاطره‌پذیری و نوسازی استراتژیک برای سازمان‌ها ایفا می‌کند، توجه خاصی داشته‌اند. این تحقیق درباره بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین مورد بررسی قرار گرفت و از نوع پیمایشی و کاربردی می‌باشد.

ابزار گردآوری اطلاعات به صورت پرسشنامه‌ای است و روش گردآوری اطلاعات به صورت میدانی می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان شهرداری قزوین رده‌های مختلف است و برای نمونه‌گیری از جدول مورگان استفاده می‌شود. کل جامعه آماری ۱۱۰ نفر است که ۸۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شوند. قلمرو زمانی این تحقیق سال ۱۳۹۶ می‌باشد؛ و قلمرو مکانی این تحقیق در شهرداری قزوین انجام می‌شود. در این تحقیق ابتدا شاخص‌ها تعیین، و فرضیات تحقیق نیز بر اساس این شاخص‌ها تدوین گردید.

کلمات کلیدی: عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل اجرایی

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش کارآفرینی، دانشگاه غیرانتفاعی تاکستان hamedch1361@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی civil.eng2021@gmail.com

۳. کارشناسی، آمار، دانشگاه مازندران f_kiamiri@yahoo.com

۴. کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین f.farokhnezhad@gmail.com

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

۱. مقدمه

روند مدیریت استراتژیک چیزی بیش از وضع تعدادی قانون و سپس پیروی از آنها است. مدیریت استراتژیک روندی فلسفی برای مدیریت کسب‌وکار است. مدیران سطح بالا باید ابتدا به صورت استراتژیک بیاندیشند و سپس این اندیشه‌ها را طی روندی اجرایی کنند. روند مدیریت استراتژیک هنگامی به بهترین نحو اجرایی می‌شود که تمامی افراد سازمان یا کسب‌وکار، استراتژی‌ها را کاملاً درک کرده باشند.

روند مدیریت استراتژیک از چهار عنصر تشکیل شده است:

-تحلیل موقعیت

-فرمول‌بندی استراتژی

-اجرای استراتژی

-ارزیابی استراتژی

این المان‌ها گام‌هایی هستند که در زمان ایجاد یک نقشه‌ی روند مدیریت استراتژیک جدید به ترتیب انجام می‌شوند. کسب‌وکارهای موجود (که از قبل، یک نقشه‌ی روند مدیریت استراتژیک به وجود آورده‌اند) همان‌طور که نیازهایشان افزایش می‌یابد، این گام‌ها را بازبینی می‌کنند تا تغییرات و بهبودهایی ایجاد کنند. کارآفرینان توانایی شناخت فرصت‌هایی را دارند که به نظر می‌رسد افراد عادی آنها را نمی‌بینند و در کشف آنها ناتوانند و مدیریت استراتژیک با در اختیار قرار دادن ابزارها و مدل‌های مختلف، کارآفرینان را قادر خواهند ساخت تا از این فرصت‌های شناسایی‌شده برای معرفی محصولات و خدمات نو و سودمند برای بازار رقابتی بهره بگیرند و در نهایت با تکیه بر قابلیت‌های رقابتی، ارزش خلق کنند؛ بنابراین کارآفرینی استراتژیک یکی از کلیدی‌ترین ابزارهای در دست صاحبان کسب‌وکارها و کارآفرینان برای شروع، توسعه و احیا کسب‌وکار است (حساس یگانه، ۱۳۹۱).

۲-۱. ضرورت و اهمیت

مدیریت استراتژیک در سطح شرکتی معمولاً آماده‌سازی جهت بهره‌گیری از فرصت‌های آینده، و مواجهه با خطرات و روند بازار است. این باعث می‌شود که شرکت‌ها به تجزیه و تحلیل، بررسی، اجرا و پیاده‌سازی پرداخته به نحوی که احتمال بیشتری برای رسیدن به اهداف تعیین شده میسر گردد. به همین ترتیب، استراتژی یا برنامه‌ریزی باید به عنوان عامل تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود. مدیریت استراتژیک و نقش آن در موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها موضوع تحقیق بسیاری از مطالعات بوده است. مدیریت استراتژیک در یک سازمان تضمین می‌کند که اهداف تعیین شده، مسائل اصلی مشخص شده، زمان و منابع چرخش داده شده، عملکرد ادغام شده، محیط داخلی برای رسیدن به اهداف تعیین شده، پیامدها و تطابق نتایج حاصل شده و سازمان همچنان نسبت به تغییرات خارجی انعطاف‌پذیر خواهد بود. در حال حاضر که اقتصاد کشور ما گرفتار نارسایی‌ها، کمبودها، و سوء مدیریت‌هایی است که منجر به وضعیت ناهنجار بیکاری، کمبود تولید ناخالص داخلی، کاهش قدرت سرمایه‌گذاری دولت، ضعف در صادرات غیر نفتی و بیماری‌هایی از این قبیل شده است، نیم‌نگاهی به وضعیت جهانی اقتصاد ما را به سوی این باور می‌کشاند که رشد کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینانه به شرطی که هنرمندانه، با فرهنگ، امکانات، توانایی‌ها و سلیقه ایرانی آمیخته شود تنها راه بهبود بیماری امروز اقتصاد کشور و پیشگیری از وخامت حال فرداست. با توجه به دلایلی که در زمینه اهمیت کارآفرینی استراتژیک وجود دارد ضروری است برنامه‌ریزان و کارگزاران دولتی با حمایت همه جانبه از فرایند کارآفرینی و برنامه ریزی جامع، زمینه رشد و ترویج فرهنگ کارآفرینی را فراهم کنند.

-پرسش پژوهش

عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها شهرداری قزوین چیست؟

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

فرضیات پژوهش

- عوامل مدیریتی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.
- عوامل فرهنگی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.
- عوامل سازمانی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.
- عوامل اجرایی و اداری بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.

۲. پیشینه پژوهش

مسگریان (۱۳۹۰) تحقیقی را در حوزه تفکر استراتژیک انجام داد و در نهایت این نتایج را به دست آورد: اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پُرقاب‌ت امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت‌گیری نسبت به رقیب است و تمایز در جهت‌گیری به دیدگاه‌های متفاوت و تازه‌ای نیاز دارد. برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. یک الگو که در این مقاله معرفی گردید، یادگیری مستمر از محیط، کشف نیازهای بی‌پاسخ بازار و خلق راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین را به عنوان سه فرمان تفکر استراتژیک ذکر می‌کند. این الگو یک دستورالعمل اجرایی گام به گام نیست. آنچه پیام اصلی این الگوست، شیوه متفاوتی از نگرش به محیط کسب و کار است. با این نگرش، می‌بایستی رابطه مدیران با محیط بازار را مجدداً تعریف کرد و سازوکارهای مدیریتی سازمان را مورد بازنگری قرار داد. آنچه در این جا مطرح می‌شود ماهیتاً یک نوع دانش مدیریتی نیست، منظور از این تعریف مجدد، تغییر باورهای بنیادین مدیران است. باورهایی که سؤالات اساسی محیط کسب و کار را پیش‌ترانه تلاش (فکری و اجرایی) برای متحول ساختن سازمان‌ها قرار دهد. پاسخ مدیران برای دستیابی به موفقیت چندان دور نیست، ولی پاسخ از آن کسی است که سؤالی دارد.

حق‌گو (۱۳۹۱) تحقیقی را انجام داد که نتایج این تحقیق به صورت زیر می‌باشد:

مدیران همواره با واژه‌های «مبهم» و «چندمعنای» ادبیات مدیریتی مواجه بوده‌اند. تبیین این واژه‌ها می‌تواند در شناخت و بهره‌گیری بهتر از مباحث نظری سودمند باشد. استراتژی یکی از این زمینه‌هاست که با واژه‌هایی همچون برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک و... انباشته شده است. هر یک از این واژه‌ها خود گرفتار چند تعبیری و چند گونه‌نگری است. مایکل کازامانو و کنستانینوس مارکیدس ادر مقدمه کتاب خود می‌نویسند: «فقدان یک تعریف همه‌پذیر، زمینه را برای هجوم تعابیر جذاب و عبارات باب روز گشوده است و این امر بر ابهام ما در مورد اینکه استراتژی چیست و یا چه باید باشد می‌افزاید.

عجیبی نیست که نشریه اکونومیست در مقاله‌ای ادعا می‌کند: «هیچکس به راستی نمی‌داند که استراتژی چیست؟» این مقاله به رویکرد تفکر استراتژیک می‌پردازد. زیربنای این مقاله، مقاله قبلی ما با عنوان «رویکردهای نوین استراتژی است که در اینجا بخش مهمی از آن، یعنی «تفکر استراتژیک» مورد بررسی کامل‌تر و گسترده‌تری قرار می‌گیرد.

فرانسیس در سال ۲۰۱۷ تحقیقی را با عنوان کاربرد کارآفرینی استراتژیک در کشف صلاحیت انجام دادند. و به این نتیجه دست یافتند که کارآفرینی استراتژیک، از تلاش‌ها و فعالیت‌های شرکت به منظور بدست آوردن فرصت‌ها و مزایای استفاده

¹. M.CUSUMANO&C.C- MARKIDES-2001

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

می‌کند. ولی در حال حاضر پژوهش‌های کمی در زمینه‌ی مکانیسمی برای تسهیل در پروسه کارآفرینی استراتژیک صورت گرفته است. با توجه به مفاهیم کشف صلاحیت، ما به بررسی تأثیرات آن‌ها بر روی کارآفرینی استراتژیک خواهیم پرداخت. از نظر تئوری، مؤلفه‌های کارآفرینی در کارآفرینی استراتژیک (و طرز فکر کارآفرینانه و ایجاد نوآوری) باید از کشف صلاحیت بهره برده، در حالی که مؤلفه‌های استراتژیک آن (مدیریت منابع به صورت استراتژیک و اجرای مزایای رقابتی) نیز باید از کشف صلاحیت بهره برد ولی اینکار به صورت برعکس ممکن نیست. یافته‌های ما پیشنهاد میکند که این دوگانی تئوری عملی نخواهد شد. نیاز برای برقراری تعادل بر روی رفتار فرصت طلبانه (کارآفرینی) و رفتار مزیت طلبانه (مدیریت استراتژیک)، یک نگرانی مدیریتی مختصری را مطرح ساخته است. دست‌یابی موفقیت آمیز به این تعادل را میتوان کارآفرینی استراتژیک نامید و کارآفرینی استراتژیک را به عنوان یک دنباله‌ی ۴ خطی از مراحل مطرح ساختند که به وسیله آن‌ها یک شرکت می‌تواند حادثه‌های ضمنی رفتار استراتژیک و کارآفرینی را در یک پروسه‌ی کارآفرینی استراتژیک تغییر دهد. این ۴ مؤلفه عبارتند از:

۱. طرز فکر کارآفرینانه: به منظور تشخیص فرصت‌ها (کارآفرینانه)

۲. مدیریت منابع به صورت استراتژیک

۳. ایجاد نوآوری (کارآفرینانه)

۴. اجرای مزایای رقابتی (استراتژیک)

۳. روش تحقیق

برای بررسی ابعاد نوع تحقیق از منظر روش تحقیق و هدف، این تحقیق بر اساس دسته‌بندی تحقیقات از نظر اهداف یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود؛ و بر اساس روش تحقیق این پژوهش از نظر دسته‌بندی تحقیقات تحقیقی از نوع پیمایشی می‌باشد؛ زیرا در تحقیق پیمایشی ما با استفاده از پرسشنامه‌ها که ابزار گردآوری اطلاعات ما می‌باشند می‌خواهیم داده‌ها را از سطح کیفی به سطح کمی بیاوریم؛ و در تحقیق پیمایشی این اعداد و ارقام هستند که متغیر کیفی را به متغیر کمی تبدیل می‌کنند.

۴. تئوری پژوهش

با در نظر گرفتن مفهوم مدیریت استراتژیک، می‌توان رابطه‌ای بین آن و نظریه‌های مربوط به کارآفرینی برقرار کرد. باینکه رشته‌های مدیریت استراتژیک و کارآفرینی تا حد زیادی به‌طور مستقل از یکدیگر توسعه یافته‌اند ولی هر دو آن‌ها بر این موضوع که شرکت‌ها چگونه با تغییرات محیطی سازگار می‌شوند و از فرصت‌های ایجاد شده به‌وسیله‌ی عدم اطمینان‌ها و ناپیوستگی‌ها برای ایجاد ثروت بهره‌برداری می‌کنند تمرکز کرده‌اند. کارآفرینی به‌عنوان شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که قبلاً شناخته‌نشده بودند تعریف می‌شود؛ بنابراین اعمال کارآفرینانه مستلزم ایجاد منابع جدید (شناسایی) یا ترکیب منابع موجود به طریقی جدید (بهره‌برداری) جهت ایجاد و تجاری کردن محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید و یا ارائه‌ی خدمت به مشتریان جدید است. از سوی دیگر مدیریت استراتژیک به دنبال انتخاب گزینه‌هایی از میان گزینه‌های رقابتی است، لذا فرصت‌های کارآفرینانه مختلف، یکی از عرصه‌های اصلی انتخاب‌هایی را که باید انجام گیرد تشکیل می‌دهد. مدیریت استراتژیک نیز زمینه‌ای را برای اعمال کارآفرینانه مهیا می‌کند. در واقع کارآفرینی به دنبال ایجاد است و مدیریت استراتژیک به دنبال چگونگی برقراری و حفظ مزیت حاصل از پدیده‌های به وجود آمده توسط کارآفرینی.

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

کارآفرینی و مدیریت استراتژیک هر دو به دنبال یک چیز هستند. یکی به دنبال ایجاد پدیده‌ها و شیوه‌های جدید و دیگری به دنبال استفاده از فرصت‌های جدید است و نتایج حاصل از هر دو (کارآفرینی و مدیریت استراتژیک) می‌توانند مانند افزایش ملموس و یا مانند افزایش خردمندی و سرمایه‌ی اجتماعی شرکت غیرملموس باشند. این‌ها دلایلی هستند که ایجاب می‌کنند چشم‌اندازهای کارآفرینانه و مدیریت استراتژیک، برای ملاحظه‌ی استراتژی‌های کارآفرینانه‌ای که ایجاد ثروت می‌کنند باهم ترکیب شوند. چنین شیوه‌ای کارآفرینی استراتژیک نامیده می‌شود؛ یعنی اعمال کارآفرینانه با چشم‌انداز استراتژیک (فیلیپسن و کمپ، ۲۰۱۳).

کارآفرینی استراتژیک مستلزم رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌جویی همزمان است و باعث بالا رفتن عملکرد شرکت می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه‌ی کوچک در شناسایی فرصت‌ها اثربخش‌تر هستند، ولی در ایجاد مزیت‌های رقابتی موردنیاز برای بدست آوردن ارزش از آن فرصت‌ها، کم‌تر موفق می‌شوند.

در مقابل شرکت‌های بزرگ موجود اغلب در ایجاد مزیت‌های رقابتی نسبتاً اثربخش‌تر هستند، ولی کم‌تر قادر به شناسایی فرصت‌های جدید هستند. کارآفرینی استراتژیک سازه ممتاز منحصربه‌فردی است که شرکت‌ها از طریق آن قادر به ایجاد ثروت هستند. طرز تفکر کارآفرینانه، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع و به‌کارگیری خلاقیت برای توسعه نوآوری، ابعاد مهم کارآفرینی استراتژیک هستند. تحقیقات کارآفرینی و همچنین تحقیقات مدیریت استراتژیک، کمک‌های منحصربه‌فرد و ارزشمندی به دانش سازمانی ارائه می‌کنند. هر دو رشته اغلب مکمل یکدیگرند (به‌طور متقابل یکدیگر را حمایت می‌کنند). به اعتقاد برخی از محققین، رشته‌های کارآفرینی و مدیریت استراتژیک غیرقابل تفکیک هستند و درک یافته‌های تحقیقات یک رشته بدون مطالعه همزمان یافته‌های تحقیقات رشته دیگر مشکل است. رابطه‌ای نزدیک و نه کاملاً معین بین نظریه‌های مزیت رقابتی و نظریه‌های خلاقیت و کارآفرینی وجود دارد و درک روابط مکمل بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک مسیر امیدبخشی برای محققینی که درباره‌ی چگونگی ایجاد ثروت توسط سازمان‌ها مطالعه می‌کنند فراهم می‌کند (ایرلند و همکاران، ۲۰۱۳: ۹۶۳-۹۶۴). همچنین، کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، هر دو با ایجاد ثروت سروکار دارند. البته با اندکی تفاوت در نقطه تمرکز (ایرلند و همکاران، ۲۰۱۳: ۹۶۴؛ فیلیپسن و کمپ، ۲۰۱۳: ۲۸). تلاش‌های اخیر برای ترکیب کارآفرینی و مدیریت استراتژیک بر حوزه‌های مرتبط با هر دو رشته متمرکز است.

نوآوری، بین‌المللی کردن، یادگیری سازمانی، ادغام‌ها و شبکه‌ها، تیم مدیریت ارشد و حاکمیت و رشد، حوزه‌هایی هستند که در مطالعات اخیر کارآفرینی استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته‌اند (ایرلند و همکاران، ۲۰۱۳: ۹۶۶). کارآفرینی استراتژیک به‌عنوان فصل مشترک تحقیقات مدیریت استراتژیک (جست‌وجوی مزیت) و کارآفرینی (جست‌وجوی فرصت) زمینه تحقیقی جدیدی است که هنوز اتفاق نظر چندانی در مورد تعریف، ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده آن وجود ندارد و معدود مدل‌های مطرح‌شده دچار محدودیت‌هایی است... شهرداری‌ها به‌عنوان یکی از سازمان‌های غیردولتی که متکی به بودجه دولت نیستند در سال‌های اخیر در حوزه کارآفرینی و مباحث مربوط به آن ورود پیدا کرده‌اند و به دنبال اجرایی کردن طرح‌های استراتژیک در حوزه کارآفرینی می‌باشند. ولی نتوانسته‌اند برنامه جامع و وسیعی را در این حوزه ارائه دهند و شهرداری قزوین نیز از این قاعده مستثنی نیست.

- اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

پیش از این که بحث مدیریت استراتژیک را ادامه دهیم، می‌خواهیم هشت اصطلاح، واژه یا عبارت فنی را تعریف کنیم. آن‌ها عبارتند از: استراتژی‌ست‌ها، بیانیه مأموریت، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی، هدف‌های بلند مدت، استراتژی‌ها، هدف‌های سالانه و سیاست‌ها.

2. Philipsen, & Kemp,
3. Ireland, & et al.

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

- استراتژیست‌ها

استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. استراتژیست‌ها دارای عنوان‌های مختلف شغلی هستند، مانند مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیأت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا کارآفرین. سه پژوهشگر به نام‌های جوناس، فرای و سری واستوا^۴ بر این باورند که در هر تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری وجود دارد. انتظار می‌رود که استراتژیست‌ها به شیوه‌های مختلف تغییر کنند (Butler, 2015).

تفاوت بین استراتژیست‌ها به اندازه تفاوت بین سازمان‌هاست و باید این تفاوت‌ها را در فرایند تدوین استراتژی‌ها، شیوه اجرا و ارزیابی آن‌ها مشاهده کرد. برخی از استراتژیست‌ها به سبب فلسفه‌های شخصی به برخی از استراتژی‌ها هیچ توجهی نمی‌کنند. استراتژیست‌ها از نظر نگرش، ارزش، اصول اخلاقی، خطرپذیری، توجه به مسؤلیت‌های اجتماعی، توجه به سودآوری، توجه به هدف‌های بلند مدت یا کوتاه مدت و شیوه مدیریت با هم متفاوت‌اند. میلتن هر شی ۵ بنیانگذار صنایع غذایی هرسی با این هدف شرکت را تأسیس کرد که به بچه‌های بی‌سرپرست رسیدگی شود.

- جامعه آماری

جامعه آماری در این تحقیق را کلیه مدیران، معاونان، کارشناسان شهرداری استان قزوین‌دههای مختلف می‌باشد برای نمونه‌گیری از جدول مورگان استفاده می‌شود. کل جامعه آماری ۱۱۰ نفر می‌باشد. و ۸۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند. قلمرو زمانی این تحقیق سال ۱۳۹۶ می‌باشد. و قلمرو مکانی این تحقیق در شهرداری قزوین انجام می‌شود.

- ابزار جمع آوری، تجزیه و تحلیل اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات به صورت پرسشنامه‌ای می‌باشند. که با پخش کردن این پرسشنامه بین جامعه آماری داده‌های خود را جمع آوری می‌کنیم. اصلی‌ترین و پرکاربردترین ابزار گردآوری اطلاعات در هر تحقیق پیمایشی پرسشنامه‌ها می‌باشد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری استفاده می‌شود؛ و نرم‌افزار مورد استفاده در این تحقیق lisrel می‌باشد.

۵. یافته‌ها

برای آماده نمودن اطلاعات برای تجزیه و تحلیل می‌باید آنها را طبقه‌بندی نمود. این کار برای تحقیقات کمی با مشکل کمتری مواجه است زیرا در هنگام طراحی روش گردآوری اطلاعات معمولاً سوالات به گونه‌ای تنظیم می‌شود که طبقه‌بندی داده‌ها نیز در داخل آن در نظر گرفته می‌شود. اما در تحقیقات کیفی این امر بواسطه کیفی بودن پاسخ‌ها با سختی بیشتری انجام می‌شود. به هر روی قبل از تجزیه و تحلیل اطلاعات باید کار دسته‌بندی، گروه‌بندی یا طبقه‌بندی آنها انجام شود. داده‌های جمع‌آوری شده می‌تواند به صورت دستی یا با استفاده از رایانه تجزیه و تحلیل شوند. چنانچه حجم اطلاعات از حد معینی بیشتر باشد امکان تجزیه و تحلیل دستی وجود نخواهد داشت. امروزه تقریباً در همه موارد این امر با استفاده از رایانه و برنامه‌های مختلف تجزیه و تحلیل آماری انجام می‌پذیرد. اصلی‌ترین نرم افزار آماری مورد استفاده در گروه‌های آموزشی اجتماعی، پزشکی، پیراپزشکی و توانبخشی، نرم افزار SPSS می‌باشد. دو دسته پردازش اصلی به طور عمده در تحقیقات مختلف بر روی داده‌ها انجام می‌شود. برای اینکار از آمار توصیفی^۶ و آمار استنباطی^۷ استفاده می‌گردد. در آمار توصیفی که معمولاً به توصیف داده‌ها می‌پردازد از شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی برای توصیف داده‌های جمع‌آوری شده استفاده می‌شود.

4. Jonas, Fry and Srivstva

5. Milton Hershey

6 Descriptive Statistics

7 Inferential Statistics

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

برای نمایش و نشان دادن نتایج کار معمولاً از جداول توزیع فراوانی- بر اساس تعداد موارد مطلق و نسبی، درصد - و نیز نمودارهای مختلف هیستوگرام، ستونی یا دایره‌ای استفاده می‌شود. همچنین در این زمینه استفاده از شاخص‌های پراکندگی مانند انحراف معیار، انحراف استاندارد و... نیز قابل ذکر است. در آمار استنباطی به آزمون فرضیه‌های مورد بررسی در تحقیق پرداخته می‌شود. در این بخش به منظور توصیف ویژگی‌های نمونه، ابتدا داده‌های جمع آوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، خلاصه و نتیجه‌گیری می‌شود. سپس با آمار استنباطی تایید یا رد فرضیه‌ها پرداخته می‌شود و از این طریق نتایج حاصل از مشاهدات نمونه انتخابی به جامعه تعمیم داده می‌شود.

- ویژگی جمعیت شناختی نمونه آماری: جدول توزیع فراوانی افراد پاسخ‌دهنده بر اساس تحصیلات آن‌ها در زیر داده شده است. همانطور که از داده‌های جدول ۱ مشخص است، ۲۹ درصد افراد مورد بررسی دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۳۹ درصد فوق دیپلم، ۳۷٫۹ درصد کارشناسی، ۴۷٫۹ درصد کارشناسی ارشد و ۷٫۸ درصد دکتری بوده‌اند.

جدول ۱- توزیع فراوانی/ افراد پاسخ دهنده از نظر تحصیلات

تحصیلات	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
دیپلم	۲/۹	۲/۹
فوق دیپلم	۳/۹	۶/۸
کارشناسی	۳۷/۹	۴۴/۷
کارشناسی ارشد	۴۷/۶	۹۲/۳
دکتری	۷/۸	۱۰۰
کل	۱۰۰/۰	

- بررسی وضعیت پاسخ دهندگان از نظر جنسیت

وضعیت پاسخ‌دهندگان مختلف از نظر جنسیت و طبقه‌بندی آن‌ها جدول (۲) ارائه شده است. مطابق با شکل ارائه ۶۸ درصد از افراد مردان و ۳۲ درصد از پاسخ‌دهندگان زنان بوده‌اند.

جدول ۲- بررسی وضعیت پاسخ دهندگان از نقطه نظر جنسیت

جنسیت	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
مرد	۶۸/۰	۶۸
زن	۳۲/۰	۱۰۰
جمع کل	۱۰۰/۰	

- وضعیت پاسخ دهندگان مختلف از نظر سن

وضعیت پاسخ دهندگان مختلف از نظر سن و طبقه‌بندی آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است. ۲۱٫۴ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال و ۶۵٫۳ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال داشته‌اند.

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

جدول ۱ بررسی وضعیت پاسخ دهندگان از نقطه نظر سن

سن	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۳۴/۷	۳۴/۷
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۶۵/۳	۱۰۰
کل	۱۰۰/۰	

وضعیت پاسخ دهندگان مختلف از نظر سابقه کاری و طبقه‌بندی آنها در جدول ۴۴ ارائه شده است. مطابق با جدول ۴، ۵٫۸ درصد افراد کمتر از ۵ سال، ۱۳٫۶ درصد افراد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۰٫۴ درصد افراد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۶۰٫۲ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار داشته‌اند.

جدول ۲ بررسی وضعیت پاسخ دهندگان از نقطه نظر سابقه کار

سابقه کار	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
زیر ۵ سال	۵/۸	۵/۸
بین ۵ تا ۱۰	۱۳/۶	۱۹/۴
بین ۱۰ تا ۲۰	۲۰/۴	۳۹/۸
بیشتر از ۲۰ سال	۶۰/۲	۱۰۰
کل	۱۰۰	

چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و شکل توزیع شاخص‌های توصیف داده‌ها به سه گروه شاخص‌های مرکزی، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع تقسیم می‌شوند. در این بخش چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس مهمترین شاخص‌های مرکزی (میانگین ۸)، شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار ۹) بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۵ شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای مورد بررسی در پژوهش

متغیرها	انحراف معیار	میانگین	تعداد
عوامل مدیریتی	۰٫۷۶۱۶۹	۴/۴۵۳۵	۸۶
عوامل فرهنگی	۰٫۸۸۱۳۷	۴/۴۳۰۲	۸۶
عوامل اجرایی	۱/۲۶۴۶۹	۴/۰۲۳۳	۸۶
عوامل سازمانی	۰٫۹۵۲۷۷	۳/۲۷۶۵	۸۶

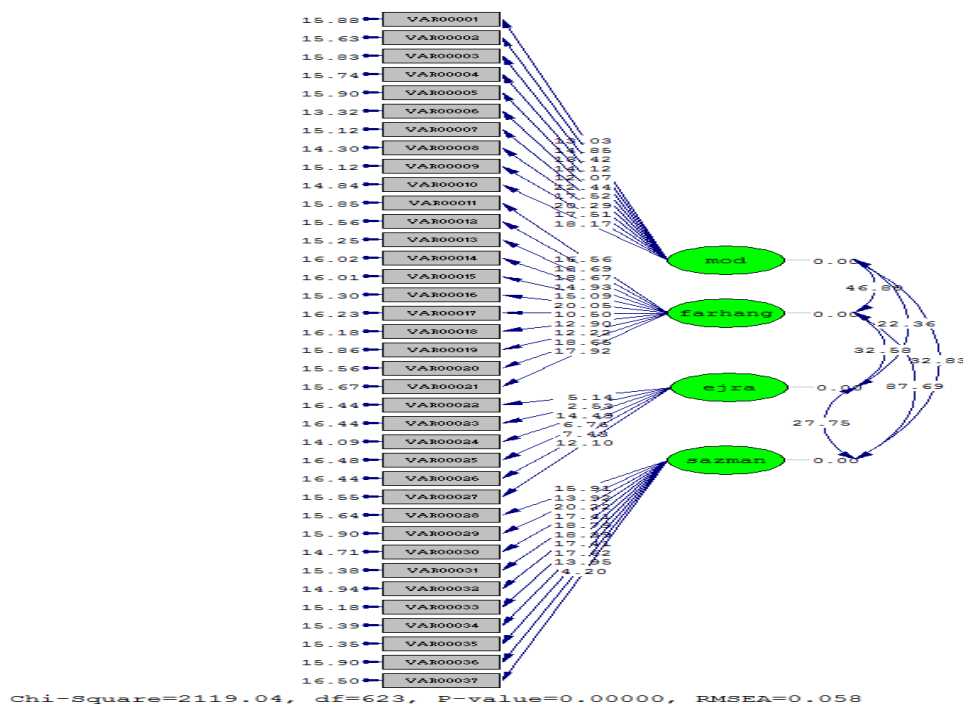
8. Mean
9. Std. Deviation

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

- آمار استنباطی

مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی: در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه ۱۰ مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب‌شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی (CFA)، استفاده می‌شود. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکتون برخوردار است. در تحقیق حاضر جهت بررسی اینکه هر یک سازه‌های تحقیق تا چه حد با نشانگرهای انتخاب‌شده جهت سنجش آنها دارای همسویی بوده‌اند از مدل اندازه‌گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مورد مطالعه استفاده شده است که نتایج آن در ادامه آمده است.

- مدل اندازه‌گیری: پس از تعیین اعتبار گویه‌های هر شاخص، کلیه شاخص‌ها تحت یک شاخص کلی مورد سنجش قرار خواهند گرفت بنابراین این شاخص از مجموع معرف‌های شاخص‌های جزئی بررسی شده تشکیل شده است مدل اندازه‌گیری هر یک از این شیوه‌ها در مدل (۱) و (۲) آمده است.



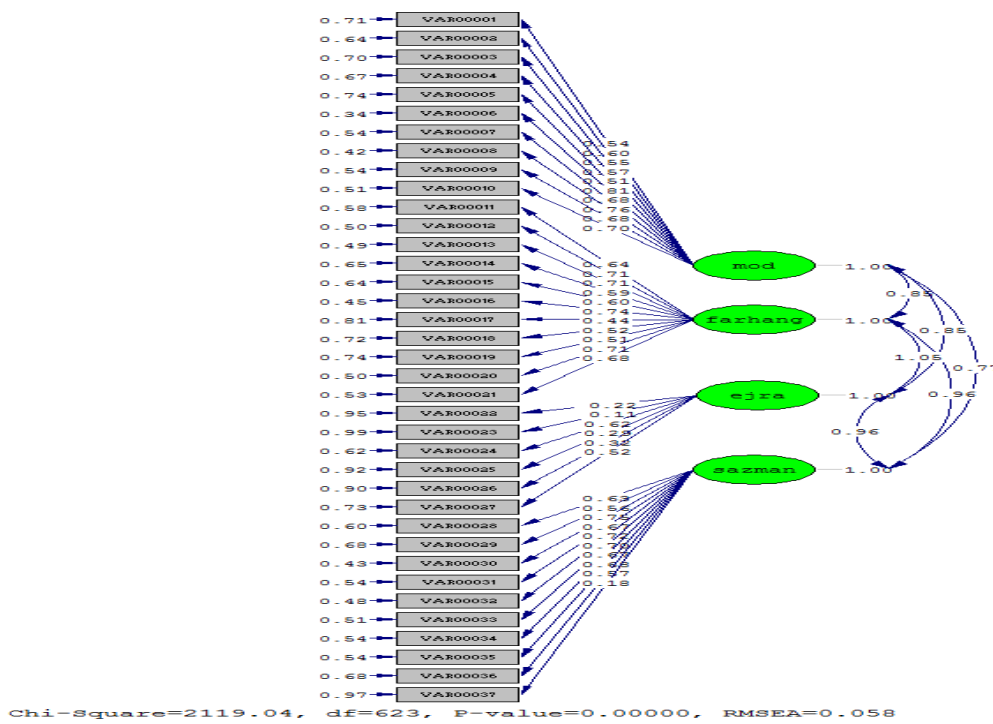
شکل (۱): مدل اندازه‌گیری با ضرایب استاندارد

بر اساس این مدل اولیه مشخص می‌شود که همه مؤلفه‌ها دارای مقدار t بیش از ۱/۹۶ هستند و از این رو معرف‌های قابل قبولی بشمار می‌روند. شکل (۱) مدل در حالت معناداری را نشان می‌دهد. همانگونه که در این شکل مشخص است، تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده‌اند.

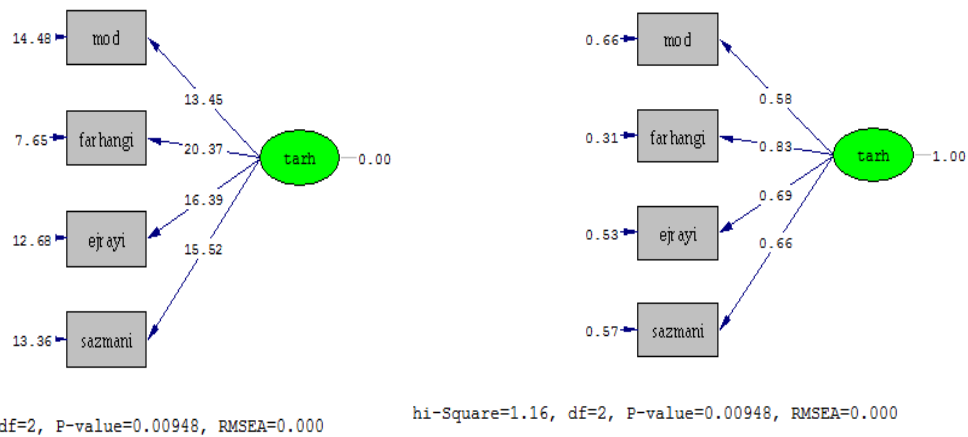
مقادیر آماره t بزرگتر از ۱,۹۶ یا کوچکتر از -۱,۹۶- نشان‌دهنده معناداری بودن روابط در سطح ۰,۰۵ است لازم به ذکر است برای کل پرسشنامه 37 در نظر گرفته شده است. با توجه به نمودار بالا مشاهده می‌شود که مقادیر معنی‌داری برای تمامی شاخص‌های متغیر فناوری اطلاعات بیشتر از ۱,۹۶ می‌باشد و در نتیجه تمامی شاخص‌ها معنادار هستند.

- 10. Construct Validity
- 11. Confirmatory Factor Analysis

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)



شکل (۲): مقدار t برای بررسی معنی‌داری پارامترهای مدل اندازه‌گیری



شکل (۴): مدل کلی تحقیق با مقادیر معنی‌داری

شکل (۳): مدل کلی تحقیق با ضرایب استاندارد

به‌طور کلی برای ارزیابی مدل تحلیل مسیر چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی از شاخص‌های X^2 میانگین مجذور پس‌ماندها (RMR)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل برازندگی (AGFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. همانطور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر اعتبار سازه است. همانطور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد مدل ساختاری نهایی از اعتبار بسیار بالایی برخوردار است و از این‌رو مدل نهایی برازش مناسبی دارد و نیاز به اصلاحات و برازش ندارد.

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

جدول (۴): شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری

شاخص	حد مطلوب	مقدار برآورد شده
میانگین مجذور پس‌ماندها RMR ^{۱۲}	نزدیک به صفر	۰,۰۳۵
میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده SRMR	نزدیک به صفر	۰,۰۵۸
شاخص برازندگی GFI	در حدود ۰/۹	۰,۹۲
شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ^{۱۳}	در حدود ۰/۹	۰,۹۱
شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)	در حدود ۰/۹	۰,۹۰
شاخص برازندگی فزاینده (IFI) ^{۱۴}	در حدود ۰/۹	۰,۹۳
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ^{۱۵}	در حدود ۰/۹	۰,۹۳
ریشه دوم برآورد واریانس خطا، RMSEA ^{۱۶}	کمتر از ۰/۱	۰,۰۰۰

۶. نتیجه‌گیری

عوامل مدیریتی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.

۱. فرضیه اول تحقیق بیان می‌دارد که عوامل مدیریتی با بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری دارد. ضریب مسیر اثر عوامل مدیریتی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک برابر ۰,۵۸ بوده و دارای مقدار t معادل ۱۳,۴۵ است. مقدار t برای این پارامتر بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است. لذا فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود؛ یعنی بین عوامل مدیریتی و بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد و عوامل مدیریتی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک اثر می‌گذارد. لذا این فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

عوامل فرهنگی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.

۲. فرضیه دوم تحقیق بیان می‌دارد که عوامل فرهنگی با بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری دارد. ضریب مسیر اثر عوامل فرهنگی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک برابر ۰,۸۳ بوده و دارای مقدار t معادل ۲۰,۳۷ است. مقدار t برای این پارامتر بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است. لذا فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود؛ یعنی بین عوامل فرهنگی و بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد و عوامل فرهنگی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک اثر می‌گذارد. لذا این فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. عوامل سازمانی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.

۳. فرضیه سوم تحقیق بیان می‌دارد که عوامل سازمانی با بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری دارد. ضریب مسیر اثر عوامل سازمانی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک برابر ۰,۶۹ بوده و دارای مقدار t معادل ۱۶,۳۹ است. مقدار t برای این پارامتر بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است. لذا فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود؛ یعنی بین عوامل سازمانی و بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد و عوامل سازمانی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک اثر می‌گذارد. لذا این فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. عوامل اجرایی و اداری بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در شهرداری قزوین تأثیرگذار است.

- 12 . Root Mean Square Residual
- 13 . Normed Fit Index
- 14 . Incremental Fit Index
- 15 . Comparative Fit Index
- 16 . Root Mean Square Error of Approximation

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

۴. فرضیه چهارم تحقیق بیان می‌دارد که عوامل اجرایی با بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری دارد. ضریب مسیر اثر عوامل اجرایی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک برابر ۰.۶۶ بوده و دارای مقدار t معادل ۱۵,۵۲ است. مقدار t برای این پارامتر بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است. لذا فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود؛ یعنی بین عوامل اجرایی و بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد و عوامل اجرایی بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک اثر می‌گذارد. لذا این فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

- پیشنهادات پژوهش

تعامل: عبارت است از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی. مدیرانی که ترس‌ها و ناامیدی‌های سایرین در رابطه با اجرای یک استراتژی جدید را درک می‌کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجراکننده باشند. این مدیران تاکیدشان بر اعضای سازمان و گفت‌وگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن استراتژی است.

تخصیص: عبارت است از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی. مجریان موفق استراتژی‌ها دارای استعداد زیادی در برنامه‌ریزی امور، بودجه‌بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی هستند.

نظارت: عبارت است از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر.

سازماندهی: عبارت است از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سراسر سازمان که می‌توانند هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند.

کنترل استراتژی‌ها: کنترل استراتژی به‌عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک، شامل نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک کل بوده و نقش تضمین عملکرد مناسب این فرآیند را دارا است. کنترل تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها، حتی نحوه کنترل استراتژی‌ها را در بردارد. و بصورت کاربردی نتایج زیر ارائه می‌گردد.

-تحریک و پرورش انگیزه‌ها

-آموزش مهارت‌ها

-فرهنگ درک و تغییر و کشف فرصت

-فرهنگ مشارکت

-فرهنگ خلاقیت

-فرهنگ استقلال طلبی و قبول مسئولیت

-فرهنگ مخاطره‌پذیری

۷. منابع فارسی و انگلیسی

- ابراهیم قزوینی، محمد و دیگران (۱۳۸۹).. قانون تجارت (ویرایش اول)، تهران: رسانه تخصصی.
- احمدپورداریانی، محمود (۱۳۹۰). کارآفرینی (تعاریف، نظریات، الگوها) (ویرایش هشتم)، تهران: جاجرمی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک (ویرایش اول)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی با همکاری گمرک جمهوری اسلامی ایران.
- حساس یگانه، یحیی (۱۳۹۱). سیستم‌های حاکمیت شرکتی، حسابدار، شماره ۱۶۹، ۱۲-۱۴ و ۶۲-۶۳.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۴). راهبردهای مدیریت (ویرایش اول)، تهران: فن و هنر.
- رضوی و داریانی (۱۳۹۵). طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک بر اساس پیکره بندی. چاپ مجلات علمی و پژوهشی تهران
- سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۸۹). نهادی کردن نوآوری در سازمان (ویرایش اول)، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ملک اخلاق و احمدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر کارآفرینی استراتژیک بر دست یابی به مزیت رقابتی - مطالعه موردی صنعت ساختمان و مسکن.

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود اجرایی شدن طرح‌های استراتژیک در سازمان‌ها (مورد مطالعه شهرداری قزوین)

- ممبینی، یعقوب؛ مرادی، محمود؛ ابراهیم‌پور، مصطفی(۱۳۹۴). "بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی بر عملکرد" فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، ش ۳، صص ۶۱ تا ۹۵.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۴). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت.
- Alvarez, S.A., & Busenitz, L.W. (2011). The entrepreneurship of resourcebased theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Barney, J. (2015). Firm resources and sustained competitive advantage. *J. of management*, 17(1), 99-120.
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2016). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals, *Group & Organization Management*, 31, 40-55.
- Butler, J. S. (2015). *Entrepreneurship and Self-Help among Black Americans*. State University of New York Press, Albany, New York.
- Chell, Elizabeth (2015). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Chin, Wynne W., Marcolin, Barbara L. & Newsted, Peter R. (2010). A Partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study.
- Doty, D.H., and W.H. Glick. (2014). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling. *Academy of Management Review* 19: 230-51.
- Drucker, Peter F. (2017). *Innovation and entrepreneurship* (2nd ed. Revised). Elsevier.
- Gautam, Vinayshil & Verma, Vinnie (2014), *Corporate entrepreneurship: Changing perspectives*. *Jornal*, 25(5), 511-537.
- Harms, R., Kraus, S. (2011), *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, Northampton, USA: Edward Elgar Harms, R., Kraus, S., E., Schwarz (2013): The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 21:1, 25-49
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2011). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-49.
- Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A. & Sirmon, David G. (2013). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Kirzner, I. (2012). *competition and entrepreneurship* (7th ed.) Chicago: Chicago University press.
- McClelland, David C. (2013). *The Achieving society*, Princeton, N.J. : Van Nostrand.
- Mohanty, Sangram K. (2015). *Fundamentals of entrepreneurship*, India, PHI Learning Pvt. Ltd.
- Morris, Michael H., Kuratko, Donald F. & Covin, Jeffrey G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation* (2nd ed). South-Western, Thomson Learning, USA.
- Morris, Michael H., Lewis, Pamela & Sexton, Donald L. (2014). Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 59, 21-31.
- Philipsen, Kristian (2012). *Entrepreneurship as organizing: A literature study of entrepreneurship*. Paper to be presented at the DRUID summer conference, June 9-11.
- Philipsen, R.L.C. & Kemp, R.G.M. (2013). Capabilities for growth: An exploratory study on medium-sized firms in Dutch ICT services and life sciences.
- Quadrini, Vincenzo (2011). The importance of entrepreneurship for wealth concentration and mobility, *Review of Income and Wealth*, 45(1), 1-19.
- Schumpeter, J. A. (2014). *The Theory of Economic Development...* by Joseph A. Schumpeter, Translated from the German by Redvers Opie, ... Harvard University Press.
- Stevenson, Howard H. & Jarillo, J. Carlos (2015). A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (special issue), 17-27.

Investigating the Effective Factors on Improving the Implementation of Strategic Plans in Organizations (case Study of Qazvin Municipality)

Hamed Chegini^{1*}, Somayah Baba², Fatemeh kiamiri³, Fatemeh Farrokhnejad⁴

Abstract

Strategic planning is a step-by-step process that has clear goals and outputs and can be implemented and evaluated. Simply put, strategic planning is a process that enables the future to be predicted and visualized based on current trends and thus to influence the forces influencing change in the organization. Are required. In these models, first the ideals and goals of the organization are explained, then the necessary plans and actions are determined and finally the resources needed to perform are estimated. Changes in environmental conditions are the policies, attitudes, views, structures, systems, and factors that affect the ideals and goals of planning and ultimately change the plan. Given the dynamism and complexity of today's business environment and environment, having and applying entrepreneurial thinking and behavior and creating entrepreneurial organizations is not a secret to anyone. Today's organizations to organizational entrepreneurship because of its role in gaining a sustainable competitive advantage through; Innovation, risk-taking and strategic innovation for organizations, have received special attention. Given that providing the conditions for the implementation of the above dimensions has attracted the attention of many researchers. This study was conducted to investigate the factors affecting the improvement of the implementation of strategic plans in the municipality of Qazvin province. This research is of survey and applied type. The data collection tool is a questionnaire; And the method of collecting information is field. The statistical population in this study is all managers. Deputies. Qazvin Municipality experts are of different categories. Morgan table is used for sampling. The total statistical population is 110 people; And 86 people are selected as a sample. The time frame of this research is 1396; And the spatial scope of this research is done in Qazvin Municipality. In this study, first the indicators were determined; And research hypotheses were developed based on these indicators.

Keywords: Managerial factors, Cultural factors, Organizational factors, Executive factors

1. Master of Business Administration, Entrepreneurship Orientation, Takestan Non-Profit University hamedch1361@gmail.com.

2. Master of Public Administration, Human Resources Management, Islamic Azad University, civil.eng2021@gmail.com

3. Bachelor, Statistics, University of Mazandaran, f_kiamiri@yahoo.com

4. Master, Executive Management, Qazvin Islamic Azad University, f.farrokhnezhad@gmail.com.