

Research Paper (Qualitative)

eISSN: 2980-8359

# Designing the alignment model of petrochemical projects with the country's industrial strategies in the Ministry of Petroleum

Abdolrasoul Shojaeian<sup>1</sup> , Ghanbar Abbaspour Esfadan<sup>1</sup> , Changiz Valmohammadi<sup>1</sup> ,  
Aboutorab Alirezaei<sup>1</sup> 

1- Department of Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

## Receive:

07 November 2023

## Revise:

06 February 2024

## Accept:

07 March 2024


## Abstract

The purpose of this research is to design a model for the alignment of petroleum refinery projects with the country's industrial strategies in the Ministry of Oil. The research method is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of data collection, and data-based type. The statistical population of the research includes 20 experts and senior managers of the Ministry of Petroleum and Petrorefineries in Tehran, selected by theoretical sampling. To collect and analyze the data, the data-based theory research strategy was used. The data collection tool is a semi-structured interview. Data analysis and model design were done through coding. The findings of the research showed that the alignment of the refinery projects with the country's industrial strategies in the Ministry of Oil, the enablers of the alignment include the maturity of communication and managerial factors and the exercise of authority, strategic technology planning and organizational architecture aligned with technology, partnership factors, human resources (innovation, entrepreneurship, expertise, knowledge), and the distinctive competence factors that lead to the realization of optimization results and reduction of capital and current costs and synergy in both sides of petro-refining and industry. Managers and experts can help to optimize this industry and reduce costs by using the model of aligning petroleum refinery projects with industrial strategies. Based on the results, it is suggested to the planners of the oil industry to try to increase the alignment of the refinery projects with the industrial strategies of the country in order to develop the refineries.

## Keywords:

industrial strategies, petrorefinery projects, technology, participation factors, human resources

**Please cite this article as (APA):** Shojaeian, A., abbaspour esfadan, G., Valmohammadi, C., & Alirezaei, A. (2024). Designing the alignment model of petrochemical projects with the country's industrial strategies in the Ministry of Petroleum. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 347-364.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.424277.1235>



**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Ghanbar Abbaspour Esfadan

**Email:** gh\_abbaspour@azad.ac.ir

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Strategic alignment or, in other words, strategic fit, is an important and vital concept in how organizations can transform the use of IT in the organization into real improvements in performance. The concept of strategic alignment originates from a set of experimental and conceptual measures in organizational texts, the main purpose of which is organizational performance and thus the fit between factors such as strategy, structure, technology, culture and environment (Primasari, 2022). In today's turbulent business environment, the success of organizations depends on the orientation of all parts of the organization in line with its strategic direction. In such an environment, organizations have no choice but to use technology as a strategic resource in order to achieve their strategic goals, and this is where the concept of alignment of technology and development strategies (strategic alignment) becomes meaningful (McAdam et al, 2017, Visscher et al, 2021). Strategic alignment refers to the use of technology in an appropriate and timely manner; and in balance with strategies, goals, and development needs. The research conducted in the field of strategic alignment shows the existence of a positive and effective relationship between competitive strategies, technology, and organizational performance; and managers who have succeeded in aligning these strategies in their organizations emphasize that creating integration is essential for the survival and success of organizations. (Primasari, 2022). The importance of formulating a development strategy is to obtain a sustainable technological competitive advantage so that to keep the industry in the competitive boundaries. Therefore, it is necessary to have a proper vision of the distinctive technologies of the industry, the products and services that the organization and industry can provide, and the position that the organization or industry intends to be in in the future. The main issue of the present research is: what is the model of alignment of petrochemical projects with the country's industrial strategies in the Ministry of Oil?

### **Theoretical Framework**

#### **Project alignment with strategy**

Strategic alignment or, in other words, strategic fit, is an important and vital concept in how organizations can transform the use of IT in the organization into real improvements in performance. The concept of strategic alignment originates from a set of experimental and conceptual measures in organizational texts, the main purpose of which is organizational performance and thus the fit between factors such as strategy, structure, technology, culture and environment (Sadigov, 2022). Strategic alignment has been defined as the extent to which IS strategy supports business strategies and is supported by them (Abdulwase et al, 2020).

Ghatak & Garg (2022) in a research investigated the power transfer project: a framework for aligning the success of the project with the organization's purpose. The result shows that project success has a positive direct relationship with strategy, risk, information technology, and stakeholders. Risk as a mediating variable with contract, information technology, and stakeholders, has a direct relationship with strategy; therefore, the contract has a significant indirect relationship with the success of the project. The proposed framework supports the alignment of project success with organizational goals through critical success factors.

Primasari (2022) investigated strategy formulation to achieve alignment between information technology and business in game companies. The research generated several specific recommendations for gaming companies in the areas of business strategy, IT strategy, organizational infrastructure/process, and IS/IT infrastructure/process. Key strategies derived from this research are strengthening product advertising and marketing and expanding networks with potential consumers, other game manufacturers, and governments.

### Research methodology

The research method is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of data collection, and data-based type. The statistical population of the research includes 20 experts and senior managers of the Ministry of Petroleum and Petrorefineries in Tehran, selected by theoretical sampling. To collect and analyze the data, the data-based theory research strategy was used. The data collection tool is a semi-structured interview.

### Research findings

Data analysis and model design were done through coding. The findings of the research showed that the alignment of the refinery projects with the country's industrial strategies in the Ministry of Oil, the enablers of the alignment include the maturity of communication and managerial factors and the exercise of authority, strategic technology planning and organizational architecture aligned with technology, partnership factors, human resources (innovation, entrepreneurship, expertise, knowledge), and the distinctive competence factors that lead to the realization of optimization results and reduction of capital and current costs and synergy in both sides of petro-refining and industry. Managers and experts can help to optimize this industry and reduce costs by using the model of aligning petroleum refinery projects with industrial strategies. Based on the results, it is suggested to the planners of the oil industry to try to increase the alignment of the refinery projects with the industrial strategies of the country in order to develop the refineries.

### Conclusion

The current research was carried out with the aim of designing a model for the alignment of petroleum refinery projects with the country's industrial strategies in the Ministry of Petroleum. The results of this research correspond with the results of Malik Ghasemi (2021), Dos Santos et al, (2021), Nosrati (2021), Mirzaei (2020), Ghatak & Garg (2022), Primasari (2022), Dos Santos et al, (2021), Bentley-Goode et al, (2019), Al-Adaileh (2017), Sniukas et al, (2016), and Canhoto et al, (2021). Ghatak & Garg (2020) in a research investigated the power transfer project: a framework for aligning the success of the project with the organization's purpose. The result shows that project success has a positive direct relationship with strategy, risk, information technology, and stakeholders. Risk as a mediating variable with contract, information technology, and stakeholders, has a direct relationship with strategy; therefore, the contract has a significant indirect relationship with the success of the project. The proposed framework supports the alignment of project success with organizational goals through critical success factors.

According to the results of the research, the following suggestions are presented:

- It is suggested that organizations use new technologies, especially information and communication technology, to create more value; because Fava-centering of the processes of an organization can play a significant role in improving processes and creating more value. This Fava orientation should be done based on a certain procedure and a certain framework so that all its advantages can be detected.
- Information technology governance provides an implementation framework for transformation and change from traditional processes to Fava-oriented processes, which is suggested to be improved in order to reach this framework, which measures the maturity of communication in organizations.

## طراحی مدل هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت

عبدالرسول شجاعیان<sup>۱</sup> ID، قنبر عباس پور اسفدن<sup>۱</sup> ID، چنگیز والمحمدی<sup>۱</sup> ID، ابوتراب علیرضایی<sup>۱</sup> ID

۱- گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت می‌باشد. روش پژوهش از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، کیفی و از نوع داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران ارشد وزارت نفت و پتروپالایشگاه‌های شهر تهران می‌باشند که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و طراحی مدل، از طریق کدگذاری انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت توانمندسازهای هم‌راستایی شامل بلوغ ارتباطات و عوامل مدیریتی و اعمال اختیار، برنامه‌ریزی استراتژیک تکنولوژی و معماری سازمانی همسو با تکنولوژی، عوامل مشارکت، منابع انسانی (نوآوری، کارآفرینی، تخصص، دانش) و عوامل شایستگی‌های متمایز که منجر به تحقق نتایج بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری و هم‌افزایی در هر دو سمت پترو پالایش و صنعت می‌شوند. مدیران و کارشناسان با استفاده از مدل هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی می‌توانند به بهینه‌سازی این صنعت و کاهش هزینه‌ها یاری رسانند. براساس نتایج به برنامه‌ریزان حوزه صنعت نفت پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه پتروپالایشگاه‌ها تلاش نمایند هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور را افزایش دهند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۶


تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷

### کلید واژه‌ها:

استراتژی‌های صنعتی،  
پروژه‌های پتروپالایشگاهی،  
تکنولوژی،  
عوامل مشارکت،  
منابع انسانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): شجاعیان، عبدالرسول، عباس پور اسفدن، قنبر، والمحمدی، چنگیز، علیرضایی، ابوتراب. (۱۴۰۳). طراحی مدل هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۴(۱). ۳۴۷-۳۶۴.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.424277.1235>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: gh\_abbaspour@azad.ac.ir

نویسنده مسئول: قنبر عباس پور اسفدن

## مقدمه

همسویی استراتژیک یا به عبارتی تناسب استراتژیک مفهومی است مهم و حیاتی در اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به کارگیری IT در سازمان را به بهبودهای واقعی در عملکرد مبدل سازند. مفهوم هم‌راستایی استراتژیک از مجموعه‌ای اقدامات تجربی و مفهومی در متون سازمانی نشئت می‌گیرد که مقصود اصلی آن این است که عملکرد سازمانی و در نتیجه تناسب بین فاکتورهایی از قبیل استراتژی، ساختار، تکنولوژی، فرهنگ و محیط است (Primasari, 2022). در محیط پر تلاطم کسب‌وکار امروز، موفقیت سازمان‌ها در گرو جهت‌گیری همه بخش‌های سازمان، در راستای مسیر استراتژیک آن است. در چنین محیطی، سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک خود چاره‌ای جز استفاده از تکنولوژی به‌عنوان یک منبع استراتژیک ندارند و اینجاست که مفهوم هم‌راستایی استراتژی‌های تکنولوژی و توسعه (هم‌راستایی استراتژیک)، معنی پیدا می‌کند (McAdam et al, 2017, Visscher et al, 2021).

تغییرات فناوری سبب دگرگونی در سبک‌ها، روش‌های سازمانی می‌شود و هر تغییری کسب دانش و مهارت جدیدی را ضروری می‌سازد. در پنجاه سال گذشته بروز تحولات گسترده در زمینه استراتژی‌های صنعتی، تغییرات عمده‌ای را در عرصه‌های متفاوت حیات بشری به دنبال داشته است. انسان همواره از فناوری استفاده نموده و کارنامه حیات بشری مملو از ابداع فناوری‌های اطلاعات که از آنان به‌عنوان فناوری‌های جدید و یا عالی، یاد می‌شود بیشترین تأثیر را در حیات بشری داشته‌اند. دنیای ارتباطات و تولید اطلاعات به‌سرعت در حال تغییر بوده و ما امروزه شاهد همگرایی آنان بیش از گذشته با یکدیگر بوده، به‌گونه‌ای که داده‌ها و اطلاعات به‌سرعت و در زمانی غیرقابل تصور به اقصی نقاط جهان منتقل و در دسترس استفاده کنندگان قرار می‌گیرد (Canhoto et al, 2021). تغییرات رو به تزاید جامعه امروزی در زمینه اقتصاد و مسائل اجتماعی متأثر از نقشی است که دانش تکنولوژی از طریق همسویی ایجاد شده بین کامپیوترها و فناوری ارتباط و جذب آنها در جامعه آن ایفا می‌کند. در این جامعه (جامعه اطلاعاتی) فناوری اطلاعات و ارتباطات بخش اساسی از امور را تشکیل می‌دهد که سبب تغییر در شیوه زندگی، ارتباطات و یادگیری ما می‌شود (Tallon et al, 1999).

همسویی استراتژیک و عملکرد پروژه به‌عنوان ابزاری که به طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک پیوند می‌دهد مورد توجه قرار گرفته است و یک ارتباط کامل بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌ها وجود دارد و این درحالی است که برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور مجزا و به‌عنوان شاخه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک کل سازمان انجام می‌گیرد. در برنامه‌ریزی استراتژیک، پس از تعیین رسالت‌ها و مأموریت‌های اساسی سازمان به بررسی تهدیدها و فرصت‌های محیطی، توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی پرداخته می‌شود و توجه به نتایج آن، طرح‌ها و استراتژی‌ها و خطی‌مشی‌هایی که بتواند سازمان را در دستیابی به اهداف بلندمدت یاری دهد، ایجاد و بسط داده می‌شود. تفکر استراتژیک مدیران را در تدوین استراتژی مناسب جهت بقا و کسب موفقیت یاری می‌دهد، تصمیم‌گیری با رویکرد کارآفرینانه و آماده‌سازی محیط نیاز به نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی دارد. استراتژی‌هایی که از تفکر استراتژیک برخوردارند با ویژگی‌هایی همچون تشخیص رهبری - خلاقیت - نگرش سیستمی و دید بلند مدت و فرصت‌طلبی و بسیاری قابلیت‌های ذهنی و شناختی دیگر می‌توانند سازمان را به آینده بهتری برسانند (Ghatak & Garg, 2022).

هم‌راستایی استراتژیک، به به‌کارگیری تکنولوژی به شیوه‌ای شایسته و بهنگام و در توازن با استراتژی‌ها، اهداف و نیازهای توسعه اشاره دارد. تحقیقات انجام شده در زمینه هم‌راستایی استراتژیک، وجود ارتباط مثبت و مؤثر بین استراتژی‌های رقابتی، تکنولوژی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد و مدیرانی که در سازمان‌هایشان موفق به ایجاد هم‌راستایی این استراتژی‌ها شده‌اند، تأکید می‌کنند که ایجاد یکپارچگی برای بقا و موفقیت سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد (Primasari, 2022). اهمیت تدوین استراتژی توسعه کسب مزیت رقابتی تکنولوژیکی پایدار است، به طوری که صنعت را در مرزهای رقابتی نگه دارد. از این رو دارا بودن چشم‌اندازی مناسب از فن‌آورهای متمایز صنعت، محصولات و خدماتی که سازمان و صنعت می‌تواند ارائه دهد و موقعیتی که سازمان یا صنعت قصد دارد در آینده در آن قرار گیرد ضروری است. مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که مدل هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت کدام است؟

## ادبیات نظری

### هم‌سویی پروژه با استراتژی

تدوین استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی برای صنعت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان‌ها. مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت (Sadigov, 2022). عوامل داخلی و خارجی، حرکت در مسیر پیشرفت یک تکنیک شناخت‌یافته و مبتنی بر واقعیت برای شناخت و ارزیابی نقاط قوت، حوزه‌های بهبود و اندازه‌گیری پیشرفت سازمان می‌باشد و منافی هم‌چون مبنای شفاف برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تبیین جایگاه سازمان در آینده ارزیابی سازمان به روش منسجم و منطقی در سطوح و کلان حاصل می‌نماید. یکی از معیارهای مهم مدل‌های تعالی سازمانی برنامه استراتژیک می‌باشد که نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. جهان امروز آستان تغییر و تحولات بسیاری در تمام زمینه‌ها می‌باشد، به همین دلیل سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی، خود را با تحولات و شرایط محیطی همراه و همسو می‌نمایند (Melnik et al, 2022).

همسویی استراتژیک یا به عبارتی تناسب استراتژیک مفهومی است مهم و حیاتی در اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به‌کارگیری IT در سازمان را به بهبودهای واقعی در عملکرد مبدل سازند. مفهوم هم‌راستایی استراتژیک از مجموعه‌ای اقدامات تجربی و مفهومی در متون سازمانی نشئت می‌گیرد که مقصود اصلی آن این است که عملکرد سازمانی و در نتیجه تناسب بین فاکتورهایی از قبیل استراتژی، ساختار، تکنولوژی، فرهنگ و محیط است (Sadigov, 2022). هم‌راستایی استراتژیک را به عنوان میزانی که استراتژی IS از استراتژی‌های کسب و کار حمایت می‌کند و به وسیله آن‌ها مورد حمایت قرار می‌گیرد تعریف کرده‌اند (Abdulwase et al, 2020). هم‌راستایی در دهه‌های اخیر مورد توجه ویژه سازمان‌ها قرار گرفته، انطباق فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی در حمایت از اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار رو به افزایش بوده همچنین مدیران ارشد سازمان را در دستیابی به اهداف کلیدی کسب‌وکار و در نتیجه بهبود عملکرد

یاری خواهد کرد. کاربردهای فناوری اطلاعات در دنیا و در زمینه‌های تخصصی و عادی کسب و کار، سازمان‌ها را وادار کرده به دنبال راه‌حلی برای افزایش اثربخشی و کارایی فناوری اطلاعات و نقش آن در فعالیت‌ها و کار خود باشند (McAdam et al, 2017). از نگاه افراد مختلف همراستایی استراتژیک عبارت است از ارتباط برنامه‌های تجاری و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، از طریق این همراستایی، منابع اطلاعاتی سازمان، اهداف تجاری سازمان را پشتیبانی کرده و از فرصت‌های پیش آمده برای استفاده استراتژیک از سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات بهره مند می‌گردد. در واقع همراستایی بین برنامه ریزی فناوری اطلاعات و برنامه ریزی تجاری سازمان برای حصول اطمینان از این است که فناوری به کار برده شده از اهداف و فعالیت‌های سازمانی و در تمامی سطوح پشتیبانی کند (Ghonim et al, 2020).

### پیشینه پژوهش

(Ghatak & Garg, 2022) در پژوهشی به پروژه انتقال نیرو: چارچوبی برای همسو کردن موفقیت پروژه با هدف سازمان پرداخت. نتیجه نشان می‌دهد که موفقیت پروژه با استراتژی، ریسک، فناوری اطلاعات، ذی‌نفعان رابطه مستقیم مثبت دارد. ریسک به‌عنوان متغیر میانجی با قرارداد، فناوری اطلاعات و ذی‌نفعان رابطه مستقیمی با استراتژی دارند؛ بنابراین، قرارداد رابطه غیرمستقیم معناداری با موفقیت پروژه دارد. چارچوب پیشنهادی از همسویی موفقیت پروژه با اهداف سازمانی از طریق عوامل حیاتی موفقیت پشتیبانی می‌کند.

(Primasari, 2022) به بررسی تدوین استراتژی برای دستیابی به همسویی بین فناوری اطلاعات و کسب و کار در شرکت‌های بازی، پرداخت. این تحقیق چندین توصیه خاص برای شرکت‌های بازی در حوزه‌های استراتژی کسب و کار، استراتژی فناوری اطلاعات، زیرساخت/فرایند سازمانی و زیرساخت/فرآیند IS/IT ایجاد کرد. استراتژی‌های کلیدی به‌دست آمده از این تحقیق تقویت تبلیغات و بازاریابی محصول و گسترش شبکه‌ها با مصرف‌کنندگان بالقوه، سایر تولیدکنندگان بازی و دولت‌ها می‌باشد.

(Malik Ghasemi, 2021) در پژوهشی به تأثیر همراستایی استراتژی‌های کسب و کار، فناوری اطلاعات و بازاریابی بر عملکرد شرکت فولاد سیرجان ایرانیان پرداخت. نتایج حاصل نشان داده است که همراستایی بین سه استراتژی مذکور بر عملکرد شرکت سیرجان ایرانیان تأثیر مثبت دارد و میزان تأثیر همراستایی بین رویکردهای مختلف استراتژی‌های کسب و کار، فناوری اطلاعات و بازاریابی بر عملکرد شرکت مذکور متفاوت می‌باشد.

(Dos Santos et al, 2021) نشان می‌دهد که یک مدل بلوغ می‌تواند تا آنجایی که شرکت نیاز دارد، منافع استراتژیک SC را با اهداف رقابتی شرکت محدود و همسو کند. با این حال، برخی از موانع و عوامل تسهیل‌کننده ضمنی می‌تواند بر این همسویی تأثیر بگذارد.

(Nosrati, 2021) در پژوهشی به بررسی تأثیر همسویی استراتژی‌های تجاری بر عملکرد شرکت با نقش میانجیگری عملکرد استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی استان کهگیلویه و بویراحمد) پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که پیاده سازی موفقیت‌آمیز فناوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی برای تطبیق با استراتژی کسب و کار جهت عملکرد برتر، مورد نیاز است. هم چنین، بیان می‌کند که استراتژی بازاریابی نقش حیاتی را در همراستایی استراتژیک ایفا می‌کند و منوط به استراتژی کسب و کار مورد استفاده است. بنابراین فرضیه‌ها تأیید شدند.

(Canhoto et al, 2021) به بررسی همسویی استراتژی دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط: چشم انداز قابلیت‌های پویا پرداختند. آن‌ها نشان دادند که، هم ترازوی دیجیتال شامل پنج مرحله می‌باشد که آن را «پذیرش غیرفعال»، «اتصال»، «غوطه‌ورسازی»، «همجوشی» و «تبدیل» و همچنین ترکیب‌های خاصی از قابلیت‌های سنجش، ضبط و سازماندهی مجدد نامیدند. مرتبط با هر فاز مدل آنها دیدگاهی جامع و مبتنی بر عمل ارائه می‌کند و نقش رفتارهای خرد و رهبری را در شرکت‌های کوچک و متوسطی که استراتژی دیجیتال را اجرا می‌کنند برجسته می‌کند.

(Dos Santos et al, 2021) در پژوهشی به همسویی استراتژیک بین مدل بلوغ مدیریت فرایند زنجیره تأمین و استراتژی رقابتی پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که یک مدل بلوغ می‌تواند تا آنجایی که شرکت نیاز دارد، منافع استراتژیک SC را با اهداف رقابتی شرکت محدود و همسو کند. با این حال، برخی از موانع و عوامل تسهیل‌کننده ضمنی می‌تواند بر این همسویی تأثیر بگذارد.

(Mirzaei, 2020) در پژوهشی به بررسی همسویی بین استراتژی سازمان و استراتژی تحقیق و توسعه در صنایع پتروشیمی قائد بصیر شهرستان گلپایگان پرداخت. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین استراتژی سازمان و استراتژی تحقیق و توسعه ارتباط معنی داری وجود دارد.

(Bentley-Goode et al, 2019) با بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار بر محیط اطلاعاتی شرکت‌ها، بیان می‌دارند که استراتژی کسب و کار بر محیط اطلاعاتی شرکت‌ها اثرگذار است و شرکت‌های دارای استراتژی آینده‌نگر، در کاهش عدم تقارن اطلاعاتی موفق‌تر عمل می‌کنند. شرکت‌هایی که استراتژی کسب و کار تهاجمی دارند، از نوآوری و عملکرد مالی بیشتری برخوردارند. همچنین شرکت‌هایی که سطوح بالاتری از نوآوری را دارند از عملکرد مالی بالاتری برخوردار هستند.

(Al-Adaileh, 2017) به بررسی سطح هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار و تأثیر آن بر تعالی سازمان پرداخت. در این پژوهش سطح تعالی سازمانی بر اساس عواملی شامل: تعالی رهبری، تعالی کارکنان، تعالی فرایند، تعالی فرهنگ و تعالی ساختار سنجش شده است. همچنین منظور از هم‌راستایی استراتژیک نیز هنر فرموله کردن، یکپارچگی و اجرای تصمیمات میان کسب و کار و فناوری اطلاعات است که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهدافش دست یابد.

(Sniukas et al, 2016) نشان دادند که موفقیت پروژه با استراتژی، ریسک، فناوری اطلاعات، ذی‌نفعان رابطه مستقیم مثبت دارد. ریسک به‌عنوان متغیر میانجی با قرارداد، فناوری اطلاعات و ذی‌نفعان رابطه مستقیمی با استراتژی دارند؛ بنابراین، قرارداد رابطه غیرمستقیم معناداری با موفقیت پروژه دارد. چارچوب پیشنهادی از همسویی موفقیت پروژه با اهداف سازمانی از طریق عوامل حیاتی موفقیت پشتیبانی می‌کند.

## روش پژوهش

روش پژوهش از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و رویکرد حاکم بر این پژوهش، کیفی می‌باشد که با استفاده از روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد پارادایمی انجام گرفته است. شرکت کنندگان در مصاحبه، خبرگان و مدیران ارشد وزارت نفت و پتروپالایشگاه‌های شهر تهران بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از نوع الگو که برخی انتخاب شدند و پژوهشگر با انجام مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید. در مصاحبه‌ها به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی پرداخته شد و عوامل اصلی و فرعی



مورد نظر بررسی و نهایی شد. شایان ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۵ تا ۹۰ دقیقه بود و فرایند مصاحبه در مردادماه، شهریور ماه و نیمه اول مهرماه ۱۴۰۱ اجرا شد. برای جمع آوری اطلاعات و داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. در این پژوهش از تئوری داده بنیاد هم به عنوان یک روش تحقیق و هم به عنوان یک روش تجزیه و تحلیل استفاده می‌شود. روش داده بنیاد فرآیند ساخت یک نظریه مستند و مدون است که از طریق گردآوری سازمان یافته داده و تحلیل استقرایی داده‌ها انجام می‌گیرد. این روش برای پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که دارای مبنای نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون نیستند، به کار گرفته می‌شود. در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون (کدگذاری مجدد) از بین مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ده روزه کدگذاری شده‌اند. پس از انجام مصاحبه، با بهره‌گیری از روش گلیرز و اشتراوس (۱۹۶۷) و توصیه‌های میلرز و هوپرم (۱۹۹۴) برای کدگذاری داده‌های کیفی، تمام فرایندهای توصیف شده توسط مشارکت کنندگان در مصاحبه شناسایی و طبقه بندی شدند. در مرحله بعد، با مرتب کردن گروه بندی اولیه، بر حسب مقوله‌ها و زیرمقوله‌های عینی، مضامین شناسایی شدند.

### یافته‌های پژوهش

در این مطالعه تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران ارشد وزارت نفت و پتروپالایشگاه‌های شهر تهران به‌مرور انتخاب شدند. در واقع از مصاحبه دوازدهم به بعد، محقق به کفایت نظری دست پیدا کرد و همه سؤالات مورد نظر محقق پاسخ داده شدند. در عین حال، برای اطمینان بیشتر جمع‌آوری یافته‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه از ۴۵ دقیقه تا دو ساعت (بسته به نظر مصاحبه شونده) بطول انجامید.

کدگذاری باز و مقوله پردازی داده در جهت شناسایی معیارها و زیرمعیارهای تدوین الگوی هم‌راستایی استراتژی فناوری با استراتژی توسعه سازمان صورت گرفت. در زیر به تمامی اظهارات و کدهایی که از مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و کارشناسان خبرگان و مدیران ارشد وزارت نفت و پتروپالایشگاه‌های شهر تهران انجام داده در مرحله کدگذاری باز بدست آمده اشاره می‌شود.

#### جدول ۱. مفاهیم استخراج شده

کد	مفاهیم استخراج شده
۱.	فهم عمومی از پتروپالایشگاه‌ها
۲.	یادگیری سازمانی
۳.	همگرایی سرمایه‌های دانسته‌ای
۴.	کار گروهی و همکاری سازمانی
۵.	بودجه‌بندی حوزه پتروپالایشگاه‌ها
۶.	منطق سرمایه‌گذاری در حوزه تکنولوژی

اولویت بندی پروژه های تکنولوژی	۷.
انتخاب استراتژی های هم راستایی با توجه به منابع سازمان	۸.
تشکیل کمیته های استراتژیک تکنولوژی	۹.
ایجاد و توسعه پروژه های پتروپالایشگاهی	۱۰.
امکان سنجی، ضرورت سنجی و هدف گذاری	۱۱.
دخالت دادن مدیران واحدهای فرایندی در تصمیم گیری	۱۲.
مشارکت مدیران در برنامه ریزی استراتژیک	۱۳.
پشتیبانی از تکنولوژی	۱۴.
دورنمای مشترک مدیران پتروشیمی و مدیران پالایشگاه ها	۱۵.
هدایت سرمایه های مردمی به سوی سرمایه گذاری در پتروپالایشگاه ها	۱۶.
استفاده از سرمایه گذار خارجی	۱۷.
ارتباط بین معیارهای تکنولوژی و معیارهای کسب و کار	۱۸.
توافقات بروی سطح خدمات	۱۹.
ارزیابی رسمی سرمایه گذاری ها در حوزه تکنولوژی	۲۰.
فرایند هم راستایی به عنوان جزئی از فرهنگ سازمان	۲۱.
توانایی مدیران تکنولوژی	۲۲.
مدیریت منابع اطلاعاتی	۲۳.
مدیریت دانش	۲۴.
مدیریت تغییر	۲۵.
فرهنگ سازمانی	۲۶.
نوآوری و کارآفرینی	۲۷.
توانمندسازی نیروی انسانی	۲۸.
اشتراک گذاری دانش	۲۹.
وضوح استانداردها	۳۰.

۳۱	یکپارچگی معماری استاندارد (سازماندهی وظیفه‌ای، کل سازمان، بین سازمانی)
۳۲	شفافیت و انعطاف پذیری
۳۳	مدیریت تکنولوژی در حال ظهور
۳۴	پتروپالایشگاهی از حوزه دولتی و واگذاری به بخش خصوصی
۳۵	ارزیابی‌های سیستمی
۳۶	هدایت کمیته‌های تأمین خدمات
۳۷	حمایت دولت
۳۸	قوانین و ساختارهای دولتی
۳۹	سیاست‌گذاری‌های نظام
۴۰	عدم حمایت مدیران ارشد
۴۱	عدم رهبری تکنولوژی
۴۲	بروکراسی بسیار پیچیده در کشور و بالاخص در حوزه صنعتی
۴۳	عدم سیاست‌گذاری و تعیین استراتژی
۴۴	بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری
۴۵	هم‌افزایی در هر دو سمت پترو پالایش و صنعت

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده شد کلیه مفاهیم مصاحبه‌شوندگان مربوطه آورده شده است. بر اساس کدها و اظهاراتی که در این گام حاصل گردید مفاهیم اولیه شکل گرفتند. در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۲۰ نفر از افراد خبرگان و مدیران ارشد وزارت نفت و پتروپالایشگاه‌های شهر تهران که شامل ۴۵ مفهوم است که تحت ۱۰ مقوله قرار گرفته‌اند، در زیر به تفکیک ارائه می‌شوند.

جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

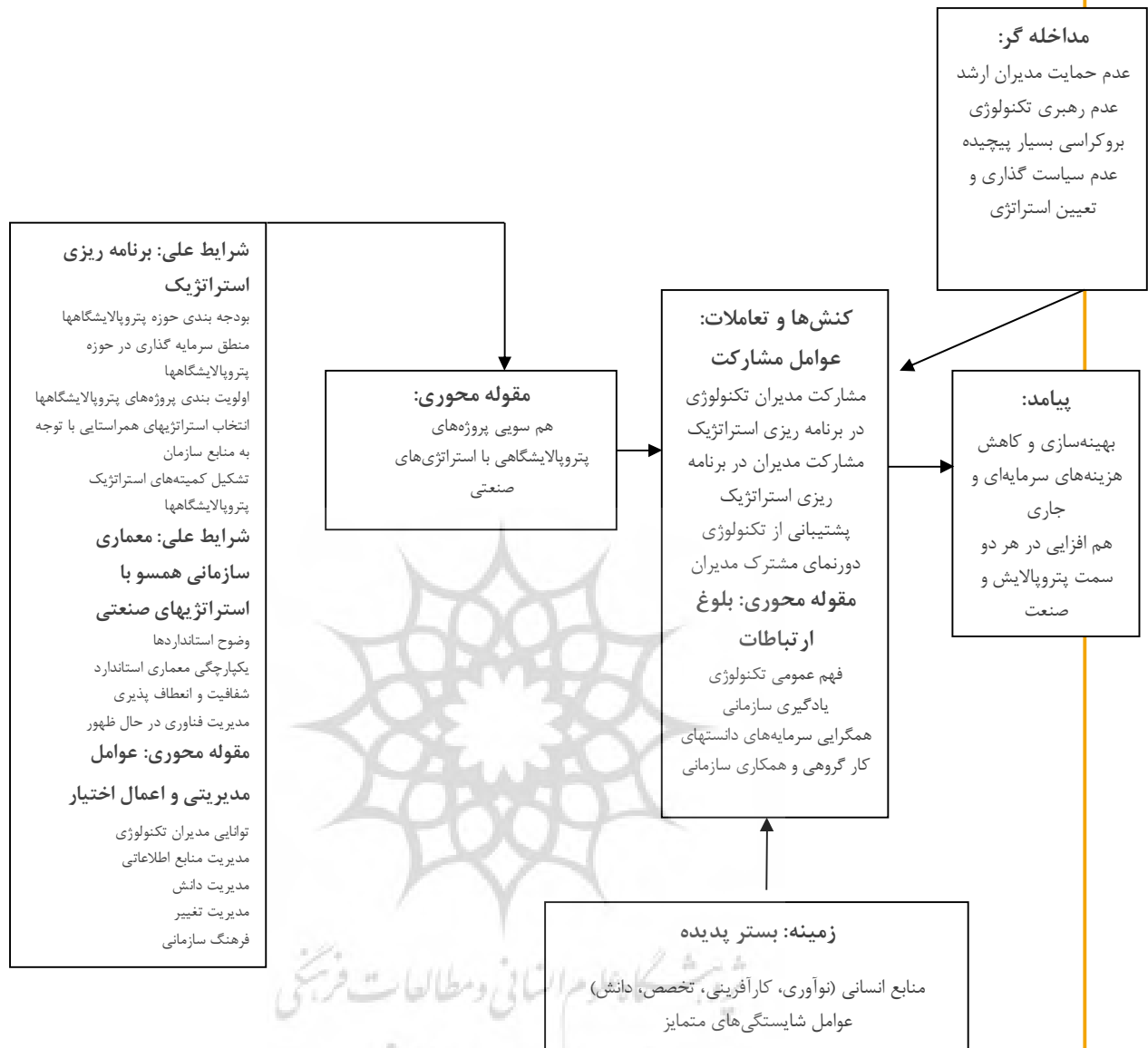
مقوله‌ها	فراوانی مفاهیم	
مقوله ۱، بلوغ ارتباطات	۳۰	
مفاهیم	فهم عمومی از پتروپالایشگاه‌ها [مصاحبه شماره ۵-۶-۹-۱۰-۱۲-۱۵-۱۷-۱۹]	۸
	یادگیری سازمانی [مصاحبه شماره ۱-۵-۶-۹-۱۰-۱۶-۲۰]	۷
	همگرایی سرمایه‌های دانسته‌ای [مصاحبه شماره ۵-۶-۹-۱۲-۱۴-۱۵-۱۸-۲۰]	۸
	کارگروهی و همکاری سازمانی [مصاحبه شماره ۴-۵-۶-۸-۱۰-۱۲-۱۳]	۷
مقوله ۲، برنامه‌ریزی استراتژیک	۳۷	

۵	بودجه بندی حوزه پتروپالایشگاهها [مصاحبه شماره ۳-۶-۹-۱۲]	مفاهیم
۶	منطق سرمایه گذاری در حوزه تکنولوژی [مصاحبه شماره ۳-۶-۹-۱۲-۱۹]	
۴	اولویت بندی پروژه های تکنولوژی [مصاحبه شماره ۱-۲-۵-۷]	
۵	انتخاب استراتژی های هم راستایی با توجه به منابع سازمان [مصاحبه شماره ۱-۲-۵-۱۰-۱۵]	
۷	تشکیل کمیته های استراتژیک تکنولوژی [مصاحبه شماره ۱-۲-۶-۱۱-۱۲-۱۷-۲۰]	
۵	ایجاد و توسعه پروژه های پتروپالایشگاهی [مصاحبه شماره ۳-۵-۱۰-۱۱-۱۴]	
۵	امکان سنجی، ضرورت سنجی و هدف گذاری [مصاحبه شماره ۱-۴-۵-۹-۱۲]	
۳۴	مقوله ۳، عوامل مشارکت	مفاهیم
۴	دخالت دادن مدیران واحدهای فرایندی در تصمیم گیری [مصاحبه شماره ۱-۲-۶-۱۱]	
۷	مشارکت مدیران در برنامه ریزی استراتژیک [مصاحبه شماره ۳-۴-۹-۱۰-۱۱-۱۳-۱۶]	
۶	پشتیبانی از تکنولوژی [مصاحبه شماره ۳-۴-۹-۱۰-۱۵-۱۹]	
۶	دورنمای مشترک مدیران پتروشیمی و مدیران کسب و کار [مصاحبه شماره ۳-۴-۹-۱۰-۱۱-۱۵-۱۷]	
۶	هدایت سرمایه های مردمی به سوی سرمایه گذاری در پتروپالایشگاهها [مصاحبه شماره ۲-۴-۶-۷-۹-۱۴]	
۵	استفاده از سرمایه گذار خارجی [مصاحبه شماره ۱-۵-۸-۱۲-۱۴]	
۱۷	مقوله ۴، عوامل شایستگی های متمایز	مفاهیم
۳	ارتباط بین معیارهای تکنولوژی و معیارهای کسب و کار [مصاحبه شماره ۸-۹-۱۲]	
۳	توافقات بر روی سطح خدمات [مصاحبه شماره ۸-۹-۱۲]	
۳	ارزیابی رسمی سرمایه گذاری ها در حوزه تکنولوژی [مصاحبه شماره ۲-۳-۱۱]	
۸	فرایند هم راستایی به عنوان جزئی از فرهنگ سازمان [مصاحبه شماره ۱-۴-۵-۷-۸-۹-۱۱-۱۲]	مفاهیم
۳۸	مقوله ۵، عوامل مدیریتی و اعمال اختیار	
۸	توانایی مدیران تکنولوژی [مصاحبه شماره ۲-۳-۴-۶-۷-۸-۹-۱۰]	
۱۱	مدیریت منابع اطلاعاتی [مصاحبه شماره ۱-۲-۳-۴-۶-۷-۸-۹-۱۱-۱۲-۱۹]	
۶	مدیریت دانش [مصاحبه شماره ۲-۵-۷-۹-۱۲-۱۴]	مفاهیم
۷	مدیریت تغییر [مصاحبه شماره ۱-۲-۵-۸-۱۰-۱۱-۲۰]	
۶	فرهنگ سازمانی [مصاحبه شماره ۳-۴-۶-۸-۱۳-۱۵]	
۱۳	مقوله ۶، منابع انسانی	مفاهیم
۵	نوآوری و کار آفرینی [مصاحبه شماره ۲-۵-۷-۱۰-۱۳]	
۴	توانمندسازی نیروی انسانی [مصاحبه شماره ۱-۲-۵-۱۲]	
۴	اشتراک گذاری دانش [مصاحبه شماره ۱-۵-۱۱-۱۴]	مفاهیم
۲۲	مقوله ۷، معماری سازمانی همسو با استراتژی های صنعتی	
۵	وضوح استانداردها [مصاحبه شماره ۲-۴-۷-۱۰-۱۴]	
۴	یکپارچگی معماری استاندارد (سازماندهی وظیفه ای، کل سازمان، بین سازمانی) [مصاحبه شماره ۵-۷-۱۴]	

	۱۲-۹	
۴	[مصاحبه شماره ۱۴-۹-۵-۳]	شفافیت و انعطاف پذیری
۵	[مصاحبه شماره ۱۴-۹-۸-۲-۱]	مدیریت تکنولوژی در حال ظهور
۴	[مصاحبه شماره ۱۴-۱۲-۱۰-۵]	خارج نمودن صنایع پتروپالایشگاهی از حوزه دولتی و واگذاری به بخش خصوصی
۲۳		مقاله ۸، نظارت و ارزیابی
۴	[مصاحبه شماره ۱۰-۵-۴-۳]	ارزیابی های سیستمی
۴	[مصاحبه شماره ۱۲-۱۰-۸-۱]	هدایت کمیته های تأمین خدمات
۵	[مصاحبه شماره ۱۵-۱۰-۸-۶-۲]	حمایت دولت
۵	[مصاحبه شماره ۱۳-۱۲-۸-۴-۱]	قوانین و ساختارهای دولتی
۵	[مصاحبه شماره ۲۰-۱۴-۷-۴-۱]	سیاست گذاری های نظام
۱۲		مقاله ۹، عوامل مداخله گر
۴	[مصاحبه شماره ۱۲-۵-۳-۱]	عدم حمایت مدیران ارشد
۴	[مصاحبه شماره ۱۳-۹-۲-۱]	عدم رهبری تکنولوژی
۴	[مصاحبه شماره ۱۲-۶-۴-۲]	بروکراسی بسیار پیچیده در کشور و بالاخص در حوزه صنعتی
۴	[مصاحبه شماره ۱۵-۱۰-۸-۵-۲-۱]	عدم سیاست گذاری و تعیین استراتژی
۹		مقاله ۱۰، پیامدها
۵	[مصاحبه شماره ۱۲-۱۱-۷-۳-۱]	بهبودسازی و کاهش هزینه های سرمایه ای و جاری
۴	[مصاحبه شماره ۱۴-۸-۳-۲]	هم افزایی در هر دو سمت پترو پالایش و صنعت

شکل (۱)، ایجاد ارتباط بین مقوله های مختلف شناسایی شده را در قالب الگوی پارادایم نمایش می دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: کدگذاری محوری بر اساس الگوی پارادایم

**مقاله محوری:** با توجه به اینکه مصاحبه های صورت گرفته و نیز مرور ادبیات نظری مرتبط با تحقیق، "بلوغ ارتباطات" و "عوامل مدیریتی و اعمال اختیار" را به عنوان مبنا و ستون اصلی تحقق هم راستایی استراتژی فناوری با استراتژی توسعه سازمان قلمداد کرده اند، پس از جمع آوری و تحلیل داده ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی های ارائه شده، مقاله "بلوغ ارتباطات" و "عوامل مدیریتی و اعمال اختیار" به عنوان مقاله محوری انتخاب شد.

**شرایط علی:** این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقاله محوری می شوند. از میان مقاله های موجود، "برنامه ریزی استراتژیک تکنولوژی" و "معماری سازمانی همسو با تکنولوژی و عوامل مدیریتی و اعمال اختیار" به عنوان علی تلقی

می شوند که نقش فعال در هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی داشته و تا این عوامل مهیا نشوند هم‌راستایی شکل نمی‌گیرد.

**کنش‌ها و تعاملات:** کنش‌ها و تعاملات بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر، اتخاذ می‌شوند. به این مقوله‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود که در تحقیق حاضر عبارت‌اند از: عوامل مشارکت و بلوغ ارتباطات.

**بستر زمینه:** به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل دهند و در الگوی معرفی شده عبارت‌اند از: منابع انسانی (نوآوری)، کارآفرینی، تخصص، دانش) و عوامل شایستگی‌های متمایز.

**پیامدها:** برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، رخداد نتایج مدل شامل بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری و هم‌افزایی در هر دو سمت پترو پالایش و صنعت، نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده و تأثیر پذیر از شرایط علی، مقوله محوری و بستر زمینه می‌باشد.

کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در مرحله کدگذاری انتخابی ارتباط میان معیارهای هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت در قالب تحلیل روایت تحقیق تعیین شدند. بر مبنای هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت توانمندسازهای هم‌راستایی شامل بلوغ ارتباطات و عوامل مدیریتی و اعمال اختیار، برنامه‌ریزی استراتژیک و معماری سازمانی همسو با تکنولوژی، عوامل مشارکت، منابع انسانی (نوآوری، کارآفرینی، تخصص، دانش) و عوامل شایستگی‌های متمایز که منجر به تحقق نتایج بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری و هم‌افزایی در هر دو سمت پترو پالایش و صنعت می‌شوند.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور در وزارت نفت توانمندسازهای هم‌راستایی شامل بلوغ ارتباطات و عوامل مدیریتی و اعمال اختیار، برنامه‌ریزی استراتژیک و معماری سازمانی همسو با تکنولوژی، عوامل مشارکت، منابع انسانی (نوآوری، کارآفرینی، تخصص، دانش) و عوامل شایستگی‌های متمایز که منجر به تحقق نتایج بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری و هم‌افزایی در هر دو سمت پترو پالایش و صنعت می‌شوند.

بر اساس یافته‌های تحقیق برنامه‌ریزی استراتژیک، معماری سازمانی همسو با استراتژی‌های صنعتی و عوامل مدیریتی و اعمال اختیار به‌عنوان شرایط علی هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی استخراج شد. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که هم‌راستایی در دهه‌های اخیر مورد توجه ویژه سازمان‌ها قرار گرفته، انطباق فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی در حمایت از اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار رو به افزایش بوده همچنین مدیران

ارشد سازمان را در دستیابی به اهداف کلیدی کسب و کار و در نتیجه بهبود عملکرد یاری خواهد کرد. کاربردهای فناوری اطلاعات در دنیا و در زمینه‌های تخصصی و عادی کسب و کار، سازمان‌ها را وادار کرده به دنبال راه‌حل‌هایی برای افزایش اثربخشی و کارایی فناوری اطلاعات و نقش آن در فعالیت‌ها و کار خود باشند. اهمیت تدوین استراتژی توسعه کسب و کار، مزیت رقابتی تکنولوژیکی پایدار است، به طوری که صنعت را در مرزهای رقابتی نگه دارد. از این رو دارا بودن چشم‌اندازی مناسب از فن‌آورهای متمایز صنعت، محصولات و خدماتی که سازمان و صنعت می‌تواند ارائه دهد و موقعیتی که سازمان یا صنعت قصد دارد در آینده در آن قرار گیرد ضروری است. فن‌آوری اطلاعات به عنوان ابزاری حیاتی برای شرکت‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی می‌باشد. بحث برنامه‌ریزی فن‌آوری اطلاعات زمانی ایجاد شد که استفاده از فن‌آوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای افزایش پیدا کردند و مدیران متوجه نقش استراتژیک فن‌آوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی شدند، از این رو مبحث برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی مطرح شد، یکی از جنبه‌های کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی عبارت است از هم‌راستایی میان برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه‌ریزی تجاری سازمان است. بر اساس یافته‌های تحقیق منابع انسانی (نوآوری، کارآفرینی، تخصص، دانش) و عوامل شایستگی‌های متمایز در هم‌سویی پروژه‌های پتروپالایشگاهی با استراتژی‌های صنعتی کشور نقش زیرساخت ایفا می‌کنند. در فناوری اطلاعات برای کارایی، فناوری اطلاعات بیشتر بر روی کارایی درونی و درون‌سازمانی تأکید دارد و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. این استراتژی به خوبی با استراتژی تدافعی کسب و کار مطابقت دارد. استراتژی تهاجمی به بهترین نحو از طریق فناوری اطلاعات برای انعطاف‌پذیری تأمین می‌شود که در آن بر انعطاف‌پذیری بازار، دستیابی به موقع به بازار و سرعت در تصمیم‌گیری تأکید می‌شود. استراتژی تحلیلی هم با فناوری اطلاعات برای جامعیت به خوبی تطابق دارد که امکان عکس‌العمل‌های سریع و تصمیم‌گیری جامع را بر مبنای آگاهی از وضعیت بازار و سازمان‌های دیگر فراهم می‌کند. بنابراین، در پاسخ به بحث و جدل درخصوص اینکه آیا فناوری اطلاعات می‌تواند برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند یا خیر، پژوهشگران بیان داشته‌اند که ارزش رقابتی فناوری اطلاعات از خود فناوری حاصل نمی‌شود، بلکه از مدیریت و همسویی آن ایجاد می‌شود.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Malik Ghasemi, 2021) (Dos Santos et al, 2021) (Nosrati, 2021) (Mirzaei, 2020) (Ghatak & Garg, 2022) (Primasari, 2022) (Dos Santos et al, 2021) (Bentley-Goode et al, 2019) (al, 2019) (Al-Adaileh, 2017) (Sniukas et al, 2016) (Canhoto et al, 2021) مطابقت دارد. (Ghatak & Garg, 2020) در پژوهشی به پروژه انتقال نیرو: چارچوبی برای همسو کردن موفقیت پروژه باهدف سازمان پرداخت. نتیجه نشان می‌دهد که موفقیت پروژه با استراتژی، ریسک، فناوری اطلاعات، ذی‌نفعان رابطه مستقیم مثبت دارد. ریسک به عنوان متغیر میانجی با قرارداد، فناوری اطلاعات و ذی‌نفعان رابطه مستقیمی با استراتژی دارند. بنابراین، قرارداد رابطه غیرمستقیم معناداری با موفقیت پروژه دارد. چارچوب پیشنهادی از همسویی موفقیت پروژه با اهداف سازمانی از طریق عوامل حیاتی موفقیت پشتیبانی می‌کند. (Nosrati, 2021) در پژوهشی به بررسی تأثیر همسویی استراتژی‌های تجاری بر عملکرد شرکت با نقش میانجیگری عملکرد استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی استان کهگیلویه و بویراحمد) پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که پیاده سازی موفقیت‌آمیز فناوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی برای تطبیق



با استراتژی کسب و کار جهت عملکرد برتر، مورد نیاز است. هم چنین، بیان می کند که استراتژی بازاریابی نقش حیاتی را در هم راستایی استراتژیک ایفا می کند و منوط به استراتژی کسب و کار مورد استفاده است. بنابراین فرضیه ها تأیید شدند. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- پیشنهاد می شود که سازمان ها برای ایجاد ارزش بیشتر از فناوری های نوین و به خصوص فناوری اطلاعات و ارتباطات بهره گیرند زیرا فاوا محور کردن فرایندهای یک سازمان می تواند نقش به سزایی در بهبود فرایندها و خلق ارزش بیشتر داشته باشد. این فاوا محور شدن باید بر اساس یک رویه مشخص و چارچوب معین انجام شود تا قابلیت به رهگیری از تمامی مزیت های آن وجود داشته باشد.

- حاکمیت فناوری اطلاعات ارائه کننده یک چارچوب اجرایی تبدیل شدن و تغییر از فرایندهای سنتی به فاوا محور شدن است که پیشنهاد می شود برای رسیدن به این چارچوب که سنجش بلوغ ارتباطات در سازمان ها است، بهبود ببخشند.

- مشارکت در کار وجود داشته باشد زیرا مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند قوه خالقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیری و مشارکت دخالت داشته باشند. مدیر با تفویض اختیار و مشورت با کارکنان خود، باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده کارها به صورت منظم، دقیق و مطلوب پیشرفت می کند، مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا کارها سریع تر انجام شود.

- زمانی که خدمات توسط فناوری حمایت شود می توان میزان نوآوری را افزایش و بهبود داد؛ بنابراین پیشنهاد می شود که پیشنهاد می شود چنین خدماتی پیاده سازی شود که نیاز به دو عامل فناوری پیشرفته و هم راستایی دارد و مدیران باید بر این دو عامل تمرکز کنند تا خدمات جدید موفقیت آمیز را مطابق با نیازهای مشتریان خود افزایش دهند و همچنین عملکرد آنها را بهبود ببخشند.

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به عنوان رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان، یکی از مهم ترین بخش های تأثیرگذار در بهبود کارایی و اثربخشی کلی سازمان محسوب می شود. هدف محوری مدیریت منابع انسانی، رسیدن به انسجام و یکپارچگی استراتژیک است. پیشنهاد می شود که مسائل مدیریت منابع انسانی، با طرح های کلان سازمانی، به نحوی، یکپارچه و هماهنگ باشند که از همبستگی و تناسب میان جنبه های مختلف مدیریت منابع انسانی، اطمینان حاصل شود.

## Reference

- Abdulwase, R., & Abdulkareem A. A. F., & Nasr, F., & Al-yousofi, A. (2020). The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization. DOI:10.15406/oajs.2020.04.00162
- Al-Adaileh, R.M. (2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector. *International Review of Management and Marketing* 2017(7):85-92
- Bentley-Goode, K. A., Omer, T. C., & Twedt, B. J. (2019). Does business strategy impact a firm's information environment?. *Journal of accounting, auditing & finance*, 34(4), 563-587. <https://doi.org/10.1177/0148558X17726893>
- Canhoto, A. I., & Quinton, S., & Pera, R., & Molinillo, S., & Simkin, L. (2021). Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), 101682. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101682>

- Dos Santos, I. M., de Miranda Mota, C. M., & Alencar, L. H. (2021). The strategic alignment between supply chain process management maturity model and competitive strategy. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2020-0055>
- Fu, X., Shi, R., Jiao, S., Li, M., & Li, Q. (2022). Structural design for electrocatalytic water splitting to realize industrial-scale deployment: Strategies, advances, and perspectives. *Journal of Energy Chemistry*. <https://doi.org/10.1016/j.jechem.2022.02.010>
- Ghatak, A., & Garg, A. (2022). Power transmission project: a framework to align project success with organization goal. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 1-17. DOI: 10.1007/s13198-021-01568-z
- Ghonim, M.A., & Khashaba, N.M., & Al-Najaar, H.M & Khashan, M.A (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets ahead-of-print(ahead-of-print)*. DOI:10.1108/IJOEM-04-2020-0364
- Havashem, A. (2018), Presenting the Islamic Republic of Iran's gas sales (export) strategy model using sustainable planning and strategic alignment approach, Adalat University Doctoral Dissertation
- Malik Ghasemi, M. (2021), the effect of alignment of business strategies, information technology and marketing on the performance of Sirjan Iranian Steel Company, Shahid Bahonar University of Kerman, Faculty of Management and Economics. (In Persian).
- McAdam, R., & Bititci, U., & Galbraith, B. (2017). Technology alignment and business strategy: a performance measurement and Dynamic Capability perspective. *International Journal of Production Research*, 1-19. DOI:10.1080/00207543.2017.1351633
- Melnyk, L., & Dehtyarova, I., & Kubatko, O. (2022). Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience. In *Reducing Inequalities Towards Sustainable Development Goals* (pp. 241-256). River Publishers.
- Mirzaei, A. (2019), study of alignment between organization strategy and research and development strategy in Petrochemical Industries of Quaid Basir, Golpayegan City, Payam Institute of Higher Education - Golpayegan, Faculty of Administrative Sciences and Foreign Languages. (In Persian).
- Nosrati, A. (2021). Investigating the effect of aligning business strategies on company performance with the role of mediating strategic performance (case study: manufacturing companies of Kohgilouye and Boyer Ahmad provinces), Islamic Azad University, Gachsaran Branch, Faculty of Human Sciences. (In Persian).
- Primasari, C. H. (2022). Strategy for achieving IT-business alignment in gaming industry in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 197, 469-476. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.163>
- Sadigov, R. (2022). Modernization aspects of strategic management in industrial companies.
- Sniukas, M., & Lee, P., & Morasky, M. (2016). *The Art of Opportunity: How to Build Growth and Ventures Through Strategic Innovation and Visual Thinking*. John Wiley & Sons.
- Tallon, P. (1999). A process- oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business strategy: Implication for IT Business value. in *Center of research on information technology organization university of California*, ed; 1999. DOI:10.2753/MIS0742-122240308
- Visscher, K., & Hahn, K., & Konrad, K. (2021). Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 619-631. DOI:10.1111/caim.12429.