مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۵/۱۴ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۱۰/۲۰

مدل‌سازی ساختاری ـ تفسیری عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های کان در ارتقای عملکرد سازمان

محمد مبرزی[۱] ـ مجتبی آقاجانی[۲]* ـ سیدمحمدرضا میراحمدی[۳]

چکیده

هدف از این مطالعه مدل‌سازی ساختاری ـ تفسیری عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان در راستای ارتقای عملکرد شرکت نفت مناطق مرکزی ایران است. این مطالعه بر اساس هدف کاربردی و از منظر روش در حوزۀ مطالعات آمیخته با رویکرد قیاسی ـ استقرایی قرار دارد. به منظور شناسایی عوامل مؤثر مربوطه و مدل‌سازی آنها از نظرات خبرگان از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بر پایۀ اشباع نظری استفاده و به کمک پرسش‌نامه نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. روایی و پایایی مصاحبه‌ها به ترتیب با روش روایی محتوای نسبی و شاخص کاپای کوهن و روایی و پایایی پرسش‌نامه به ترتیب با بهره‌گیری روایی محتوا و روش آزمون ـ پس‌آزمون تأیید شد. کدگذاری داده‌ها با نرم‌افزار MaxQda2020 سبب شناسایی ۱۴ عامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان شد. مدل‌سازی عوامل شناسایی‌شده با روش ساختاری تفسیری سبب تشکیل ۷ سطح شد که تناسب استراتژیک، هم‌گرایی سطوح راهبردی و عملیاتی و اسناد بالادستی اثرگذارترین و بهبود طراز استراتژیک اثرپذیرترین عامل بودند.

واژگان کلیدی: هم‌سویی، استراتژی‌های سطح کلان، شرکت نفت مناطق مرکزی ایران، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (mobarezi@gmail.com)
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران، نویسندۀ مسئول. (mo_aghajani@yahoo.com)
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد دولت‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (m.mirahmadi@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

سازمان‌ها برای بقا در بازار رقابتی و متغیر کنونی نیازمند اتخاذ سیاست‌های متناسب برای بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌ها با توجه به نقاط قوت و ضعف خود هستند (Islami. et al., 2020). امروزه به دلیل گسترش رقبا و تغییرات بازار، وجود برنامه‌ریزی راهبردی از اهمیت فراوانی برخوردار است (Sena & Bhaumic, 2021). داشتن راهبردهای مدون و یکپارچه باعث شفافیت اهداف سازمان، مشخص شدن جهت‌گیری حرکت سازمان و در نهایت هم‌سویی سازمانی خواهد شد (صالحی‌سرور و همکاران ۱۳۹۷). به همین دلیل، هم‌سویی راهبردها در حکم ابزارهای رقابتی برای سازمان است و ناهم‌سویی راهبردها، نقاط ضعف سازمان محسوب می‌شوند (Lee & Hsieh, 2010). علاقه به هم‌سویی از این واقعیت ناشی می‌شود که برای بنگاه‌هایی که به درجهٔ بالایی از هم‌سویی دست می‌یابند، مزایای عملکرد سازمانی مهمی وجود دارد (Gerow. et al., 2015). مفهوم هم‌سویی یا هم‌راستایی ریشه در تحقیقاتی دارد که پیرامون استراتژی کسب‌وکار صورت گرفته است و نقطه آغازین آن در هم‌سوسازی منابع سازمانی با تهدیدات و فرصت‌های محیطی است (Visscher. et al., 2004). امروزه استراتژی‌های کلان، یکی از پراهمیت‌ترین نقش‌های مدیریتی را در کسب‌وکار به خود اختصاص داده است؛ چراکه با انتخاب این استراتژی‌های چندگانهٔ مناسب می‌توان عملکرد شرکت‌ها را بهبود بخشید. اما یکی از مسائل و شکاف‌های تحقیقاتی‌ای که در حوزهٔ عملکرد شرکت‌ها مطرح است، نبود استراتژی‌های مناسب و به‌روز است. با بررسی خروجی‌های حاصل از فرایند استراتژی‌های پیشنهادی سازمان، امکان اولویت‌بندی وظایف شرکت فراهم می‌شود. همچنین، با کمک برنامه‌ریزی و استراتژی‌های فناوری اطلاعات امکان رسیدن به اهداف کسب‌وکار محتمل‌تر می‌شود. لذا، استفاده از این استراتژی‌ها به عملکرد کارای شرکت منتج می‌شود. باید در نظر داشت که هم‌سویی فقط زمانی می‌تواند حاصل شود که مدیران به ایجاد یک مدل کسب‌وکار مشترک درست، توجه قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشند (De Man & Luvison, 2019). محققان مدیریت استراتژیک سال‌هاست که بر مسئلهٔ هماهنگی استراتژی‌های سازمانی با استراتژی کلی کسب‌وکار تأکید دارند. هماهنگی استراتژیک منجر به پیگیری دقیق‌تر و متمرکز از اهداف سازمانی خواهد شد که به‌نوبهٔ خود عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. یکی دیگر از ابعادی که می‌بایست به آن توجه کرد، مبحث هم‌سویی بین ساختار و استراتژی است (Prieto & de Carvalho, 2018). ساختارها و متغیرهای اصلی برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

طراز داخلی و خارجی متمایز هستند. طراز بیرونی چشم‌انداز تدوین استراتژی و مهم‌تر از همه، تعدیل استراتژی با متغیرهای محیطی را در نظر می‌گیرد. در مقابل، هم‌طرازی داخلی بر اجرا و تنظیم استراتژی به متغیرهای داخلی متمرکز است (Brown. et al., 2010). شرکت نفت مناطق مرکزی ایران که در سال ۱۳۷۷تأسیس شده است، یکی از پنج شرکت تولیدی نفت و گاز و دومین شرکت تولیدکنندهٔ گاز کشور است. این شرکت مسئولیت تولید و توسعهٔ اکثر میدان‌های خشکی در محدودهٔ جغرافیایی استان‌های لرستان، کردستان، کرمانشاه، مرکزی، قم، ایلام، خراسان، آذربایجان غربی و شرقی، اردبیل، فارس، بوشهر، هرمزگان و چهارمحال بختیاری را بر عهده دارد و در حال حاضر نزدیک به نیمی از گاز مورد نیاز کشور را تأمین می‌کند. شرکت نفت مناطق مرکزی ایران مسئولیت توسعه و تولید بیش از ۸۰ میدان گازی و نفتی را بر عهده دارد. ستاد این شرکت که مسئولیت سیاست‌گذاری و تدوین استراتژی تولید و توسعه را به عهده دارد در تهران و ستاد شرکت‌های بهره‌برداری نفت و گاز غرب، شرق و زاگرس جنوبی به ترتیب در شهرهای کرمانشاه، مشهد مقدس و شیراز واقع است. شرکت نفت مناطق مرکزی ایران از فعال‌ترین سازمان‌های کشور است که با توجه به اطلاعاتی که از این سازمان به دست آمد، می‌توان گفت این تحقیق برای رسیدن شرکت به اهداف، خط‌مشی‌های تعریف‌شده، ارتقای سطح کیفیت به کمک استراتژی‌های چندگانهٔ ذکرشده می‌تواند کاربردی و مثمر ثمر باشد و به صورت سیستمی و آکادمیک به افزایش سطح کارکرد آن بپردازد. به نظر می‌رسد هم‌راستا بودن استراتژی‌های کلان شرکت با استراتژی‌های منابع انسانی، تا اندازه‌ای می‌تواند دست‌یابی به اهداف تعیین‌شده در سند چشم‌انداز صنعت نفت را تسهیل و تسریع کند. بررسی‌های صورت‌گرفته در زمینهٔ ادبیات نقش هم‌سویی استراتژی‌های کلان بر عملکرد استراتژی‌های وظیفه‌ای سازمان، نتایج حاکی از آن است که پژوهش‌های بسیار اندکی به این موضوع پرداخته‌اند. شرکت ملی نفت ایران با چالشِ نداشتن دانش کافی در زمینهٔ آگاهی از میزان هم‌راستایی اقدامات منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان مواجه است (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). بررسی شرایط منابع انسانی در بخش دولتی صنعت نفت نشان می‌دهد که خلأها و چالش‌های متعددی این بخش را تهدید می‌کند که در آینده می‌تواند اثرات نامطلوبی را بر عملکرد شرکت ملی نفت ایران بر جای بگذارد. بدیهی است چنین چالش‌هایی منجر به ناکامی شرکت ملی نفت ایران در دست‌یابی به استراتژی‌های کلان خود و افقِ ترسیم‌شده در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ این شرکت می‌شود. در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مجموع، در تدوین استراتژی‌های مختلف شرکت ملی نفت ایران، یکی از نکات حائز اهمیت مقولهٔ هم‌راستایی با استراتژی‌های کلان سازمان است. با توجه به اهمیت هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان در عملکرد سازمان، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان در راستای ارتقای عملکرد سازمان برای اولین بار در کشور و جامعهٔ مورد مطالعه می‌باشد؛ مدلی که شکاف مطالعاتی را پر می‌کند و ادبیات حوزهٔ پژوهش را توسعه خواهد داد. تا کنون پژوهش قابل‌اعتنایی در داخل کشور به بررسی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان در شرکت‌های تابعهٔ وزارت نفت نپرداخته است. لذا، پژوهش حاضر با پوشش خلأ تحقیقاتی به توسعهٔ ادبیات حوزهٔ پژوهش کمک خواهد داد. در این راستا از مزیت‌های هر دو رویکرد کیفی و کمّی بهره گرفته می‌شود. با توجه به مطالب ارائه‌شده، هدف از پژوهش حاضر مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران است.

روش‌شناسی

این مطالعه بر اساس هدف کاربردی و از نظر رویکرد تحلیل صورت‌گرفته، آمیخته و با ترکیب روش‌های کیفی و کمّی انجام شده است. عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان با روش کیفی و مدل‌سازی آن با روش ساختاری تفسیری انجام شد. برای شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان با تحلیل مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته با اساتید دانشگاهی که در حوزهٔ مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی تألیفات یا مقالات علمی معتبر داشتند یا هدایت پایان‌نامه‌هایی را در حوزهٔ مورد بررسی بر عهده داشتند، انجام شد. در راستای امکان‌پذیری انجام مطالعه از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی جهت تعیین مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. روایی مصاحبه با استفاده از شاخص روایی محتوای نسبی و پایایی آن با بهره‌گیری از شاخص کاپای کوهن بررسی شد. پس از تحلیل داده‌ها، مقدار روایی محتوای نسبی برابر با ۰/۶۷ و مقدار شاخص کاپای کوهن برابر با ۰/۷۴ حاصل شد که نشان از مطلوبیت روایی و پایایی مصاحبه‌ها دارد. کدگذاری داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار MaxQda2020 انجام شد که در نهایت، منجر به شناسایی ۱۴ مقولهٔ اصلی به‌عنوان عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقهٔ کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقهٔ کار
مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۱۴	مرد	دکترا	مدیر	۱۵
مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۸	مرد	دکترا	مدیر	۱۱
زن	دکترا	عضو هیئت علمی	۱۳	مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۲۱
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اسبق	۱۸	مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۱۴
مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۷
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۲	مرد	دکترا	مدیر	۲۱
مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۱۱	زن	دکترا	عضو هیئت علمی	۷
مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۱۴	مرد	دکترا	عضو هیئت علمی	۴

در گام بعد، مدل‌سازی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان با استفاده از نظرات خبرگان و مدیران ارشد صنعت نفت و مدیریت استراتژیک آشنا و مطلع با موضوع انجام شد. بدین‌منظور تعداد ۵۲ نفر از خبرگان با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند به‌عنوان نمونهٔ پژوهش تعیین شدند. داده‌های موردنیاز با استفاده از پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده در میان خبرگان با منطق مقایسات زوجی جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه روش‌های متعددی وجود دارد که با توجه به ماهیت پژوهش، از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روش روایی محتوا استفاده شد. بدین ترتیب، پس از شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان، از روش کیوسورت[1] بهره برده شد. در این روش هریک از شاخص‌های شناسایی‌شده روی کارتی جداگانه نوشته می‌شود. ابتدا کارت‌ها به دو گروه پرارزش و کم‌ارزش تقسیم می‌شود. در مرحلهٔ بعد این دو گروه مجدداً تقسیم می‌شود و چهارگروه بسیار پرارزش، پرارزش، کم‌ارزش و بسیار کم‌ارزش حاصل می‌شود. در مرحلهٔ بعد یک گروه متوسط ارزش به این گروه‌های چهارگانه اضافه می‌شود. پس از آن گزینه‌هایی از بین گروه پرارزش و بسیار پرارزش انتخاب می‌شود (Serfass & Sherman, 2013). نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۶ نفر از خبرگان منجر به تأیید اهمیت عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان شد. جهت سنجش پایایی از روش آزمون ـ پس‌آزمون استفاده شد و پرسش‌نامه در بازهٔ زمانی سه هفته بعد مجدداً برای اساتید دانشگاهی و تعدادی از خبرگان باتجربه و آگاه در حوزهٔ پژوهش ارسال شد. همبستگی پاسخ‌ها به میزان ۷۶ درصد برآورد شد که نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه دارد.

یافته‌ها

کدگذاری داده‌های مصاحبه و متون مرتبط با استفاده از نرم‌افزار MaxQda2020 منجر به شناسایی ۱۴ مقولهٔ اصلی و ۴۱ مقولهٔ فرعی شد. نتیجهٔ کدگذاری انجام‌گرفته به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. کدگذاری داده‌های مصاحبه

شناسه	مقولات اصلی	مقولات فرعی
X1	تناسب استراتژیک	نظم راهبردی سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها تطابق با شرایط نوظهور تمامی عناصر در یک راستا و در یک جهت
X2	ساختار مدیریتی حاکم	سبک مدیریت سازمان چشم‌انداز سازمان
X3	هم‌گرایی سطوح	تبیین صحیح راهبردها

1. Q-Sort Method

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شناسه	مقولات اصلی	مقولات فرعی
	راهبردی و عملیاتی	انتقال صحیح اهداف نهایی، مشارکت راهبردی
X4	مالکیت دولتی	نظام متمرکز، وجود ذی‌نفعان متعدد
X5	کیفیت زیرساخت‌ها	کیفیت زیرساخت‌های شرکت
X6	پیچیدگی شناختی	پیچیدگی محیطی، پیچیدگی فرایندی
X7	اسناد بالادستی	سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، برنامهٔ پنجم توسعه، سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری
X8	نوسازی استراتژیک	تغییر در شایستگی‌های اصلی سازمان، تغییر در موقعیت استراتژیک
X9	تحلیل سوات[1]	استفاده از ماتریس سوات برای تحلیل سازمان
X10	سناریوپردازی	تحلیل و واکاوی رخدادها، انتخاب‌های استراتژیک مناسب
X11	بازمهندسی فرایندها	هدف محوری، ارتقای کیفی، تطبیق مستمر با تغییرات
X12	تحقیق و توسعه[2]	تغذیهٔ تکنولوژیکی شرکت، کشف دانش جدید دربارهٔ فرایندها و خدمات، کشف و درک فرصت‌ها و نیازهای بازار
X13	تشکیل اتاق‌های فکر	پلی برای ارتباط فکر و عمل، تصمیم‌سازی ساختاری و تفکر جمعی، بانک اطلاعات و دریافت فکرها
X14	بهبود طراز استراتژیک	هم‌طرازی راهبردی سه‌گانه بین راهبردهای کسب‌وکار، فناوری اطلاعات و بازاریابی، جست‌وجوی هماهنگ و متمرکز اهداف سازمانی

اولین گام در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خودتعاملی است. در این مرحله روابط بین عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان به صورت زوجی بر پایهٔ فراوانی پاسخ‌های خبرگان با استفاده از نمادهای استاندارد (V، A، X، O) تعریف می‌شود. ماتریس خودتعاملی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان به شرح جدول ۳ است.

در ماتریس خودتعاملی، V یعنی شاخص i به j منجر می‌شود (سطر بر ستون اثرگذار است)؛ A یعنی شاخص j به i منجر می‌شود (ستون بر سطر اثرگذار است)؛ X برای نشان دادن تأثیر دوطرفه؛ و O برای نشان دادن نبود رابطه بین دو شاخص استفاده شده است. در گام دوم، ماتریس دست‌یابی اولیه از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست آمد. برای استخراج ماتریس دست‌یابی اولیه در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم X و V از عدد یک و به جای علائم A و O عدد صفر استفاده شد. ماتریس دست‌یابی اولیه به شرح جدول ۴ است.

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)
2. Research and Development (R & D)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
X1		O	O	V	V	O	O	V	O	O	O	O	V	V
X2			A	V	V	O	O	V	V	O	O	A	V	V
X3				O	O	V	O	V	V	V	O	O	O	O
X4					A	A	A	X	O	A	A	A	A	V
X5						O	A	V	V	V	X	V	V	O
X6							A	V	O	A	O	A	A	O
X7								V	O	V	O	O	V	O
X8									A	A	A	A	A	V
X9										O	A	V	A	V
X10											O	O	V	V
X11												V	V	V
X12													X	V
X13														V
X14														

جدول ۴. ماتریس دست‌یابی اولیهٔ عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
X1	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱
X2	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱
X3	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X4	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
X5	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
X6	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
X7	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰
X8	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
X9	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱
X10	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
X11	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
X12	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱
X13	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
X14	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

در گام سوم، ماتریس دستیابی نهایی با تکیه بر تحلیل روابط ثانویه یا غیرمستقیم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

میان موانع شناسایی‌شده بررسی شد. به این معنا که اگر X1 منجر به X2 شود و X2 منجر به X3 شود، در این صورت بایدX1 نیز منجر به X3 شود که به اصطلاح، تحت عنوان عمل سازگاری ماتریس دست‌یابی اولیه مطرح است. ماتریس دست‌یابی نهایی به شرح جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس دست‌یابی نهایی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	نفوذ
X1	۱	۰	۰	۱	۱	۱*	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱۱
X2	۰	۱	۰	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱۱
X3	۰	۱	۱	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱۱
X4	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
X5	۰	۱*	۰	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱۱
X6	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۴
X7	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱۱
X8	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
X9	۰	۱*	۰	۱*	۰	۱*	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱*	۱	۸
X10	۰	۰	۰	۱	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱	۹
X11	۰	۱*	۰	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱۱
X12	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱*	۰	۰	۱	۱	۱	۸
X13	۰	۱*	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۸
X14	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
وابستگی	۱	۷	۱	۱۳	۷	۱۱	۱	۱۳	۱۰	۷	۵	۱۰	۱۰	۱۴	

در مدل ساختاری تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیلهٔ مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی، قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر iأم بر آنها تأثیر می‌گذارد) و وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر iأم تأثیر می‌گذارند) معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. از این ویژگی در تحلیل میک‌مک[1] استفاده می‌شود. پس از سازگاری و تدوین ماتریس دست‌یابی نهایی،

1. MICMAC

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از موانع شناسایی‌شده به شرح جدول ۵ ارائه شده است.

در گام چهارم، جهت تعیین روابط و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی-های سطح کلان در مدل ساختاری تفسیری باید مجموعهٔ خروجی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرند) و مجموعهٔ ورودی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند) برای هر مانع از ماتریس دریافتی استخراج شود. پس از تعیین مجموعهٔ خروجی‌ها و مجموعهٔ ورودی‌ها، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود. اولین عاملی که در آن اشتراک دو مجموعهٔ خروجی و ورودی برابر با مجموعهٔ خروجی باشد، سطح اول است. بنابراین، عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل دارند. پس از شناسایی شاخص‌های سطح اول، این عناصر حذف می‌شوند و فرایند محاسبهٔ مجموعهٔ خروجی و ورودی ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی شاخص‌ها ادامه می‌یابد. نتیجهٔ سطح‌بندی هر یک از عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. سطح‌بندی عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان

کد	مجموعهٔ ورودی	مجموعهٔ خروجی	اشتراک	سطح
X1	۱	۱، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱	هفتم
X2	۲، ۳، ۵، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۲، ۵، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳	ششم
X3	۳	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۳	هفتم
X4	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۴، ۸، ۱۴	۴، ۸	دوم
X5	۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۱۰، ۱۱	۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۲، ۵، ۱۰، ۱۱	پنجم
X6	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۴، ۶، ۸، ۱۴	۶	سوم
X7	۷	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۷	هفتم
X8	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۴، ۸، ۱۴	۴، ۸	دوم
X9	۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۲، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۲، ۹، ۱۲، ۱۳	چهارم
X10	۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۱۰، ۱۱	۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۵، ۱۰	پنجم
X11	۱، ۲، ۵، ۷، ۱۱	۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۲، ۵، ۱۱	ششم
X12	۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۲، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۲، ۹، ۱۲، ۱۳	چهارم
X13	۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۲، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۲، ۹، ۱۲، ۱۳	چهارم
X14	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱۴	۱۴	اول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در گام آخر، پس از تعیین سطوح هر یک از موانع شناسایی‌شده، نیاز است مدل ساختاری این موانع متناسب با تعداد سطوح شکل‌گرفته و ارتباط میان موانع ترسیم شود.

پس از ترسیم مدل ساختاری عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان، هر یک از عوامل ۱۴ گانه بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل میک‌مک ارزیابی می‌شوند. تجزیه و تحلیل میک مک بر پایهٔ قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر i اُم بر آنها تأثیر می‌گذارد) و میزان وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر i اُم تأثیر می‌گذارند) هر متغیر شکل می‌گیرد و امکان بررسی بیشتر محدودهٔ هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، شامل متغیرهایی با میزان وابستگی و قدرت هدایت کم؛ وابسته، شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قوی و هدایت ضعیف؛ پیوندی (رابط)، شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قدرت هدایت بالا؛ و مستقل، شامل متغیرهایی با میزان وابستگی کم و هدایت بالا تقسیم می‌شوند. بر این اساس تحلیل انجام‌گرفته میک‌مک برای عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان به شرح شکل ۳ ارائه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

هم‌سویی استراتژیک به این معنی است که همهٔ عناصر یک کسب‌وکار، ازجمله استراتژی بازار و نحوهٔ سازماندهی خود شرکت به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که به بهترین نحو از تحقق اهداف بلندمدت آن پشتیبانی کنند. در حالی که هدف یک شرکت به طور کلی تغییر نمی‌کند؛ استراتژی‌ها و ساختارهای سازمانی تغییر می‌کنند که این موضوع می‌تواند اهمیت هم‌سویی بین استراتژی و سازمان را در سطوح عالی آشکار سازد. چالش دیگر برای رهبران شرکت‌ها این است که چگونه هم‌سویی استراتژیک را در سطح تیم / واحد تجاری و در نهایت، سطح کلان شرکت درک، پیاده‌سازی و کنترل کنند. از این رو، هدف از انجام این مطالعه مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان در راستای ارتقای عملکرد شرکت نفت مناطق مرکزی ایران بوده است. برای نیل به این هدف ابتدا با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، تعداد ۱۴ مقولهٔ اصلی به‌عنوان عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان شناسایی شد. در گام بعدی، برای برقراری ارتباط مفهومی میان عوامل شناسایی‌شده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نتایج این مطالعه عوامل مؤثر بر هم‌سویی استراتژی‌های سطح کلان را در ۷ سطح طبقه‌بندی کرده است. در سطح هفتم سه عامل تناسب استراتژیک، هم‌گرایی سطوح راهبردی و عملیاتی و اسناد بالادستی به‌عنوان اثرگذارترین عامل‌ها قرار دارند. نظم راهبردی، سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها، تطابق با شرایط نوظهور و تمامی عناصر در یک راستا و در یک جهت در بخش تناسب استراتژیک، تبیین صحیح راهبردها، انتقال صحیح اهداف نهایی و مشارکت راهبردی در بُعد هم‌گرایی سطوح راهبردی و عملیاتی و سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، برنامهٔ پنجم توسعه و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در بُعد اسناد بالادستی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. در سطح ششم، ساختار مدیریتی حاکم و بازمهندسی فرایندها قرار دارد. سبک مدیریت سازمان و چشم‌انداز سازمان در بخش ساختار مدیریتی حاکم و هدف محوری، ارتقای کیفی و تطبیق مستمر با تغییرات در بخش بازمهندسی فرایندها بر مبنای نظرات خبرگان از اهمیت بالایی برخوردارند. در سطح پنجم، کیفیت زیرساخت‌ها و سناریوپردازی قرار می‌گیرد. در سطح چهارم، تحلیل سوات (SWOT) ، تحقیق و توسعه (R & D) و تشکیل اتاق‌های فکر طبقه‌بندی می‌شوند. استفاده از ماتریس سوات برای تحلیل سازمان در بخش تحلیل سوات (SWOT)، تغذیهٔ تکنولوژیکی شرکت، کشف دانش جدید درباره فرایندها و خدمات و کشف و درک فرصت‌ها و نیازهای بازار، در بخش تحقیق و توسعه (R & D) و پلی برای ارتباط فکر و عمل، تصمیم‌سازی ساختاری و تفکر جمعی و بانک اطلاعات و دریافت فکرها در بخش تشکیل اتاق‌های فکر از دید خبرگان طبقه‌بندی شده‌اند. در سطح سوم مدل‌سازی پیچیدگی شناختی شامل پیچیدگی محیطی و پیچیدگی فرایندی قرار می‌گیرد. در سطح دوم، مالکیت دولتی و نوسازی استراتژیک جای می‌گیرند. همچنین، نتایج نشان داد در سطح اول بهبود طراز استراتژیک به‌عنوان تأثیرپذیرترین عامل قرار دارد. هم‌ترازی راهبردی سه‌گانه بین راهبردهای کسب‌وکار، فناوری اطلاعات و بازاریابی و جست‌وجوی هماهنگ و متمرکز اهداف سازمانی وابستگی زیادی به عوامل مستخرج در شش سطح قبلی دارد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- اسناد بالادستی، نظیر سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، برنامهٔ پنجم توسعه و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری مشی اصلی بخش دولتی را تشکیل می‌دهند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌های تابعهٔ صنعت نفت با تشکیل کارگروه‌هایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اسناد را مورد تحلیل مستمر قرار دهند و راهبردهای کلان را هم‌راستا با این اسناد تدوین کنند. در چنین شرایطی تعارضات سطوح کلان مرتفع می‌شود.

- در راستای هم‌گرایی سطوح عملیاتی و راهبردی پیشنهاد می‌شود با تبیین صحیح راهبردها، انتقال صحیح اهداف نهایی و مشارکت راهبردی آگاهی و هماهنگی این دو سطح تقویت شود و هم‌افزایی مستمر شکل گیرد.
- در راستای تعادل و تناسب راهبردی پیشنهاد می‌شود نظم راهبردی، سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها و تطابق با شرایط نوظهور مد نظر مدیران ارشد قرار گیرد تا تمامی عناصر در یک راستا و در یک جهت برای پیشبرد اهداف طرح‌ریزی‌شده فعالیت کنند.
- با توجه به تأثیرپذیری طراز استراتژیک از سایر عوامل، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران صنعت هم‌طرازی راهبردی سه‌گانه بین راهبردهای کسب‌وکار، فناوری اطلاعات و بازاریابی و جست‌وجوی هماهنگ و متمرکز اهداف سازمانی را به‌عنوان برون‌دادهای اصلی هم‌راستایی راهبردها در نظر بگیرند و اقدامات پیش‌کنشی را برای دست‌یابی به این موارد هماهنگ کنند.

در نهایت، برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود نقش هم‌راستایی استراتژی‌های کلان در بهره‌وری عملیاتی شرکت‌های تابعه سنجیده شود.

منابع

شاه‌حسینی، محمدعلی؛ حقیقی، محمد و مؤذن، سارا (۱۳۹۸). ارائهٔ مدل هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامهٔ علمی پژوهشی *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۱۱ (۴۲) صص.۱۲۶-۹۳.

صالحی سرور، طیبه؛ سلیمیان، حسین و سلیمانی، حسین (۱۳۹۷). بررسی هم‌سویی استراتژی‌های بازاریابی و کسب‌وکار و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی، *دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، مؤسسهٔ آموزش عالی علامه خویی (ره) ـ شرکت بین‌المللی کوش.*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

عبادی، نغمه و ابویی اردکان، محمد (۱۳۹۸). هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، *فصلنامهٔ تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور تحول اداری*، سری جدید ۶ (۶۰) صص. ۲۵-۶.

Al-Surmi, Abdulrahman; Guangming Cao, Yanqing Duan. (2019). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm Performance. *Industrial Marketing Management*.

Andres, B., & Marcucci, G. (2020). A strategies alignment approach to manage disruptive events in collaborative networks. *Sustainability*, 12(7), 2641.

Bhattacharya, Prithvi. (2018). Aligning Enterprise Systems Capabilities with Business Strategy: An extension of the Strategic Alignment Model (SAM) using Enterprise Architecture. *Procedia Computer Science*. Volume 138. Pages 655-662.

Brown, S., Squire, B., & Lewis, M. (2010). The impact of inclusive and fragmented operations strategy processes on operational performance. *International Journal of Production Research*, 48(14), 4179–4198

De Man, A., & Luvison, D. (2019). Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. Business Horizons. Available at: *https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681319 30031X*.

Gerow, J. E., Thatcher, J. B., & Grover, V. (2015). Six types of IT-business strategic alignment: an investigation of the constructs and their measurement. *European Journal of Information Systems*, 24(5), 465-491.

Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). *Linking Porter's generic strategies to firm performance. Future Business Journal*, 6(1), 1-15.

Kidron, A., Tzafrir, S. S., Meshulam, I., & Iverson, R. D. (2013). Internal integration within human resource management subsystems. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6): 699-719.

Lee, J.-S., & Hsieh, C.-J. (2010). A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research* (JBER), 8(9), 109–120.

Löytynoja, A. (2012). Alignment methods: strategies, challenges, benchmarking, and comparative overview. *Evolutionary Genomics*, 203-235.

Prieto, Vanderli Correia; de Carvalho, M. M. (2018). Can internal strategic alignment influence performance ? An empirical research applying structural equation modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (1012–8255), ARLA-09-2016-0235--.

Queiroz, M., Tallon, P. P., Coltman, T., Sharma, R., & Reynolds, P. (2020). Aligning the IT portfolio with business strategy: Evidence for

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

complementarity of corporate and business unit alignment. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(3), 101623.

Rechenthin, D. (2004). Project safety as a sustainable competitive advantage. *Journal of Safety Research*, 35(3), 297–308.

Sena, V., & Bhaumik, S. (2021). Firm strategies under Covid-19 induced uncertainty: implications for policy. In Productivity and the Pandemic. *Edward Elgar Publishing*.

Serfass, D. G., & Sherman, R. A. (2013). A methodological note on ordered Q-Sort ratings. *Journal of Research in Personality*, 47(6), 853-858.

Tallon , P. P and L.K.Kraemer. " A process-oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business strategy *: Implication for IT Business value*".1999.

Tracey, J. B. & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources: An emerging model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(4).

Van Bogaert, P., Peremans, L., Diltour, N., Van Heusden, D., Dilles, T., Van Rompaey, B., & Havens, D. S. (2016). Staff nurses' perceptions and experiences about structural empowerment: A qualitative phenomenological study. *PloS one*, 11(4), e0152654.

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Structural-interpretive modeling of affecting-factors the alignment of Macro-Strategies in improving organizational performance

Mohammad Mobarezi[1] **- Mojtaba Aghajani**[2]*****
Seid Mohammad Reza Mirahmadi [3]

Abstract

The purpose of this study was to interpretive structural modeling of factors affecting the alignment of macro-strategies to improve the performance of the Central-Oil-Company of Iran. This study is based on the applied purpose and in terms of method with deductive-inductive approach. Identifying these factors was done through semi-structured interviews based on theoretical saturation with professors in the fields of strategic, human resource and government management and for modeling, the opinions of experts and senior managers of the oil industry relative field with the research topic were used by purposive sampling method and a questionnaire. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed by content validity and test-post-test method, respectively. Modeling the identified consequences with the interpretive structural method resulted in the formation of seven levels, which were the most effective factors, convergence of strategic and operational levels and upstream documents, and improved strategic balance the most impressionable factor.

Keywords: Alignment, Macro-level strategies, Central Oil Company of Iran, Interpretive structural modeling

1. PhD Candidate, Department of Management, Mobarakeh Branch, Islamic azad University, Isfahan, Iran. (mobarezi@gmail.com)
2. Assistant Professor, Department of Management, Mobarakeh Branch, Islamic azad University, Isfahan, Iran, Corresponding Author. (mo_aghajani@yahoo.com)
3. Assistant Professor, Department of Management, Dolatabad Branch, Islamic azad University, Isfahan, Iran. (m.mirahmadi@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]