

Phenomenological study of managers' lived experience in successful IT strategy execution: Designing an integrated framework of antecedents, processes and Consequences

Mona Jamipour^{*}, Shahnaz Akbari Emami^{**}, Safoura Firouze^{***}

^{*} Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities and Arts, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran

^{**} Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities and Arts, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran

^{***} Master's degree student, strategic business management, Faculty of Humanities and Arts, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran

Abstract

IT strategy is a key factor in improving the process and performance of companies in using IT. Hence, many companies have a strategic planning process, but only a few succeed in implementing strategies efficiently. Therefore, the purpose of this study is to design a process framework for implementing IT strategy; To identify the drivers, processes and consequences of implementing IT strategy in organizations. The present study is a qualitative research with a phenomenological approach and in order to collect data, open and in-depth interviews were conducted with 10 experts in the field of IT using theoretical sampling. The results of the analysis show that the inputs under the headings of IT strategy implementation include environmental requirements of business continuity, structural-system cohesion, technology-oriented human resources, IT strategic leadership, skill requirements and common values. The second aspect of the IT strategy implementation model includes the dimensions of IT program monitoring and communication, structural appropriateness, development of support policies, budgeting and resource allocation, appropriate training, and the development of supportive culture. Finally, the implications of implementing an IT strategy, including those related to finance, internal process, customer, and growth and learning, were categorized.

Keywords: Information Technology, Strategy Implementation, Information Systems, Strategic Planning, Input-Process-Outcome Framework

مطالعه‌ی پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران در اجرای موفق استراتژی فناوری اطلاعات: طراحی

چارچوبی یکپارچه از پیشران‌ها، فرایند و پیامدها

مونا جامی پور^{*}، شهناز اکبری امامی^{**}، صفورا فیروزه^{***}

^{*} دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

^{**} استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

^{***} دانش آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش استراتژیک، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

استراتژی فناوری اطلاعات عامل کلیدی در بهبود فرآیند و عملکرد شرکت‌ها در بکارگیری فناوری اطلاعات می‌باشد. از این‌رو، بسیاری از شرکت‌ها دارای فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی هستند اما فقط تعداد اندکی از آن‌ها موفق به اجرای کارآمد استراتژی‌ها می‌شوند. لذا، هدف پژوهش حاضر طراحی چارچوب فرآیندی اجرای استراتژی فناوری اطلاعات می‌باشد؛ تا پیشران‌ها، فرآیندها و پیامدهای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات در سازمان‌ها شناسایی نماید. پژوهش حاضر پژوهش کیفی با رویکرد پدیدارشناسانه محسوب می‌شود و به منظور گردآوری داده‌ها، با استفاده از نمونه‌گیری نظری با ۱۰ خبره و کارشناس حوزه فناوری اطلاعات مصاحبه‌های باز و عمیق صورت گرفت و داده‌های حاصل با رویکرد پدیدارشناسی در چارچوب ورودی- فرایند- پیامد مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحلیل نشان می‌دهد، ورودی‌ها تحت عنوان پیشران‌های اجرای استراتژی فناوری اطلاعات شامل الزامات محیطی تداوم کسب و کار، انسجام ساختاری- سیستمی، منابع انسانی فناور محور، رهبری استراتژیک فناوری اطلاعات، نیازمندی‌های مهارتی و ارزش‌های مشترک می‌باشد. وجه دوم مدل اجرای استراتژی فناوری اطلاعات ابعاد پایش و ابلاغ برنامه فناوری اطلاعات، تناسب ساختاری، توسعه سیاست‌های پشتیبان، بودجه‌بندی و تخصیص منابع، آموزش‌های متناسب و توسعه فرهنگ انجام کار را شامل می‌شود. در نهایت پیامدهای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات شامل پیامدهای مرتبط با مالی، فرآیند داخلی، مشتری و رشد و یادگیری می‌باشد، دسته بندی شدند.

واژگان کلیدی: فناوری اطلاعات، اجرای استراتژی، سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی استراتژیک، چارچوب ورودی-فرایند-پیامد

۱. مقدمه

عدم قطعیت‌ها، پیچیدگی‌های محیطی، چالش‌ها و الزامات رقابتی جدید شرکت‌ها را مجبور به بررسی مجدد محیط داخلی کسب و کار خود کرده است؛ تا عملکرد را بهبود و دستیابی به مزیت رقابتی را تسهیل بخشد (۱۱). باتوجه به مزایای گسترده‌ای که فناوری اطلاعات در کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری در اختیار سازمان قرار می‌دهد، ابزاری کلیدی و ارزشمندی برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود (۲). بطوری که سازمان‌ها با بکارگیری استراتژی فناوری اطلاعات از کارایی و عملکرد بالایی برخوردار هستند (۳).

به این ترتیب، اگر شرکتی بخواهد سطح عملکرد سازمانی و مالی خود را ارتقا بخشد، بهبود مستمر فناوری اطلاعات مطمئناً مفید و ضروری می‌باشد (۴)؛ چرا که فناوری اطلاعات امکان فعال‌سازی و استفاده بهینه از منابع جامع اطلاعاتی را فراهم می‌کند (۵). با توجه به این که فناوری اطلاعات تبادل دانش را بهبود و جریان اطلاعات را تسریع نموده است، به بخش مهمی از زندگی روزمره تبدیل و تأثیر آن بر زندگی انسان چه از نظر حرفه‌ای و چه از نظر شخصی غیر قابل انکار است (۴).

از این‌رو، مدیران باید سیستم‌های اطلاعاتی سازمان را در راستای پشتیبانی از راهبردهای کسب و کار تدوین و به منظور افزایش مزیت رقابتی، تصمیم‌گیری‌ها را اصلاح نمایند. اما، فقدان برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند مشکل‌ساز باشد (۱۱)؛ چرا که باعث می‌شود نه تنها دیدگاه اجرایی با هدف تمرکز بر اثربخشی و کارایی به اندازه کافی مورد توجه قرار نگیرد (۶)، بلکه مدیران فناوری اطلاعات از اهداف کسب و کار غافل شده و نتوانند الزامات تصمیمات تجاری را درک کنند. در حالیکه، فرآیندهای رسمی مرتبط با مدیریت استراتژیک و مدیریت فناوری اطلاعات به مدیران کمک می‌کند تا بر استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهایی تمرکز کنند که هدف آنها افزایش عملکرد شرکت است (۱۱).

به نظر می‌رسد تدوین و پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات، از سوی سازمان‌هایی که بیش از حد بر توسعه تأکید دارند، اتخاذ می‌شود (۶). از نظر مدیران تدوین استراتژی متناسب دشوار و در عین حال حائز اهمیت است؛ اما نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که پیاده‌سازی آن به مراتب مهم‌تر است. اگرچه تدوین استراتژی همسو کار دشواری برای گروه مدیریت تلقی

می‌شود؛ اما پیاده‌سازی استراتژی دشوارتر و دارای اهمیت زیادی است. زیرا، با اجرای استراتژی فناوری اطلاعات، سازمان می‌تواند روی هدف خود متمرکز شود (۷).

بنابراین، تنها با اجرای استراتژی فناوری اطلاعات، سازمان می‌تواند در راستای هدف خود قرار گیرد (۷) و میزان موفقیت در اجرای آن در عملکرد افراد و سازمان‌ها نمایان می‌شود (۸). در نتیجه، باتوجه به پیچیده بودن فرآیند اجرای استراتژی، اکثر استراتژی‌های تدوین شده به طور مؤثر به اجرا در نمی‌آیند (۹). به همین دلیل، پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران ارشد فناوری اطلاعات به شمار می‌آید (۱۰). زیرا، ماهیت پیچیده اجرای استراتژی، خطر شکست را افزایش می‌دهد (۱۱). اما، اجرای مؤثر استراتژی‌های فناوری اطلاعات می‌تواند به منبع قدرتمندی برای مزیت رقابتی سازمان تبدیل (۹) و پیامدهای جدی برای افراد، فرآیندها، ساختارها، فناوری‌ها، تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری داشته باشد (۱۱).^۱

با این وجود، اگر استراتژی‌های فناوری اطلاعات به طور نظام‌مند اجرا نشود، شرکت‌ها نمی‌توانند در موقعیت رقابتی قرار گیرند (۶). علاوه بر این، اجرای ضعیف استراتژی می‌تواند به دلیل تحمیل هزینه، زمان و روحیه پایین کارکنان برای سازمان‌گران تمام شود (۱۲). علیرغم مطالعات گسترده‌ای که در زمینه ناکارآمدی اجرای استراتژی صورت گرفته است؛ اما شکاف مطالعاتی در مورد مراحل پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات همچنان نمایان است (۱۳).

به این ترتیب، علی‌رغم وجود مطالعات گسترده در حوزه تدوین استراتژی فناوری اطلاعات، اجرای استراتژی فناوری اطلاعات و مسائل مرتبط با آن مورد غفلت واقع شده است (۱۴ و ۱۵) و مدیران کسب و کارها نیز با عدم اجرا یا شکست و وجود مشکلاتی در اجرای استراتژی فناوری اطلاعات مواجه هستند. می‌توان نتیجه گرفت که حوزه اجرای استراتژی به ویژه استراتژی فناوری اطلاعات، کمتر مورد بررسی واقع شده است (۱۶). با توجه به وابستگی کسب و کارها به فناوری اطلاعات و تحول آفرینی آن در مدل کسب و کارها، آگاهی از چگونگی اجرای استراتژی می‌تواند درک ارزشمندی را برای مدیران فناوری اطلاعات فراهم آورد. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی چارچوب کل‌نگرانه و جامع در سه وجه و در راستای شناسایی عوامل سبب‌ساز در چرخش سازمان‌ها به استراتژی فناوری اطلاعات و همچنین

زیرساخت و مهارت‌های تخصصی مرتبط توصیف می‌کند. استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی بر همراستی با استراتژی کسب و کار و تاثیر رقابتی بالقوه سیستم‌های اطلاعاتی متمرکز می‌باشد (۲۰۱). کونکا و همکاران^۳، با اقتباس از هندرسون و ونکاترامن (۱۹۹۳)، استراتژی فناوری اطلاعات را شامل سه عنصر اصلی بیان می‌کنند که شامل حیطه فناوری (مجموعه فناوری‌هایی که از استراتژی کسب و کار پشتیبانی می‌کند و یا ابتکارات استراتژیک جدید را شکل می‌دهد)، مهارت‌ها و قابلیت‌ها (ویژگی‌های فناوری اطلاعات که باید در خلق استراتژی‌های تجاری جدید و یا پشتیبانی استراتژی‌های تجاری فعلی نقش آفرینی کند)، حکمرانی فناوری اطلاعات (اشاره به مکانیزم‌های سازمانی مورد نیاز برای اکتساب قابلیت‌های مورد نیاز دارد) می‌باشد (۲۱۱).

در مطالعه‌ای با رویکرد مرور سیستماتیک به بررسی مفهوم‌پردازی‌های مرتبط با استراتژی سیستم اطلاعاتی پرداخته شده است که نتایج نشان می‌دهد؛ می‌توان تعاریف این حوزه را در قالب سه دسته مفهوم طبقه‌بندی کرد: استراتژی سیستم اطلاعاتی به عنوان استفاده از سیستم اطلاعاتی به منظور پشتیبانی از استراتژی کسب و کار، استراتژی سیستم اطلاعاتی به عنوان برنامه جامع کارکردهای سیستم اطلاعاتی و در نهایت استراتژی سیستم اطلاعاتی به عنوان دیدگاه مشترک در رابطه با نقش سیستم اطلاعاتی در سازمان (۱۸۱).

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان یک فرآیند یکپارچه شامل مراحل چون شناسایی موضوعات کلیدی برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، تجزیه و تحلیل جایگزین‌های استراتژیک، تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف شده است. آنچه در این زمینه لازم به ذکر می‌باشد این است که مدیران فناوری اطلاعات نسبت به آگاهی استراتژیک و تجزیه و تحلیل موقعیت اهمیت زیادی نمی‌دهند. در نتیجه برنامه‌های اجرا شده مؤثر و موفق نیستند و اهداف تجاری را برآورده نمی‌شوند (۱۱).

صاحب‌نظران، موفقیت **SISP** را در قالب میزان دستیابی به اهداف (**SISP**) تعریف (۲۲) و آن را در قالب چهار بعد بیان کرده‌اند. بعد اول شامل فهم فناوری اطلاعات در حمایت از استراتژی، شناسایی فرصت‌ها در راستای حمایت از جهت‌گیری

شناسایی عوامل و اقداماتی است که در پیاده‌سازی و تحقق اهداف استراتژی مذکور نقش آفرینی می‌کنند؛ و در ادامه، پیامدهای پیاده‌سازی در چارچوب کارت امتیاز متوازن ارائه می‌شود. به عبارتی پیشران‌ها، فرایند و پیامدهای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات تبیین می‌شود.

۲. مبانی نظری

سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات جزء اولویت‌های مدیران به شمار می‌آید؛ به گونه‌ای که در اکثر کسب و کارها از بودجه قابل توجهی برخوردار هستند. بنابراین به منظور افزایش بازدهی سرمایه‌گذاری در این حوزه تدوین استراتژی و اجرای آن ضرورتی انکارناپذیر است (۱۱).

۱.۲ استراتژی فناوری اطلاعات/سیستم‌های اطلاعاتی

درک الزامات کسب و کار و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه مبتنی بر فناوری اطلاعات به منظور شکوفایی کسب و کار از اهداف کلیدی استراتژی فناوری اطلاعات می‌باشد که وجود چنین استراتژی برای موفقیت هر شرکتی حیاتی است (۱۱۷). از آنجایی که کسب و کارها موظف به مقابله با عدم قطعیت و پیچیدگی‌های محیطی هستند، باید سرمایه‌گذاری سیستم‌های اطلاعاتی سازمان در راستای پشتیبانی از راهبردهای کسب و کار صورت گیرد و تصمیم‌گیری‌ها را به منظور افزایش مزیت رقابتی اصلاح نمایند (۱۱). اینکه چگونه بهترین بهره‌برداری از سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات/سیستم‌های اطلاعاتی صورت گیرد حوزه اصلی مباحث در استراتژی فناوری اطلاعات/سیستم اطلاعاتی می‌باشد (۱۸۱). بسیاری از سازمان‌ها از طریق استراتژی فناوری اطلاعات به تعیین جهت‌گیری‌های کلیدی، اهداف مورد نظر و مدیریت فناوری اطلاعات مبادرت می‌کنند (۱۹۱).

ویلیامز^۱ و همکاران استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی را به عنوان دیدگاهی سازمانی در رابطه با سرمایه‌گذاری‌ها، بکارگیری، استفاده و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی بیان می‌کند (۱۸۱).

پپارد و وارد^۲ استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی را مرتبط با مجموعه برنامه‌های کاربردی و سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز سازمان بیان می‌کند و تمرکز اصلی استراتژی فناوری اطلاعات بر فناوری،

^۳Cuenca

^۱Williams

^۲Peppard & Ward

پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات را می‌توان فرآیند تکمیل فعالیت‌ها/فرایندها و پروژه‌های به کارگیری فناوری اطلاعات برای کمک به سازمان در تحقق اهدافش تعریف کرد [۱۹]. پیاده‌سازی فرآیند پیچیده‌ای است که پیامدهای جدی برای افراد، فرایندها، ساختارها، فناوری‌ها، تامین‌کنندگان و شرکای تجاری دارد. ماهیت پیچیده اجرای استراتژی، خطر شکست را افزایش می‌دهد [۱۱].

استراتژی‌های فناوری اطلاعات جنبه‌های متنوعی را شامل می‌شوند، زیرا فقط اجرای پروژه‌ها و سیستم‌ها مد نظر نیست؛ بلکه اجرای استراتژی فناوری اطلاعات نیازمند دیدگاهی یکپارچه در برنامه‌ریزی و رسیدگی به ابعاد متعدد آن است. بنابراین، مدل‌هایی برای همسو کردن این فعالیت‌ها با کسب‌وکار شرکت برای دستیابی به مأموریت، مورد نیاز است. اجرای برنامه‌های راهبردی فناوری اطلاعات برای تعیین مناسب‌ترین مدل‌ها و معماری‌ها بدون ابزار پشتیبانی می‌تواند دشوار باشد [۶]. اجرای استراتژی فناوری اطلاعات نیازمند منابع کافی، تخصیص اثربخش منابع، قابلیت‌هایی که می‌بایست بهره‌برداری شوند و یا ساخته شوند، سازمانی مناسب و شناسایی مسئولیت‌ها، و در نهایت کارکنانی که باید برای اجرای موفق استراتژی برانگیخته شوند، می‌باشد [۱۹].

مطالعات پیشین نشان می‌دهد که شرکت‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها با مشکلات متنوعی مواجه هستند [۲۴]. وظیفه اصلی اجرای استراتژی به‌عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک این است که استراتژی را به‌عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری به زندگی روزمره شرکت وارد کند [۲۵]. به‌نظر می‌رسد، سازمان‌هایی که تدوین و پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات را اتخاذ می‌کنند، بیش از حد بر بعد تدوین آن تأکید داشته و در مقابل دیدگاه‌های اجرایی‌تر به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی‌گیرند. در نتیجه، اگر استراتژی‌های فناوری اطلاعات شرکت‌ها به طور نظام‌مند اجرا نشود، شرکت‌ها نمی‌توانند در موقعیت رقابتی قرار گیرند [۶]. بنابراین، صرفاً اجرای استراتژی می‌تواند برای سازمان موقعیت رقابتی به ارمغان آورد.

استراتژیک و همسویی بین استراتژی‌های فناوری اطلاعات با برنامه استراتژیک سازمان؛ بعد دوم شامل متغیرهایی همچون طرح ایده‌های جدید برای مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار از طریق فناوری اطلاعات، درک نیازهای اطلاعاتی، برنامه‌های کاربردی و سایر فناوری‌های در سراسر سازمان و توانایی سیستم‌های اطلاعاتی در رفع این نیازها؛ بعد سوم شامل تدوین دستورالعمل مسئولیت‌مدیریتی برای برنامه پیاده‌سازی، شناسایی مقاومت‌ها و دستیابی به توافق نسبت به ریسک‌های موجود و بعد چهارم شامل قابلیت‌هایی از جمله توانایی شناسایی مشکلات کلیدی، زمینه‌ها، توانایی پیش‌بینی بحران‌ها، انعطاف‌پذیری و توانایی همکاری بین گروه‌های کاری می‌باشد [۱۱].

۲.۲ اهمیت اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

با ظهور جریان "استراتژی به عنوان اقدام" رویکردهای جدیدی در حوزه مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات پدیدار شد که فرض اساسی چنین مطالعاتی اینست که استراتژی چیزی است که سازمان‌ها انجام می‌دهند و نه چیزی که دارند [۱۹]. بسیاری از سازمان‌ها استراتژی فناوری اطلاعات تدوین می‌کنند ولی هرگز آن را عملیاتی و پیاده‌سازی نمی‌کنند [۲۳]. به اعتقاد وارد و پیارد، از صاحب‌نظران حوزه مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات، استراتژی‌ها تنها ابزاری برای دستیابی اهداف تعیین شده می‌باشند و تا زمانی که اجرا و پیاده‌سازی نشوند دستیابی به اهداف صورت نخواهد گرفت [۱۹].

اخیراً، توجه و کسب آگاهی در خصوص اجرای استراتژی به دلیل اهمیت آن در عملکرد تجاری در حال افزایش است. برای رویارویی با محیط کسب و کار در حال تغییر سریع و پیچیده، تدوین استراتژی برای شرکت‌ها کافی نیست بلکه اجرای این استراتژی‌ها نیز ضرورت دارد [۲۴]. فرآیند تدوین استراتژی یا برنامه‌های سازمانی برای کل سازمان، آغازی برای اقدامات اجرایی محسوب می‌شود [۲۵]. در حوزه فناوری اطلاعات نیز، فقدان برنامه استراتژیک و نیز نبود فرایند ساختارمند برای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات به عدم توانایی مدیران در دستیابی به همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار می‌انجامد [۲۲].

¹ Strategy as an Action

اطلاعات پرداخته‌اند. نتایج یافته‌های آنها حاکی از آن است مدیرانی که توجه چندانی به سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات نداشته‌اند رقابت‌پذیری کمتر داشته‌اند و از دیگر نتایج می‌توان به تلاش محدود مدیران به منظور سازماندهی و تعیین خط و مشی‌های اجرای استراتژی فناوری اطلاعات اشاره کرد (۲۲۱).

گیلانی^۳ و همکاران مطالعه‌ای با هدف بررسی نقش بستر فناوری، بستر سازمانی و بستر محیطی شرکت‌ها در اجرای فناوری‌های دیجیتال انجام دادند تا درک جامعی از فرآیند اجرای فناوری از نظر توانمندسازها و نتایج عملکرد ارائه نمایند. نتایج نشان می‌دهد اگرچه بستر سازمانی و بستر محیطی بر اجرای فناوری‌های دیجیتال تأثیر می‌گذارد، اما این تأثیرات از طریق زمینه فناوری شرکت صورت می‌گیرد. علاوه بر این، پیاده‌سازی این فناوری‌ها بر عملکرد شرکت از نظر انعطاف‌پذیری، طراحی و عملکرد کیفی تأثیر بسزایی دارد. عوامل فناورانه، سازمانی و محیطی با هم زمینه اجرای فناوری‌های دیجیتال را فراهم و عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشند (۲۷۱).

ایامو^۴ و همکاران چندین عامل تأثیرگذار بر عملیاتی کردن استراتژی فناوری اطلاعات را شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: سطح درک مسئله نیازمند راهکار فناورانه، همراستایی فناوری اطلاعات با کسب و کار، قدرت ارتباطات، راهکارهای فنی، مهارت‌ها و توسعه، حیطة سیاست‌های حکمرانی، اصول و استانداردها (۱۹۱).

تان و تئودورو اجرای استراتژی فناوری اطلاعات را به عنوان آخرین گام فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، شامل آگاهی استراتژیک، تحلیل موقعیت، مفهوم‌پردازی استراتژی، تدوین و اجرای استراتژی، و مراحل اجرای استراتژی فناوری اطلاعات را شامل تعریف عناصر برنامه اقدام، ارزیابی برنامه و تعریف رویه‌های پیگیری و کنترل بیان می‌کنند (۲۸۱).

مطالعه‌ای به منظور بررسی تأثیر ذی‌نفعان در اجرای استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی بخش عمومی (بیمارستان‌های عمومی) انجام گرفته است. به این معنا که اجرای استراتژی سیستم اطلاعاتی در سطوح و در دوره‌های زمانی مختلف تحت تأثیر شبکه گسترده‌ای از گروه‌های ذینفع قرار دارد. گروه‌های ذینفع مطابق با نقش‌ها، قوانین و

در این راستا، مطالعات نشان می‌دهد که اجرای استراتژی فناوری اطلاعات به دلایل زیر از اهمیت زیادی برخوردار است (۲۶۱):

- شکست در اجرای استراتژی‌های فناوری اطلاعات می‌تواند باعث از دست رفتن فرصت‌ها، تلاش‌های تکراری، ظهور سیستم‌های ناسازگار و اتلاف منابع شود؛
- تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعاتی که منوط به اجرای آن می‌باشد؛ دچار آسیب خواهد شد.
- ناکامی یا عدم اجرا، سازمان‌ها را از ادامه برنامه‌ریزی استراتژیک خود ناراضی و نسبت به آن بی‌میل می‌کند؛
- عدم اجرا در ایجاد و حفظ اولویت‌ها در استراتژی‌های آتی فناوری اطلاعات مشکلاتی را موجب می‌شود.

علیرغم بیان اهمیت اجرای استراتژی در ادبیات حوزه استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، بیشتر مطالعات به تجارب تدوین پرداخته‌اند و توجه لازم به حوزه پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات نشده و خلأ تحقیقاتی در این حوزه آشکار می‌باشد. از سوی دیگر، تحقیقات به نرخ شکست بالای چنین پروژه‌هایی به دلیل عدم توجه به مسائل اجرای استراتژی فناوری اطلاعات اشاره دارند (۱۹۱).

۳.۲ مطالعات مرتبط با پژوهش

تدوین استراتژی فناوری اطلاعات که تحت عنوان برنامه‌ریزی سیستم اطلاعات راهبردی شناخته می‌شود، در دوره‌ای از نوسازی قرار دارد که هم بر محتوا و هم بر فرآیندهای تدوین تأثیر می‌گذارد. این امر به دو دلیل همگرایی در تجارت و استراتژی‌های فناوری اطلاعات برمی‌گردد که به آن دیجیتالی شدن اطلاق می‌شود و از دیدگاه پژوهشی برگرفته از مکتب «استراتژی به‌عنوان عمل» می‌باشد. بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که قریب به اتفاق ادبیات موجود به «ماهیت شکل‌گیری استراتژی»^۱ نسبت به اجرای استراتژی تمرکز بیشتری وجود داشته است (۲۰۱). با بیان این مقدمه در ادامه به پژوهش‌های انجام شده در حیطة اجرای استراتژی فناوری اطلاعات اشاره می‌شود.

کیتسوس و کاماریتوس^۲ به بررسی چگونگی تأثیر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات (آگاهی استراتژیک، تحلیل استراتژیک، مفهوم‌پردازی استراتژی، تدوین و اجرای استراتژی) بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری

³ Gillani

⁴ Iyamu

¹ The Realities of Strategy Formation

² Kamariotou & Kitsios

با توجه ویژه به عوامل کلیدی مانند نقشه راه فناوری در سطوح مختلف صنعت، حوزه‌های مشترک فناوری، جنبه های نرم برنامه‌ریزی و تعامل با ذی‌نفعان خارجی را مورد توجه قرار می‌دهد (۲۹۱).

زارعی و همکاران نیز در پژوهشی به بررسی تأثیر آمادگی الکترونیکی بر پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات در بانک تجارت پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد، ضعف در مؤلفه‌هایی مورد نظر همچون آمادگی مدیریتی- سازمانی، فواید مشهود بانکداری، کیفیت زیرساخت فنی - امنیتی، کاربردی بودن خدمات بانکداری، تبلیغات، سطح مفید بودن اطلاعات و توان پشتیبانی از خدمات علت اصلی شکست اجرای پروژه‌ها می‌باشد (۳۰۱).

شاه منصوری و خانی^۳ در شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات در شرکت ملی نفت ایران و شرکت تابعه‌ی آن (شرکت ملی حفاری اهواز) نشان دادند که برای رسیدن به اهداف استراتژیک، مأموریت‌ها و وضع مطلوب فناوری اطلاعات، سازمان‌ها نیازمند برنامه جامع و مناسبی هستند. بر این اساس، برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات به‌عنوان یک جزء از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان مطرح می‌گردد. برنامه‌ای که برای هر سازمان، منشور و برنامه کلان سازمان در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی و به‌طور کلی فناوری اطلاعات می‌باشد. یکی از پرسش‌های بنیادی در این حوزه این است که موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات از چه عواملی متأثر است. در این راستا عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات به سه دسته عمده تقسیم شده‌اند که عبارتند از: عوامل فناوری، عوامل سازمانی و عوامل محیطی، که هر یک از این عوامل دارای ابعاد مربوط به خود می‌باشند (۳۱۱).

بررسی ادبیات موجود حاکی از آن است که پژوهش‌ها اغلب به بررسی عوامل مؤثر و یا پیامدهای ناشی از اجرای استراتژی فناوری اطلاعات پرداخته‌اند. بنابراین پژوهشی که نگاه فرآیندی به موضوع را داشته و بتواند تصویری جامع از اجرای موفق استراتژی فناوری اطلاعات را در اختیار قرار دهد، وجود ندارد. از این رو، پژوهش حاضر با به تصویر کشیدن فرایند اجرا می‌تواند سهم مهمی در شکل‌گیری چارچوب ذهنی مدیران و تصمیم‌گیران در زمینه استراتژی

اصول رسمی و غیر رسمی وارد عمل می‌شوند. شرایط متفاوت همراه با اقدامات و تعامل بین گروه‌های ذینفع، زمینه‌ساز پویایی در روابط ذی‌نفعان و اجرای استراتژی می‌باشد. اقدامات و تعامل‌های متعدد به مرور زمان منجر به تحقق برخی از جنبه‌های استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی در بیمارستان‌های عمومی می‌شود (۱۰۱).

کیتسیسو و کاماریوتو^۱ به بررسی موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی پرداختند. ره‌آوردهای این مطالعه در وهله اول، کمک به مدیران مربوطه می‌باشد تا تلاش خود را در راستای اهداف سازمان متمرکز کنند و به ارزش فرآیند برنامه‌ریزی در فعالیت‌های خود آگاهی پیدا کنند. دوم، نتایج این نظرسنجی می‌تواند آگاهی آنها از مراحل برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعات راهبردی (SISP)^۲ را افزایش دهد (۱۰۱).

مدیران سیستم‌های اطلاعاتی باید از پنج مرحله SISP آگاه باشند و آنها نباید کارکرد هیچکدام را نادیده بگیرند، زیرا می‌تواند مانعی برای دستیابی سازمان به اهداف برنامه‌ریزی خود و در نتیجه مانعی بر تحقق ارزش مورد نظر می‌شود. سرانجام، یافته‌ها به مدیران سیستم‌های اطلاعات که در طول اجرا تمرکز را خود را بر برنامه‌ریزی استراتژیک حفظ نمی‌کنند و فقط به مسائل فنی توجه می‌کنند، کمک می‌کند. در نتیجه، آنها باید اهمیت فرآیند SISP را به منظور تدوین و اجرای استراتژی فناوری اطلاعات که مطابق با اهداف تجاری است و موفقیت شرکت‌ها را افزایش می‌دهد، درک کنند (۱۱).

یافته‌های حاصل از پژوهشی با عنوان «سیستم برنامه‌ریزی فناوری برای صنعت نفت ایران: آموزه‌هایی از تحریم» نتایج مطالعه و مقایسه بین ویژگی‌های سیستم‌های برنامه‌ریزی فناوری قبل و بعد از سال ۲۰۰۹ نشان می‌دهد، با وجود این که رویکرد جدید سیستم برنامه‌ریزی را از جنبه‌های مختلف بهبود بخشیده است، اما همچنان از عدم توجه به دو عنصر کلیدی یعنی یکپارچگی و همسویی بین سطوح مختلف برنامه‌ریزی رنج می‌برد. در نتیجه ضرورت همسویی بین سطوح مختلف برنامه‌ریزی و ضرورت تبیین مدل یکپارچه در سطح صنعت با بررسی تجربیات چندین کشور، به تدوین مدل پیشنهادی منتهی می‌شود. مدل پیشنهادی دو موضوع یکپارچگی و همسویی در سیستم‌های برنامه‌ریزی فناوری را

³ Shahmansoori, & Khani

¹ Kamariotou & Kitsios

² Strategic Information Systems Planning

فناوری اطلاعات داشته و بر وسعت نظر آنها در این حیطه بیافزاید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد و از رویکرد پدیدارشناسانه^۱ دارد. پدیدارشناسی معنای تجارب زیسته افراد متعدد از یک مفهوم یا یک پدیده را توصیف می‌کند. پدیدارشناسان اشتراکات مشارکت‌کنندگان در تجربه یک پدیده را مورد بررسی قرار می‌دهند. به عبارتی هدف اصلی از رویکرد پدیدارشناسی تقلیل تجارب افراد از یک پدیده به توصیفی از ماهیت واقعی آن است (۳۲).

از آنجایی که بنیان فکری روش‌های تحقیق کیفی، برنگاه از درون، و فهم انسان‌ها از محیط پیرامون و واقعیت اجتماعی، احساسات، رفتارها و تجارب از منظر کنشگران قرار دارد (۳۳)، روشی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی از طریق فرایند طبقه‌بندی نظام‌مند کدها و شناسایی مضامین و الگوها محسوب می‌شود (۳۴). این روش در ساده‌ترین شکل، به بیرون کشیدن مفاهیم مورد نیاز پژوهش از متن مورد مطالعه می‌پردازد؛ مفاهیمی که در قالب مقولاتی منظم، سامان می‌یابند و انعطاف‌پذیری بسیار بالایی دارد و همین ویژگی، آن را برای استفاده در شرایط کاملاً متغیر و متفاوت، مهیا ساخته است (۳۳). به این ترتیب، ابتدا متون کلیه مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد تا فهم کاملی از عقاید، تجارب و نظرات مشارکت‌کنندگان فراهم شود. در مرحله بعد جملات و عبارات اصلی استخراج و در مرحله سوم تلاش شد تا معانی هر جمله درک و دسته‌بندی شود و به صورت مجموعه‌ای از مفاهیم و معانی درون خوشه‌هایی دسته‌بندی شدند. پس از این مرحله، تمامی ایده‌های حاصله در قالب توصیف بسیار مفصلی از پدیده تحت مطالعه، ذیل عنوان کدهای تفسیری قرار گرفتند. این کدها حاوی معانی است که به کدهای توصیفی موسوم هستند.

دو رویکرد بنیادی استقرا و قیاس با حرکت از کل به جزء و بالعکس، اساس بسیاری از گونه‌های روش تحلیل محتوا محسوب می‌شوند. این روش معمولاً براساس روش قیاسی متکی بر نظریه طبقه‌بندی می‌شود که وجه تمایز آن با دیگر روش‌ها براساس نقش نظریه در آنهاست. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار، معتبر ساختن و گسترش مفهومی چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. نظریه از پیش موجود می‌تواند به تمرکز بر پرسش‌های تحقیق کمک نماید. در

نتیجه، پیش‌بینی‌هایی را درباره متغیرهای مورد نظر یا درباره ارتباط بین متغیرها فراهم می‌کند. پژوهشگری تواند در ضمن فرآیند کدگذاری، در هر جا لازم باشد، تغییراتی را در طبقه‌های خود اعمال کند. به این صورت که طبقات جدیدتری را اضافه کند، طبقه‌های کم کاربرد را حذف کند و طبقه‌های مشابه را باهم ادغام نماید (۳۵).

به این ترتیب، در پژوهش حاضر محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از استراتژی محتوای کیفی-قیاسی از نوع جهت‌دار تحلیل شدند و یافته‌های حاصل در چارچوب پیش‌آن‌ها، فرایند و پیامدها یا ورودی-فرایند-خروجی تدوین شدند. جامعه آماری پژوهش حاضر کارشناسان و خبرگان با حداقل ۳ سال سابقه کاری در حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد. اکثریت آنها تجربه همکاری در اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات در دوران تحصیل و یا قبل از پیوستن به سازمان فعلی را دارا بوده‌اند. از آنجا که انجام کار به طور پروژه‌ای و صرف‌نظر از وابستگی سازمانی محدودیت‌هایی در بیان تجربه زیسته آنها از ابعاد مختلف سازمانی را ممکن بود به همراه داشته باشد؛ تیم پژوهش سابقه کاری در سازمان را مد نظر قرار داده است که منظور از سه سال تجربه عملی و کاری در سطح سازمان خاص می‌باشد که در این مدت تجربه زیسته پیاده‌سازی پروژه‌های فناوری اطلاعات را در سطح سازمانی داشته‌اند. از نمونه‌گیری قضاوتی با ۱۰ خبره و کارشناس حوزه فناوری اطلاعات که تمایل به مشارکت داشتند، مصاحبه‌های باز و عمیق صورت گرفت. هنینک و کیاسر^۲ در مطالعه‌ای با رویکرد مرور سیستماتیک با هدف بررسی اندازه نمونه مناسب مطالعات کیفی جهت رسیدن به نقطه اشباع به این نتیجه رسیده‌اند که اکثر این مطالعات در حجم نمونه‌های کوچک به نقطه اشباع رسیده‌اند و نتایج نشان می‌دهد که برای مطالعات کیفی تعداد ۹ تا ۱۷ مصاحبه و برای مطالعاتی با رویکرد گروه کانونی تعداد ۴ تا ۸ مصاحبه برای رسیدن به نقطه اشباع کفایت می‌کند [۳۶]. در جدول شماره ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای ارائه می‌شود که هویت آنها محفوظ بماند.

^۱ Phenomenological Research

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	رتبه	سابقه کاری	جنسیت	کد مصاحبه
۱	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	۴	مرد	P1
۲	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	۶	مرد	P2
۳	دکتری	مدیریت سیستم اطلاعاتی	۵	مرد	P3
۴	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	۵	زن	P4
۵	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	۷	مرد	P5
۶	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	۴	مرد	P6
۷	ارشد	مدیریت سیستم اطلاعاتی	۶	مرد	P7
۸	دکتری	مدیریت سیستم اطلاعاتی	۷	مرد	P8
۹	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	۵	زن	P9
۱۰	ارشد	مدیریت سیستم اطلاعاتی	۶	مرد	P10

۱.۳. روایی و پایایی پژوهش کیفی

کرسول^۱ (۲۰۱۹) برای نیل به اعتبار یا روایی پژوهش کیفی هشت راهبرد را پیشنهاد می‌کند، البته در انتها تذکر می‌دهد که رعایت دست‌کم دو راهبرد در هر پژوهش کیفی می‌تواند برای پژوهش اعتباری قابل قبول ایجاد کند (۱۳۷۱).

به زعم جانسون (۱۹۹۷) استراتژی‌های متعددی را به منظور ارتقای روایی از قبیل بازخورد مشارکت‌کنندگان، تکثرگرایی منبع، حداقل توصیفات مداخله‌گر، تکثرگرایی روش، کثرت‌گرایی داده، تکثرگرایی محقق، تکثرگرایی تئوری، موارد خلاف انتظار محقق، بازتاب‌پذیری، تطابق با الگوی تئوریک، مطالعه میدانی گسترده، بازنگری همکار (بررسی زوجی) پیشنهاد داده است. در این پژوهش، کنار گذاشتن مداخلات و تعصبات محققین در فرایند مصاحبه‌ها، به‌طور خاص از دو استراتژی بازخورد مشارکت‌کنندگان و بازنگری همکار به منظور ارتقای اعتبار پژوهش کیفی بهره گرفته شد. بدین صورت که از مصاحبه‌شونده‌ها خواسته شد تا نظرات را در رابطه با مفاهیم و مقولات پدیدار شده از مصاحبه‌های صورت گرفته بیان کنند. در بازنگری

کدگذاری‌ها در اختیار همکار پژوهش قرار داده شد تا نظرهای خود را در رابطه با برجسب گذاری‌ها و نحوه کدگذاری یادداشت کنند [۳۷].

در پژوهش حاضر، از پایایی باز آزمون و روش توافقی درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، استفاده شده است. بدین منظور از یک مدرس دانشگاه، که بر موضوع این تحقیق اشراف داشتند درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند؛ سپس محقق به همراه همکار پژوهشی، تعداد ۴ مصاحبه را کدگذاری کرده و ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار SPSS، مقدار ۰,۸۱۱ بوده است که از مقدار قابل قبول آن (۰,۶) بالاتر بوده است (۱۳۷۱). بنابراین چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی تأیید می‌گردد. در نتیجه، می‌توان ادعا نمود که استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.

۴. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر ابتدا متن مصاحبه‌ها را به منظور شناسایی پیشران‌ها، فرآیند و پیامدهای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات در سازمان‌ها با دقت مورد تفحص قرار گرفتند و پس از وارد کردن آنها در جداول و جداکردن جملات معنادار در سطرهای مختلف، عوامل شناسایی شده تحلیل و گروه‌بندی شدند. در این قسمت از پژوهش سعی بر آن است تا کدهای نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها باهم ترکیب و هر کدام از آنها درون مفهوم اصلی خود قرار گیرند. در این بخش از پژوهش لازم است تا کدهای حاصل از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و اجرایی با یکدیگر ترکیب شوند و در درون یک مفهوم قرار گیرند. با توجه به هدف پژوهش مفاهیم شناسایی شده در سه دسته پیشران‌ها، فرآیند و پیامدها قرار گرفته‌اند که نتایج حاصل از هر بعد به صورت جداگانه ارائه شده است. پیش از پرداختن به کدهای نهایی برخی از شواهد گفتاری در قالب جدول شماره ۲ ارائه می‌شود.

¹ Creswell

جدول ۲. نمونه‌ای از شواهد گفتاری

شناسه	کد استخراجی	شواهد گفتاری
PA17 PJ18	آگاهی کارکنان در مورد استراتژی فناوری اطلاعات	به واسطه تاثیرات کارکنان بخش فناوری اطلاعات بر سایر کارکنان، آنها اطلاعات بیشتری در مورد فناوری‌های نوین و تاثیرگذاری آنها بر عملکرد سازمان بدست خواهند آورد. افزایش آگاهی کارکنان، آنها براحتی تغییر را پذیرفته و در مقابل اجرای برنامه‌های جدید مقاومت کمتری خواهند داشت.
PI2 PA2	شکل‌گیری مدل‌های کسب و کارهای جدید بر مبنای فناوری اطلاعات	تغییراتی که شکل کسب و کارها را دگرگون ساخته است. کسب و کارهایی که قبلا در محیط‌های فیزیکی فعالیت می‌کردند امروزه در فضای مجازی فعالیت می‌کنند. تاثیرگذاری فناوری اطلاعات آنقدر بالا بوده که در چندسال اخیر حتی شیوه کسب و کارها را تغییر داده است بگونه‌ای که بسیاری از کسب و کارهای سنتی به الکترونیکی تبدیل شده‌اند
PB12	بهبود پاسخگویی به مشتریان	هرچه جریان ارتباطی میان کارکنان و مشتری بیشتر باشد، به راحتی میتوان نیاز مشتریان را شناخت و پاسخ داد. به دلیل تغییر شیوه برقرای ارتباط شرکت با مشتریان و کوتاه شدن فرآیند فروش و ارائه خدمات به مشتریان عملکرد بهتر در این زمینه موجب رابطه بهتر با مشتریان می‌شود.
PA13	بهبود خدمات‌رسانی به مشتری	اگر استراتژی فناوری اطلاعات بدرستی در سازمان اجرا شود بخاطر از بین بردن محدودیت‌های زمان و مکان که در روش‌های سنتی دسترسی به مشتری وجود داشت؛ در این روش از بین می‌رود.
PB17	تسهیل دسترسی به مشتریان	مشتریان هم هرچقدر بهتر به نیازهایشان پاسخ داده شود، رضایت بیشتری دارند. رضایت مشتری درباره سیستم و فرآیند خرید محصولات شرکت معیار خوبی برای ارزیابی عملکرد است، هرچه این سیستم راحت‌تر و بدون دردسر باشد بیشتر تمایل به خرید دارند و راضی‌تر هستند.
PC16 PD13	افزایش رضایت مشتریان	
PB4 PA5	اقدامات رقبا در بکارگیری فناوری اطلاعات	همواره در کسب و کار توجه به اقدامات رقبا وجود داشته است و کسب و کارها به کارهایی که رقبایشان برای جذب مشتری و گرفتن سهم بیشتر بازار انجام می‌دهند؛ توجه می‌کنند. سازمان‌ها همواره به رقبا و سهم بازار آنها توجه می‌کنند. استفاده رقبا از فناوری‌های نوین و کسب سهم بیشتری از بازار شرکت‌ها را وادار به استفاده از فناوری‌های جدید می‌کند.

همان‌طور که در بالا بیان شد، وجه ورودی به شرایط و زمینه‌ای اشاره دارد که فرآیند را شکل می‌دهد. در پژوهش حاضر به وجه ورودی پیشران اطلاق می‌شود. در ادامه به ابعاد، شاخص و منبع آن در قالب جدول شماره ۳ ارائه می‌شود.

۴-۱- پیشران‌های اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

جدول ۳. پیشران‌های اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

ابعاد	شاخص	کد مصاحبه شونده	منبع ادبیات
زمان: محیطی تداوم: کسب و کار	شکل‌گیری مدل‌های جدید کسب و کارها بر مبنای فناوری اطلاعات	P1, P9, P10	
	اقدامات رقبا در رابطه با بکارگیری فناوری اطلاعات	P1, P2, P6, P7	[۳۸]
	ضرورت بهبود اطلاعات در پاسخ به تغییرات بازار	P1, P2, P9	[۳۹]
	درک ضرورت نوآوری‌های دیجیتال	P1, P7, P9	[۴۰] و [۴۱] و [۴۲]
	لزوم چابک‌سازی کسب و کار	P1, P2, P10	[۳۹] و [۴۰]
	لزوم شناسایی فرصت‌های مرتبط با روندهای نوین فناوری اطلاعات	P2, P5, P10	[۴۰] و [۴۳]
	نیاز به بهبود توان رقابتی در عرصه فناوری اطلاعات	P7, P9, P1	[۳۸]
	گسترش تجارت الکترونیک / کسب و کار الکترونیک	P1, P6, P8	
	تغییر نقش فناوری اطلاعات در کسب و کار	P2, P5, P6, P9	[۳۸]
	نیاز به یکپارچه‌سازی اطلاعات سازمان	P1, P3, P5, P10	[۴۰]
انسجام ساختاری-سنتی	ناکارآمدی سیستم‌های قدیمی فناوری اطلاعات موجود	P1, P2, P5	[۴۰]
	نیاز به انعطاف‌پذیری سیستم‌های اطلاعاتی	P8, P10	
	نیاز به انسجام تحلیل‌های کسب و کار مبتنی تصمیمات لایه‌های مدیریتی	P6, P7, P3, P10	[۴۰]
	جزیره‌ای بودن پروژه‌های فناوری اطلاعات در سازمان	P1, P2, P4, P5, P8, P9	[۴۰] و [۴۱]

ابعاد	شاخص	کد مصاحبه شونده	منبع ادبیات
منابع انسانی فناور، محور، محتوا	ضرورت همراستاسازی پروژه‌های فناوری اطلاعات با سایر واحدها	P8,P7,P1, P6, P9	[۳۹]
	میزان دانش فنی کارکنان بخش فناوری اطلاعات	P3, P4, P6, P10	[۴۳]
	ارتباط کارکنان بخش فناوری اطلاعات با سایر بخش‌ها	P1, P3, P5, P9	
	آمادگی پذیرش تغییرات دیجیتال بین کارکنان	P1, P4, P6, P10	[۳۰] و [۴۵]
	آگاهی کارکنان در رابطه استراتژی فناوری اطلاعات سازمان	P1, P4, P8	[۴۶]
	اعتماد مدیریت ارشد به بخش فناوری اطلاعات	P2, P8, P3, P5	[۳۰]
	تمایل مدیریت ارشد برای فراهم سازی منابع لازم برای اجرا	P4, P7, P8, P10	[۴۰]
	نقش تسهیل‌کنندگی مدیر ارشد	P1, P4, P6, P9	[۳۰] و [۴۳]
	تمایل به نوآوری‌های تحول آفرین	P6, P10, P8, P5	[۳۹]
	نگاه مثبت مدیریت ارشد به سرمایه‌گذاری در فناوری های تحول آفرین	P2, P5, P6	[۴۷] و [۳۸] و [۳۰] و [۴۴]
اطلاعات	هدایت و مشارکت فعالانه مدیرارشد در اجرای استراتژی فناوری اطلاعات	P5,P8,P9	[۳۹]
	وجود مهارت های تصمیم‌گیری مدیران ارشد در حوزه فناوری اطلاعات	P2, P4, P6, P8	[۴۸]
	دارا بودن مهارت انجام کار به صورت تیمی	P7, P9, P10	[۴۰] و [۴۸]
	استخدام افراد دانشی بر مبنای نیاز واحد فناوری اطلاعات	P4, P7, P3, P7	[۴۹]
	گذراندن دوره های آموزشی توسعه مهارت‌های فنی مورد نیاز	P7, P8, P10	[۴۵] و [۴۶]
	درک ارزش فناوری های تحول آفرین بین کارکنان	P4, P7, P8	[۴۳] و [۳۸]
	درک نقش حمایتی فناوری اطلاعات در تدوین استراتژی‌ها	P1, P5, P8	
	تمایل به رعایت استانداردهای حوزه فناوری اطلاعات	P8, P10, P2, P4	[۴۰]
	توافق کلی نسبت به خطرات و پاداش های مشترک پروژه‌های فناوری اطلاعات	P3, P4, P8, P6	[۳۸]
	اعتماد بین کارکنان بخش فناوری اطلاعات و سایر بخش‌های سازمان	P5, P8, P4, P10	[۴۱]
نیازمندی های مهارتی	وجود مهارت های تصمیم‌گیری مدیران ارشد در حوزه فناوری اطلاعات	P2, P4, P6, P8	[۴۸]
	دارا بودن مهارت انجام کار به صورت تیمی	P7, P9, P10	[۴۰] و [۴۸]
	استخدام افراد دانشی بر مبنای نیاز واحد فناوری اطلاعات	P4, P7, P3, P7	[۴۹]
	گذراندن دوره های آموزشی توسعه مهارت‌های فنی مورد نیاز	P7, P8, P10	[۴۵] و [۴۶]
	درک ارزش فناوری های تحول آفرین بین کارکنان	P4, P7, P8	[۴۳] و [۳۸]
	درک نقش حمایتی فناوری اطلاعات در تدوین استراتژی‌ها	P1, P5, P8	
	تمایل به رعایت استانداردهای حوزه فناوری اطلاعات	P8, P10, P2, P4	[۴۰]
	توافق کلی نسبت به خطرات و پاداش های مشترک پروژه‌های فناوری اطلاعات	P3, P4, P8, P6	[۳۸]
	اعتماد بین کارکنان بخش فناوری اطلاعات و سایر بخش‌های سازمان	P5, P8, P4, P10	[۴۱]
	ارزش های مشترک	درک ارزش فناوری های تحول آفرین بین کارکنان	P4, P7, P8
درک نقش حمایتی فناوری اطلاعات در تدوین استراتژی‌ها		P1, P5, P8	
تمایل به رعایت استانداردهای حوزه فناوری اطلاعات		P8, P10, P2, P4	[۴۰]
توافق کلی نسبت به خطرات و پاداش های مشترک پروژه‌های فناوری اطلاعات		P3, P4, P8, P6	[۳۸]
اعتماد بین کارکنان بخش فناوری اطلاعات و سایر بخش‌های سازمان		P5, P8, P4, P10	[۴۱]

می‌انجامد اشاره دارد که در ادامه به ابعاد و شاخص‌های آن در

قالب جدول شماره ۴ اشاره می‌شود.

۴-۲- فرایند اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

فرایند وجه دوم چارچوب پیشنهادی می‌باشد که به پویایی درونی،

تعاملات و اقدامات داخلی که به اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

جدول ۴. فرایند اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

ابعاد	شاخص	کد مصاحبه شونده	منبع ادبیات
فناوری اطلاعات پیش‌رابطه برنامه استراتژیک	ارزیابی مستمر همراستایی استراتژی فناوری اطلاعات با اهداف و مأموریت کسب و کار	P1,P7,P8,P3	[۲۸] و [۳۰]
	ارزیابی کارآمدی استراتژی فناوری اطلاعات با توجه به روندهای نوظهور	P2,P4,P6,P1	[۲۸] و [۴۷] و [۴۴]
	همراستایی اهداف فناوری اطلاعات با بودجه حوزه فناوری اطلاعات	P3,P4,P6	[۳۸]
	تدوین برنامه اقدام برای اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات	P5,P6,P8,P9	[۳۸] و [۲۸]
	ابلاغ و آشکارسازی اهداف و استراتژی‌های فناوری اطلاعات به واحدهای سازمان	P2,P9,P4,P10	[۴۳] و [۴۱]
تناسب ساختاری	اصلاح/تغییر ساختار به منظور تسهیل ارتباطات بین واحد فناوری اطلاعات	P3,P4,P7	[۱۸] و [۴۳]
	ایجاد یا توسعه خط ارتباطی بین واحدهای مربوطه	P1,P6,P7	[۴۷] و [۴۲]
	هماهنگی بین وظایف واحدهای مختلف	P2,P8,P5,P1	[۴۳] و [۴۳] و [۳۰]
	تدوین دستورالعمل‌های حمایتی فاقد ابهام نسبت به مسئولیت در اجرای برنامه‌ها	P1,P5,P6,P7,P9,P10	[۳۰]

ابعاد	شاخص	کد مصاحبه شونده	منبع ادبیات
فناوری پشتیبان اجرای استراتژی توسعه سیاست‌های	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در اجرای استراتژی فناوری اطلاعات	P3,P7,P8,P9,P10	[۱۵] و [۴۳]
	شناسایی بازه زمانی اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات	P3,P7,P8	[۲۸]
	ایجاد سیستم انگیزشی افراد در اجرای استراتژی فناوری اطلاعات	P2,P7,P8	[۵۰]
	ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد افراد درگیر در پروژه‌های فناوری اطلاعات	P2,P6,P9,P10	[۵۰] و [۵۱]
	شناسایی منابع بالقوه مقاومت در مقابل برنامه‌ها	P3,P6,P8,P9	[۳۰] و [۴۱]
	ایجاد سیستم بازخور پیشرفت اجرای استراتژی فناوری اطلاعات	P2,P6,P8,P10	[۴۳]
	ابلاغ سیاست‌های حمایتی به سایر واحدها در سازمان	P3,P7,P8,P1	[۴۰]
منابع تخصیص بودجه‌بندی و	بودجه‌ریزی مناسب منابع مالی برای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات	P3,P5,P7	[۳۸] و [۴۶]
	زمان‌بندی واقع‌بینانه و متناسب با دوره زمانی پروژه‌های فناوری اطلاعات	P6,P10,P1	[۴۳] و [۴۶]
	تخصیص منابع به تفکیک کارکردهای فناوری اطلاعات در سازمان	P5,P7,P2,P5	[۳۸]
آموزش‌های متناسب	برگزاری آموزش‌های متناسب برای نیروی انسانی موجود	P1,P2,P3,P4,P6, P7,P8	[۱۵] و [۴۳]
	باز تعریف شرح شغل در حوزه فعالیت‌های اجرایی فناوری اطلاعات	P4,P5,P6,P10	
	شناسایی افراد مناسب برای انجام وظایف در حوزه فناوری اطلاعات	P1,P2,P3,P5,P6,P7,	[۳۸] و [۴۶]
	استخدام افراد با دانش و مهارت‌های مورد نیاز در حوزه استراتژی فناوری اطلاعات	P5,P1,P8,P9,	[۴۲]
فرهنگ انجام کار	فضای حاکم مبتنی بر ارزشمند بودن انجام فعالیت‌های محوله	P2,P4,P7,P10	[۵۲]
	انگیزه و اشتیاق کارکنان نسبت به انجام کار و حصول نتایج	P7,P1,P2,P9	[۴۳]
	جو همکاری در راستای کمک به یکدیگر در انجام وظایف جدید	P3,P6,P7,P10	[۴۳]
	نگاه منفی نسبت به سیاسی‌کاری و از زیر انجام کار فرار کردن	P2,P3,P5,P9,P10	
	تقدیر و قدردانی از تمرکز برانجام وظایف جدید در حوزه اجرای استراتژی	P4,P6,P2,P3,P9	
	ارزیابی مبتنی بر انجام کار و نتیجه‌گرایی در حوزه اجرای استراتژی فناوری اطلاعات	P5,P6,P8,P10	[۴۰] و [۲۸]

به ارائه نتایج خروجی با استفاده از مدل کارت امتیاز متوازن در قالب ابعاد و شاخص در جدول شماره ۵ ارائه می‌شود.

۳-۴ - پیامدهای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

وجه سوم چارچوب پیشنهادی، تحت عنوان خروجی به نتایج تعاملات درونی از نظر تدوین و اجرای سیاست اشاره دارد. در ادامه

جدول ۵. پیامدهای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

ابعاد	شاخص	کد مصاحبه شونده	منبع ادبیات
۵ ط ۷	کاهش هزینه عملیات	P3, P4, P9, P10	[۲۳] و [۲۱] و [۱۵]

ابعاد	شاخص	کد مصاحبه شونده	منبع ادبیات
نتایج مرتبط با فرایند	افزایش سهم بازار	P1, P10	
	بازگشت سرمایه پروژه‌های فناوری	P1, P2, P9, P3, P7, P8, P10, P5	[۲۳]
	بهبود کیفیت گزارش‌دهی در سازمان	P1, P2, P3, P9, P8, P10	
	کاهش دوباره‌کاری در فرآیندهای سازمان	P4, P6, P3, P2	
	کاهش زمان طراحی محصول جدید	P1, P5, P6	
	کنترل، هماهنگی و همکاری آنلاین واحدها	P6, P2, P3, P10, P8	[۱۸] و [۲۳]
	تسهیل فرآیند دسترسی به مشتریان	P1, P7, P8, P9, P1, P4	
	افزایش سرعت انجام کارها در سازمان	P3, P8, P9, P7, P2	[۱۸] و [۱۵]
	بصری‌سازی فرایند انجام کار برای افراد دخیل در فرایند	P8, P10, P1, P5	
	افزایش رضایت مشتریان	P3, P4, P5, P9,	
نتایج مربوط به مشتری	بهبود پاسخگویی به مشتریان	P2, P3, P5, P7, P10	[۲۱]
	بهبود سرویس‌دهی به مشتری	P1, P5, P9, P10, P7	[۱۵] و [۵۳]
	دسترسی به خدمات یکپارچه	P6, P8, P3, P1	[۱۵]
	کاهش موانع زمانی و مکانی دسترسی به اطلاعات سازمان	P1, P4, P5, P6, P10	[۵۴]
	ارائه محصولات نوآورانه مبتنی بر فناوری	P1, P2, P5, P7, P8, P10	[۴۰] و [۱۵] و [۴۳]
نتایج بعد رشد و یادگیری	ارتقا هوشمندی رقابتی دیجیتال	P6, P8, P10, P2, P3	
	همراستاسازی فناوری با نیازهای کسب و کار	P1, P6, P10	[۲۱] و [۱۸] و [۱۵] و [۴۳]
	بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان	P3, P10, P9, P5, P8	[۱۵]
	کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری‌های نوظهور	P1, P7, P4, P6, P9	
	ارتقای توان بهره‌گیری از روندهای نوین فناوری اطلاعات	P1, P2, P3, P4, P8	[۵۳]
	نگاهی جدید به فرصت‌های تجاری جدید	P3, P7, P9, P10	[۱۵]
	سهولت در بکارگیری فناوری‌های نوین	P1, P4, P7, P10	[۴۵] و [۴۶]

است در قالب الگوی اجرای استراتژی فناوری در شکل ۱ ارائه می‌شود.

همانطور که از محتوای جدول شماره ۵ بر می‌آید، پیامدهای اجرای استراتژی فناوری اطلاعات در قالب کارت امتیاز متوازن در چهار بعد اصلی مالی، مشتریان، فرایند داخلی و بعد رشد و یادگیری دسته‌بندی گردیده است. در ادامه آنچه در جداول بالا ارائه شده



شکل ۱. چارچوب اجرای استراتژی فناوری اطلاعات

۵. بحث و نتیجه‌گیری

اگر بخواهیم به اجرای استراتژی نگاهی نظام‌مند و سیستمی داشته باشیم، پیشران‌ها به واقع ورودی‌های سیستم محسوب می‌شوند که در این پژوهش شامل شاخص‌های درک الزامات محیطی تداوم کسب و کار، انسجام ساختاری-سیستمی، منابع انسانی فناوری محور، رویکرد فناورانه مدیریت، نیازمندی‌های مهارتی و ارزش‌های مشترک می‌باشند. عوامل مذکور نشان از داشته‌ها، الزامات و نیازمندی‌هایی است که فرآیند تدوین و پیاده‌سازی استراتژی فناوری اطلاعات را جهت‌دهی و راهنمایی می‌کند. در پاسخ به تغییرات پیش‌بینی شده در محیط کسب و کار، سازمان‌ها با سرعتی فزاینده در حال توسعه فناوری‌های اطلاعات خود هستند.

مدیران فناوری اطلاعات روی آگاهی‌های محیطی و تحلیل موقعیت زمان صرف نمی‌کنند؛ در نتیجه، برنامه‌های اجرا شده موفق و اثر بخش نیستند و در نهایت اهداف کسب و کار را تأمین نمی‌کنند. نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن است مدیرانی که به تحلیل موقعیتی با دقت بیشتری توجه می‌کنند، می‌توانند با چابکی بیشتری از مفهوم استراتژی و برنامه‌ریزی اجرای استراتژی استفاده کنند. برنامه‌ریزان می‌توانند سیستم‌های تجاری فعلی، سیستم‌های سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین محیط کسب و کار و محیط بیرونی فناوری اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنند تا استراتژی فناوری اطلاعات را با استراتژی کسب و کار هماهنگ کنند. بنابراین، صرف‌نظر از افزایش زمان و هزینه مورد نیاز، خروجی فرآیند برنامه‌ریزی را می‌توان به طور قابل توجهی بهبود بخشید. وقتی مدیران محیط را درک کنند، می‌توانند اهداف و فرصت‌های مهم فناوری اطلاعات را برای بهبود تعیین و ارزیابی کنند تا استراتژی‌های فناوری اطلاعات سطح بالا را در مفهوم استراتژی کسب و کار خود تعریف کنند [۵۵].

شاخص انسجام ساختاری - سیستمی برای موضوع اشاره دارد که در دنیای کسب و کار فعلی سیستم قدیمی و منسوخ اطلاعات کارکرد خود را از دست داده است و سازمان‌ها نیازمند سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات هستند تا بتوانند اطلاعات را در سراسر سازمان یکپارچه نمایند. از این منظر انعطاف‌پذیری در سیستم‌های اطلاعاتی سازمان که از الزامات واکنش به هنگام و سریع کسب و کار امروزی می‌باشد را می‌توان انتظار داشت. از سوی دیگر الزامات ساختاری در دنیای رقابت و کسب و کار حاکی از آن است

که وجود لایه‌های متعدد مدیریتی، برگزاری جلسات متعدد، پراکندگی پروژه‌های فناوری اطلاعات و در نتیجه زمان‌بر بودن انجام کارها پیشران‌های تأثیرگذاری هستند تا سازمان‌ها را به سوی بکارگیری فناوری‌های جدید سوق دهد.

رویکرد مثبت و مشترک نسبت به بکارگیری فناوری‌های جدید و وجود زمینه‌های ایجاد و گسترش مهارت‌های فناوری محور می‌تواند بستر مهمی در گرایش مدیران سازمان به سوی بکارگیری فناوری‌های جدید باشد. زیرا منابع انسانی دارای راهبردی محسوب می‌شود که به شرکت‌ها را مزیت رقابتی برخوردار می‌سازد. منابع انسانی مجموعه‌ای از آموزش، اشتغال یا تجربه صنعتی و انواع دیگر تجربیات است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد عملکرد برتر داشته باشند. رفتار جمعی یک شرکت به اقدامات، تعاملات و مهارت‌های فردی بستگی دارد. علاوه بر این، شرکت‌ها با کارکنان ارزشمند، ماهر، شایسته و سازمان یافته قادر به اجرای موفق استراتژی‌ها و بهبود عملکرد استراتژیک می‌باشند [۵۶].

در وجه دوم از چارچوب پیشنهادی، که در این پژوهش عنوان فرایند به آن اطلاق شده است، در مسیر علی تحت تأثیر پیشران‌ها شکل می‌گیرد. این وجه از مدل به فرایندهای فناوری اطلاعات با شاخص‌های پایش و ابلاغ برنامه فناوری اطلاعات، تناسب ساختاری، توسعه سیاست‌های پشتیبان اجرای فناوری اطلاعات، بودجه‌بندی و تخصیص منابع، آموزش‌های متناسب و فرهنگ انجام کار تبیین می‌شود.

اولین قدم طبیعی در بحث فرایندهای استراتژی‌های فناوری اطلاعات، ایجاد ساختاری با لایه‌ها و ابعاد مرتبط و متناسب است که ویژگی‌های فعالیت‌ها، تصمیم‌ها، نقش‌های ضروری و نهادهای سیاست‌گذار را هدایت می‌کند [۵۷]. زیرا کارایی و اثربخشی با خود به‌همراه دارد و روش شناختی برای حمایت از اجرای استراتژی فناوری اطلاعات را با توجه به لایه‌های سازمانی مشخص می‌نماید [۶].

شرکت‌ها نیاز به حفظ ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و مدل حاکمیتی مناسب دارند که در راستای تخصیص و استفاده کارآمد از منابع عمل کنند. ساختارها و مدل حاکمیتی باید با نیازهای ساختاری استراتژی در حال اجرا در هر زمان معین مطابقت داشته باشد. علاوه بر این، شرکت‌ها نیاز به توسعه و اجرای سیاست‌های

سازمانی قوی دارند که با فعالیت‌های تجاری فعلی مرتبط باشد. این امر می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری را تسهیل نماید و از ابتکارات استراتژیک آنها حمایت کند.

گالبریت و ناتانسون^۱ از محققان مدیریت استراتژیک در دهه‌های ۱۹۶۰، ۱۹۷۰ و حتی ۱۹۸۰، تأکید زیادی بر ساختار سازمانی در هنگام ایجاد یا اجرای استراتژی دارند. به زعم آنها یک سازمان دارای اشکال ساختاری و فرآیندهای سازمانی متنوعی است که می‌تواند در هنگام اجرای یک استراتژی انتخابی از بین آنها انتخاب کرد. اشکال ساختار پیامدهای اقتصادی ایجاد می‌کند. به عبارتی، اشکال ساختاری در اجرای یک استراتژی معین به یک اندازه مؤثر نیستند. بنابراین پیشنهاد می‌کنند همانطور که مدیران تلاش و زمان کافی برای تدوین برنامه‌ها اختصاص می‌دهند؛ زمان و تلاش لازم را برای برنامه‌ریزی شکل سازمانی خود اختصاص دهند [۵۸]. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به تصمیم‌گیری در مورد ساختار سازمانی به منظور ایجاد واحدهای عملیاتی که مناسب‌ترین حالت ممکن برای کاهش فرآیند انجام کار است، بستگی دارد. هربینیاک و جویس^۲ (۱۹۸۴) بر این موضوع اذعان دارند که ساختار اصلی سازمانی باید از استراتژی پیروی کند تا اجرای موفق استراتژی حاصل شود [۵۰].

کریستین لیویو^۳ (۲۰۱۳) بر این موضوع اذعان دارد که ساختار سازمانی تضمین می‌کند که شرکت دارای نگرش و ابزار مناسبی است که از اجرای استراتژی پشتیبانی می‌کند. همه اعضای یک سازمان باید مسئولیت‌های خود را درک و در قبال آن پاسخگو باشند [۵۹]. به طور خاص، سرپرستان بر اساس شکل‌گیری کسب‌وکار، کیفیت کار، قابلیت ارتباط، اعتبار و سایر عوامل ارزیابی می‌شوند [۶۰].

علاوه بر این، مدیریت باید خطوط ارتباطی در کل سازمان را نیز توصیف کند. کارکنان در تمام زمینه‌های تخصصی باید به خوبی با سایر بخش‌ها و سرپرستان ارتباط برقرار کنند تا بتوانند به عنوان یک تیم به اهداف شرکت دست یابند [۶۱]. اطمینان از وجود ارتباطات شفاف و باز بین کارکنان و مدیران باعث ایجاد شفافیت می‌شود و افراد می‌توانند نظرات مختلفی را به خصوص در مورد موضوعاتی که ممکن است بر پیشرفت شرکت و نحوه رسیدگی به آنها تأثیر بگذارد به اشتراک بگذارند. ارتباطات باز اجازه بحث،

استدلال، حمایت و بازخورد، اشتیاق شخصی را فراهم می‌سازد [۶۲].

در طول اجرای هر نوع استراتژی، یک سیاست سازمانی قوی در راستای استفاده کارآمد از منابع مورد نیاز است [۵۷]. شرکت‌ها برای اجرا و پشتیبانی از اجرای استراتژی به دستورالعمل‌ها، قوانین و رویه‌هایی نیاز دارند. شرکت‌ها از سیاست‌ها برای حل مشکلات تکراری، هدایت اقدامات مدیریتی و اجرای استراتژی موثر بهره می‌برند. تدوین سیاست‌ها باعث هماهنگی درون و بین بخش‌های یک سازمان می‌شوند [۶۳]. از این‌رو، استقرار سیستم‌های پشتیبانی اداری داخلی متناسب با نیازهای استراتژی از لزومات موفقیت در اجرای استراتژی محسوب می‌شود. به بیان ساده، اجرای استراتژی به ایجاد انواع مناسب سیاست‌ها و رویه‌های تسهیل‌کننده استراتژی، دریافت اطلاعات کلیدی مناسب به موقع، و استفاده از کنترل‌های مناسب که مورد نیاز است بستگی دارد و سازمان را در مسیر استراتژیک خود نگه دارد.

گفتگوهای صورت گرفته با خبرگان امر حاکی از آن است که حاکمیت فضای انجام کار و ارزشمندی تلاش و فعالیت و مطرود بودن هر گونه سیاسی‌کاری و فرار از انجام کار می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر موفقیت قرار دهد. در همین راستا هربینیاک و جویس (۱۹۸۴) اظهار می‌دارند: «رفتاری که تقویت می‌شود تمایل به تکرار دارد»، برای ایجاد انگیزه رفتاری که با اهداف کوتاه مدت و استراتژیک سازگار است، ایجاد پاداش‌ها و کنترل‌هایی با در نظر گرفتن عملیات سازمان و نیازهای آن برای بقای بلندمدت، ایجاد انگیزه در واحدها و افراد سازمانی برای اجرای برنامه‌های راهبردی و دستیابی به نتایج هدفمند اهمیت زیادی دارد [۵۱]. ایجاد فرهنگ سازمانی حامی استراتژی؛ ایجاد یک نتیجه‌گیری قوی و روحیه عملکرد بالا؛ و پیوند ساختار پاداش با عملکرد استراتژیک واقعی جایگاه خاصی در موفقیت برنامه‌ها دارد. برخی از شرکت‌ها، ارزیابی عملکرد را در بطن فرهنگ اصلی خود قرار داده‌اند که به موجب آن، کارکنانی که بهترین عملکرد را دارند، با پرداخت دستمزد به آنها یا ارتقاء آنها در بخش‌های مختلف پاداش می‌دهند. چنین فرهنگی محیطی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان بر این امر واقف هستند که باید شایستگی خود را بهبود بخشند تا مشمول برنامه‌های پرداختی سازمان شوند. به این

³ Cristian-Liviu

¹ Galbraith & Nathanson

² Hrebiniak & Joyce

تصمیم‌گیری و اقدام را تسهیل می‌بخشد. کارت امتیازی متوازن مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت سازمانی و نمایی جامع از کسب و کار ارائه می‌دهد. علاوه بر این، به صراحت بیان می‌شود که کارت امتیاز متوازن چارچوبی برای مدیریت اجرای استراتژی فراهم می‌کند. نکته بسیار مهم برای مفهوم کارت امتیاز متوازن این واقعیت است که سیستم اندازه‌گیری و استراتژی به شدت به هم مرتبط هستند [۶۷].

همانطور که جدول ۵ نشان می‌دهد، پیامدها در چهار بعد مالی، مشتریان، فرآیندها و یادگیری و رشد دسته‌بندی شدند. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که از بعد مالی کاهش هزینه‌های فعالیت‌های سازمان، افزایش در سهم بازار و بازگشت سرمایه‌گذاری و اثربخشی سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات در پروژه‌های فناوری را به همراه دارد. در همین راستا نتایج پژوهشی با بیان عبارت «لایه انگیزشی - هدف» انتظار بر آن است که بهبود محصول به نوبه خود نفوذ در بازار را محقق می‌سازد؛ به این معنا که اول اینکه مشتریان فعلی خرید بیشتری داشته و دوم مشتریان جدید به خرید محصولات روی خواهند آورد. لایه فناوری تحلیل لایه کاربردی را فعالی می‌کند؛ در نتیجه تجزیه و تحلیل تجاری (لایه تجاری) امکان‌پذیر می‌شود که منجر به کاهش قیمت (لایه انگیزشی - هدف) می‌شود که در نهایت نفوذ در بازار را برای سازمان به ارمغان می‌آورد [۶۸]. به این ترتیب، فناوری اطلاعات قابلیت‌ها در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد که اهداف مالی سازمان را محقق می‌سازد. از منظر نتایج مرتبط با فرآیند می‌توان به بهبود کیفیت گزارش‌دهی در سازمان، بهبود فرآیندهای کاری، کاهش زمان طراحی محصول جدید، تسهیل فرآیند دسترسی به مشتریان، بهبود هماهنگی در انجام فعالیت‌ها و افزایش سرعت دسترسی به مشتریان را در پی دارد. بررسی‌ها نشان از آن دارد که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات سازمان را در مسیری قرار می‌دهد که بتواند فرآیندهای تجاری خود را به خوبی اجرا نماید، بطوری که این اطمینان را می‌دهد که فرآیندهای عملیاتی بطور مؤثر اجرا و به تغییرات در کسب و کار به سرعت واکنش نشان دهد. به عبارتی، برنامه‌ها و اقدامات به سرعت و مطابق با الزامات زمانی مورد انتظار در قالب ساختار و فرآیندها در عمل محقق می‌شود [۵۵].

از منظر مربوط به مشتریان افزایش رضایت مشتریان، پاسخ‌گویی مناسب به مشتریان و فراهم نمودن دسترسی مشتریان به خدمات یکپارچه و همچنین کاهش موانع زمانی و مکانی دستیابی به

ترتیب، محیطی باید ایجاد شود که در آن همه تعهدات را از نظر تاکتیکی برای دستیابی به اهداف، می‌توان برنامه‌ریزی نمود [۶۴].

تأمین بودجه به صورت منابع پولی یا غیر پولی از تعهدات مهم در اجرای استراتژی در یک سازمان است [۶۲]. در طول اجرای استراتژی، اولین چیزی که به ذهن می‌رسد، مقدار پول مورد نیاز برای پشتیبانی برنامه با پوشش تمام هزینه‌ها می‌باشد. به علاوه، زمان نیز از منابع مهم محسوب می‌شود [۶۵]. باید زمان کافی برای اطمینان از اجرای سیاست در طول فرآیند وجود داشته باشد. اجرای استراتژی فرآیند تخصیص منابع با هدف حمایت از استراتژی‌های انتخاب شده است. این فرآیند معمولاً شامل فعالیت‌های مدیریتی مختلفی است که در به حرکت درآوردن استراتژی، کنترل‌های استراتژیک ایجاد می‌کنند تا پیشرفت را ارزیابی کنند و در نهایت برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری هستند [۶۶]. همان‌طور که بررسی‌ها نشان می‌دهد، بودجه اختصاصی برای اجرای پروژه‌ها آنها را چابک می‌کند [۴۳]. به این ترتیب، شکست شرکت‌ها در ایمن‌سازی و بهینه‌سازی منابع خود ممکن است مانع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی شود [۱۲].

گفتگوها و جملات مصاحبه به جذب و همچنین آموزش متناسب نسبت به مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در اجرای استراتژی فناوری کارکنان اشاره دارد. اجرای یک استراتژی بدون افرادی با مهارت‌ها، نگرش و آموزش‌های لازم منجر به فاجعه می‌شود. مشکل اصلی در اجرای استراتژی داشتن افرادی مناسب با مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مناسب برای انجام وظایفی است که می‌تواند استراتژی را به اجرا در آورد. زیرا داشتن کارکنان مناسب، احتمال موفقیت را تا حد زیادی افزایش می‌دهد [۶۱]. به این ترتیب، باتوجه به اهمیت تناسب شغل و شاغل که در گفتگوها مورد تأکید قرار گرفته است، از آنجایی که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی بخصوص در اجرای استراتژی‌های فناوری تا حد زیادی به پرسنل متخصص بستگی دارد؛ ایجاد و پرورش مهارت‌ها و شایستگی‌های متمایزی که استراتژی بر اساس آن استوار است؛ باعث می‌شود انتخاب افراد برای پست‌های کلیدی به درستی صورت گیرد.

وجه سوم چارچوب پیشنهادی به پیامدها اشاره دارد. اتکینسون^۱ (۲۰۰۶) بر اساس یک بررسی جامع از ادبیات اجرای استراتژی، به این نتیجه می‌رسد که کارت امتیازی متوازن^۲ می‌تواند نقش مهمی در اجرای استراتژی ایفا کند؛ بطوری که ترجمه استراتژی در

² Balance Score Card (BSC)

¹ Atkinson

در سطح تئوریک ارائه شده است و در عمل بکاربرده نشده است. پیشنهاد می‌شود با روش مطالعه موردی از چارچوب توسعه یافته در ارزیابی شرکتی منتخب از نظر مولفه‌های اجرای استراتژی فناوری اطلاعات استفاده گردد.

مراجع

- [1] Kitsios F, Kamariotou M. Business strategy modelling based on enterprise architecture: A state of the art review. *Business Process Management Journal*, Jun 2018.
- [2] Céspedes-Lorente JJ, Magán-Díaz A, Martínez-Ros E. Information technologies and downsizing: Examining their impact on economic performance. *Information & Management*.;55(4):526-35, Jun 2019.
- [3] Bae HS. The interaction effect of strategic information systems on performance of international freight forwarders: an analysis of gaps in performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 1;35(2):108-17, Jun 2019.
- [4] Mitić S, Popović J, Poštin J, Čilerdžić V, Szabó L. Information technology as an indicator of the level of organizational performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*.;11(1):29-41,2021.
- [5] Labunska S, Zyma O, Sushchenko S. The use of information systems as a way to ensure interaction between small and big tourism enterprises. *Access Journal*.;3(1):16-28,2022.
- [6] Bartenschlager J, Goeken M. IT strategy implementation framework—bridging enterprise architecture and IT governance, 2010.
- [7] Strydom K, Fourie CJ. The perceived influence of diversity factors on effective strategy implementation in a higher education institution. *Heliyon*. 1;4(4), Apr 2018.
- [8] Muhammad DH. Implementasi Pendidikan Humanisme Religiusitas Dalam Pendidikan Pendidikan Agama Islam Di Era Revolusi Industri 4.0. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 28;4(2):122-31, Oct 2020.

اطلاعات سازمان را نشان می‌دهد. فرایندهای بهینه‌سازی شده کاربران را قادر می‌سازد، سفارش‌ها و درخواست‌های خود را به وجه مناسب‌تری انجام خواهند داد [۶۸]. زیرا راه کارهای فناوری در طول زمان و مکان تکامل یافته و نیازهای سازمان و کاربران آن را پوشش می‌دهد [۲۳]. این‌طور می‌توان نتیجه‌گیری نمود که بهبود فرایندها در سطح کسب و کار توسعه بازار در سطح مشتریان را به همراه خواهد داشت. در نهایت از منظر رشد و یادگیری ارائه محصولات نوآور و مبتنی بر فناوری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان، توان بهره‌مندی از فرصت‌های تجاری جدید و همچنین سهولت در بکارگیری فناوری‌های نوین را با خود به همراه دارد. شایان ذکر است، از آنجاییکه سخت افزار از نرم‌افزار پشتیبانی می‌کند، سخت‌افزار تحت کنترل نرم افزار عمل می‌کند و بدون آن غیر قابل اجرا است، بنابراین مهارت‌های انسانی باید با راه حل‌هایی برای عملیاتی‌سازی موثر همراه شود [۲۳]. در همین راستا یافته‌ها حاکی از آن است که با حاکمیت فناوری اطلاعات، مدیران ارشد به کسب دانش پایه‌ای در خصوص فناوری ملزم می‌شوند؛ تا بتوانند از فعالیت‌های بخش فناوری اطلاعات در راستای بهبود عملکرد حمایت نمایند. به این معنا که برنامه‌های کاربردی ارائه شده باید مطابق با عملکردها و نیازهای مشتریان باشد تا فعالیت‌ها را نه تنها سرعت بخشد بلکه ساده‌تر نیز نماید [۵۵].

۶. محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد برای

تحقیقات آتی

در پایان باید اذعان نمود که علیرغم دانش افزایی پژوهش حاضر در حوزه مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات، همانند سایر پژوهش‌ها، با محدودیت‌هایی همراه است که رفع این محدودیت‌ها راه را برای پژوهش‌های کمی و کیفی باز می‌کند. نخست اینکه، با توجه به اهداف پژوهش، به منظور توسعه چارچوب ارائه شده از رویکرد کیفی استفاده شده است که بهره‌گیری از رویکردهای کمی به منظور اولویت‌بندی و یا بررسی رابطه بین مولفه‌ها می‌تواند بصیرت ارزشمندی را برای مدیران فراهم سازد. دوم، پژوهش به طور کلی به شناسایی مولفه‌های چارچوب اجرای استراتژی فارغ از زمینه و صنعت مورد مطالعه پرداخته است؛ انجام پژوهش‌های بیشتر در خصوص شناسایی مولفه‌ها به ویژه پیامدها و پیشران‌های متناسب با هر زمینه (سازمان‌های دولتی، مراکز درمانی، شرکت‌های دانش بنیان و غیره) و یا صنعت خاص (گردشگری، بانکداری، بیمه و غیره) می‌تواند برای مدیران کاربردی باشد. سوم، چارچوب

- Modern Business (pp. 51-78). IGI Global, 2015.
- [20] Peppard J, Ward J. Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *The Journal of Strategic Information Systems*. 1;13(2):167-94, Jul,2004.
- [21] Cuenca, L., Boza, A., & Ortiz, A. An enterprise engineering approach for the alignment of business and information technology strategy. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 24(11), 974-992, 2011.
- [22] Kitsios, F., & Kamariotou, M.. Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda. *Sustainability*, 13(4), 2021.
- [23] Iyamu, T., & Batyashe, N. R. Operationalisation of the Information Technology strategy in an organisation. *Journal of Contemporary Management*, 17(2), 198-224, 2020.
- [24] Neilson B, Rossiter N. Precarity as a political concept, or, Fordism as exception. *Theory, culture & society*;25(7-8):51-72 Dec,2008.
- [25] Hrebiniak LG, Joyce WF. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*. 1:336-49,1985 Sep.
- [26] Chew EK, Gottschalk P, editors. *Information Technology Strategy and Management: Best Practices: Best Practices*. IGI Global; Jan 2009.
- [27] Gillani Mišanková M, Kočišová K. Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 24;110:861-70, Jan 2014.
- [28] Tan, A. W. K., & Theodorou, P. (Eds.). *Strategic information technology and portfolio management*. IGI Global,2009.
- [29] Hoshdar F, Ghazinoory S, Arasti M, Fassihi SF. Technology planning system for the Iranian petroleum industry: Lessons learned from sanctions. *Technological Forecasting and Social Change*. 1;122:170-8, Sep 2017.
- [30] Zareee B,Saghafi F,Ghobadi S,AyatS The effect of electronic readiness on the
- [9] Tawse A, Tabesh P. Strategy implementation: A comprehensive framework. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13212). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2017.
- [10] Hwabamungu B, Brown I, Williams Q. Stakeholder influence in public sector information systems strategy implementation—The case of public hospitals in South Africa. *International journal of medical informatics*. 1;109:39-48, Jan 2018.
- [11] Johnson-Cramer ME, Parise S, Cross RL. Managing change through networks and values. *California Management Review*.;49(3):85-109, Apr 2007.
- [12] Lovallo D, Kahneman D. Delusions of success. *Harvard business review*.;81(7):56-63, Jul 2003.
- [13] Franco EF, Hirama K, Carvalho MM. Applying system dynamics approach in software and information system projects: A mapping study. *Information and Software Technology*. 1;93:58-73 ,Jan 2018.
- [14] Kamariotou M, Kitsios F. How managers use information systems for strategy implementation in agritourism SMEs. *Information*. 20;11(6):331, Jun 2020.
- [15] Peppard, J., & Ward, J. *The strategic management of information systems: Building a digital strategy*. John Wiley & Sons,2016.
- [16] Rodríguez JR, Clarisó R, Marco-Simó JM. Towards a Framework for Assessing IT Strategy Execution. *Computers*.;8(3):69, Sep 2019.
- [17] Hong EK. Information technology strategic planning. *IT professional*. 20;11(6):8-15, Nov 2009.
- [18] Williams JA, Torres HG, Carte T. A Review of IS Strategy Literature: Current Trends and Future Opportunities. *Journal of Computer Information Systems*.;62(1):1-1 Jan 2022.
- [19] Iyamu T. Politicking the Information Technology Strategy in Organisations. In *Strategic Information Technology Governance and Organizational Politics in*

- [41] Stewart RA, Mohamed S, Marosszeky M. An empirical investigation into the link between information technology implementation barriers and coping strategies in the Australian construction industry. *Construction Innovation*. 1;4(3):155-71, Sep 2004.
- [42] Nanji KC, Cina J, Patel N, Churchill W, Gandhi TK, Poon EG. Overcoming barriers to the implementation of a pharmacy bar code scanning system for medication dispensing: a case study. *Journal of the American Medical Informatics Association*. 1;16(5):645-50, Sep 2009.
- [43] Chanas S, Myers MD, Hess T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*. 1;28(1):17-33, Mar2019.
- [44] Yeow A, Soh C, Hansen R. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*. 1;27(1):43-58, Mar 2018.
- [45] Huda MQ, Hussin H. ICT implementation barriers and organizational issues in Islamic-based higher education institution: The case of Syarif Hidayatullah State Islamic University (UIN) Jakarta. In *Proceeding of the 3rd International Conference on Information and Communication Technology for the Moslem World (ICT4M)* 13 (pp. A18-A25). IEEE, Dec 2010 .
- [46] Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair K. and Cobanoglu, C. Barriers to information technology change projects in hotels., available at:http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent?article=41276&context=14gradconf_hospitality, April 2013.
- [47] Twinomugisha, A. "The use of technology in education: experiences of African virtual university", *Proceedings of Information Technology Research and Education, IEEE*, 11-13, pp. 506-511, August 2003.
- [48] Walley P, Davies C. Implementing IT in NHS hospitals-internal barriers to technological advancement. *International implementation of information technology projects in the Bank of Trade, Economy and Modern Trade*,4 (3,5),99-126, 2009.
- [31] Shahmansoori M, Nabiollahi A, Khani N. Identification of Factors Affecting Success of IT Strategic Planning (ITSP);(a Case Study: in National Iranian Oil Company). *Iranian Journal of Information processing and Management*.;33(2):517-48, Mar 2018.
- [32] Creswell JW, Poth CN. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. SAGE Publication Incorporated; 2019.
- [33] تبریزی، منصوره " تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی" *فصلنامه علوم اجتماعی*, ۲۱(۶۴), ۱۰۵-۱۳۸؛ ۱۳۹۳.
- [34] Hsieh HF, Shannon SE. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*.;15(9):1277-88, Nov2005.
- [35] Elo S, Kääriäinen M, Kanste O, Pölkki T, Utriainen K, Kyngäs H. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*. 5;4(1):2158244014522633, Feb2014.
- [36] Hennink M, Kaiser BN. Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*;292:114523, Jan 2022.
- [37] Jensen LA, Allen MN. Meta-synthesis of qualitative findings. *Qualitative health research*.;6(4):553-60, Nov1997.
- [38] Hamdan AR, Yahaya JH, Deraman A, Jusoh YY. The success factors and barriers of information technology implementation in small and medium enterprises: an empirical study in Malaysia. *International Journal of Business Information Systems*.;21(4):477-94, 2016.
- [39] Dang D, Vartiainen T. Digital strategy patterns in information systems research. In *PACIS 2019 Proceedings: 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems. Barriers to Intergenerational Innovation in Global Context 2019*. Association for Information Systems.
- [40] Kim S. Critical Success Factors Evaluation by Multi-Criteria Decision-Making: A Strategic Information System Planning and Strategy-As-Practice Perspective. *Information*. 25;13(6):270, May 2022.

- empirical research. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.*;22(1):1690-6, 2013.
- [60] Aspridis G, Kyriakou D. Human Resource Evaluation in Hotel Units. *Management.* 1;7(1), Mar 2012.
- [61] Powell BJ, Waltz TJ, Chinman MJ, Damschroder LJ, Smith JL, Matthieu MM, Proctor EK, Kirchner JE. A refined compilation of implementation strategies: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project. *Implementation Science*;10(1):1-4, Dec 2015.
- [62] Arzenšek A, KOŠMRLJ K. Assessment of Relationship between Young Researchers and Mentors and Implications for Knowledge Transfer. *Management.*;12(3, Sep 2017.
- [63] David FR. Strategic management concepts and cases. Prentice hall; 2011. Rani P. Strategy Implementation in Organizations: A Conceptual Overview. *Management (18544223).* 1;14(3), Sep 2019.
- [64] Lubis A, Torong ZB, Muda I. The urgency of implementing balanced scorecard system on local government in North Sumatra-Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research.*;14(11):7575-90, 2016.
- [65] Pearce JA, Robinson RB, Subramanian R. Strategic management: Formulation, implementation, and control. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill; 2009.
- [66] Atkinson H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management decision.* Dec 2006.
- [67] Kaplan RS, Norton DP. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review.* 1;82(2):52-63, Feb 2004.
- [68] Bhattacharya M. Why technology innovations are still a cottage industry in education?. In 2008 Eighth IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies 1, 999-1000. IEEE, Jul 2008.
- journal of healthcare technology and management;4(3-4):259-72 Jan 2002.
- [49] Heung VC. Barriers to implementing E-commerce in the travel industry: a practical perspective. *International journal of Hospitality management.* 1;22(1):111-8, Mar 2003.
- [50] Hrebiniak LG. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics.* 2006.
- [51] Bossidy, L. and Charan, R. Execution: The Discipline of Getting Things Done, New York: Crown Business, 2002.
- [52] Pryor MG, Anderson D, Toombs LA, Humphreys JH. Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. *Journal of management Research*;7(1):3-17, 2007.
- [53] Sudaryo Y, Purnamasari D. Information Technology (IT) Development Strategy of STIE INABA in the Perspective of IT Balanced Scorecard. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR).* e-ISSN. 2018.
- [54] Sardjono W, Selviyanti E, Perdana WG. The application of the factor analysis method to determine the performance of IT implementation in companies based on the IT balanced scorecard measurement method. *In Journal of Physics: Conference Series 1538(1)p.* IOP Publishing, May 2020.
- [55] Burgelman RA, McKinney W, Meza PE. Becoming Hewlett Packard: why strategic leadership matters. Oxford University Press; 2017.
- [56] Nwachukwu C, Chladkova H. Firm resources, strategic analysis capability and strategic performance: organisational structure as moderator. *International Journal for Quality Research.*;13(1):75-94, Mar 2019.
- [57] Peterson DK. The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & society.*;43(3):296-319, Sep 2004.
- [58] Galbraith JR, Nathanson DA. Strategy implementation: The role of structure and process. West Publishing Company; 1978.
- [59] Cristian-Liviu V. Organizational culture and strategy: How does it work? An