

سطح همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان

پیمان حاجی زاده

آدرس: تهران، شهرستان قدس، سرخسار، خ ۱۲ متری بهاران، پشت مدرسه تیموری پلاک ۶. P.hajizade@gmail.com

چکیده

سازمان به مثابه یک سیستم بوده که در آن تمام اجزاء باید بایکدیگر هماهنگی و هم‌افزایی لازم را داشته باشند. در این خصوص همسویی و هماهنگی استراتژی‌ها بویژه بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی سازمان، از مقولات مهم در جهت اثربخش بودن سازمان است. لذا در این مقاله تلاش می‌شود پس از توصیف استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی سازمان، با مطالعه ادبیات موجود سطوح همسویی مختلفی که این دو استراتژی می‌توانند داشته باشند شناسایی و تشریح می‌گردد و در ادامه با مطالعه اسناد و منابع موجود شاخص‌هایی که می‌توان از آنها جهت سنجش میزان همسویی بین این دو استراتژی در سازمان استفاده کرد احصاء شده است.

کلمات کلیدی: همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار، استراتژی فناوری اطلاعات، بلوغ همسویی استراتژیک، استراتژی کسب و کار.

۱. مقدمه

بررسی دیدگاه صاحب نظران مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که هر کدام از آنها از زاویه یکی از نگرش‌های علمی، کمی و فرایندی به مدیریت استراتژیک می‌پردازند. عده‌ای چارچوب مدیریت استراتژیک را براساس الگوی "تصمیم‌گیری محدود" که در حوزه نگرش علمی قرار می‌گیرد بیان می‌کنند [۱]، عده‌ای مدیریت استراتژیک را از زاویه "مدلهای کمی" ارایه کرده و عده‌ای دیگر نیز به مدیریت استراتژیک از زاویه "نگرش فرایندی" نگاه کرده‌اند [۲]. در اکثر الگوهای مدیریت استراتژیک،

بررسی شرایط محیط خارجی و داخلی (نگرش اقتضایی) و تعامل بین عناصر سازمانی در جهت تطابق با محیط (نگرش سیستمی) مورد توجه قرار گرفته است.

همچنین باید توجه داشت که در دنیای پویای کنونی بکارگیری اثربخش فناوری اطلاعات از الزامات موفقیت سازمانها محسوب می‌شود، در این راستا لزوم تدوین برنامه استراتژیک فناوری اطلاعات احساس می‌شود. برداشت استراتژیک از فناوری پیشرفته اطلاعات به معنای درک مزایای استراتژیک این ابزار و توانایی علم جدید در ایجاد تحولات اساسی در نهادها و سازمانهاست، زیرا ساختار فناوری اطلاعات بر تمامی هدفها و ساختارهای ارتباطاتی سازمان اثر خواهد گذاشت. باید توجه داشت که هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، باید با استراتژیهای سطوح دیگر و با استراتژی سطح شرکت هماهنگ باشد [۳].

امروزه استفاده از IT^۱ به یکی از الزامات سازمانها تبدیل شده، بنابراین شیوه استفاده بهینه و کارآمد از اطلاعات و تدوین استراتژی مناسب بکارگیری IT در سازمانها از اهمیت بخصوصی برخوردار است. بدین ترتیب جهت موفقیت سازمانها در مسیر تحقق اهداف کلان سازمانی، همسویی استراتژی IT با استراتژی کسب و کار سازمان بسیار مهم می‌باشد [۴]. همچنین نتایج بعضی از مطالعات بیانگر این واقعیت است که اگرچه IT می‌تواند منجر به خدمات بهتر به مشتری، کیفیت بهتر محصول و قیمت‌های مناسبتر شود، در مقابل قادر است که هزینه‌های بیشتر و بهره‌وری کمتری را نسبت به رویکردهای سنتی دربر داشته باشد [۵، ۶]. بدین ترتیب در سالهای اخیر سرمایه‌گذاری مناسبی در حوزه IT در سازمانها صورت گرفته است. تقریباً دوا سوم بودجه IT در سازمانها صرف زیرساخت می‌شود که شامل کامپیوتر و سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای ارتباطاتی می‌باشد [۷، ۸]. سرمایه‌گذاری در زیرساخت IT تأثیری مستقیم بر کیفیت محصول ارائه شده توسط شرکت‌های فعال در صنایع اطلاعات بنیان دارد [۹].

با این توصیف سوالی اول پرسش این مقاله، انواع سطوح همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان می‌باشد و در ادامه سعی دارد شاخص‌های سنجش این همسویی را مشخص نماید.

۲. مبانی پژوهش

واژه فناوری اطلاعات اولین بار از سوی لویت و وایزدر در سال ۱۹۵۸ به منظور بیان نقش رایانه در پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌ها و پردازش اطلاعات در سازمان بکار گرفته شد. به عبارتی هر وسیله یا سیستم به هم متصل شده یا زیر سیستم‌هایی که به منظور جمع‌آوری خودکار، ذخیره، محاسبه و پردازش، مدیریت و حرکت، کنترل، نمایش، تغییر حالت دادن، تبادل، انتقال و دریافت داده یا اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد را IT گویند [۱۰].

فناوری اطلاعات باید در مدیریت استراتژیک سازمانی مورد فهم و درک قرار گیرد و مدیران IT در این راستا نقشی بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. یکپارچه کردن IT با فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک کل سازمان مهمترین قدم استفاده استراتژیک از اطلاعات در سازمان می‌باشد [۱۱].

¹ Information technology



۲.۱. استراتژی

هر سازمانی دارای استراتژی رقابتی می باشد، ممکن که این استراتژی بطور آشکارا از طریق فرایند برنامه ریزی شکل بگیرد و یا طی فعالیتهای بخشهای متعدد اجرایی یک شرکت بطور تدریجی و ضمنی ایجاد شود [۱۲].

برنامه ریزی استراتژیک IT عبارت است از فرایند تشخیص پرتفوی (سبد نرم افزاری) سیستمهای کاربردی مبتنی بر کامپیوتر که به یک سازمان در اجرای برنامه های کاری و تحقق اهدافش یاری می رساند [۱۳]. هماهنگطور که بیان شد یکپارچگی بین IT و کسب و کار برای دستیابی به اهداف سازمانی مهم می باشد «دافی» این هماهنگی را اینگونه بیان می دارد، که فرایند و هدف دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه و تثبیت یک رابطه همزیستی بین کسب و کار و IT می باشد [۱۴].

۳. همسویی استراتژی IT و استراتژی کسب و کار

همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان به همسویی برنامه فناوری اطلاعات و برنامه کسب و کار سازمان اشاره دارد. به منظور رسیدن به همسویی استراتژیهای فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان، برنامه های فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان باید محدودیت های محیط کسب و کار و فناوری اطلاعات را مورد توجه و بررسی قرار دهند [۱۵]. رسیدن به همسویی فرآیندی تکاملی و پویا می باشد، رسیدن به همسویی در سازمان نیازمند حداکثر کردن عوامل تقویت کننده همسویی و حداقل کردن موانع همسویی می باشد [۱۶].

۳.۱. موانع و مشکلات بر سر راه همسویی از نظر اسبورن عبارتند از :

- ✓ بخشهای فناوری اطلاعات درک مشخص و روشنی از آنچه برای کسب و کار سازمان مهم می باشد ندارند.
- ✓ ارزش و اهمیت فناوری اطلاعات توسط مدیران کسب و کار سازمان یا برخی از آنها درک نشده است.
- ✓ فرصتهای فناوری اطلاعات بر مبنای اهمیتی که برای دستیابی به اهداف کلی و جزئی کسب و کار سازمان دارند، شناسایی، تصویب، اولویت بندی و بکار گرفته نشده اند.
- ✓ کسب و کار سازمان از دیدی کلان، به تصمیماتی که در مورد خط مشی ها و اولویتهای فناوری اطلاعات اخذ می گردد توجه ندارد [۱۷].

۳.۲. اهمیت همسویی

آقای روسر^۲ اهمیت همسویی را به دلایل زیر بر می شمرد:

- ✓ امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بیش از ۵۰ درصد هزینه تجهیزات سرمایه ای را شامل می شود.
- ✓ امروزه نیاز به مدیریت منابع به دلیل نفوذ و تغییرات سریع فناوری اطلاعات ضرورت بیشتری یافته است.

² Roser

✓ فناوری اطلاعات بعنوان یک منبع حیاتی نیازمند مدیریت اثربخش می باشد و باید با اهداف کلان سازمان همسو باشد.

✓ همسویی باعث ایجاد بهره وری، دستیابی سریع و مناسب به اطلاعات و امکانات و ارائه خدمات جدید برای بخشهای دولتی و تجاری می گردد [۱۸].

۳.۳. ادبیات همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و سازمان

مقوله همسویی استراتژیک بسیار گسترده می باشد، اما سوالی که مطرح می شود این است که سازمانها چگونه می توانند به این همسویی دست یابند. «هندرسون» و «ونکاترامان» اولین کسانی بودند که ارتباط متقابل بین استراتژی کسب و کار و IT را تشریح کردند [۱۹]. بسیاری از نویسندگان اعم از «لوفتمن و بریر آ»، «برن و زتو»، «مایس»، و «اسمانی» این مقوله را مورد تحقیقات بیشتر قرار داده و توسعه دادند [۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳].

شرکتها می توانند مزیت‌های رقابتی ثابتی را از طریق هماهنگی خارجی با محیط کسب و کار و هماهنگی درونی با منابع و زیرساختها بدست آورند. مدل‌های هماهنگی IT و کسب و کار معمولاً شامل متغیرهای چندگانه ای می باشند که سطح هماهنگی درونی و بیرونی سازمان را اندازه گیری می نمایند. مدل هندرسون و ون کاترامان ارتباطات متقاطع را در هماهنگی های درونی و بیرونی مدنظر قرار می دهد. آنها بیان می دارند که "هماهنگی استراتژیک در نتیجه تبادلات بین استراتژی کسب و کار، استراتژی IT، زیرساخت و فرایند سازمانی و زیرساخت و فرایند IT، به وجود می آید". به عبارتی هماهنگی خارجی از تناسب فاکتورهای اقتصادی بین صنعت و سازمان ناشی می شود و هماهنگی درونی نیز از تبادلات وظیفه ای بین فاکتورهای سازمانی مثل منابع، توانمندیها، زیرساخت و فرایند حاصل می شود [۱۹].

مطالعات هیس و وان گریمرگر در زمینه ارتباط بین "هماهنگی IT و کسب و کار" و "عملیاتی نظارتی IT" (مثل ساختارها، فرایندها و مکانیزمهای ارتباطی) نشان می دهد که فرایندها و ساختارهای نظارتی IT بالغ تر منجر به هماهنگی بیشتر بین IT و کسب و کار می شود. در این تحقیق فرایند نظارتی IT عبارت است از رسمی سازی و نهادی کردن تصمیم گیری درمورد فناوری اطلاعات استراتژیک بوسیله فرایندهای نظارت [۲۴] IT.

در مطالعه دیگری، سانگ و همکارانش به این نتیجه رسید که "هماهنگی IT و کسب و کار" یک مفهوم چند جنبه ای می باشد که شامل "فعالیت‌های فنی و اجتماعی" است. به عبارتی این مطالعه مکانیزم هماهنگی IT و کسب و کار را از نظر فعالیت‌های اجتماعی و فنی مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. این مطالعه چارچوبی مفهومی برای هماهنگی بین این دو مقوله پیشنهاد می نماید که نه تنها عملکرد فنی را برهماهنگی دو مقوله کسب و کار و IT موثر می داند بلکه عملکرد انسانی و اجتماعی را نیز موثر نشان می دهد [۲۵].

مطالعات هماهنگی IT و کسب و کار چارچوب‌های مختلفی را بکاربرده اند که می توان آنها را در دو دسته کلی، نگرشهای منبع محور^۸ و احتمالی جای داد. تئوری احتمال، هماهنگی IT و کسب و کار را به عنوان موقعیت و شرایطی مدنظر قرار می

³ Luftman and Brier

⁴ Burn and Szeto

⁵ Maes

⁶ Smaczny

⁷ IT governance practices

⁸ resource-based

دهد که در آن ترتیبات استراتژیک و ساختارهای سازمانی در فرایند تبادل با محیط کسب و کار تعیین می شود. به عبارتی مطالعات مبتنی بر رویکرد احتمالی فرایند هماهنگی IT و کسب و کار را به عنوان بخشی از فرایند شکل‌دهی استراتژی برای حداکثر کردن کارایی کسب و کار مدنظر قرار می دهند. در ضمن نگرش منبع محور نیز منابع و توانمندی‌های سازمان را به عنوان منبع مزیت رقابتی مدنظر قرار می دهد [۲۵].

۴. سطوح مختلف همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و سازمان

لوفتمن با مطالعه دقیق این حوزه به این نتیجه رسیده است که سطوح مختلف همسویی بین این دو مقوله استراتژیک در قالب پنج سطح قابل سنجش است که در ادامه هرکدام از این سطوح تشریح می‌گردند. همچنین لازم به ذکر است که به منظور بررسی شرایط سازمان درخصوص میزان همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار نیازمند بررسی شش نوع از مولفه‌ها می‌باشیم که این مولفه در ادامه آورده شده است.

۴.۱. ابعاد و شاخ‌های سنجش سطح همسویی استراتژی‌ها

شاخص‌های مختلفی جهت سنجش سطح بلوغ همویی بین استراتژی‌های کسب و کار و فناوری اطلاعات سازمان وجود دارد که در کل این شاخص‌ها قابل دسته‌بندی در شش بعد خاص می‌باشند که در ادامه هرکدام از این ابعاد شش‌گانه تشریح می‌گردد. همچنین شاخص‌هایی که ذیل هرکدام از ابعاد زیر قابل تعریف هستند، پس از مطالعه ادبیات موجود در این حوزه شناسایی شده که در ادامه خواهد آمد [۱۶].

۱. بعد ارتباطات:

تبادل نظر اثر بخش در سازمان و درک مشخص و روشن از آنچه برای موفقیت استراتژی‌های تعیین شد مورد نیاز است از مهمترین عوامل تقویت کننده همسویی می باشد. اغلب بخش کسب و کار ساز مان آگاهی کمی نسبت به IT دارند و از ارزش و قابلیت‌های IT مطلع نیستند. با توجه به محیط پویای کنونی سازمانها، به اشتراک نهادن دانش روز در سراسر سازمان از مهمترین عوامل می باشد.

باید بین بخشهای IT و کسب و کار به گونه ای رابطه ایجاد گردد که به اشتراک نهادن دانش و نظرات آنها تسهیل گردد.

۱.۱. شاخص‌های بعد ارتباطات:

✓ میزان آگاهی کسب و کار از IT

✓ آگاهی IT از کسب و کار.

- ✓ یادگیری داخل سازمانی و بین سازمانی
- ✓ انعطاف پذیری قراردادها
- ✓ به اشتراک نهادن دانش
- ✓ اثر بخشی روابط

۲. بعد شایستگی / ارزش:

در بسیاری از موارد بخش IT برای بیان ارزشهای خود به کسب و کار سازمان از عباراتی استفاده می نماید که برای کسب و کار سازمان قابل درک نمی باشد. معیارهای استاندارد، بخشهای IT و کسب و کار سازمان با هم متفاوت است. به عبارتی باید عبارات و اصطلاحات IT را در قالبی که برای کسب و کار سازمان قابل درک و فهم باشد ارائه کرد.

۲.۱. شاخصهای بعد شایستگی / ارزش:

- ✓ معیارهای استاندارد IT کدامند.
- ✓ معیارهای استاندارد کسب و کار کدامند.
- ✓ معیارهای استاندارد متوازن IT و کسب و کار کدامند.
- ✓ توافقیهای سطح خدمات بخش IT چگونه است.
- ✓ محک زنی.
- ✓ ارزیابی ها / بازنگری های رسمی.
- ✓ بهبود مستمر.
- ✓ فرایند همسویی بعنوان جزئی از فرهنگ سازمان.
- ✓ وجود فرهنگ مشتری محوری.

۳. بعد اعمال اختیار:

چگونگی تخصیص منابع IT و اختیار تصمیم گیری توسط بخش IT از عوامل بسیار مهم در همسویی استراتژیک می باشد. مدیران IT بیاید در برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار سازمان حضور داشته و از اختیارات لازم در حیطه IT سازمان برخوردار گردند. البته این تصمیم گیریها باید بر مبنای اولویتهای کسب و کار سازمان باشد.

۳.۱. شاخص‌های بعد اعمال اختیار:

- ✓ برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار چگونه است.
- ✓ برنامه ریزی استراتژیک IT چگونه است.
- ✓ ساختار گزارش دهی سازمانی چگونه است.
- ✓ کنترل بودجه چگونه انجام می‌شود.
- ✓ مدیریت سرمایه گذاری IT چگونه انجام می‌شود.
- ✓ کمیته های هدایت IT چگونه است.
- ✓ فرایند اولویت بندی پروژه های IT چگونه است.
- ✓ مدیریت تغییر اثربخش چگونه انجام می‌شود.
- ✓ مدیریت دانش اثربخش چگونه است.
- ✓ مدیریت منابع اطلاعاتی اثربخش چگونه است.

۴. بعد مشارکت:

وجود روابط نزدیک بین IT و کسب و کار سازمان از معیارهای بسیار مهم همسویی استراتژیک محسوب می‌گردد.

بخش IT باید در تدوین استراتژی های کسب و کار نقشی تعیین کننده داشته باشند. برای رسیدن به بلوغ همسویی عوامل دیگری مانند چگونگی مشارکت سایر بخشها در تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار، وجود اعتماد و صداقت بین مشارکت کنندگان، اطمینان از وجود افراد پشتیبان و حمایت کننده از فعالیتهای IT سازمان و مشترک بودن ریسکها و پاداش های فعالیتهای IT از اهمیت شایانی برخوردار می باشد. این مشارکت باید به گونه ای باشد که IT بتواند محرک و ایجاد کننده تغییرات در فرایندها و استراتژیهای کسب و کار سازمان گردد.

۴.۱. شاخص‌های بعد مشارکت:

- ✓ آگاهی و درک کسب و کار از ارزش‌های IT چگونه است.
- ✓ نقش IT در برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار چگونه است.
- ✓ اهداف ، ریسکها و پاداشها/ مجازاتهای مشترک چگونه است.

- ✓ مدیریت برنامه IT چگونه است.
- ✓ سبک روابط / اعتماد در سازمان چگونه است.
- ✓ مسئول / پشتیبان کسب و کار وجود دارد یا نه.

۵. بعد حیطه عمل و معماری:

- این معیار که به منظور سنجش بلوغ IT و همسویی استراتژیک در سازمان بکار می رود، بررسی می کند که IT در سازمان تا چه اندازه موارد زیر را اجرا می نماید:
- ✓ از یک واحد ستادی به یک واحد صفی تبدیل می شود.
 - ✓ پشتیبانی کننده زیر ساختهای انعطاف پذیر که برای همه مشارکت کنندگان کسب و کار و مشتریان واضح و شفاف باشد
 - ✓ ارزیابی بکارگیری فناوری های نوظهور بصورت کارآمد.
 - ✓ تقویت کننده و محرک فرایندها و استراتژی های کسب و کار در قالب استانداردهای صحیح.
 - ✓ ارائه راه کارهای قابل تطابق با نیازهای مشتریان.

۵.۱. شاخص های بعد عمل و معماری:

- ✓ حیطه عمل IT به کدام صورت سنتی ، تقویت کننده، محرک یا خارجی است.
- ✓ وضوح استانداردها چگونه است.
- ✓ یکپارچگی معماری استاندارد (سازماندهی وظیفه ای ، کل سازمان ، بین سازمانی) چگونه است.
- ✓ شفافیت و انعطاف پذیری معماری چگونه است.
- ✓ مدیریت فناوری در حال ظهور چگونه است.
- ✓ ماهیت یا ثبات کسب و کار چگونه است.

۶. بعد مهارت ها:

این معیارها شامل همه موارد مربوط به منابع انسانی می شود. مباحثی مانند آموزش، حقوق و دستمزد، بازخورد عملکرد، فرصت های شغلی و غیره از جمله عواملی هستند که محیط فرهنگی و اجتماعی سازمان را شکل می دهند. از دیگر مواردی که در قالب این معیار مورد بررسی قرار می گیرد عبارت است از اینکه آیا سازمان آمادگی انجام تغییرات با توجه به محیط پویای

سازمان را دارد؟، آیا کارکنان سازمان نسبت به ایجاد نوآوری در فرایند کسب و کار احساس مسئولیت و تعهد می نمایند؟ آیا کارکنان و مجموعه سازمان از تجربیاتشان به سرعت استفاده نموده و می آموزند؟ آیا سازمان امکان بکارگیری و اعمال نفوذ ایده های نوآورانه و روحیات کارآفرین را فراهم کرده است؟ [۱۴].

۶.۱. شاخص های بعد مهارت ها:

- ✓ نوآوری ، کارآفرینی چگونه است.
- ✓ مرکز قدرت IT کجاست.
- ✓ سبک مدیریت چگونه است.
- ✓ آمادگی برای تغییر چگونه است.
- ✓ جابجایی شغلی چگونه است.
- ✓ آموزش و پرورش بین بخشها چگونه است.
- ✓ محیط اجتماعی ، سیاسی قابل اطمینان چگونه است.

۴.۲. سطوح مختلف همسویی استراتژی ها

پس از اینکه شاخص های سنجش میزان همسویی استراتژی های فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان و همچنین ابعادی که این شاخص ها را دربر می گیرد را شناسایی نمودیم، نوبت به تعیین سطوح همسویی بین این استراتژی ها می رسد. به عبارتی با توجه به امتیازی که به هر کدام از این شاخص ها و به تبع به ابعاد آن ها داده می شود، سطح همسویی بین این دو استراتژی در سازمان می تواند یکی از پنج سطح "ابتدایی، تعهد، تمرکز کامل، بهبود یافته و بهینه" را بخود تخصیص دهد که در ادامه هر کدام از این سطوح تشریح می گردد.

سطح ۱- مرحله ابتدایی / تک نگری^۹

سازمان هایی که در این سطح قرار دارند در پایین ترین سطح بلوغ همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار می باشند. سازمان هایی که چنین شرایطی را دارند، برایشان رسیدن به همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار غیرممکن می باشد. به عبارتی امتیازات تخصیص داده شده به شاخص های سنجش سطح همسویی در این مرحله از بلوغ همسویی استراتژی ها، عدم تعامل این دو حوزه، عدم ارزیابی، عدم دقت در برنامه ریزی ها، عدم مشارکت و همزیانی، عدم نوآوری و ثبات در استراتژی ها را می رساند.

سطح ۲- مرحله تعهد^{۱۰}

^۹ Initial/ad-hoc process

سازمانهایی که در این سطح از بلوغ همسویی قرار می گیرند در ابتدای فرایند همسویی هستند. در این سطح بدلیلی آگاهی محدود کسب و کار و IT از کاربردهای سازمانی، رسیدن به همسویی مشکل می نماید. در این سطح شناخت فرصت‌های بالقوه همسویی آغاز می شود. همچنین امتیازات تخصیص داده شده به شاخص‌های سنجش سطح همسویی در این مرحله از بلوغ همسویی استراتژی‌ها، آگاهی محدود این دو حوزه از یکدیگر، ارزیابی غیررسمی، دقت حداقلی در برنامه‌ریزی‌ها، و مشارکت در حال شکل‌گیری، و نوآوری و هم‌زمانی حداقلی بین این دو حوزه استراتژیک در سازمان را می‌رساند.

سطح ۳- مرحله تمرکز کامل^{۱۱}

سازمان‌هایی که در این سطح قرار دارند به سمت تمرکز بر روی بلوغ همسویی استراتژیک حرکت می‌نمایند. این سطح از همسویی بر روی هدایت مدیریت، اعمال اختیار، فرایندها و ارتباطات در راستای اهداف کسب و کار تمرکز دارد. در سازمانهایی که در این سطح از بلوغ همسویی قرار دارند و در سیستم‌هایی که از اطلاعات برای تعیین راه‌کارهای کسب و کار سازمان استفاده می نمایند، از روشهای برنامه ریزی شده و مدیریت شده استفاده می شود. همچنین امتیازات تخصیص داده شده به شاخص‌های سنجش سطح همسویی در این مرحله از بلوغ همسویی استراتژی‌ها، اطلاع کافی مدیران ارشد و میانی از فناوری اطلاعات، ارزیابی در حال شکل‌گیری و براساس مفاهیم مالی، و برنامه‌ریزی نسبتاً منسجم و نهادینه شدن توافق و ثبات نسبی در این دو حوزه استراتژیک در سازمان را می‌رساند.

سطح ۴- مرحله بهبود یافته/بهینه شده^{۱۲}

سازمان‌هایی که در این سطح از همسویی قرار می‌گیرند دارای بلوغ همسویی استراتژیک مدیریت شده‌ای می باشند. این سطح از بلوغ همسویی استراتژیک، مدیریت و سطح اعمال اختیار و خدمات اثربخشی را ارائه می دهد که مفهوم IT را به عنوان یک مرکز ارزش تقویت می نماید. بررسی امتیازات تخصیص داده شده به شاخص‌های سنجش سطح همسویی در این مرحله از بلوغ همسویی استراتژی‌ها، آگاهی کامل مدیران از فناوری اطلاعات، ارزیابی شکل گرفته براساس مفاهیم مالی، برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم، مشارکت بالا در حدی که IT بعنوان تقویت کننده و محرک استراتژیک کسب و کار تلقی شود و ثبات کامل کسب و کار را می‌رساند.

سطح ۵- مرحله بهینه^{۱۳}

سازمانهایی که در این بخش قرار می گیرند دارای بلوغ همسویی استراتژیک کاملاً بهینه می باشند. فرایند مدیریت و سطح اعمال اختیار پایدار، فرایند برنامه ریزی استراتژیک را با فرایند کسب و کار استراتژیک یکپارچه می نماید. IT با نفوذ خود در سطح گسترده در سازمان، گستره زنجیره ارزش سازمان با مشتریان و عرضه کنندگان را در بر می گیرد. بررسی امتیازات تخصیص داده شده به شاخص‌های سنجش سطح همسویی در این مرحله از بلوغ همسویی استراتژی‌ها، آگاهی فراگیر

¹⁰ Committed process

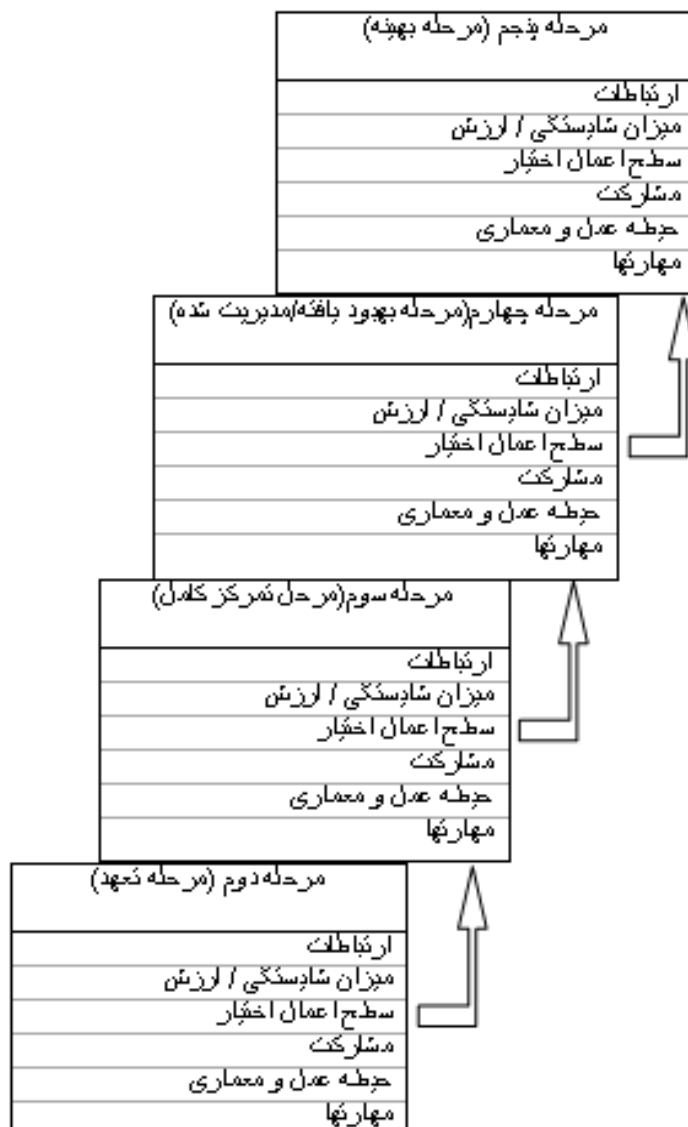
¹¹ Established focused process

¹² Improved/managed process

¹³ Optimized process

این دو حوزه از یکدیگر، معیارهای استاندارد ارزیابی کاملاً ایجاد شده، انجام مدیریت دانش و اطلاعات در سراسر سازمان و مطابقت دوسویه فناوری اطلاعات و کسب و کار و همچنین ثبات و پایداری شایسته کسب و کار را می‌رساند.

سطوح مختلف همسویی بین استراتژی کسب و کار و استراتژی فناوری اطلاعات در شکل شماره ۱ زیر قابل ملاحظه است.



شکل شماره ۱: سطوح مختلف همسویی بین استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان [۱۶]

۵. نتیجه‌گیری

همانطور که ملاحظه گردید، اطلاعات به‌مثابه خونی که در سیستم بدن موجود زنده در جریان می‌باشد، در سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی ساری بوده و ضرورت این مقوله استراتژیک در تصمیم‌گیرهای سازمانی برکسی پوشیده نیست. با این توصیف ضروری است که اطلاعات بصورتی یکنواخت و یکپارچه در سراسر سازمان جریان یابد، در غیر این صورت عدم تعادل در توزیع اطلاعات در سازمان منجر به نقص در سیستم تصمیم‌گیری سازمان خواهد شد لذا وجود سیستمی که توزیع یکنواخت این منبع استراتژیک در سازمان را مدیریت نماید ضروری است اما همانطور که گفته شد، سازمانها سیستم‌هایی هستند که از زیر سیستم‌های مختلفی برخوردارند و به منظور پایایی در فعالیت سازمان ضروری است که این زیر سیستم‌ها در جهت اهداف کل سیستم تعاملی یکپارچه و مناسب با یکدیگر داشته باشند. لذا با توجه به اهمیت اطلاعات و لزوم یکپارچگی بین زیر سیستم‌ها می‌توان به اهمیت همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و کسب و کار پی برد. لذا در مقاله حاضر سعی شد که شاخص‌هایی که بواسطه آنها می‌توان سطح همسویی بین این دو استراتژی را در سازمان تعیین کرد، شناسایی شوند و در ادامه با مطالعه ادبیات موجود، سطوح مختلف همسویی بین این دو حوزه استراتژیک و ویژگی‌های هر کدام از این سطوح را تشریح نمودیم.

منابع و مأخذ

[۱] Hunger, J. D. and Wheelen, M.A (2001). "Essential of strategic management"; . 2th ed. New Jersey: prentice-hall

- [۲] Albaum, G. and K. T. David. 2001. Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of hong kong exports. *Journal of international marketing* 9(4):59-82
- [۳] Walker, O.C. Jr, Boyd, H.W. Jr, Mullins, J., Larréché, J.-C. (2003), *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, 4th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, .
- [۴] پیجانی، افشین. ۱۳۸۴. شناسایی عوامل اساسی همسویی استراتژی IT و استراتژی کسب و کار سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۵] Lee, B., and N. M. Menon. 2000. Information technology value through different normative lenses. *Journal of Management Information Systems* 16(4):99-119.
- [۶] Thatcher, M. E., and J. E. Oliver. 2001. The impact of technology investments on a firm's production efficiency, product quality and productivity. *Journal of Management Information Systems* 8(2): 17-45.
- [۷] Savvas, A. 2005. Gartner: Link IT spend to business wins. *Computer Weekly* 5: 1268-1278
- [۸] Weill, P., and M. Broadbent. 1998. *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- [۹] Prahalad, C. K., and G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3): 79-92.
- [۱۰] علی احمدی، علیرضا. ۱۳۸۳. فناوری اطلاعات و کاربردهای آن. تهران: انتشارات تولید دانش.
- [۱۱] Khosrowpour, M. 1992. *Information technology utilization and management*. Harrisburg: Pennsylvania state university.
- [۱۲] پورتر، مایکل ای (۱۹۹۹) استراتژی رقابتی. ترجمه جهانگیر مجیدی، عباس مهر پویا. ۱۳۸۷. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- [۱۳] رهنورد، فرج الله. ۱۳۸۱. برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌ها و فناوری اطلاعات: ضرورتی بنیادین در برنامه چهارم توسعه. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه ۵۸: ۱۸-۳۵.
- [۱۴] Duffy, J. 2002. IT governance and business value part 1: IT governance – an issue of critical importance., IDC document, #27291, p: 200-250
- [۱۵] Tan, B. F., and Gallupe P.M. 2001. Aligning business and thinking: a cognitive approach. <http://discnt.cba.uh.edu/chin/speakerseries/alignment>. retrieve in 2001
- [۱۶] Luftman, j. 2000. Assessing business-it alignment maturity communication of the association for information system 4: 99-128
- [۱۷] Osborn, P. 2003. Alignment IT with the business. raumer.com/articles%20and%20presentation/aligningIT.pdf, retrieve in 2003
- [۱۸] Rosser, B. 1999. Alignment im/it with business directions. www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/pres/emfsymposium99/b-rosseralignment/b-rosser. retrieve in 1999
- [۱۹] Henderson, J. C., N. Venkatraman, and S. Oldach. 1993. Continuous strategic alignment, exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal* 11(2): 139-149.
- [۲۰] Luftman, J., and T. Brier. 1999. Achieving and sustaining business-IT alignment, *California Management Review* 42(1):109-122.
- [۲۱] Burn, J. M. and C. Szeto. 2000. A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment. *Information and Management* 37: 197-216.
- [۲۲] Maes, R. 1999. Reconsidering information management through a generic framework. PrimaVera Series Working, University of Amsterdam, Amsterdam. Retrieve in 2010 from imwww.fee.uva.nl/~maestro/PDF/99-15.pdf
- [۲۳] Smaczny, T. 2001. Is an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage it in today's organizations?. *Management Decision* 39(10):797-802.
- [۲۴] Haes S. De, and W. Van Grembergen . 2009. Exploring the relationship between IT governance practices and business/IT alignment through extreme case analysis in Belgian mid-to-large size financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management* 22(5):615-637



چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران



[۲۰] Sang M. Lee, Kihyun Kim, Patrick Paulson, Hyesung Park, 2008. Developing a socio-technical framework for business-IT alignment. *Industrial Management & Data Systems* 108 (9): 1167-1181