

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**دانشگاه آزاد اسلامی**  
**واحد تهران مرکزی**  
**دانشکده مدیریت-گروه مدیریت دولتی**

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)  
گرایش: "سیستم های اطلاعاتی مدیریت"

**عنوان:**

بررسی هم راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار  
(مطالعه موردی: گروه پیشگامان کویر یزد)

**استاد راهنما:**

دکتر حیدر امیران

**استاد مشاور:**

دکتر کاوه تیمورنژاد

**پژوهشگر:**

سید ضیاء الدین موسوی

تابستان ۱۳۹۱

## بسمه تعالی

### تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب سید ضیاء الدین موسوی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش MIS با شماره دانشجویی ۸۷۰۸۵۰۵۰۸۰۰ اعلام می نمایم که کلیه مطالب مندرج در این پایان نامه با عنوان: " بررسی همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب وکار (مطالعه موردی: گروه پیشگامان کویر یزد) " حاصل کار پژوهشی خود بوده و چنانچه دستاوردهای پژوهشی دیگران را مورد استفاده قرار داده باشم. طبق ضوابط و رویه های جاری، آنرا ارجاع داده و در فهرست منابع و ماخذ ذکر نموده ام. علاوه بر آن تاکید می نماید که این پایان نامه قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح، پایین تر یا بالاتر ارائه نشده و چنانچه در هر زمان خلاف آن ثابت شود، بدینوسیله متعهد می شوم، در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام توسط دانشگاه، بدون کوچکترین اعتراض آنرا بپذیرم.

تاریخ و امضاء

۱۳۹۱/۴/۲۸



بسمه تعالی

در تاریخ: ۹۱/۶/۲۸

دانشجوی کارشناسی ارشد آقای سید ضیاء الدین موسوی از پایان نامه خود  
دفاع نموده و با نمره ۱۰ بحروف *ممتاز* با درجه *۵* مورد تصویب  
قرار گرفت.

امضاء استاد راهنما



## تقدیم به:

روح پاک پدر بزرگم که عالمانه به من آموخت تا چگونه در عرصه زندگی، ایستادگی را تجربه کنم

و به مادری چون دریای بی کران فداکاری و عشق

و به پدری به استواری کوه واسطوره زندگی

و به خواهری که وجودش شادی بخش و صفایش مایه آرامش من است

و همسری به صمیمیت باران و طراوت شبنم

## تقدیر و تشکر:

لازم است که به رسم ادب از کلیه عزیزانی که به هر نحوی در انجام پژوهش حاضر مرا یاری کرده‌اند تشکر نمایم. پیش از همه جناب آقای دکتر حیدر امیران به جهت راهنمایی و همکاری بی‌دریغی که به عنوان استاد راهنما در این تحقیق داشتند شایان تقدیراند. از جناب آقای دکتر کاوه تیمورنژاد که به عنوان استاد مشاور همکاری داشته‌اند نیز نهایت تشکر را دارم. همچنین لازم است از مدیریت محترم، اساتید، کارکنان و نیز مسئولین دانشگاه ازاد تهران مرکز به‌خاطر کمک‌هایشان تشکر نمایم.

از پدر بزرگوار، مادر مهربان و خواهر عزیزم به‌خاطر همراهی‌ها و همدلی‌هایشان صمیمانه تشکر میکنم. از همسر گرامی ام و همراه ابدی ام، کمال تشکر را دارم.

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات

- ۱-۱. بیان مساله تحقیق ..... ۲
- ۲-۱. اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن ..... ۳
- ۳-۱. هدفهای تحقیق ..... ۳
- ۴-۱. سوالات یا فرضیه های تحقیق ..... ۴
- ۵-۱. چارچوب نظری تحقیق ..... ۵
- ۶-۱. مدل تحقیق ..... ۷
- ۷-۱. روش تحقیق ..... ۸
- ۸-۱. جامعه آماری و حجم آن ..... ۹
- ۹-۱. بر آورد حجم نمونه و روش نمونه گیری ..... ۹
- ۱۰-۱. روش گردآوری اطلاعات ..... ۹
- ۱۱-۱. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات ..... ۹
- ۱۲-۱. متغیرها و واژه های کلیدی ..... ۱۰

### فصل دوم: مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

- ۱-۲. مرور ادبیات پژوهش ..... ۱۲
- ۱-۱-۲. برنامه ریزی و برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات ..... ۱۲
- ۲-۱-۲. فناوری اطلاعات و برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات ..... ۱۵
- ۳-۱-۲. همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار ..... ۱۸
- ۱-۳-۱-۲. تعریف هم راستایی ..... ۱۹
- ۲-۳-۱-۲. جایگاه مفهوم هم راستایی ..... ۲۲
- ۳-۳-۱-۲. ماهیت هم راستایی ..... ۲۳
- ۴-۳-۱-۲. ضرورت هم راستایی استراتژیک در سازمان ها ..... ۲۴
- ۵-۳-۱-۲. مفاهیم و مدل های هم راستایی ..... ۲۵
- ۶-۳-۱-۲. دیدگاه های هم راستایی و مدل های اقتضایی نسبت به هم راستایی ..... ۴۱
- ۴-۱-۲. انتخاب مدل پژوهش ..... ۴۸
- ۲-۲. بررسی پیشینه پژوهش ..... ۶۱

۶۴.....	۳-۲ معرفی گروه پیشگامان کویر یزد
	فصل سوم: روش تحقیق
۷۹.....	۳-۱. نوع و هدف تحقیق
۷۹.....	۳-۲- جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری
۷۹.....	۳-۳- تکنیک گردآوری داده‌ها
۸۱.....	۳-۴- تعریف نظری و عملی متغیرها
۸۱.....	۳-۴-۱. استراتژی کسب و کار
۸۳.....	۳-۴-۲ ساختار کسب و کار
۸۳.....	۳-۴-۳ استراتژی فناوری اطلاعات
۸۴.....	۳-۴-۴. ساختار فناوری اطلاعات
۸۵.....	۳-۵. متغیرهای زمینهای
۸۵.....	۳-۶- سوالات پژوهش
۸۶.....	۳-۷. اعتبار و روایی مقیاس اندازه‌گیری
۸۷.....	۳-۸- تکنیک تجزیه و تحلیل داده‌ها
	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها
۸۹.....	۴-۱ بررسی آمار توصیفی
۹۰.....	۴-۱-۱ نوع شغل پاسخگویان
۹۱.....	۴-۱-۲ جنسیت
۹۲.....	۴-۱-۳ سن
۹۳.....	۴-۱-۴ سابقه کار
۹۵.....	۴-۱-۵ تحصیلات
۹۶.....	۴-۲. توصیف ابعاد اصلی تحقیق
۹۷.....	۴-۲ بررسی آمار استنباطی
۹۷.....	۴-۲-۱ بررسی نرمال بودن توزیع آماری
۹۹.....	۴-۲-۲ بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش
۹۹.....	۴-۲-۲-۱. آزمون T برای سطوح متغیر هم راستایی
۱۰۰.....	۴-۲-۲-۲. آزمون T برای متغیر هم راستایی
۱۰۱.....	۴-۲-۳ نتایج آزمون فریدمن
	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها



۱۰۵	..... خلاصه نتایج توصیفی	۲-۵
۱۰۵	..... ساختار فناوری اطلاعات	۱-۲-۵
۱۰۵	..... استراتژی فناوری اطلاعات	۲-۲-۵
۱۰۴	..... ساختار کسب و کار	۳-۲-۵
۱۰۶	..... استراتژی کسب و کار	۴-۲-۵
۱۰۶	..... خلاصه نتایج تحلیلی	۳-۵
۱۰۷	..... نتایج حاصل از آزمون T	۱-۳-۵
۱۰۸	..... نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن	۲-۳-۵
۱۰۹	..... نتیجه گیری	۴-۵
۱۱۱	..... پیشنهادات	۵-۵
۱۱۱	..... پیشنهادات پژوهشی	۱-۵-۵
۱۱۲	..... پیشنهادات اجرایی	۲-۵-۵
۱۱۴	..... فهرست منابع و مآخذ	
۱۱۹	..... پیوست ها و ضمائم	

## فهرست اشکال:

- شکل ۱-۱: مدل هندرسون (۱۹۹۳) و مدل مفهومی پژوهش..... ۸
- شکل ۱-۲: مدل بلوغ لوفتمن..... ۲۷
- شکل ۲-۲: مدل هندرسون و ونکاترمن..... ۳۱
- شکل ۳-۲: مدل هم راستایی سبهروال..... ۳۷
- شکل ۴-۲: مدل توسعه یافته هم راستای ویز..... ۳۹
- شکل ۵-۲: مدل تولان و کرامر..... ۴۱

## فهرست نمودارها :

- نمودار ۴-۱: توزیع فراوانی نوع شغل پاسخ‌گویان..... ۹۰
- نمودار ۴-۲: توزیع پاسخ‌گویان برحسب جنسیت..... ۹۱
- نمودار ۴-۳: توزیع پاسخ‌گویان برحسب سن..... ۹۳
- نمودار ۴-۴: توزیع پاسخ‌گویان برحسب سابقه کار..... ۹۴
- نمودار ۴-۵: توزیع پاسخ‌گویان برحسب تحصیلات..... ۹۵
- نمودار ۴-۶: میانگین هر یک از متغیرهای تحقیق..... ۹۷

## فهرست جداول:

- جدول ۱-۲: ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک..... ۱۶
- جدول ۲-۲: تعریف هم راستایی..... ۲۱
- جدول ۳-۲: تعاریف چنان از سطوح هم راستایی..... ۲۴
- جدول ۴-۲: پروفایل های موجود در چارچوب سازماندهی هم راستایی..... ۳۹
- جدول ۵-۲: چارت سازمانی گروه پیشگامان کویر..... ۶۹
- جدول ۶-۲: شرکت ها و فعالیت های شرکت های زیر مجموعه گروه پیشگامان..... ۷۱
- جدول ۱-۳: توزیع سوالات پرسشنامه..... ۸۰
- جدول ۲-۳: مشخصه های عملی استراژی کسب و کار..... ۸۲
- جدول ۳-۳: سطوح متغیر زمینه ای..... ۸۵
- جدول ۱-۴: نوع شغل پاسخ گویان..... ۹۰
- جدول ۲-۴: توزیع پاسخ گویان بر حسب جنسیت..... ۹۱
- جدول ۳-۴: توزیع پاسخ گویان بر حسب سن..... ۹۲
- جدول ۴-۴: توزیع پاسخ گویان بر حسب سابقه کار..... ۹۴
- جدول ۵-۴: توزیع پاسخ گویان بر حسب تحصیلات..... ۹۵
- جدول ۶-۴: اطلاعات آماری مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق..... ۹۶
- جدول ۷-۴: اطلاعات آماری مربوط به آزمون کولموگراف-اسمیرنوف یک بعدی..... ۹۸

جدول ۴-۸: نتایج آزمون T برای سطوح متغیر همراستای ..... ۱۰۰

جدول ۴-۹: نتایج آزمون T برای متغیر همراستای ..... ۱۰۱

جدول ۴-۱۰: نتایج آزمون فریدمن..... ۱۰۲

جدول ۵-۱: خلاصه نتایج آزمون T ..... ۹۶

فصل اول

(کلیات)

## ۱-۱. بیان مساله تحقیق

در این نکته تردیدی نیست که فن‌آوری اطلاعات یکی از ابزار حیاتی برای سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی می‌باشد. در این میان، مطالعات زیادی نشان داده است که دلیل شکست شرکت‌ها در کسب این مزیت رقابتی، همسو نبودن استراتژی فن‌آوری اطلاعات با استراتژی کسب و کار شرکت‌ها می‌باشد (Henderson, Venkatraman, 1993)، (Papp, Luftman, 1995). به بیان دیگر، به منظور موفقیت در به کارگیری فن‌آوری اطلاعات می‌باید به همسوسازی استراتژی‌های سازمان، با هم توجه نمود.

در راستای دنبال نمودن تاثیر فن‌آوری اطلاعات بر عملکرد سازمان و به بیان بهتر همسویی استراتژی‌های فن‌آوری اطلاعات همواره مشکل انتخاب چارچوبی برای انجام کار، بر سر راه پژوهشگران بوده است. به بیان بهتر، فقدان تعریف مدون و نیز نبود روش مدون برای انجام این امر، موجب شده که نتوان بر اساس یافته‌های این پژوهش‌ها به بررسی سازمان‌ها پرداخت. ونکاترمن (Venkatraman, 1989) با به میان آوردن این مسئله، از شش دیدگاه در هم راستایی سخن به میان آورده و برای سنجش این دیدگاه‌ها، روش‌های آماری دقیقی را ارائه داده است.

با توجه به اهمیت مسئله‌ی بررسی هم راستایی استراتژی‌های کسب و کار و فن‌آوری اطلاعات، در این پژوهش به این امر پرداخته می‌شود که چگونه با استفاده از مدل‌های توسعه داده شده از نظریات ونکاترمن، می‌توان به بررسی، اندازه‌گیری و تبیین هم راستایی دو استراتژی ذکر شده پرداخت.

## ۱-۲. اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن

دنبال نمودن تاثیر سرمایه گذاری بر روی فن آوری اطلاعات، مستلزم شناخت هم‌سویی استراتژی IT با استراتژی‌های شرکت‌ها می‌باشد. بنابراین شناخت دقیق رابطه‌ی هم‌سویی استراتژی‌ها در تجزیه و تحلیل استراتژی‌های شرکت‌ها و در ادامه ارائه‌ی راه‌کارهای مدیریتی، بسیار سودمند خواهد بود. نیل به این هدف با استفاده از چارچوب مدون و استاندارد شده، می‌تواند به عنوان یک روش علمی و دقیق در شرکت‌های ایرانی نهادینه شود.

## ۱-۳. هدف‌های تحقیق

هدف اصلی:

بررسی هم‌راستایی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات در گروه پیشگامان کویر یزد.

اهداف فرعی:

تعیین نقش استراتژی‌های فن آوری اطلاعات در هم‌راستایی استراتژیک بین فن آوری اطلاعات و کسب و کار.

تعیین نقش استراتژی‌های کسب و کار در هم‌راستایی استراتژیک بین فن آوری اطلاعات و کسب و کار.

تعیین نقش ساختار کسب و کار در هم‌راستایی استراتژیک بین فن آوری اطلاعات و کسب و کار.

تعیین نقش ساختار فن آوری اطلاعات در هم‌راستایی استراتژیک بین فن آوری اطلاعات و کسب و کار.



## ۱-۴. سوالات یا فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

هم راستایی استراتژیک فن آوری اطلاعات و کسب و کار بالا است.

فرضیات فرعی:

اثر استراتژی های فن آوری اطلاعات بر هم راستایی استراتژیک فن آوری اطلاعات در گروه

پیشگامان کویر یزد بالا است.

اثر استراتژی های کسب و کار بر هم راستایی استراتژیک فن آوری اطلاعات و کسب و کار در گروه

پیشگامان کویر یزد بالا می باشد.

اثر ساختار کسب و کار بر هم راستایی استراتژیک فن آوری اطلاعات و کسب و کار در گروه

پیشگامان کویر یزد بالاست.

اثر ساختار فن آوری اطلاعات بر هم راستایی استراتژیک فن آوری اطلاعات و کسب و کار بالا می -

باشد.

سوالات این پژوهش را بر اساس این فرضیه ها می توان این گونه بیان نمود:

سوال اصلی

فناوری اطلاعات و کسب و کار در گروه پیشگامان کویر یزد به چه میزان همراستا هستند.

## سوالهای فرعی

نقش استراتژی‌های فناوری اطلاعات در هم راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار چه قدر است.

تاثیر ساختار فناوری اطلاعات در هم راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار چه قدر است.

نقش استراتژی‌های کسب و کار در هم راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار به چه میزان است.

نقش ساختار کسب و کار در هم راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار به چه میزان است.

### ۱-۵. چارچوب نظری تحقیق

ریشه مفهوم هم راستایی در پژوهش‌های مرتبط با هم‌سوسازی منابع سازمانی با تهدیدها و فرصت‌های محیطی نهفته است (Rigoni et al, 2011). استریت<sup>۱</sup> سعی در طبقه‌بندی پژوهش‌ها در زمینه هم‌سوسازی پرداخته است. به نظر وی به طور کلی پنج مرحله‌ی هویت، یکپارچگی، هم راستایی، مشخصات و فرآیند از سال‌های ۱۹۸۰ تا کنون انجام پذیرفته است (Street, Gallupe, 2006). در این پژوهش‌ها از منظرهای مختلفی به هم راستایی نگریسته شده است. هم راستایی ساختاری، هم راستایی با رویکرد اجتماعی، و هم راستایی با رویکرد استراتژی از این رویکردها می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Streight

در هم راستایی ساختاری به میزان تناسب ساختاری بین IT و کسب و کار توجه می‌شود. تناسب ساختاری متأثر از موقعیت تصمیم‌گیران فن‌آوری اطلاعات، روابط بین آنها، تمرکززدایی از IT و نحوه‌ی استقرار کارکنان بخش فن‌آوری اطلاعات است (Chan, 2002).

در رویکرد اجتماعی به هم راستایی، به چگونگی ایجاد تفاهم و توافق بین مدیریت اجرای کسب و کار و واحدهای فن‌آوری اطلاعات پرداخته می‌شود. به بیان بهتر، در این جا تاکید بر این مسئله است که تا چه حد تعاملات اجتماعی بخش فن‌آوری اطلاعات و واحدهای کسب و کار در یک راستا قرار می‌گیرند (Reich., Benbasat,2000). با این گفته، مفاهیمی هم‌چون همکاری، تعاملات دوسویه و به اشتراک‌گذاری دانش‌ها و عقاید به میان می‌آیند.

رویکرد استراتژی به هم راستایی در پی تبیین این مسئله است که استراتژی‌ها و برنامه‌های کسب و کار تا چه میزان یکدیگر را کامل می‌کنند. به بیان بهتر، به این مسئله پرداخته می‌شود که آیا نتایج متصور از سرمایه‌گذاری در واحد فن‌آوری اطلاعات در راستای تحقق استراتژی‌های کسب و کار است (Reich., Benbasat,2000).

در پژوهش حاضر با رویکردی استراتژیک، به هم راستایی پرداخته می‌شود و همان‌گونه که در بالا اشاره شد، این تحقیق به دنبال مشخص نمودن میزان هم‌پوشانی نتایج به کارگیری استراتژی‌های کسب و کار و فن‌آوری اطلاعات می‌باشد. همچنین به منظور تحقق هدف تحقیق در چارچوبی نظام‌مند از دیدگاه کوواریانس به هم راستایی ارائه‌شده توسط ونکاترمن استفاده می‌شود. وی در این دیدگاه به استراتژی فن‌آوری اطلاعات و کسب و کار به همراه ساختارهای آنها، توجه دارد. برگرون و همکاران،

در مدلی توسعه یافته و بر اساس این دیدگاه بیان می‌دارند که همراستایی بین استراتژی کسب و کار، استراتژی فن‌آوری اطلاعات، و ساختار سازمانی و ساختار فن‌آوری اطلاعات به افزایش عملکرد منجر خواهد شد (Bergeron., et al 2002). در یک جمع‌بندی می‌توان این‌گونه اظهار داشت که رابطه‌ی بین استراتژی فن‌آوری ارتباطات و استراتژی‌های کسب و کار، با استفاده از تکنیک‌های آماری مشخص می‌شود و سپس چنین استنباط می‌گردد که این هم‌راستایی موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

### ۱-۶. مدل تحقیق

در این پژوهش با توجه به جامعیت مدل هندرسون (Henderson., Venkatraman, 1993) و مبنا بودن ابعاد آن برای بیشتر مدل‌های اقتضایی، از آن به عنوان مبنایی برای تعیین ابعاد همراستایی استفاده می‌شود. این مدل، بر اساس دیدگاه کوواریانس و نکاترمن ایجاد شده است و در آن، سازگاری و تناسب درونی بین چهار بعد استراتژی کسب و کار، استراتژی فن‌آوری اطلاعات، ساختار کسب و کار و ساختار فن‌آوری اطلاعات به عنوان تعریف همراستایی بیان شده است. شایان توجه است، با توجه به این که هدف این پژوهش بررسی هم‌راستایی بین استراتژی کسب و کار و فن‌آوری اطلاعات است، علاوه بر بررسی رابطه‌ی بین این دو بعد در مدل، روابط بین هم‌راستایی با عملکرد و نیز ساختار فن‌آوری اطلاعات و کسب و کار با هم‌راستایی، نیز آزمون می‌شوند. به بیان دیگر، این پژوهش از یک رویکرد کلیدی در مدل هندرسون که روابط بین استراتژی‌های کسب و کار و فن‌آوری اطلاعات را به صورت کوواریانس می‌سنجد، استفاده می‌کند.

مدل هندرسون به همراه مدل پژوهش حاضر در نگاره (۱) به نمایش گذاشته شده است. در مدل پژوهشی ارائه شده و بر اساس پژوهش مورگان و همکاران، منظور از استراتژی‌های کسب و کار،