



پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی (گرایش استراتژیک)

عنوان :

سنجش میزان همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات

( بررسی موردی : شرکت برق منطقه ای هرمزگان )

استاد راهنما :

دکتر محمد رضا بهبودی

استاد مشاور :

دکتر رضا احمدی

نگارش :

صدیقه قاسمی زاده بندرعباسی پور

بهمن ماه ۱۳۹۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صفحه تصویب پایان نامه توسط هیئت

داوران

## چکیده

در دهه های اخیر همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات ، به مثابه اهرمی برای کسب و کار هر سازمان در ابعاد جدید رقابت به حساب می آید . گرچه هنوز مورد قابل توجهی برای انجام همسویی مناسب کسب و کار و فناوری اطلاعات مشاهده نشده است، اما با این حال سازمانها اندیشه های مبهمی از بکارگیری زیرساختهای فناوری اطلاعات برای پشتیبانی از استراتژی کسب و کار دارند به همین دلیل آنها از بازگشت سرمایه ای که در فناوری اطلاعات انجام داده اند ، اثری نمی بینند . توجه به فناوری اطلاعات در بسیاری از سازمان های بزرگ به یک اولویت تبدیل شده است . از طرفی سازمانها به دلیل عدم همسویی بین استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات ، در تحقق ارزش سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات ، ناموفق مانده اند .

مرور همسویی کسب و کار و فناوری ، مشخص میکند که ماموریت ، اهداف و برنامه ای فناوری اطلاعات در چه سطحی توسط ماموریت ، اهداف و برنامه های کسب و کار حمایت میشوند. مسئله ی اصلی درک مناسب از چگونگی همسویی کسب کار و فناوری اطلاعات است . همسویی استراتژیک فناوری به سازمانها امکان تعریف و تعیین اثربخشی توانمندیها و قابلیت های مورد نیاز فناوری اطلاعات جهت رسیدن به اهداف سازمانی را میدهد که از مهمترین موضوعات مورد بحث مدیران در سالهای اخیر بوده است . (برولز ۲۰۰۳) همچنین ماهیت پویای فناوری اطلاعات و کسب و کار ، نیاز همسویی استراتژی را روز به روز ، ملموس تر میگرداند .

این تحقیق که با هدف بررسی همسویی فناوری و استراتژی سازمان و کسب اطمینان از بلوغ آن در شرکت برق منطقه ای هرمزگان صورت گرفته ، به سازمان کمک خواهد کرد تا با شناخت وضعیت همسویی و میزان بلوغ آن ، موانع برای دستیابی به بلوغ همسویی و عوامل موثر در همسویی را شناسایی نماید . با این هدف، برای سنجش میزان همسویی از مدل لوفتمن استفاده شده که این مدل بعنوان چارچوبی مدون از عوامل همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار میباشد.

جامعه آماری این پژوهش شامل ۵۷ نفر از مدیران ارشد ، میانی و پایه شرکت برق منطقه ای هرمزگان میباشد . روش نمونه گیری، هدفمند است و پرسشنامه بین همه ی مدیران توزیع شده و همه ی آنها مبنای تجزیه و تحلیلها قرار گرفته است . همچنین برای پاسخ به سوالات تحقیق مصاحبه هایی با خبرگان سازمان در زمینه کسب و کار و فناوری اطلاعات نیز انجام شده است . این تحقیق از نظر ماهیت توصیفی بوده که در آن از روش پیمایشی استفاده شده است. داده های گردآوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از تکنیک هایی چون کولموگروف-اسمیرنوف ، آزمون t تک نمونه ، آزمون t مستقل، تحلیل واریانس و میانگین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است . یافته های تحقیق نشان میدهد که

همسویی استراتژیک میان کسب و کار و فناوری اطلاعات وجود دارد و سازمان از نظر بلوغ همسویی در سطح سوم یعنی سطح تمرکز کامل قرار دارد . همچنین درجه ی اهمیت عوامل و شاخصهای همسویی مشخص شده و تحلیل نتایج مصاحبه نشان داد که برای دستیابی به سطوح بالاتر بلوغ همسویی موانعی چون کمبود منابع (مانند بودجه و نیروی انسانی) وجود دارد که یافته های تحقیق راهکارهایی چون ارزیابی و بکارگیری فناوری های نوظهور بطور موثر ، یکپارچگی معماری ، تلاش برای تبدیل شدن به سازمان های یادگیرنده و استفاده از چارچوبهای حاکمیت فناوری را ارائه نموده که سازمان میتواند بسوی بلوغ کامل همسویی قدم بردارد .

**کلید واژه ها :** استراتژی فناوری اطلاعات ، استراتژی کسب و کار ، همسویی استراتژیک،

شرکت برق منطقه ای هرمزگان

## تقدیم به :

روح بزرگوار پدر و مادرم که عاشقانه سوختند تا گرمابخش وجودم و روشنگر راهم باشند

به خواهر دلسوزم که همیشه یار و پشتیبان من بوده و هست

به همسر مهربانم که در تمام طول تحصیل همراه و همگام من بوده است

به فرزندان دلبندم که صبورانه کاستی های مرا تاب آوردند

و به تک تک اعضای خانواده ام که وجودشان مایه ی دلگرمی من بوده و خواهد بود

## تشکر و قدردانی :

از زحمات استاد ارجمند جناب آقای دکتر محمدرضا بهبودی که به عنوان استاد راهنما در تمامی مراحل تحقیق با دقت نظر خود مرا بهره مند ساخته و با زحمات بی دریغ، تلاش‌های بی‌وقفه و راهنمایی‌های ارزشمند مرا در این پژوهش یاری نمودند ، سپاس فروان دارم .

همچنین از جناب آقای دکتر رضا احمدی که با مشاوره و پیشنهادات ارزنده خود مرا همراهی نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم .

لازم می‌دانم از اساتید گرانقدر که در طول دوره تحصیل دلسوزانه تجربیات گرانقدر خود را در اختیارم قرار داده‌اند تشکر و قدردانی نمایم. به ویژه ، سرکار خانم دکتر سروراعظم وزیری ، که بی‌تردید دانش بسیار اندک خود از علم مدیریت را ، مدیون دانش و هدایت ایشان هستم .

از تمامی دوستان و یارانی که به نحوی در این تحقیق به اینجانب کمک کردند نیز کمال تشکر و قدردانی را دارم.

همچنین از مدیریت و کارکنان شرکت برق منطقه ای هرمزگان که با اینجانب همکاری لازم را داشته‌اند ، کمال تشکر و سپاس را دارم .

## فهرست مطالب

۱	فصل اول (مقدمه)
۲	۱-۱ مقدمه
۲	۴-۱ بیان مسئله تحقیق
۵	۳-۱ ضرورت و اهمیت تحقیق
۷	۴-۱ اهداف تحقیق
۷	۵-۱ سوالات تحقیق
۸	۶-۱ فرضیات تحقیق
۸	۷-۱ روش تحقیق
۸	۸-۱ قلمرو تحقیق
۹	۹-۱ واژه‌های عملیاتی
۱۰	فصل دوم (مبانی نظری تحقیق)
۱۱	۱-۲ مقدمه
۱۲	۲-۲ تعاریف
۱۲	۱-۲-۲ فن آوری اطلاعات
۱۳	۲-۲-۲ استراتژی
۱۵	۳-۲-۲ همسویی استراتژیک
۱۵	۴-۲-۲ همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار
۱۷	۱-۴-۲-۲ آمادگی استراتژیک و دارائی های نامشهود
۱۸	۲-۴-۲-۲ سیستم اطلاعاتی مدیریت ، منابع انسانی و سرمایه انسانی
۲۱	۳-۴-۲-۲ همسویی دارایی های نامشهود با استراتژی های سازمانی
۲۲	۵-۲-۲ اهمیت همسویی و همسویی استراتژیک
۲۳	۱-۵-۲-۲ مشارکت مدیران کسب و کار در برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات
۲۴	۲-۵-۲-۲ عوامل حوزه ی فناوری اطلاعات



۲۴	۳-۵-۲-۲ عوامل حوزه ی منابع انسانی
۲۵	۴-۵-۲-۲ همسویی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک
۲۶	۵-۵-۲-۲ همسویی عناصر سازمانی
۲۷	۶-۲-۲ زمینه ی هم آهنگی
۳۴	۳-۲ دیدگاه های همسویی استراتژیک
۳۵	۴-۲ مدل های همسویی استراتژیک
۳۶	۱-۴-۲ مدل هندرسون و ونکاترامن
۳۷	۲-۴-۲ مدل کلارک
۳۷	۳-۴-۲ مدل کازمن و می چن
۳۸	۴-۴-۲ مدل لوفتمن
۳۹	۵-۴-۲ مدل همسویی C4
۴۰	۵-۲ مدل همسویی استراتژیک لوفتمن
۴۰	۱-۵-۲ سطوح مدل همسویی استراتژیک
۴۲	۲-۵-۲ تشریح معیارهای شش گانه بلوغ همسویی
۴۳	۶-۲ پیشینه تحقیق
۴۴	۱-۶-۲ تحقیقات خارجی
۵۰	۲-۶-۲ تحقیقات داخلی
۵۱	۳-۶-۲ پایان نامه ها
۵۳	<b>فصل سوم (روش تحقیق)</b>
۵۴	۱-۳-۱ مقدمه
۵۴	۲-۳-۲ روش تحقیق
۵۵	۳-۳-۳ مدل مبنای تحقیق
۵۶	۴-۳-۴ ابزار جمع آوری اطلاعات

۵۶	۱-۴-۳ مطالعه اسنادی و کتابخانه ای
۵۷	۲-۴-۳ جستجو از طریق منابع الکترونیکی
۵۷	۳-۴-۳ مطالعه میدانی
۵۷	۱-۳-۴-۳ پرسشنامه
۵۷	۲-۳-۴-۳ ساختار پرسشنامه
۵۸	۳-۳-۴-۳ مصاحبه
۵۹	۴-۳-۴-۳ ساختار سوالات مصاحبه
۶۰	۵-۳ روایی ابزار گردآوری داده ها
۶۰	۶-۳ پایایی ابزار گردآوری داده ها
۶۱	۷-۳ جامعه ی آماری
۶۱	۸-۳ روش نمونه گیری
۶۲	۹-۳ معرفی شرکت برق منطقه ای هرمزگان
۶۴	۱۰- آزمونها و تکنیکهای آماری
۶۵	۱۱-۳ قلمرو زمانی و مکانی تحقیق
۶۶	<b>فصل چهارم (تجزیه و تحلیل داده های پژوهش)</b>
۶۷	۱-۴ مقدمه
۶۷	۲-۴ ویژگیهای عمومی پاسخ دهندگان
۶۷	۱-۲-۴ جنسیت
۶۸	۲-۲-۴ سن
۶۹	۳-۲-۴ مدرک تحصیلی
۷۰	۴-۲-۴ سابقه کاری
۷۰	۵-۲-۴ پست سازمانی
۷۱	۳-۴ آزمون نرمال بودن داده ها

۷۲	۴-۴ پاسخ به سوالات تحقیق
۷۷	۴-۵ یافته های جانبی پژوهش
۷۷	۴-۵-۱ تاثیر جنسیت
۷۸	۴-۵-۲ تاثیر مدرک تحصیلی
۸۰	۴-۵-۳ تاثیر سن پاسخ دهندگان
۸۱	۴-۵-۴ تاثیر سابقه کاری
۸۲	۴-۵-۵ تاثیر پست سازمانی

#### فصل پنجم ( نتیجه گیری و پیشنهادات)

۸۴	۵-۱ مقدمه
۸۵	۵-۲ خلاصه پژوهش
۸۵	۵-۳ جمع بندی نتایج حاصل از سوالات
۸۶	۵-۴ محدودیت های تحقیق
۸۷	۵-۵ جمع بندی و بحث یافته ها
۸۹	۵-۶ پیشنهادات کاربردی برخاسته از تحقیق
۹۰	۵-۷ پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۹۱	منابع تحقیق
۹۱	منابع فارسی
۹۲	منابع انگلیسی
۹۶	پیوست ۱ پرسشنامه
۱۰۱	پیوست ۲ سوالات مصاحبه
۱۰۴	چکیده انگلیسی

#### فهرست جداول

۱۷	جدول ۱-۲ همسویی گونه های استراتژی منابع انسانی
۳۱	جدول ۲-۲ جامعه شناسی تغییرات تدریجی و بنیادی
۳۴	جدول ۳-۲ تحقیقات انجام شده در بررسی همسویی
۶۸	جدول ۱-۴ توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت
۶۸	جدول ۲-۴ توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سن
۶۹	جدول ۳-۴ توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس تحصیلات
۷۰	جدول ۴-۴ توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه کاری
۷۱	جدول ۵-۴ توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس پست سازمانی
۷۲	جدول ۶-۴ آزمون نرمال بودن داده ها
۷۳	جدول ۷-۴ نتایج آزمون T تک نمونه سوال اول پژوهش
۷۳	جدول ۸-۴ سنجش بلوغ همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات
۷۴	جدول ۹-۴ رتبه بندی متغیرهای تحقیق بر اساس میانگین
۷۸	جدول ۱۰-۴ داده های T مستقل دو نمونه ای بر اساس جنسیت
۷۹	جدول ۱۱-۴ داده های T مستقل دو نمونه ای بر اساس مدرک تحصیلی
۸۰	جدول ۱۲-۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای سن
۸۱	جدول ۱۳-۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس تک عاملی برای بررسی دیدگاه پاسخگویان بر اساس سابقه ی کاری
۸۳	جدول ۱۳-۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس تک عاملی برای بررسی دیدگاه پاسخگویان بر اساس پست سازمانی
	<b>فهرست شکلها</b>
۲۷	شکل ۱-۲ نقشه استراتژی
۲۸	شکل ۲-۲ طراحی استراتژی و ایجاد هماهنگی
۲۹	شکل ۳-۲ رابطه تعامل در الگوهای طبیعی
۳۰	شکل ۴-۲ پیش فرض برای شناخت علوم اجتماعی
۳۲	شکل ۵-۲ الگوهای نظریه پردازان

۳۲	شکل ۶-۲ پارادایم برای تحلیل نظریه های اجتماعی
۳۳	شکل ۷-۲ الگوی اثر بخشی مجموعه ای از دیدگاه هال
۴۱	شکل ۸-۲ معیارهای شش گانه بلوغ همسویی لوفتمن
۶۸	شکل ۱-۴ جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت
۶۹	شکل ۲-۴ جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سن
۶۹	شکل ۳-۴ جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس تحصیلات
۷۰	شکل ۴-۴ جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه کاری
۷۱	شکل ۵-۴ جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس پست سازمانی
۷۵	شکل ۶-۴ میزان اجرای پروژه ها در راستای استراتژی سازمان
۷۶	شکل ۷-۴ میزان موفقیت پروژه های فناوری اطلاعات

# فصل اول

## مقدمه

## ۱ - مقدمه

امروزه نقش فناوری اطلاعات در سازمانها چیزی فراتر از دفترهای پشتیبانی سنتی و ارائه خدمات بمنظور اجرای بخشی از استراتژی سازمانی است. توجه به فناوری اطلاعات در بسیاری از سازمان های بزرگ به یک اولویت تبدیل شده است. از طرفی سازمانها به دلیل عدم همسویی بین استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات، در تحقق ارزش سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات، ناموفق مانده اند. همسویی استراتژیک اجرای عناصر عملیاتی بطور کامل و هماهنگ در سازمانها را تضمین میکند و به سازمانها این امکان را میدهد که از فناوری اطلاعات به نحوی موثر برای رسیدن به اهداف کسب و کار خود استفاده کنند.

در این تحقیق قصد داریم با استفاده از مدل بلوغ سازمانی لوفتمن به میزان همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات در شرکت برق منطقه ای هرمزگان بپردازیم. در این فصل کلیات تحقیق شامل بیان مساله، ضرورت و اهمیت تحقیق، اهداف تحقیق، سوالات و فرضیات تحقیق و قلمرو تحقیق مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

### ۱-۲- بیان مساله تحقیق

فناوری اطلاعات از دیرباز به عنوان یک پشتیبان در بیشتر سازمانها نقشی استراتژیک به عهده داشته است. امروزه نیز فناوری اطلاعات نه تنها بخشی از استراتژی کسب و کار نیست بلکه استراتژیهای جدیدی را هم میسازد. بازار رقابت امروز پویاست، رقابت میان سازمانهایی است که قدرت بیشتری دارند. با این روش برای بقا و پیشرفت هر کسی به دنبال مزیت رقابتی در برابر رقبای خویش است. در دهه های اخیر، فناوری اطلاعات بیش از پیش برای سازمانها اهمیت یافته است. مسلماً یک سازمان خصوصی از فناوری اطلاعات به معنای تعیین و اهرمی برای استراتژی کسب و کار، ایجاد یک شبکه مشارکتی، اختصاص منابع کمیاب و طرح پیشنهادات متمایز و باارزش، استفاده خواهد کرد. فناوری اطلاعات به سازمانها کمک میکند تا کسب و کار آنان را از دیگران متمایز گردد. گرچه همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری برای دستیابی به مزیت رقابتی کار آسانی نیست. (کرنز و ساپروال، ۲۰۰۷)

به عقیده لوفتمن همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و کسب و کار بر بکارگیری فناوری اطلاعات به شیوه‌ای شایسته و بهنگام و در توازن با استراتژی‌ها، اهداف و نیازهای کسب و کار سازمان اشاره دارد. ضمن آنکه همسویی استراتژیک حدی است که در آن حد، استراتژی های فناوری اطلاعات

، از استراتژی های کسب و کار حمایت می کنند و توسط استراتژی کسب و کار نیز حمایت می شوند (لوفتمن، ۲۰۰۳) تالون نیز همسویی استراتژیک را در قالب دو مبحث «نقصان فناوری» و «نقصان استراتژی» مورد بررسی قرار می دهد. نقصان فناوری وقتی مطرح می شود که قابلیتها و تواناییهای موجود فناوری اطلاعات در پشتیبانی مناسب از استراتژی کسب و کار سازمان دچار شکست می شوند. نقصان استراتژی زمانی مطرح می شود که استراتژی کسب و کار سازمان در کسب مزایای کامل از قابلیتها و تواناییهای موجود فناوری اطلاعات سازمان دچار شکست می شود. (تالون، ۱۹۹۹)

درک ناکافی که از ارتباط میان عوامل زمینه ای، رفتارهای برنامه ریزی شده و همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات وجود دارد. گرچه در مرور ادبیات موضوع تاثیرات عوامل زمینه ای را بر رفتارهای برنامه ریزی فناوری اطلاعات بررسی شده و همچنین تاثیر عوامل زمینه ای بر همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات مورد تحقیق قرار گرفته است، بنظر میرسد ارتباط پژوهشی میان این جنبه ها وجود ندارد. (کرنز و سابروال، ۱۹۹۷)

مرور همسویی کسب و کار و فناوری، مشخص میکند که ماموریت، اهداف و برنامه ای فناوری اطلاعات در چه سطحی توسط ماموریت، اهداف و برنامه های کسب و کار حمایت میشوند. (لوفتمن، ۱۹۹۶) مسئله اصلی درک مناسب از چگونگی همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات است. نگرش رویکرد سنتی به همسویی این است که چگونه سازمانها می توانند به همسویی دست یابند. اما با کمی پیچیدگی میتوان ناهمسویی را تشخیص داده و صلاح نمود. برای کامل و مفید بودن همسویی باید مراحل زیر را دنبال کرد (وییز و اندرسون، ۲۰۰۴):

- مدلسازی نهادهای گوناگون که مفهومیهای همسویی را در بر میگیرد و رابطه ی میان کسب و کار و فناوری اطلاعات است.

- اندازه گیری درجه همسویی موجود میان منابع اجرا، اگر فرآیند تحول ضروری باشد

- ارزیابی میزان گسترش درجه همسویی

رویکردهای متنوعی برای همسویی پیشنهاد شده اند از مدلسازی تا اندازه گیری. یکی از اولین مدلها، مدل SAM<sup>1</sup> یا مدل همسویی استراتژی است. اخیرا نیز مطالعات زیادی برای ارزیابی این مدل انجام شده است.

سنجش میزان بلوغ همسویی سازمان ابزاری است جهت ارزیابی فعالیتها. با دانستن میزان بلوغ این امکان برای سازمان ایجاد می شود که موقعیت فعلی خود را شناسایی کرده و بتواند این موقعیت را بهبود بخشد. استفاده موثر و بهینه از منبع سازمان از جمله تاثیرات همسویی

<sup>1</sup> Strategic Alingment Model



استراتژی-های فناوری اطلاعات و کسب و کار خواهد بود. پس از سنجش سطح بلوغ سازمان از نظر میزان همسویی، نقاط ضعف شناسایی شده و میتوان بر اساس مدل لوفتمن، راهکارهای مناسب جهت ارتقا وضعیت سازمان ارائه داد.

از این رو استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات به عاملی کلیدی برای سازمان ها جهت کسب مزیت رقابتی و هم چنین همراستا نمودن استراتژی های فناوری اطلاعات با اهداف سازمانی، تبدیل شده است. (لوفتمن، ۲۰۰۰) یکی از عوامل کلیدی در این حوزه، برنامه ریزی راهبردی است. امروزه برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات به عنوان یکی از اساسی ترین اجزاء یکپارچه سازی و همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات مطرح می باشد. (بای و لی، ۲۰۰۳). برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات بایستی با برنامه ریزی جامع سازمان همراستا گردد. در واقع واحد فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی بایستی در جهت اهداف مشترکی برای سازمان تلاش کنند. (لوفتمن، ۲۰۰۰)

برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات برای هر سازمان، سندی است که معماری اطلاعات سازمان را در پرتو ملاحظات استراتژیک مانند مأموریت، اهداف و اولویت های سازمان تعیین کرده و برنامه اجرایی لازم برای دستیابی به سیستم ها و پایگاههای اطلاعاتی را در سطح سازمان تعیین می کند. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات منشور و برنامه کلان سازمان در زمینه سیستم های اطلاعاتی و به طور کلی، فناوری اطلاعات است. (چاروسه، ۲۰۰۰) نوآوری های ناشی از فناوری اطلاعات نه تنها موجب تغییر محدوده سازمان ها می شود، بلکه زیرساخت آن ها را دچار دگرگونی می کند. (فاستر، ۱۹۸۶)

شرکت برق منطقه ای هرمزگان تجربه برنامه ریزی استراتژیک را از اوایل دهه ۱۳۸۰ آغاز کرده است و پیش از انجام فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به منظور درک صحیح مفاهیم استراتژیک و تجهیز مدیران به نگرش سیستمی، فرایند طولانی آموزش را طی نموده است. هدف از پیاده سازی مدل زیربنای تفکر مدیریت، ایجاد تغییرات لازم در سه حوزه دانش، رفتار فردی و رفتار جمعی مدیران ارشد در راستای ایجاد پایه های اساسی سازمان یادگیرنده در شرکت بود.

پس از طی این مراحل، شرکت برق منطقه ای هرمزگان در سال ۱۳۸۳ تدوین برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کرد و تمامی تلاش خود برای استقرار آن در سازمان صرف نمود. پس از تدوین برنامه استراتژیک شرکت، جاری سازی استراتژی در واحدهای سازمانی و روشن شدن نقش آنها در تحقق استراتژی های سطح شرکت در دستور کار قرار گرفت.

با در نظر گرفتن این واقعیت که فناوری اطلاعات با اینکه میتواند منجر به خدمات بهتر به ذینفعان سازمان میشود ولی در مقابل ممکن است هزینه های بیشتر و بهره وری کمتری نسبت به رویکرد های سنتی داشته باشد. (تاچر و اولیور، ۲۰۰۱) در سالهای اخیر سرمایه گذاریهای کلانی در

حوزه ی فناوری اطلاعات در این شرکت صورت گرفته و بودجه ی قابل توجهی را به خود اختصاص داده است . انتخاب و اجرای پروژه ها به صورت سلیقه ای و گهگاهی در خلاف جهت استراتژیهای کسب و کار سازمان انجام میگردد و میزان زیادی از آنها با شکست مواجه میشوند ، دغدغه خاطر مدیران ارشد سازمان شده است . با انجام این تحقیق که با هدف بررسی همسویی فناوری و استراتژی سازمان و کسب اطمینان از بلوغ آن در شرکت برق منطقه ای هرمزگان صورت خواهد گرفت ، به سازمان کمک خواهد کرد تا با شناخت وضعیت همسویی و میزان بلوغ آن ، موانع و عوامل موثر در همسویی را شناسایی نماید . با این هدف برای سنجش میزان همسویی از مدل لوفتمن استفاده خواهد گردید که این مدل بعنوان چارچوبی مدون از عوامل همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان به منظور سنجش سطح همسویی در سازمان مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

با توجه به تشابه مأموریت و اهداف استراتژیک سازمانهای زیر مجموعه صنعت برق و همچنین تدوین و اجرای برنامه ی استراتژیک در بیشتر این سازمانها بر اساس تحقیق به عمل آمده ، این موضوع برای اولین بار در صنعت برق کشور ایران مورد توجه قرار گرفته است .

### ۱-۳- ضرورت و اهمیت تحقیق

پس از تثبیت جایگاه فناوری اطلاعات به عنوان یک واحد اساسی و زیربنایی برای پشتیبانی از کسب و کار در سازمانها ، مفهوم همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار به عنوان یک مسئله کلیدی مطرح بوده است .

همسویی استراتژیک فناوری به سازمانها امکان تعریف و تعیین اثربخشی توانمندیها و قابلیتهای مورد نیاز فناوری اطلاعات جهت رسیدن به اهداف سازمانی را میدهد که از مهمترین موضوعات مورد بحث مدیران در سالهای اخیر بوده است . (برولز ۲۰۰۳) همچنین ماهیت پویای فناوری اطلاعات و کسب و کار ، نیاز همسویی استراتژی را روز به روز ، ملموس تر میگرداند .

روسر (۱۹۹۹) معتقد است همسویی به دلایل زیر دارای اهمیت است :

\* امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بیش از ۵۰ درصد هزینه ای تجهیزات سرمایه ای را در برمی گیرد .

\* امروزه نیاز به مدیریت منابع به دلیل نفوذ و تغییرات سریع فناوری ، ضرورت بیش از پیش یافته است .

\* فناوری اطلاعات به عنوان یک منبع حیاتی ، نیازمند مدیریت اثربخش میباشد و باید با اهداف سازمان همسو باشد .

\* همسویی باعث ایجاد بهره وری، دستیابی سریع و مناسب به اطلاعات و ارائه خدمات جدید برای بخشهای دولتی و تجاری میشود.

کوئیزی (۲۰۰۱) نیز نیاز به همسویی را در دلایل زیر میبیند:

\* ریسکهایی که فناوری اطلاعات برای سازمان به دنبال دارد؛ مانند: رقابت فناورانه یعنی استفاده از فناوری اطلاعات به عنوان یک سلاح رقابتی با بکارگیری شیوه های نوین و امکان منسوخ شدن فناوری های خریداری شده توسط سازمان در مدت زمان کوتاه

\* سطح پراکندگی تصمیمات فناوری اطلاعات؛ عدم وجود چارچوبی ساختار یافته برای تصمیم گیری در تهیه تجهیزات فناوری اطلاعات

\* ماهیت پیچیده فناوری اطلاعات: کمبود مهارتهای مورد نیاز فناوری اطلاعات در مدیران

ارشد

همسویی برنامه های فناوری اطلاعات با توسعه کسب و کار می تواند تاثیر فراوانی در کاهش هزینه ها، خلق مزیت رقابتی، تقویت فرهنگ نوآوری، افزایش انعطاف پذیری و پاسخگویی سازمان، پیشبرد و بهبود کیفیت، گسترش خدمات مشتریان، توسعه و بهبود ارتباطات داشته باشد. بدون همکاری تنگاتنگ مدیر ارشد اجرایی و مدیر ارشد اطلاعاتی، حصول موفقیت دور از انتظار می نماید. دیگر اینکه بدون همسویی با درجه بالا، کسب حداکثر مزیت رقابتی مشکل است.

معمولاً رهبری تغییر در سازمان باید در حوزه های عمل و رفتار، فلسفه و تفکر سازمانی و فرهنگ، دست به اصلاحات عمیق و جسورانه ای بزند. بنابراین، همانند هر تغییر دیگری، همسویی مورد بحث، نیاز به ایجاد تعهد و عزم راسخ مدیر اجرایی ارشد در سطح مدیران عالی، تا مدیر اطلاعاتی ارشد در لایه های پایین تر دارد. همچنین باور و اراده عمومی برای تطابق فناوری اطلاعات با استراتژی های کلیدی سازمان حیاتی بوده و تعادل جدید و تناسب بیشتری را در سازمان حکمفرما می کند. بنابراین نیاز مبرم به همسویی فناوری اطلاعات و راهبردهای کسب و کار در سازمانها وجود دارد.

صنعت برق به عنوان یکی از صنایع پیشرو در زمینه فناوری، طی سالهای اخیر روند رو به جلو داشته است. این صنعت با بکارگیری فناوریهای نوین روز دنیا در تولید، انتقال و توزیع برق، سعی در بهبود فرآیندهای خود داشته است. در همین راستا اقدام به تدوین استراتژی کلان سازمان، ممیزی های سیستمی، خودارزیابی و اجرای پروژه هایی از این قبیل نموده است. در زمینه فناوری اطلاعات نیز گامهایی با هدف برنامه ریزی و هدفمندسازی پروژه های مرتبط با فناوری اطلاعات برداشته شده که ضروری است این برنامه ها بر اساس یک استراتژی مدون و بلند مدت صورت گرفته و در راستای استراتژی کلان سازمان حرکت نماید. به همین دلیل محقق سعی در بررسی شرایط موجود در سازمان در زمینه همسویی استراتژیک نموده و عوامل و موانع را جستجو کرده است.

## ۱-۴- اهداف تحقیق

در دهه های اخیر همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات ، به مثابه اهرمی برای کسب و کار هر سازمان در ابعاد جدید رقابت به حساب می آید . گرچه هنوز مورد قابل توجهی برای انجام درست همسویی مناسب کسب و کار و فناوری اطلاعات مشاهده نشده است، با این حال سازمانهای معمولی اندیشه های مبهمی از بکارگیری زیرساختهای فناوری اطلاعات برای پشتیبانی از استراتژی کسب و کار دارند به همین دلیل آنها از بازگشت سرمایه ای که در فناوری اطلاعات انجام داده اند ، اثری نمی بینند . به همین دلیل سازمانها نمیتوانند به مزیت رقابتی بیش از قبای خود دست یابند . این آشفتگی آنها را به سمت تامل در استفاده از فناوری برای پشتیبانی از کسب و کار سازمان هدایت میکند . (کرنز و سابروال ، ۲۰۰۶) با انجام این تحقیق که با هدف بررسی همسویی فناوری و استراتژی سازمان و کسب اطمینان از بلوغ آن در شرکت برق منطقه ای هرمزگان صورت خواهد گرفت ، به سازمان کمک خواهد شد تا با شناخت وضعیت همسویی و میزان بلوغ آن ، موانع و عوامل موثر در همسویی را شناسایی نماید.

هدف اصلی این تحقیق :

الف) بررسی وجود همسویی استراتژیک میان کسب و کار و فناوری اطلاعات

ب) بررسی میزان بلوغ همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات

ج) شناسایی عوامل موثر بر بلوغ همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات

د) شناسایی موانع عدم بلوغ همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات

کشف و شناسایی این عوامل ، در اصلاح و رفع عدم همسویی تاثیر قابل توجهی داشته و در ارائه راهبردهای مناسب برای دستیابی به بهره وری ، بهبود عملکرد و مزیت رقابتی کمک فراوانی خواهد نمود . استفاده کنندگان از نتایج این تحقیق شرکتهای برق منطقه ای ، سازمانهای فعال در صنعت برق ، اساتید ، محققین و دانشجویان خواهند بود که از نتایج آن در تصمیم گیریها و همچنین در بازنگریهای برنامه ریزی استراتژیک و تحقیقات استفاده مفید نمایند .

## ۱-۵- سوالات تحقیق

- ۱ - آیا میان استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات همسویی وجود دارد ؟
- ۲ - بلوغ همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات به چه میزان است ؟
- ۳ - عوامل موثر بر همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات کدامند ؟
- ۴ - موانع عدم بلوغ همسویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات کدامند ؟