

## سنجش موفقیت برنامه ریزی فناوری اطلاعات

### چکیده

برای برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی چارچوب‌های متفاوتی ارائه شده است، ولی هنوز سازمانها در تدوین استراتژیهای فناوری اطلاعات با مشکلاتی مواجه هستند که نهایتاً این مشکلات منجر به شکست برنامه‌ها می‌شود. این شکست‌ها غالباً به این دلیل است که چارچوب‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات، در شناسایی مشکلات ریشه‌ای مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی که بندرت مشکلات فنی و تکنولوژیک هستند، دچار ناکارایی هستند که این امر ناشی از توجه نکردن به رابطه بین فناوری اطلاعات با محتوای سازمانی است. در این مقاله سعی شده است تا با ارائه یک مدلی یا رویکرد سازمانی، عواملی که کیفیت و موفقیت این فرایند را متاثر می‌کنند، شناسایی کنیم.

### مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی (IT/ISSP) عامل اساسی در انسجام فناوری اطلاعات در یک سازمان برای افزایش مزیت رقابتی است. طبق مطالعات انجام شده روی مباحث مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی یکی از ده موضوع اصلی است که مدیران شرکتها و متخصصان سیستم‌های اطلاعاتی با آن مواجهند.

فرایند IT/ISSP شامل افق‌های برنامه ریزی بلندمدت برای سرمایه‌ها، خدمات انسانی، تخصص فنی، الزامات سخت افزاری و نرم افزاری برای استفاده از فرصتهای پیش آمده است. لدر و ستی (۱۹۹۶) نشان دادند که IT/ISSP ناقص ممکن است منجر به شکست پیش بینی‌های انجام شده برای سرمایه‌گذارها در سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات شود که نهایتاً منجر به ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی غیر منعطف، تکراری و ناقص می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی یک وظیفه مدیریتی بسیار مهم است که باعث می‌شود تا سازمان بطور اثربختر و مناسبتر از فناوری اطلاعات استفاده کند.

مطالعات گذشته در این زمینه، عموماً بر متدولوژی‌های برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی، منافع و مشکلات برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی اثر، مراحل رشد، نقش کمیته راهبری، طرح تحقیق برای برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی، ابعاد فرایندی و محتوایی برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی، هم راستایی بین برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه ریزی تجاری و خود فرایند برنامه ریزی، تمرکز داشته‌اند. برای مثال (لدر و ستی ۱۹۱۱) گزارش دادند که سازماندهی و پیاده سازی، ابعاد مهم برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی هستند. داس و همکاران، ابعاد برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی را به متغیرهای محتوایی و فرایندی تقسیم کردند و نشان دادند که رسمیت، حوزه کاربری، مشارکت، نفوذ و همکاری، ابعاد مهم برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی هستند. محققان دیگری ادعا می‌کنند که ابعاد برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی عبارتند از: رسمیت، میزان تلاش برای برنامه ریزی، توجیه فرایندها، افق برنامه ریزی و میزان مشارکت و درگیری مدیران ارشد سازمان. همچنین یکسری از مطالعات،

تأثیر فرایند برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و انسجام برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی را مورد بررسی قرار داده‌اند.

(سگارز و گروور، ۱۹۹۸) چهار عامل هم راستایی، تحلیل برنامه ریزی، همکاری و توانمندی در برنامه ریزی را بعنوان عوامل موثر بر برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی شناسایی کردند. راگواناتان و راگواناتان (۱۹۹۶) مدل موفقیت برنامه ریزی را از ادبیات مدیریت استراتژیک توسعه دادند و تلاش کردند تا موفقیت برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی را مفهوم سازی و اعتبار سنجی کنند.

با توجه به پیشینه ارائه شده، فرایند برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی خیلی پیچیده تر از آن است که بتوان آن را با تغییرات تکنولوژیک اداره کرد. تئوآنگ (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که فرایند IT/ISSP بسیار وابسته به محتوی است و باید از دیدگاه سازمانی به آن نگاه شود. بنابراین اثربخشی و کیفیت برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی وابسته به ماهیت عملیات سیستم‌های اطلاعاتی، خصوصیات و مشخصه‌های سازمانی و خود فرایند برنامه ریزی است. اگرچه مطالعات گذشته یکسری فاکتورها و ابعاد را شناسایی کرده‌اند، ولی بین آنها ارتباط اندکی را پیدا کرده‌اند. بنابراین در این مقاله سعی شده است تا بیشتر با دید سازمانی و مدیریتی و با عنایت به مطالعات گذشته، عوامل موثر بر کیفیت فرایند IT/ISSP شناسایی شود و به کمک آن مدلی برای سنجش میزان موفقیت این فرایند مهم، ارائه شود.

### رویکرد های برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات

سه نقش اساسی فناوری اطلاعات عبارتند از نقشهای اجرایی، عملیاتی و رقابتی. نقش اجرایی شامل اتوماسیون فعالیتهای حسابرسی و کنترل است که مستلزم استقرار یک بستر کار از فناوری اطلاعات است. نقش عملیاتی، یک حالت توسعه یافته‌ای از نقش اجرایی است، با این وجه تمایز که شامل ایجاد و استقرار یک بستری از فناوری اطلاعات است که باعث ایجاد توانایی در اتوماسیون

برای برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی چارچوبهای مختلفی ارائه شده است، مثل مدل BSP ارائه شده توسط شرکت IBM، دگر سازی استراتژی‌ها، عوامل کلیدی موفقیت، مدیریت پورتفولیو، مهندسی اطلاعات، توصیف اطلاعات تجاری، روش تحلیل End/Means و ... به دلیل پیچیدگی فرایند برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و به دلیل وجود موقعیتهای خاص برای هر سازمان، نمی‌توان یک بهترین روش را برای این فرایند مهم پیشنهاد کرد.

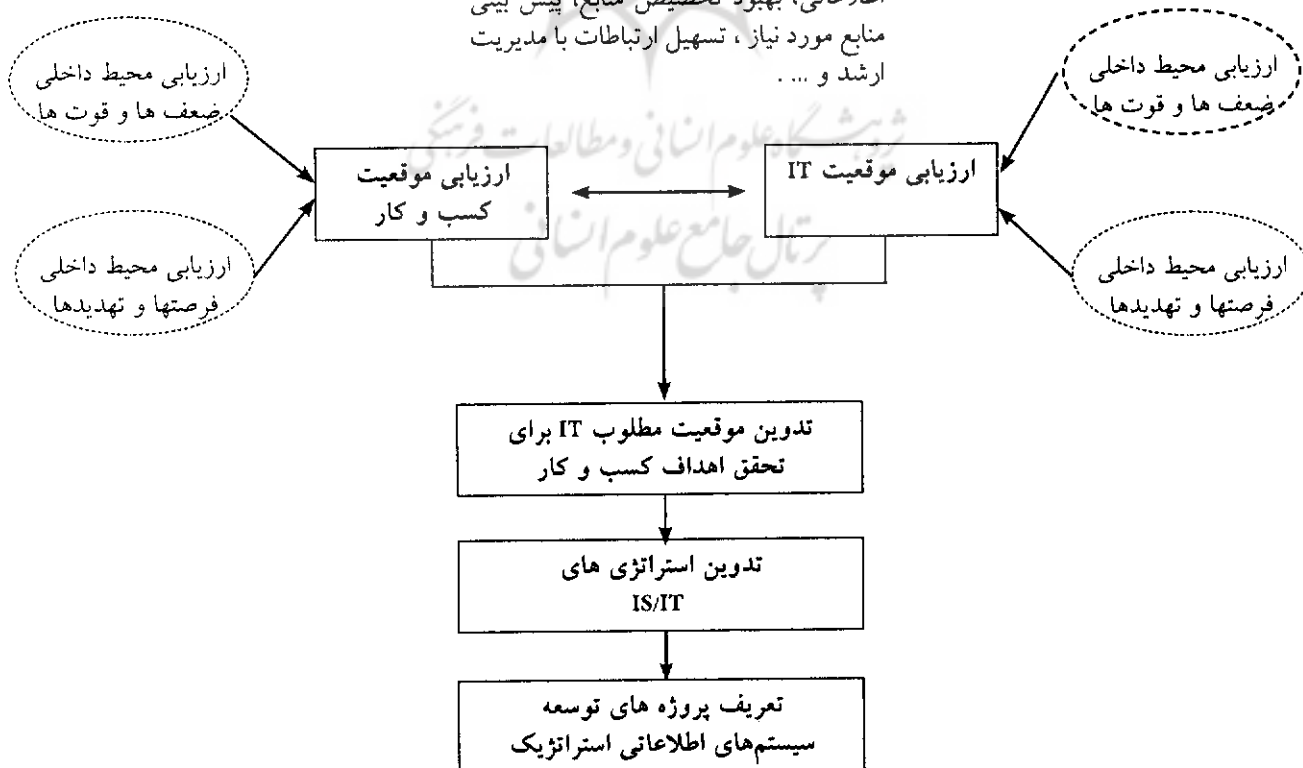
محققان مختلف به روشهای متفاوتی این چارچوبها را تقسیم بندی کرده اند. ویتال و همکاران (۱۹۸۶) متدولوژی‌های برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی را به دو حوزه تقسیم می‌کنند: هم راستایی و اثرگذاری. متدولوژی‌های اثرگذاری توجیه کننده استفاده‌های جدید از فناوری اطلاعات است در حالی که متدولوژی‌های هم راستایی هدفشان ایجاد هم راستایی بین اهداف تجاری با اهداف سیستم‌های اطلاعاتی است. متدولوژی‌های اثرگذاری شامل تحلیل

سازمانی. به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی عبارت است از فرایند جستجوی یکسری برنامه های کاربردی از سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک که سازمان را قادر به کسب مزیت رقابتی کند. نتیجه برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی عبارت است از یکسری برنامه های اجرایی که وجود این برنامه ها برای ایجاد هم راستایی بین نیازهای اطلاعاتی سازمان با جهت گیریهای استراتژیک آن لازم و ضروری است.

بر اساس مطالعه انجام شده توسط تئوآنگ (۲۰۰۰) یکسری دلایل برای نشان دادن لزوم برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی لیست شده است که از آن جمله عبارتند از: پشتیبانی بهتر از اهداف تجاری سازمان، بهبود انسجام بین سیستمها، بهره مندی از فناوری اطلاعات بعنوان یک مزیت رقابتی، اولویت بندی پروژه های سیستم‌های اطلاعاتی، افزایش پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان از عملیات سیستم‌های اطلاعاتی، تسهیل تصمیم گیری راجع به سرمایه گذاری در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی، بهبود تخصیص منابع، پیش بینی منابع مورد نیاز، تسهیل ارتباطات با مدیریت ارشد و ...

کل فرایندهای تجاری سازمان می‌شود. نقش رقابتی هم، شامل استقرار یکسری برنامه های کاربردی جدید از فناوری اطلاعات است که بتوان به آن به عنوان یک مزیت رقابتی در محیط بازار نگریت. امروزه بیشتر به نقش و اساس رقابتی فناوری اطلاعات توجه می‌شود. بنابراین برای استفاده از فناوری اطلاعات بعنوان یک مزیت رقابتی ما نیاز به برنامه ریزی استراتژیک داریم تا بتوان از آن در تحقق اهداف استراتژیک سازمان استفاده کرد.

از نظر (لدر و ستی، ۱۹۹۶) برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی عبارت است از فرایند شناسایی یک پرتفولیوی از برنامه های کاربردی مبتنی بر کامپیوتر که به سازمان در تحقق اهداف تجاری اش کمک می‌کند. برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی یک فرایند مدیریتی است برای ایجاد انسجام سیستم‌های اطلاعاتی با فرایند برنامه ریزی سازمان، مرتبط کردن برنامه های کاربردی سیستم‌های اطلاعاتی با اهداف تجاری سازمان و تعیین الزامات اطلاعاتی برای دستیابی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت



در تحقق نیافتن هم راستایی استراتژیک شناخته شده است.

### مدل مفهومی

یک مدل مفهومی برای شناسایی عوامل موثر بر کیفیت برنامه ریزی استراتژیک IS/IT به عنوان مبنای کار، ارائه شده است.

عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی، شامل عوامل سازمانی و ابعاد استراتژیک IS/IT است و کیفیت برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند از عوامل سازمانی متأثر شود که این تأثیر به واسطه ابعاد برنامه ریزی استراتژیک IS/IT صورت می‌پذیرد. ابعاد برنامه ریزی استراتژیک IS/IT، شامل هم راستایی استراتژیک در برنامه ریزی تجاری و برنامه ریزی IS/IT، و ارزیابی محیطی است.

### عوامل سازمانی

عوامل سازمانی شناسایی شده عبارتند

از:

#### الف - مدیریت دانش

در خلال فرایند برنامه ریزی استراتژیک IS/IT، چهار دسته دانش باید با هم منسجم شوند که عبارتند از: دانش تجاری، دانش خاص سازمانی، دانش IS/IT و توانمندیهای مدیریتی. به عبارت دیگر فرایند برنامه ریزی استراتژیک IS/IT نیازمند دانش افراد مختلف سازمان است مثل CIO, CEO, CFO و...

نامیسان و همکاران (۱۹۹۹) نشان دادند که یکسری مکانیزمهای سازمانی وجود دارد که می‌توان از آن برای تسهیم و انتقال دانش در سازمان استفاده کرد، مثل کمیته راهبری فناوری اطلاعات و تیم استراتژیک فناوری اطلاعات - سیستم‌های اطلاعاتی.

#### ب - ارتباط CIO و CEO

طبق مطالعات انجام شده توسط تای و فلیس (۲۰۰۰) یکی از عوامل شکست پروژه های فناوری اطلاعات، تعارض بین Chief Information Officer (CIO) و Chief Executive Officer (CEO) است. که این تعارض ناشی از اختلافات نگرشی در زمینه فناوری اطلاعات و مباحث سازمانی است. ارتباط نامناسب بین مدیران سیستم‌های اطلاعاتی با مدیران ارشد سازمان دال بر

### دلیل موفق نشدن بسیاری از

#### کسب و کارها

### در پیاده سازی برنامه ریزی

### استراتژیک فناوری اطلاعات،

#### نادیده گرفتن تغییرات

#### و نقش مدیریت تغییر در

#### این فرایند است.

برنامه های تجاری نیست بلکه بر آن تأثیر نیز می‌گذارد بنابراین برنامه ریزی تجاری و سیستم‌های اطلاعاتی بطور دو طرفه، بر هم تأثیر می‌گذارند. هم چنین برخی از مطالعات وجود رابطه منسجم بین این دو نوع برنامه ریزی را بطور همزمان در یک فرایند برنامه ریزی نشان می‌دهد.

کرنز و لدرر (۲۰۰۰) هم، در مطالعه خود دو دسته هم راستایی استراتژیک را شناسایی کردند. در نوع اول برنامه های سیستم‌های اطلاعاتی بطور مستقیم به بیانیه رسالت و اهداف و استراتژیهای تجاری مرتبط می‌شود. نوع دوم هم راستایی استراتژیک شامل هم راستایی برنامه ریزی تجاری با برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی است و این زمانی است که برنامه های تجاری سازمان بطور مستقیم مرتبط با برنامه ریزیهای سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه های کاربردی ناشی از آن است.

باوجود اهمیت انسجام این دو نوع هم راستایی استراتژیک، در غالب سازمانها این دو نوع هم راستایی با هم وجود ندارد. مشارکت نداشتن مدیریت در فرایند برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و وجود موانع داخلی در استفاده استراتژیک از سیستم‌های اطلاعاتی از جمله عوامل هم راستایی نبودن اهداف تجاری با اهداف سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان است. بر اساس مطالعه ای که بر روی بیش از ۳۰۰ سازمان صورت گرفته، ارتباطات ضعیف بین مدیران سیستم‌های اطلاعاتی و سایر مدیران سازمان، عامل اصلی

زنجیره ارزش و عوامل کلیدی موفقیت است. متدولوژی‌های هم راستایی هم شامل روش BSP، روش SSP و روش مهندسی اطلاعات است.

### هم راستایی استراتژی‌های تجاری و سیستم‌های اطلاعاتی

یکی از جنبه های کلیدی برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی عبارت است از هم راستایی میان برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه ریزی تجاری سازمان. هم راستایی بین برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه ریزی تجاری سازمان برای حصول اطمینان از اینکه عملیات سیستم‌های اطلاعاتی از اهداف و فعالیت‌های سازمانی در تمام سطوح پشتیبانی می‌کند و استفاده بهتر از فناوری اطلاعات به منظور دستیابی به مزیت استراتژیک، لازم و ضروری است. چنین هم راستایی سازمان را در شناسایی برنامه های کاربردی که باید توسعه داده شوند و اطمینان از اینکه منابع کافی به این برنامه های کاربردی اختصاص داده شده است، کمک می‌کند. نبود هم راستایی در برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه ریزی تجاری یک عامل شکست سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات است. تصمیمات سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات غالباً بر اساس برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و اهداف تجاری سازمان اتخاذ می‌شود. بنابراین این هم راستایی منجر به اثر بخشی سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود.

هم راستایی استراتژیک عبارت است از ارتباط برنامه های تجاری و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان. از طریق ایجاد این هم راستایی، منابع اطلاعاتی سازمان، اهداف تجاری سازمان را پشتیبانی می‌کنند و از فرصت‌های پیش آمده برای استفاده استراتژیک از سیستم‌های اطلاعاتی بهره مند می‌شوند.

کینگ (۱۹۷۸) چنین هم راستایی را در رابطه یک طرفه، که برنامه های تجاری سازمان برنامه های سیستم‌های اطلاعاتی را متأثر می‌کند، نشان داد، ولی برنامه های کاربردی، استراتژی‌های تجاری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی فقط برگرفته از

جریانهای کاری، تغییرات ناشی از مهندسی مجدد فرایندها و...

#### ه - بلوغ سیستم‌های اطلاعاتی

طبق نظر لدرر و ستی (۱۹۹۶) باید در مطالعات مربوط به برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، تخصص سازمانی در برنامه ریزی استراتژیک IS/IT و بلوغ سازمانی در بهره مندی از فناوری اطلاعات، مد نظر قرار گیرد. مطالعات سرپا و ورنر (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که یکی از کلیدی‌ترین مباحث در برنامه ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی این است که چگونه و به چه نحوی بلوغ فعالیتهای سیستم‌های اطلاعاتی، فرایند برنامه ریزی را متاثر می‌کند. میزان بلوغ فرایند برنامه ریزی استراتژیک IS/IT بستگی به سطح بلوغ فعالیتهای سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان و متدولوژی‌های مورد پذیرش برای برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی، دارد. به عبارت دیگر در سازمانهایی که بلوغ سیستم‌های اطلاعاتی آنها در سطح بالاتری است، مدیران ارشد سازمان اهمیت تصمیمات استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی را بیشتر درک می‌کنند.

و - آگاهی مدیران ارشد سازمان از منافع فناوری اطلاعات و تعهد به استفاده

تغییر و بهبود ساختار سازمانی، فرهنگ، وظایف، پرسنل و مهارتهای کاری است. تغییرات سازمانی می‌تواند متاثر از عوامل مختلف داخلی و خارجی باشد که بعضی از تغییرات قابل کنترل و برنامه ریزی شده و برخی غیر قابل کنترل هستند. معرفی فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان نیز مستلزم تغییرات شایان ذکر سازمانی است تا بتواند بستر لازم برای استفاده از این ابزار نوین را در پشتیبانی از اهداف تجاری سازمان فراهم کند.

دلیل موفق نشدن بسیاری از کسب و کارها در پیاده سازی متدولوژی‌های برنامه ریزی استراتژیک IS/IT، نادیده گرفتن تغییرات سازمانی ناشی از آن است که برای کاهش مقاومت در برابر تغییر، فرایند IT/ISSP نه تنها باید شامل استراتژی‌های تجاری و کنترل مدیریت باشد، بلکه باید «مدیریت تغییر» را هم در پیاده سازی چارچوبهای برنامه ریزی استراتژیک IS/IT مد نظر قرار دهد.

مدیریت تغییر می‌تواند شامل مباحث متفاوتی باشد، مثل: تغییر در فرهنگ سازمانی، تغییر در الگوی ارتباطات میان مدیران مختلف سازمان، تغییر در نحوه

نامناسب بودن برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی موجود در سازمان است. ارتباط مناسب بین این دو، می‌تواند باعث هم راستایی استراتژیک و موفقیت در استفاده استراتژیک از سیستم‌های اطلاعاتی شود.

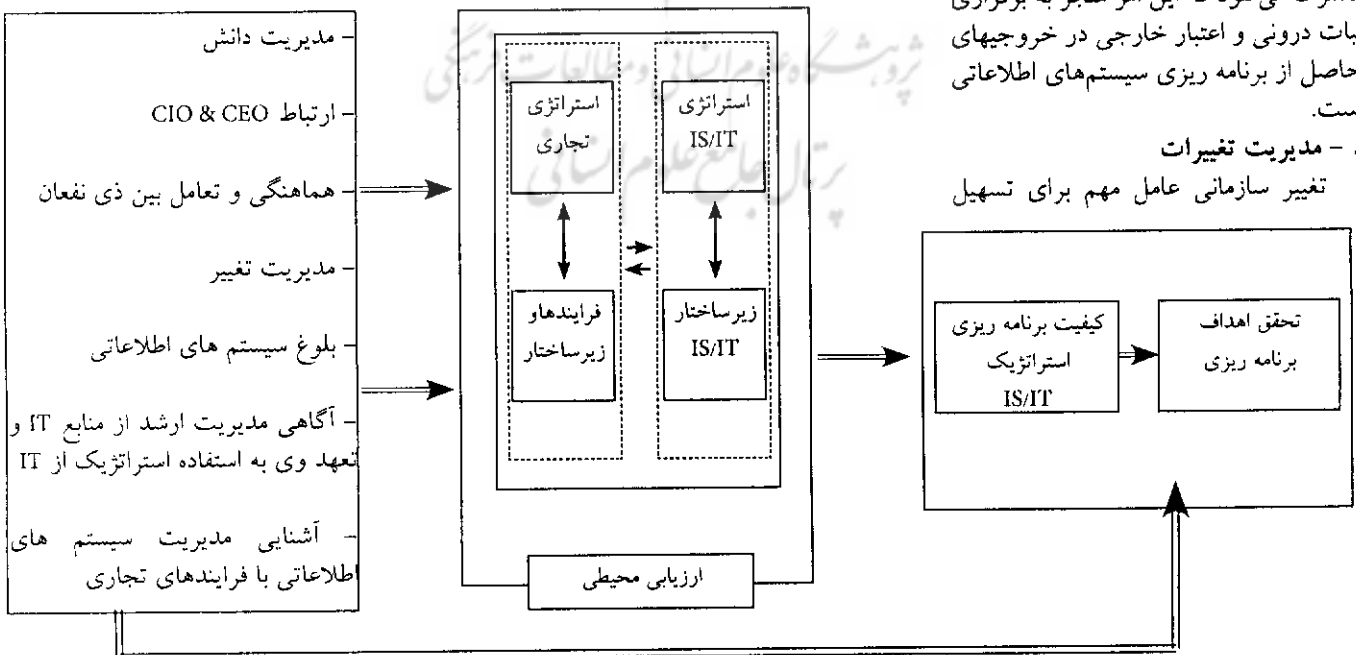
بنابراین لازم است که مدیران ارشد سازمان آگاهی لازم را در زمینه منافع فناوری اطلاعات داشته باشند و مدیران سیستم‌های اطلاعاتی هم باید اهداف تجاری سازمانشان را بخوبی درک کنند تا بتوانند به موقع فرصتها و تهدیدات را شناسایی کنند.

#### ج - هماهنگی و تعامل بین ذی‌نفعان از فرایند IT/ISSP

تعامل، عملکرد گروهی را متاثر می‌کند و هماهنگی عامل کلیدی در موفقیت کار گروهی است. در فرایند برنامه ریزی استراتژیک IS/IT گروههای ذی‌نفع به هم وابسته‌اند و هر کدام وظایف خاص خودشان را انجام می‌دهند. بنابراین برای دستیابی به اهداف برنامه ریزی و اطمینان از اینکه برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی مطابق انتظارات اجرا شده، مستلزم هماهنگی موثر سازمانی است. تعامل مستمر بین گروههای ذی‌نفع از فرایند برنامه ریزی استراتژیک IS/IT باعث دستیابی آنها به یک چارچوب مشترک می‌شود که این امر منجر به برقراری ثبات درونی و اعتبار خارجی در خروجیهای حاصل از برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی است.

#### د - مدیریت تغییرات

تغییر سازمانی عامل مهم برای تسهیل



## استراتژیک از IT

تخصیص منابع یکی از وظایف اصلی مدیران است. از آنجایی که منابع در هر سازمان محدود هستند و از آنجایی که سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات بسیار هزینه بر است، بسیار مهم است که مدیریت ارشد سازمان راجع به فناوری اطلاعات آگاهی داشته باشد تا بتواند بطور هدفمند پیشنهادهای مربوط را ارزیابی کند. این دانش درباره فناوری اطلاعات شامل پتانسیل‌ها و محدودیت‌های زیرساختار فناوری اطلاعات در سازمان، فعالیت‌های IT رقبا و پتانسیل تکنولوژی‌های نوظهور برای کسب و کار سازمان است. همچنین با دانش در مورد فناوری اطلاعات، مدیران ارشد می‌توانند منافع حاصل از سرمایه‌گذاری‌های IT را ارزیابی کنند و همچنین انتظارات واقع بینانه تری نسبت به آنچه فناوری می‌تواند یا نمی‌تواند حاصل کند، ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر از این طریق، مدیران می‌توانند به انتظارات واقع بینانه تری در مورد فناوری اطلاعات دست پیدا کنند و تشخیص دهند که فناوری اطلاعات برای تمامی مشکلات سازمان مناسب نیست.

مورد بعد تعهد مدیریت ارشد به استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات است. مدیریت ارشد به طرق مختلف می‌تواند این تعهد را اثبات کند مثل ترفیع موقعیت مدیر سیستم‌های اطلاعاتی بنحوی که او مستقیماً به مدیریت ارشد سازمان گزارش دهد، یا تخصیص منابع کافی و مناسب برای توسعه برنامه‌های کاربردی فناوری اطلاعات. همچنین مدیریت ارشد می‌تواند یک کمیته سیستم‌های اطلاعاتی تشکیل دهد که عضویت CEO در این کمیته دلیل تعهد اوست و یا هر عامل دیگر که باعث درگیری بیشتر مدیریت ارشد با فعالیتهای برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی شود.

ز - آشنایی مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی با فرایندها و اهداف تجاری سازمان

تئوکینگ (۱۹۹۶) نشان دادند که دانش تجاری مدیر سیستم‌های اطلاعاتی یک عامل کلیدی در تسهیل هم راستایی میان برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه ریزی تجاری است. بطوری که دانش مدیریت

سیستم‌های اطلاعاتی درباره کسب و کار مهم تر از دانش مدیریت ارشد درباره فناوری اطلاعات است. این امر نشان‌دهنده این نکته مهم است که مدیران سیستم‌های اطلاعاتی نباید فقط بر جنبه تکنیکی سیستم‌های اطلاعاتی تمرکز داشته باشند.

## ابعاد برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات

این بخش از مدل شامل هم راستایی استراتژیک و ارزیابی محیطی است. هم راستایی استراتژیک عبارت است از ارتباط برنامه ریزی تجاری و برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان. ارزیابی محیطی عبارت است از ارزیابی محیط داخلی و خارجی. ارزیابی محیط داخلی عبارت است از تحلیل مفهومی نقاط ضعف و قوت، عملکرد گذشته، دلایل شکست‌های گذشته و امکان سنجی برنامه‌ها. ارزیابی محیط خارجی هم عبارت است از تحلیل رویدادها و وقایع اقتصادی، اجتماعی، قانونی و محیط فناوری اطلاعات.

## نتیجه‌گیری

امروزه سازمانها به فناوری اطلاعات صرفاً بعنوان ابزاری برای تسهیل فرایندها و اتوماسیون فعالیتها نگاه نمی‌کنند بلکه فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی نقش استراتژیک به خود گرفته است و سازمانها سعی می‌کنند از آن برای تحقق استراتژی‌های تجاری خود استفاده کنند. همچنین جو فناوری اطلاعات به گونه ای است که سازمانها ناگزیر به استفاده از آن هستند. در این مقاله در ابتدا یک تقسیم بندی از متدولوژی‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک IS/IT از دیدگاههای مختلف ارائه شد. هم چنین اهمیت و لزوم برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مورد بررسی قرار گرفت. علی‌رغم وجود چارچوبهای متفاوت برای برنامه ریزی استراتژیک IS/IT، در این مقاله سعی شد تا عوامل موثر بر کیفیت برنامه ریزی استراتژیک IS/IT مورد مطالعه قرار گیرد، زیرا کیفیت این فرایند، کیفیت خروجیهای حاصل از آنرا نیز متاثر می‌کند.

بحث فناوری اطلاعات و سیستم‌های

اطلاعاتی صرفاً یک بحث تکنیکی و فنی نیست، بلکه متاثر از مکانیزمهای مختلف سازمانی است. برنامه ریزی استراتژیک IS/IT که از مهمترین مباحث در زمینه فناوری اطلاعات است نیز از این قاعده مستثنی نیست. در این مقاله هفت مکانیزم سازمانی شناسایی شد که این عوامل می‌توانند به واسطه تأثیری که روی ابعاد برنامه ریزی استراتژیک IS/IT دارند، کیفیت این فرایند را تحت تأثیر قرار دهند. ابعاد برنامه ریزی استراتژیک IS/IT شامل هم راستایی استراتژیک برنامه ریزی تجاری و برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و ارزیابی محیطی است. نهایتاً به این نتیجه رسیدیم که بالا بودن کیفیت برنامه ریزی استراتژیک IS/IT به معنای تحقق اهداف برنامه ریزی استراتژیک IS/IT است. □

## منابع

- [1] Anand, V., Manz, C.C. and Glick, W.H. (1998), "An organizational memory approach to information management", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 796-809.
- [2] Armstrong, C.P., Sambamurthy, V. (1996), "creating business value through information technology : the effects of chief information officer and top management team characteristics", *Proceeding of the 17th international conference on information systems*, 16-18 December, Cleveland, Ohio, pp. 195-208
- [3] Bai, R.j., Lee, G.G (2003), "organizational Factor influencing the quality of the IS/IT strategic planning process" *Industrial Management and Data systems*, vol. 103 No. 8, pp. 622-632.
- [4] Baker, B. (1995) "the role of feedback in assessing information systems strategic planning effectiveness", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 4 No. 1, pp. 61-80
- [5] Basu, v., Hartono, E., lederer, A.L., sethi, v. (2002), "the impact of organizational commitment, senior management involvement and team involvement on strategic information systems planning", *Information and Management*, vol. 39, pp. 513-524.

بقیه منابع در دفتر نشریه موجود است.

● محمدرضا حاکی: کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات از دانشگاه تهران، مدیر ارتباط با مشتریان مرکز گسترش فناوری اطلاعات (مگفا)