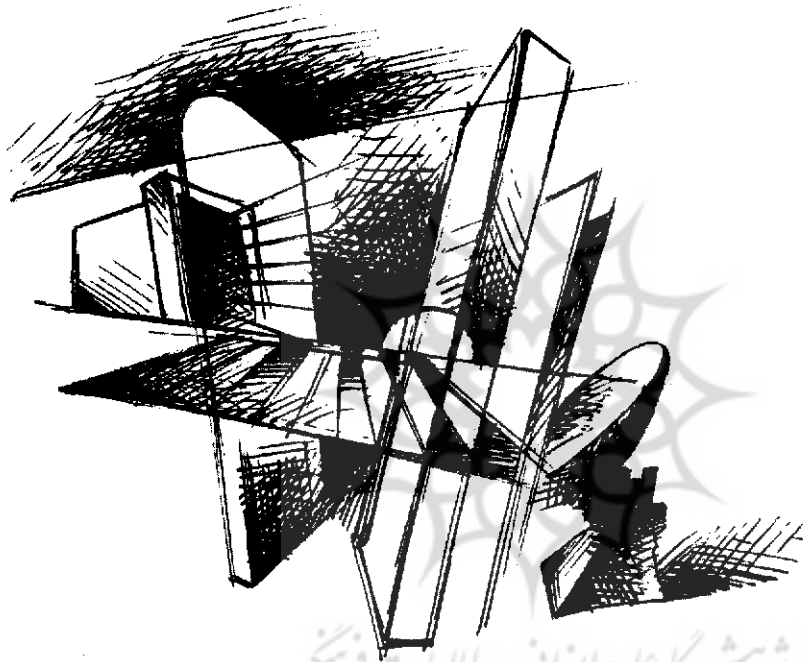


همسویی راهبردهای کسب و کار با فناوری اطلاعات



مجنبی رفیعی - سیاوش کلایی

MojtabaR@SystemGroup.net

siavashkalaee@yahoo.com

بی بی اکرم امینی

Amini_Akram@Yahoo.Com

چکیده

در محیط پر تلاطم کسب و کار امروز، موفقیت سازمان‌ها در جهت گیری همه بخشهای سازمان، در راستای مسیر استراتژیک آن است. در چنین محیطی که بیشترین سرمایه گذاری سازمانها بر روی فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی صورت می گیرد، سازمانها در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک خود چاره ای جز استفاده از فناوری اطلاعات به عنوان یک منبع استراتژیک ندارند و اینجاست که مفهوم همسویی استراتژی های فناوری اطلاعات و کسب و کار (همسویی استراتژیک)، معنی پیدا می کند.

همسویی استراتژیک، به بکارگیری فناوری اطلاعات به شیوه ای شایسته و بهنگام و در توازن با استراتژی ها، اهداف و نیازهای کسب و کار اشاره دارد. تحقیقات انجام شده در زمینه همسویی استراتژیک، وجود ارتباط مثبت و مؤثر بین استراتژی های رقابتی، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را نشان می دهد و مدیرانی که در سازمانهایشان موفق به ایجاد همسویی استراتژی های کسب و کار و فناوری اطلاعات شده اند، تاکید می کنند که ایجاد یکپارچگی برای

بقا و موفقیت سازمانها ضروری به نظر می رسد.

اما متأسفانه باوجود اینکه واژه همسویی استراتژیک از سال ۱۹۷۰ در محافل علمی خارج از کشور مطرح بوده است و تحقیقات مختلف نشان دهنده ارتباط بین همسویی استراتژیک و عملکرد سازمانی است، تاکنون این مطلب کمتر در سازمانها و محافل علمی کشورمان مورد توجه قرار گرفته است. پس امیدواریم که با ارائه این مقاله علاوه بر بیان مفاهیم مرتبط با همسویی استراتژیک و معرفی یکی از مشهورترین مدل های ارائه شده در زمینه همسویی استراتژیک، راهکارهای عملی جهت سنجش میزان همسویی استراتژیک ارائه دهیم و زمینه را برای بحث بیشتر پیرامون این مقوله فراهم آوریم. در این مقاله ابتدا تعاریفی از همسویی استراتژیک ارائه می شود و پس از بیان تاریخچه و اهمیت این موضوع به ارائه مدلهایی در زمینه همسویی استراتژیک می پردازیم. در ادامه گامهای لازم برای رسیدن به همسویی استراتژیک، چالشهای رسیدن به همسویی و در نهایت مراحل رفع همسویی نداشتن استراتژیک را بیان می کنیم.

مقدمه

همسویی استراتژیک چیست؟

وقتی صحبت از همسویی استراتژیک می‌شود، اصطلاحاتی مانند توازن و هم‌آهنگی، به هم پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق به عنوان عباراتی مترادف با عبارت همسویی به کار می‌روند. در این قسمت با هدف آشنایی بیشتر با مفهوم همسویی استراتژیک به ارائه تعاریفی از این واژه می‌پردازیم.

۱- 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، استراتژی‌های فناوری اطلاعات، از استراتژی‌های کسب و کار حمایت می‌کنند و توسط استراتژی کسب و کار نیز حمایت می‌شوند (Luftman, 2002, P.3)

۲- تالون همسویی استراتژیک را در قالب ۲ مبحث «نقصان فناوری» و «نقصان استراتژی» مورد بررسی قرار می‌دهد. همانگونه که در نمودار یک، نشان داده شده است، نقصان فناوری وقتی مطرح می‌شود که قابلیت‌ها و تواناییهای موجود فناوری اطلاعات در پشتیبانی مناسب از استراتژی کسب و کار سازمان دچار شکست می‌شوند. نقصان استراتژی زمانی مطرح می‌شود که استراتژی کسب و کار سازمان در کسب مزایای کامل از قابلیت‌ها و تواناییهای موجود فناوری اطلاعات سازمان دچار شکست می‌شود.

بر اساس نمودار بالا می‌توان همسویی استراتژیک را این‌گونه تعریف کرد:

همسویی استراتژیک عبارت است از میزان پشتیبانی استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی از استراتژی کسب و کار سازمان و میزان پشتیبانی استراتژی کسب و کار سازمان از استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان (Tallon, 1999, P.3).

۳- «ریچ و بند بست» نیز، در تعریف همسویی استراتژیک، دو نوع همسویی را ذکر می‌کنند.

۱- همسویی استراتژیک کوتاه مدت: در این نوع همسویی، مدیران اجرایی کسب

و کار و فناوری اطلاعات، علاوه بر اینکه درک روشنی از اهداف و برنامه‌های یکدیگر دارند، در تدوین اهداف و برنامه‌های کوتاه مدت یکدیگر نیز مشارکت می‌کنند.

۲- همسویی استراتژیک بلند مدت: در این نوع همسویی، مدیران اجرایی کسب و کار و فناوری اطلاعات، در تدوین این چشم‌انداز که چگونه فناوری اطلاعات باید در موفقیت کسب و کار مشارکت کند، سهم می‌شوند. (Walker, 2003, p.20)

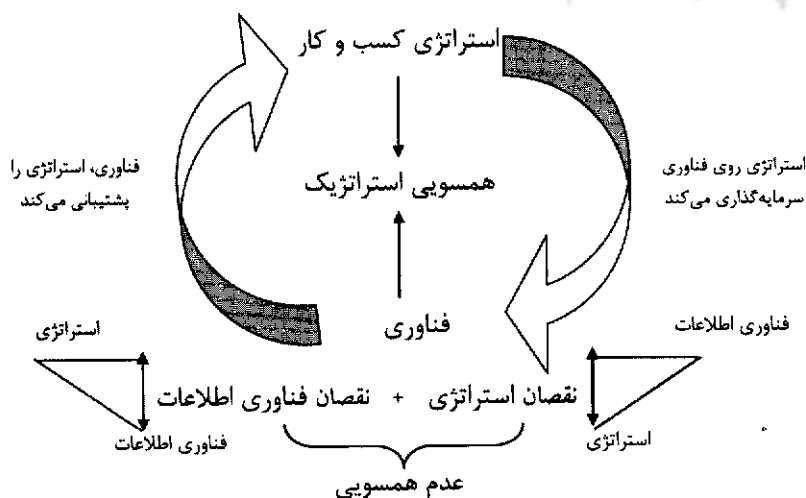
تاریخچه و اهمیت موضوع

همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان مفهومی است که از سال ۱۹۷۰ مطرح بوده است؛ مک لین و سودن در سال ۱۹۷۷، آی‌بی‌ام در سال ۱۹۸۱، میلز در سال ۱۹۸۶، پارکر و بنسون در سال ۱۹۸۸، برانچو و درب در سال ۱۹۸۷، دیکسون و لیتل در سال ۱۹۸۹، نیدرمن در سال ۱۹۹۱، چان و هاف در سال ۱۹۹۳، هندسون و ونکاترامن در سال ۱۹۹۶، لوفتمن و بریر در سال ۱۹۹۹ به آن اشاره کرده‌اند. در طی این سالها این موضوع همواره از مهمترین مسائل مدیران کسب و کار سازمانها بوده است و اکنون نیز جزء مهمترین دغدغه‌های مدیران کسب و کار و فناوری اطلاعات سازمان محسوب می‌شود. از آنجا که سازمانها تلاش می‌کنند تا فناوری اطلاعات و کسب و کار را با توجه

به پویایی استراتژی‌های کسب و کار و رشد سریع و مداوم فناوری اطلاعات به هم ارتباط دهند، به نظر می‌رسد اهمیت این موضوع روز به روز بیشتر شود، اما جدا از اهمیت رسیدن به همسویی، حفظ آن نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

سازمانهایی که توانسته‌اند به صورت موفقیت‌آمیز استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار خود را یکپارچه کنند سودآوری کسب و کار بسیار خوبی را داشته‌اند. در عصری که تأمین کردن خواست و نظر مشتریان مطرح است، ایجاد مزیت رقابتی، بهبود کیفیت، اتوماسیون و مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار از مهمترین عواملی است که استراتژی‌های کسب و کار را توانمند می‌سازند.

مدیرانی که در سازمانهایشان موفق به ایجاد همسویی استراتژی‌های کسب و کار و فناوری اطلاعات شده‌اند، تأکید می‌کنند که ایجاد یکپارچگی برای بقا و موفقیت سازمان ضروری است. بخشهای فناوری اطلاعات به عنوان عامل تغییر با تمرکز بر اصول کسب و کار سازمان باعث ایجاد ارزش افزوده در آن شده‌اند و کارایی و اثربخشی را برای سازمان به ارمغان آورده‌اند. تحقیقات انجام شده در زمینه همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار، وجود ارتباط مؤثر و مثبت بین استراتژی‌های رقابتی، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند.



(Tallon, 1999, p.3)

نمودار ۱- مفهوم همسویی

مدل های همسویی استراتژیک

۱- مدل کلارک

کلارک در سال ۱۹۹۴ مدلی را ارائه کرد که بر مبنای نظرات اسکات مورتون در سال ۱۹۹۱ شکل گرفته بود. در این مدل پنج عامل اساسی که بر اهداف استراتژیک سازمان اثر می گذارند و همسویی را تحت تأثیر قرار می دهند، بیان شده است. این پنج عامل عبارتند از ساختار، فرایندهای مدیریت، افراد و نقشها، فناوری و استراتژی.

این مدل نشان می دهد که رابطه بین فناوری و استراتژی به صورت ساده یا مستقیم نیست و این رابطه می تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار گیرد. روابط ممکن است توسط عوامل فناوری و محیط اقتصادی - اجتماعی داخلی و خارجی تحت تأثیر قرار گیرد. به دلیل پویایی بسیار زیاد محیطهای داخلی و خارجی یک سازمان، همسویی باید به طور مداوم مورد بررسی و نظارت قرار گیرد.

عامل محوری و مرکزی مدل «فرایندهای مدیریت» است. این فرایندها بین فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار قرار می گیرد. بنابراین مدل به این موضوع اشاره می کند که اگر فرایندهای مدیریتی مناسبی وجود نداشته باشد، همسویی بین فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار دچار مشکل خواهد شد.

مدل فوق همچنین بر اهمیت ساختار سازمانی، افراد و نقشهایی که در فرایند همسویی دارند، تأکید می کند. رابطه بین

فناوری اطلاعات و ساختار ممکن است مستقل از فرایندهای مدیریت و به صورت مستقیم باشد.

۲- مدل همسویی BITAM

مدل (BUSINESS IT ALIGNMENT) = BITAM (METHODOLOGY) به همراه متدولوژی آن در سال ۲۰۰۲ توسط کازمن و می چن ارائه شده است. آنها مدلها و چهارچوبهای قبلی همسویی را مورد انتقاد قرار می دهند و اشاره می کنند که این مدلها اغلب فقط در قالبی مفهومی به سطح استراتژیک همسویی و ارتباط بین بخشهای مختلف مدل پرداخته اند. آنها عقیده دارند که این مدلها چگونگی سنجش و اصلاح عدم همسویی، که همواره بسیار مهم بوده است را بیان نمی کنند. همچنین آنها عقیده دارند که با گذشت زمان فناوری اطلاعات تغییرات شگفت انگیزی را بر محیط ایجاد کرده است و پس از انقلاب اینترنت و جهانی شدن آن فناوری اطلاعات عاملی ضروری برای موفقیت کسب و کار و بخشی جدا ناپذیر از برنامه ریزی کسب و کار است. با توجه به پیشرفتهای فناوری و تغییرات محیط کسب و کار، سازمانها نیازمند جستجو و مطابقت شیوههایی برای نوآوری مداوم در فرایند همسویی هستند.

آنها بر این عقیده اند که مدل های قبلی همسویی با توجه به تغییراتی که در محیط کسب و کار اتفاق افتاده است، چندان مناسب

نیستند. در واقع این مدلها اغلب به بیان سطح استراتژیک و مفهومی همسویی و ارتباط بخشهای مختلف مدل پرداخته اند و مباحث همسویی را در سطح معماری فناوری اطلاعات که امری ضروری برای همسویی است، بررسی نکرده اند. کازمن و می چن مدل همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار زیر را بر مبنای معماری فناوری اطلاعات بیان می کنند.

این مدل لایه های مدل های کسب و کار، معماریهای کسب و کار و معماری های فناوری اطلاعات را مشخص کرده است.

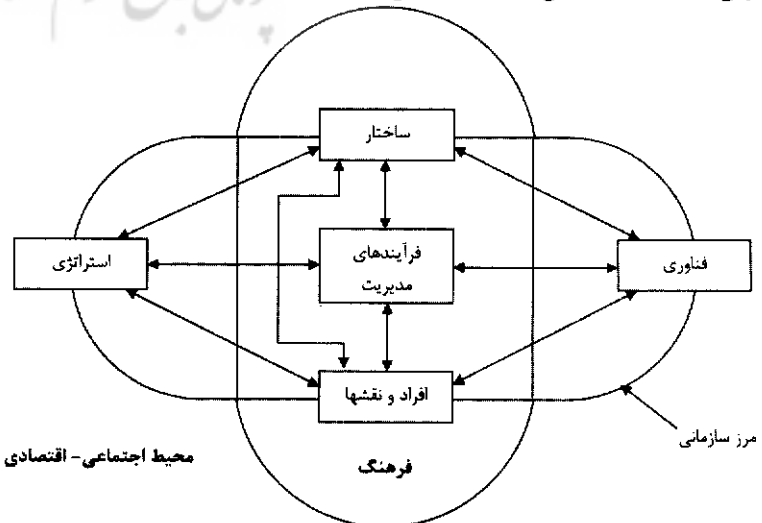
۳- مدل C4 همسویی

تحقیقی در سال ۲۰۰۴ در زمینه راهکارهای همسویی انجام شده است که طی آن ۲۱ مدیر ارشد فناوری اطلاعات و کسب و کار در ۱۵ سازمان بزرگ مورد بررسی و مصاحبه قرار گرفته اند. تحلیل نتایج حاصل از این بررسیها بیان می کند که اغلب پاسخ دهندگانی که سازمانهایشان دارای درجه همسویی بیشتری بوده اند، ۴ مبحث اساسی جهت رسیدن به همسویی را در صحبتهایشان و نظراتشان تکرار کرده اند که عبارتند از:

جهت گیری واضح و روشن سازمان (CLEAR DIRECTION)، وجود تعهد (COMMITMENT)، ارتباطات (COMMUNICATION)، و یکپارچگی بین بخشها (CROSS-FUNCTIONAL INTEGRATION).

- جهت گیری مشخص به معنای ارائه یک استراتژی روشن و معین برای آینده نزدیک و دور است. استراتژی های فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان باید در مشارکتی نزدیک با یکدیگر و در کنار هم ایجاد شده و با هم هماهنگ شوند. بسیاری از سازمانها به منظور افزایش همسویی برنامه های استاندارد معینی را تدوین و معماری کلان یکپارچه ای را ایجاد کرده اند.

- تعهد شامل پشتیبانی بالاترین سطح مدیریت سازمان از فناوری اطلاعات است. بخشی از این فرایند شامل مشارکت مدیران فناوری اطلاعات در برنامه ریزی سازمان در کنار مشارکت مدیران کسب و کار در برنامه ریزی فناوری اطلاعات است. به منظور پیاده سازی



نمودار ۲- پنج نیروی موثر بر اهداف استراتژیک سازمان

دارای اولویت بالاتر معین شود؛
۳- این برنامه اجرا شود.

۴- **اطلاع رسانی وضعیت فعلی همسویی**
در سازمان و ارائه برنامه‌ای برای افزایش آن.

از آنجایی که ممکن است مدیران فناوری اطلاعات در برابر تخصیص مجدد منابع مقاومت نمایند، ضروری است که مدیریت ارشد اجرایی وضعیت همسویی را در سازمان و چگونگی افزایش آن را در طی زمان درک کند. با توجه به اینکه مدیران فناوری اطلاعات انعطاف‌پذیری کمی در برابر تخصیص مجدد منابع در کوتاه مدت نشان می‌دهند، تدوین برنامه‌ای برای انجام آن و انتقال و ارائه آن به مدیران فناوری اطلاعات ضروری می‌نماید.

۵- **سازماندهی جهت حفظ همسویی.**

رسیدن به همسویی خود یک وجه از کار است و حفظ این همسویی وجه دیگر کار. این امر با ایجاد گروهی متشکل از کمیته هدایت فناوری اطلاعات و مدیران ارتباطات میسر می‌شود. نقش کمیته هدایت، آگاه کردن مدیران اجرایی در مورد نواقص و اشتباهات به کارگیری فناوری اطلاعات مانند راهکارهای نامناسب استفاده از فناوری اطلاعات و همچنین اولویت‌بندی نادرست پروژه‌های فناوری اطلاعات مطابق با اهداف کسب و کار سازمانی است. نقش مدیران ارتباطات ایجاد ارتباطات نزدیک و صمیمانه با مشتریان کلیدی سازمان و تهیه برنامه‌ریزی روزانه در سازمان است. این دو مجموعه در کنار هم مکانیسمی برای برنامه‌ریزی، ارتباطات و

به چه سمتی هدایت کنند. با بررسی و بازمی‌بینی مستندات استراتژی کسب و کار می‌توان به نتایج مدنظر دست یافت و با انجام مصاحبه‌ها با مدیران ارشد که استراتژی‌ها را ایجاد و اجرا می‌کنند، یافته‌ها را تکمیل کرد.

نتایج نهایی این بررسی‌ها لیستی از ارزشهای کنونی سازمان خواهد بود.

۲- **رتبه‌بندی اولویت‌های ارزش‌های کسب و کار**

در این مرحله از روشهای وزن‌گذاری، امتیازبندی و غیره جهت رتبه‌بندی اولویت‌های استراتژیک شناخته شده استفاده می‌شود. این فرایندها منجر به رتبه‌بندی هر استراتژی می‌شوند. لیست رتبه‌بندی تهیه شده مورد بازنگری نهایی و سپس در سراسر سازمان مورد توافق قرار می‌گیرد. (Coetsee, 2001, P.46)

۳- **تخصیص مجدد منابع به اولویتها**

این کار شاید به نظر ساده بیاید، ولی در سازمانها با دشواری انجام می‌گیرد، زیرا حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد منابع سازمانی درگیر فرایندهای تولید جاری و فعالیتهای نگهداری تکراری در سازمان هستند. بنابراین برای عملی کردن اولویتهای جدید سازمان نیازمند آزادسازی منابع هستیم. بنابراین باید برنامه‌ای تدوین شود که:

۱- منابعی را که در حال حاضر به اولویتهای کلیدی تخصیص داده شده‌اند، شناسایی شوند؛

۲- برنامه زمانبندی شده برای انتقال منابع از پروژه‌های دارای اولویت پایین‌تر به پروژه‌های

یکپارچگی مورد نظر در سازمان نیازمند ایجاد احترام و اعتماد متقابل در سازمان هستیم.

- ارتباطات به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت یا شکست همسویی در سازمان مطرح شده است. این موضوع با بیان روشن و دقیق انتظارات اصلی سازمان از همسویی آغاز می‌شود. سپس استراتژی، اهداف و انتظارات سازمان به مدیران کسب و کار و کارکنان انتقال داده می‌شود.

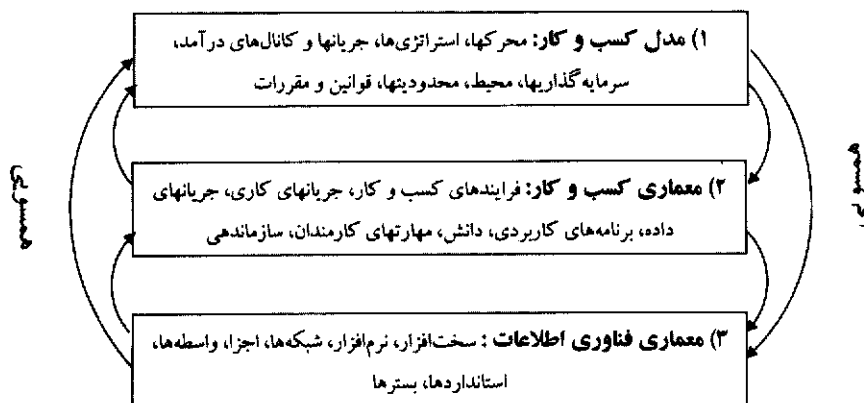
به نظر می‌رسد تا زمانی که مباحثات دوطرفه بین مدیران فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان انجام نپذیرد، تلاشهای بخش فناوری اطلاعات برای همسویی از طرف مدیران کسب و کار مردود شمرده شود. وقتی مدیران کسب و کار به طور مشخص دلایل بخش فناوری اطلاعات برای تلاش در جهت ایجاد همسویی را درک کنند، هر دو بخش، ریسک‌های فرایند همسویی را می‌پذیرند و در آن سهم می‌شوند.

- یکپارچگی بین بخشها می‌تواند یکی از نتایج همسویی باشد. به منظور موفقیت در همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان، باید مرزهای بین بخشها و وظایف سازمان حذف شود. کارکنان باید تشویق شوند تا شیوه‌های مناسب به کارگیری فناوری به منظور ایجاد ارزش در سازمان رسیدن به اهداف سازمانی را ایجاد کنند. در نهایت باید به منظور رسیدن به همسویی یک ساختار نظارتی گسترده در سراسر سازمان ایجاد و پیاده‌سازی شود. باید یک هسته مرکزی و تیم‌های چندوظیفه‌ای و چندبخشی ایجاد شوند تا همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار را سرپرستی نمایند و استراتژی یکپارچه تدوین شده را اجرا کنند.

گامهای همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان

۱- تعیین ارزشهای سازمان

البته باید توجه کرد که ارزشهای سازمان ممکن است در طول زمان تغییر کنند و با آنچه در گذشته ارزش محسوب می‌شد، متفاوت شوند. در این مرحله ما نیازمند فرایندی جهت تعریف و تعیین مهمترین اولویتهای استراتژی‌ها و اهداف سازمانی هستیم. باید بررسی شود که مدیران ارشد تلاش می‌کنند تا سازمان را



نمودار ۳- مدل همسویی کازمن و می چن (BITAM) (Kazman, 2002, P.2)

همسویی مداوم را ایجاد می‌کنند.

مراحل رفع عدم همسویی

سه مرحله اساسی در توانمندسازی سازمان جهت برخورد با عدم همسویی (همسویی نامناسب) وجود دارد که هر مرحله بر پایه مرحله قبلی بنا می‌شود. این مراحل عبارتند از: کشف و شناسایی عدم همسویی، اصلاح و پیشگیری از آن. به منظور اصلاح عدم همسویی باید در ابتدا آن را کشف و شناسایی، میزان عدم همسویی را اندازه گیری و پس از آن یک استراتژی همسویی مجدد کارآمد تعیین کرد.

اگر سازمان به دنبال پیشگیری از عدم همسویی باشد باید فرایندهای کشف و شناسایی و همچنین اصلاح عدم همسویی را به طور مداوم و پیگیر انجام دهد و آن را جزئی از فرایند توسعه خود تلقی کند.

۱- کشف و شناسایی

سازمانها به منظور کشف و شناسایی مشکلات همسویی باید بتوانند اهداف کسب و کار سازمان و روابط بین این اهداف و نیازمندیهای فناوری اطلاعات را به طور دقیق مشخص کنند. در برخی موارد بخشهای فناوری اطلاعات مستندات رسمی مشخص کننده اهداف کسب و کار را در اختیار ندارند. اهداف کسب و کار به شیوه مشارکتی تدوین نمی‌شوند و اغلب فرایندهای مورد نیاز بخش فناوری اطلاعات مبهم و نادرست هستند. به علاوه بخش فناوری اطلاعات نیازمند فرایندهای مشخصی برای ردیابی نیازمندیهای معماری کسب و کار و معماری فناوری اطلاعات سازمان است. این مراحل و فرایندها باید مورد بررسی قرار گیرند تا عدم همسویی مشخص شود.

۲- اصلاح

هنگامی که عدم همسویی مورد شناسایی قرار گیرد، سازمانها باید تکنیک‌هایی جهت تشخیص ماهیت عدم همسویی و میزان عدم همسویی سه سطح مدل ارائه شده بیانند. پس از تشخیص، امکان به کارگیری اقداماتی جهت اصلاح عدم همسویی میسر خواهد بود. باید به این نکته توجه کرد که هر اقدام اصلاحی

ممکن است اثرات و نتایجی را به همراه داشته باشد. بنابراین در ارائه هر راهکاری برای رفع مجدد عدم همسویی باید موارد زیر را لحاظ نمود:

• مجموعه‌ای از استراتژی‌های اصلاحی را مورد بررسی و توجه قرار دهد؛

• استراتژی‌های مختلف را از جنبه‌های مختلف مورد مقایسه قرار دهد؛

• استراتژی‌های بهینه را بر اساس اثرات و نتایجی که بر روی سه سطح مدل دارند، انتخاب کند.

وقتی یک استراتژی همسویی مجدد انتخاب می‌شود، مشکلاتی را نیز به همراه دارد. به طور مثال اقدامات اصلاحی ریسک‌هایی را با خود به همراه دارد. برای کاهش این ریسک‌ها می‌توان همه افرادی که از این اقدامات تأثیر می‌پذیرند را در فرایند اصلاح مشارکت داد. همچنین می‌توان از این افراد جهت شناسایی نیازمندیها و ارزیابی راهکارهای ارائه شده استفاده کرد.

۳- پیشگیری

همانگونه که در مدل کازمن و می‌چن نشان داده شده است، سه سطح همسویی وجود دارد که نیازمند مدیریت است. همسویی مدل کسب و کار با معماری کسب و کار، همسویی معماری کسب و کار با معماری فناوری اطلاعات و همسویی مدل کسب و کار با معماری فناوری اطلاعات. کازمن و می‌چن اعتقاد دارند که تنها راه پیشگیری از عدم همسویی یا برهم خوردن توازن همسویی، مدیریت مداوم این سه سطح همسویی است. بدین منظور موارد زیر را باید لحاظ کرد:

• همسویی مدل کسب و کار با معماری کسب و کار با تدوین سناریوهای عملیاتی آزمایشی که نیازمندیهای کسب و کار را برآورده کند؛

• همسویی معماری کسب و کار با معماری فناوری اطلاعات با تدوین سناریوهای عملیاتی آزمایشی که نیازمندیهای معماری کسب و کار را برآورده کند؛

• همسویی مدل کسب و کار با معماری فناوری اطلاعات با تدوین سناریوهای عملیاتی آزمایشی که پاسخگوی محرکهای کسب و کار باشند.

نتیجه‌گیری

با توجه به مباحث گفته شده به نظر می‌رسد دستیابی به همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار برای هر سازمانی ضروری است. این امر بخصوص زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که بدانیم در عصر حاضر سرمایه‌گذارهای عظیمی بر روی فناوری اطلاعات صورت می‌پذیرد و شکست در این سرمایه‌گذارها، لطمات جبران‌ناپذیری را بر سازمانها وارد می‌کند. بنابراین مدیران باید علاوه بر شناخت مفهوم همسویی استراتژیک و عوامل تأثیر گذار بر آن، گامهای رسیدن به همسویی را شناسایی و دنبال کنند. در این راه کشف و شناسایی عواملی که مانع رسیدن به همسویی استراتژیک در سازمان هستند، کمک فراوانی در اصلاح و رفع عدم همسویی می‌کند و البته پس از آن هم باید برای حفظ همسویی استراتژیک در سازمان، بازیابی و نظارت مستمر صورت گیرد. لازم به توضیح است که همانند بسیاری از مواردی که مدیران سازمانها با آن برخورد می‌کنند رسیدن به همسویی نیز دارای چالشهایی است. چالشهایی نظیر فرهنگ، ساختار و سلسله مراتب سازمانی که مدیران بایستی آماده رویارویی با این چالشها باشند و کلید موفقیت در این راه همکاری و مشارکت مدیران کسب و کار و مدیران فناوری اطلاعات در سازمان است. □

فهرست مراجع و ماخذ

- 1- Kazman, R and H.M.Chen. "Aligning Business models, Business Architectures, and IT ARCHITECTURES". 2002.
- 2- Luftman, J.N and R.papp and T.Brier. "Enablers and inhibitors of Business-IT Alignment". 2002.
- 3- Tallon, P. P and L.K.Kraemer. "A process-oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business strategy: Implication for IT Business value". 1999.

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.

- مجتبی رفیعی و اکرم امینی: کارشناسان ارشد مدیریت دولتی - گرایش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت از دانشگاه شهید بهشتی تهران