[2-11- جایگاه ICT در ایران 30](#_Toc366539650)

[2-12- تاریخچه کسب و کار الکترونیک 31](#_Toc366539651)

[2-13- تعریف کسب و کار الکترونیکی 35](#_Toc366539652)

[2-14- ارزش های ایجاد شده توسط کسب و کار الکترونیکی 35](#_Toc366539653)

[2-15- مزایای کسب و کار الکترونیکی 37](#_Toc366539654)

[*2-15-1- مزایای محسوس کسب و کار الکترونیکی 37*](#_Toc366539655)

[*2-15-2- مزایای نامحسوس کسب و کار الکترونیکی 38*](#_Toc366539656)

[2-16- معایب کسب و کار الکترونیک 39](#_Toc366539657)

[2-17- یک طرح تجاری جدید برای کسب و کار الکترونیکی 39](#_Toc366539658)

[2-18- تفاوت کسب و کار الکترونیک و تجارت الکترونیک 41](#_Toc366539659)

[2-19- شیوه های کسب و کار الکترونیک 42](#_Toc366539660)

[2-20- مدل‌های کسب و کار الکترونیکی 43](#_Toc366539661)

[2-21- ضروریات کسب و کار الکترونیکی 45](#_Toc366539662)

[2-22- مديريت و کسب و کار الکترونیک 46](#_Toc366539663)

[2-23- اهميت كسب و كار الكترونيك در شركت ها 48](#_Toc366539664)

[2-24- اهمیت همراستایی 49](#_Toc366539665)

[2-25- همراستایی استراتژیک 52](#_Toc366539666)

[2-26- همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار 52](#_Toc366539667)

[2-27- مدل های همراستایی 55](#_Toc366539668)

[*2-27-1- مدل کلارک 55*](#_Toc366539669)

[*2-27-2- مدل همسویی c4 56*](#_Toc366539670)

[*2-27-3- مدل همراستایی استراتژیک کازمن و می چن( BITAM ) 56*](#_Toc366539671)

[*2-27-3-1- مراحل رفع عدم همراستایی کازمن و می چن 58*](#_Toc366539672)

[*2-27-4- مدل جویر و کالیکا 58*](#_Toc366539673)

[*2-27-5- چارچوب همراستایی استراتژی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات هندرسون و نکاترامن 59*](#_Toc366539674)

[*2-27-5-1- چشم اندازهای همراستایی بر مبنای مدل هندرسون و نکاترامن 59*](#_Toc366539675)

[*2-27-5-2- توسعه چشم اندازهای همراستایی بر مبنای مدل هندرسون و نکاترامن 60*](#_Toc366539676)

[*2-27-6- چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن 62*](#_Toc366539677)

[*2-27-7- چارچوب همراستایی استراتژیک اوسبرن 62*](#_Toc366539678)

[*2-27-8- مدل های ارائه شده در یک نگاه 63*](#_Toc366539679)

[2-28- ارزیابی مدل های ارائه شده در حوزه همراستایی 64](#_Toc366539680)

[2-29- تعاریف شاخص ها و داده ها 67](#_Toc366539681)

[*2-29-1- کاربر گرایی 67*](#_Toc366539682)

[*2-29-1-1- مدیریت تقاضا: 67*](#_Toc366539683)

[*2-29-1-2- مدیریت ارتباط با مشتری 68*](#_Toc366539684)

[*2-29-2- مشارکت و همکاری کسب و کار (سازمان) 69*](#_Toc366539685)

[*2-29-2-1- ارتباطات فناوری اطلاعات و سایر بخش ها 69*](#_Toc366539686)

[*2-29-2-2- پشتیبانی مدیریت ارشد 70*](#_Toc366539687)

[*2-29-2-3- درک کسب و کار از فناوری اطلاعات 70*](#_Toc366539688)

[*2-29-3- مزیت عملیاتی 71*](#_Toc366539689)

[*2-29-3-1- افزایش اثربخشی وکارایی حاصل از فناوری اطلاعات 71*](#_Toc366539690)

[*2-29-3-2- عملیاتی نمودن نرم افزارها 72*](#_Toc366539691)

[*2-29-3-3- شناسایی ریسکها 74*](#_Toc366539692)

[*2-29-4- آینده نگری 75*](#_Toc366539693)

[*2-29-4-1- شناسایی قابلیت ها و پرورش فرصت ها 75*](#_Toc366539694)

[*2-29-4-2- نوآوری در فناوری اطلاعات 76*](#_Toc366539695)

[*2-29-4-3- توسعه و پشتیبانی 77*](#_Toc366539696)

[2-30- تحقیقات پیشین در زمینه همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار 77](#_Toc366539697)

[*2-30-1- ارائه مدل چندگانه برای ارزیابی همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب وکار : لئونل پلازئولا و همکاران- 2006 78*](#_Toc366539698)

[*2-30-2- تحقیق همسویی استراتژیک تالون ، کرامر و گواز بالکونی (2000) 78*](#_Toc366539699)

[*2-30-3- تحقیقات اخیر همسویی فناوری اطلاعات 79*](#_Toc366539700)

[2-31- مطالعات انجام شده در داخل کشور 80](#_Toc366539701)

[2-32- مطالعات انجام شده در خارج کشور 82](#_Toc366539702)

**2-11- جایگاه ICT در ایران**

جایگاه آی تی در ساختار اقتصادی ، حقوقی و حتی سیاسی ایران امروز کجاست ؟ آیا این جایگاه ، شایسته کشوری با پتانسیل های ممتاز فرهنگی ، اقتصادی و اجتماعی هست ؟ برای پاسخ به این سوال باید از منظرهای مختلف به موضوع نگاه کنیم. قوای سه گانه و در راس آن ، قوه مجریه بر اساس وظایفی که نص صریح قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران برای این نهاد تعریف و تبیین کرده است ، اجرایی ترین و بالطبع ، موتور اصلی توسعه فناوری در کشور است و اگر چه قوه مقننه به عنوان مجری قانون گذاری در کشور ، نقش غیر مستقیمی در هدایت و عرضه اقسام فناوری در کشور دارد ، اما باید نقش و اهمیت راهبردی دولت را در فراگیری شاخص های فناوری در کشوری مانند ایران ، جایگاه رفیعی دانست. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات ایران به عنوان عالی ترین مرجع فعال دولتی در حوزه ICT ، در نوک این پیکان قرار دارد. تمامی فعالیت های مرتبط با صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران ، به طور مستقیم به این وزارتخانه مربوط می شود و بر همین اساس ، این وزارتخانه در بستر سازی ضریب نفوذ فناوری اطلاعات در کشور ، چه در سطح بالادستی و چه پائین دستی ، نقش کلیدی در اختیار دارد. دیگر دستگاه ها و ارگان های دولتی که به نوعی در این حوزه فعالیت دارند ، همه و همه بر اساس پتانسیل هایی که این وزارتخانه در ایران فراهم کرده است ، حرکت می کنند. مثلا اگر سیستم بانکداری الکترونیکی در کشور ایجاد و تنظیم می شود ، وظیفه و ماموریت وزارت ICT و شرکت های زیر مجموعه ان است که بستر و نیازهای سخت افزاری و نرم افزاری موجود را تهیه و بر امور نظارت داشته باشند . بنابراین ، در بررسی جایگاه آی تی در ایران باید در ابتدا بررسی کنیم که جایگاه ICT در ایران برای متولی این صنعت در کشور که همانا وزارت ارتباطات می باشد ، تا چه اندازه مهم و حیاتی است . وقتی متولی قضیه ای ، به طور فراگیر و دقیق و همه جانبه به مساله نگاه کند ، تکلیف زیر بخش های آن روشن می شود. متاسفانه نگاه مسئولان وزارت ارتباطات به مقوله آی تی در کشور ، هنوز نگاه پخته و منسجمی نیست . البته این مساله را نباید به ضعف اساسی کشور در نبود نیروی انسانی و ابزاری قوی در توسعه آی تی در کشور دانست . بلکه تا حدودی برخی از چالش های موجود که باعث تضعیف و کم رنگ شدن نقش آی تی در جامعه می شود را باید در نوظهور بودن این فناوری در کشور دانست. حتی نام ارتباطات و فناوری اطلاعات ، از اوایل دولت جایگزین نام قدیمی پست و تلگراف و تلفن گردید که همین امر نشان می دهد که نگاه نظری مسئولان ما به مقوله ICT ، کم تر از یک دهه است که خیلی جدی شده است . بنابراین در مدل دولت – مردم ، دولت و به نمایندگی ان ، وزارت ارتباطات ، نیازمند یک فرصت و وقت کافی جهت شناخت نیازهای کشور ، تخمین پتانسیل های مادی و معنوی برای جهت گیری اهداف و سنجش صحیح و هدفمند نیازهای آینده جامعه اطلاعاتی ایران است . بی شک ، جایگاه آی تی در ایران به نسبت 20 سال قبل بسیار متفاوت شده است . 2 دهه پیش ، برای کم تر کسی تلفن همراه ، اینترنت ، فناوری وایرلس و این جور مسائل ، شناخته شده بود . اما الان ، فقط در یک کشور در حال توسعه ای مانند ایران ، که 8 میلیون نفر بی سواد مطلق دارد ، حداقل 10 الی 15 درصد جامعه به اینترنت دسترسی دارند و میلیون ها ایرانی هم اکنون با وجود اپراتورهای اول و دوم تلفن همراه ، صاحب یک خط تلفن همراه می باشند.

در یک کلام باید اظهار داشت که از نگاه کلان ، آی تی در نگاه مسئولان ما به عنوان یک نیاز مهم و راهبردی مورد تاکید بوده است و این مساله را می توان در اظهارات عالی ترین مقامات رسمی جمهوری اسلامی ایران در یک دهه اخیر ، مشاهده کرد. از نگاه اجرایی نیز ، وزارت ارتباطات به عنوان متولی اصلی توسعه آی تی در کشور ، در جایگاه سازی این قضیه باید گسترده تر و تخصصی تر نگاه کند تا اثربخشی آی تی در فعالیت های مختلف کشور ، بیش از پیش احساس شود.(وبستر ،1380، 23)

**2-12- تاریخچه کسب و کار الکترونیک**

کسب و کار الکترونیک به روند مبادله کالا ، خدمات و پرداخت ها از طریق معاملات الکترونیکی بطور معمول از طریق تبادل الکترونیکی داده ها ( EDI) ، شبکه خصوصی مجازی ( VPN) و یا اینترنت اشاره دارد.

ریشه های معاملات کسب و کار الکترونیکی و یا تجارت الکترونیکی بر می گردد به اوایل 1910 زمانی که گروهی از گل فروشان شبکه استفاده از تلگراف و ارز را توسعه دادند. این شبکه برای سفارشات گل و ترتیب ارائه سفارش گل موجود آمده بود و به نام (شبکه تلگراف تحویل گل فروشان[[1]](#footnote-1)) توسعه یافت گروهی که امروز نیز وجود دارد. ( Hyes , 2002,10)

توسعه بزرگ بعدی در کسب و کار الکترونیک در سال 1948 در خط هوایی برلین بوجود آمد. موادغذایی و دیگر وسایل و منابع جنگی توسط ایالات متحده به برلین غربی انتقال می یافت و از آنجا از طریق خطوط پروازی و یا خطوط راه آهن این محموله ها به شوروی سابق منتقل می شد. برای ردیابی محموله ها از منابع مختلف استفاده می شد که این سیستم نقل و انتقالات دارای اشکالات متعدد بود و پردازش به موقع درخواست های ردیابی خیلی پیچیده بود. این سیستم توسط شخصی بنام ادوارد گیلبرت[[2]](#footnote-2) توسعه داده شد و استاندارد گردید. این سیستم می توانست توسط فاکس ، رادیو ، تله تایپ و تلفن نقل و انتقالات مختلف را ردیابی نماید.

بعدها این سیستم را گیلبرت به شرکت دوپانت[[3]](#footnote-3) ارائه داد و در سال 1960 با کمک وی سیستم استاندارد الکترونیکی دیگری برای انجام سفارش حمل و نقل اطلاعات بین دوپانت و یکی از تامین کنندگان این شرکت ارائه شد. سیستم های الکترونیکی در صنایع حمل ونقل برای سال های بعد نیز رونق گرفت. کمیته هماهنگی حمل و نقل داده ها در سال 1968 تشکیل شد و به راه اندازی استاندارد میان TDCC صنایع مختلف پرداخت. در سال 1975 اولین کامپیوتر الکترونیکی تبادل اطلاعات (EDI) ارائه شد. (Lbid , 13)

مبادله الکترونیکی داده ها (EDI) اشاره به انتقال اطلاعات کسب و کار از طریق کامپیوتر با استفاده از یک فرمت استاندارد دارد. EDI برای انجام تبادلات از شبکه استفاده می نماید. هنگامیکه برای اولین بار EDI شروع بکار نمود بسیاری از شرکت ها برای توسعه خودشان از پروتکل های اختصاصی EDI استفاده نمودند و فقط فروشندگان و یا کسب و کارهایی که دارای این سیستم بودند می توانستند با این روش با یکدیگر تبادل اطلاعات نمایند. بنابراین بطور معمول تنها شرکت های بزرگ که از استطاعت مالی برخوردار بودند می توانستند از این پروتکل بعنوان (ارزش افزوده[[4]](#footnote-4)) استفاده نمایند. در طول زمان EDI توسط شرکت های شخص ثالث نیز توسعه یافت و برنامه های کاربردی EDI در همه جوانب از جمله حمل ونقل ، موادغذایی و خودرو و غیره گسترش یافته و صنایع مختلف با استفاده از EDI رشد نمودند و شرکت های دیگری نیز خواستار ارتباط با مشتریان و تامین کنندگان خود از طریق EDI شدند. در نتیجه استاندارد جهانی EDI با نام ANSIX12 در سال 1984 توسعه داده شد. ( Weisman , 2000,25)

ANSIX12 یک استاندارد است که اجازه میدهد تا برنامه های نرم افزاری خاصی برای ارسال اطلاعات از سیستم های کامپیوتری یک شرکت به سیستم های کامپیوتری شرکت دیگری اقدام نماید. نرم افزار مربوطه شامل برنامه ای که قادر به دریافت و انتشار اطلاعات می باشد.

ANSIX12 هنوز هم مورد استفاده قرار می گیرد. دولت آمریکا در سال 1991 محدودیت استفاده تجاری از اینترنت را لغو نمود و سیستم برنرزلی[[5]](#footnote-5) در یک آزمایشگاه تحقیقاتی در سرن[[6]](#footnote-6) سوئیس[[7]](#footnote-7) به توسعه اینترنت پرداخت و اولین مرورگر[[8]](#footnote-8) وب در سال 1991 با استفاده از زبان نشانه گذاری ابرمتن ([[9]](#footnote-9)HTML) ایجاد نمود. (Lbid , 27)

در سال 1992 مارک اندرسون[[10]](#footnote-10) از دانشگاه ایلی نویز[[11]](#footnote-11) مرورگر وب برای دسترسی به اینترنت با روش کلیک کردن توسعه داد. (Lbid , 18)

باظهور پروتکل های اینترنت به هرکسی اجازه داد که به معاملات کسب و کار با فرد یا شرکت دیگری بپردازد. در حال حاضر کسب و کارهای کوچک می توانند بدون EDI و VPN با استفاده از کسب و کار الکترونیکی موجود و یا حتی به توسعه کسب و کار الکترونیکی اقدام نمایند. در سال 1994 مرورگر نت اسکیپ[[12]](#footnote-12) و دیگر مرورگر مورد استفاده قرار گرفت که این نرم افزار یک جایگزین ارزان قیمت برای دسترسی آسان به اینترنت را فراهم می نماید. در سال 1995 دوو کسب و کار الکترونیکی مثل eby و amazoon که بطور کامل بر خط می باشند راه اندازی شدند. در سال 1998 شرکت های بر خط به شکوفه هایی کامل رسیدن. در سال 1998 شرکتی به نام SBC خطوط اینترنت با سرعت بالا را با نام DSL به ساکنان کالیفرنیا[[13]](#footnote-13) ارائه نمود که این خط اینترنتی با پهنای باند عرض برای اتصال مداوم به اینترنت می باشد.

در ماه اوت 1999 ردهت[[14]](#footnote-14) نرم افزار لینوکس را راه اندازی نمود. این سیستم عامل بر اساس منبع باز[[15]](#footnote-15) می باشد و می تواند توسط کاربر نهایی سفارشی شود و می تواند کمکی برای جامعه کسب و کار الکترونیکی که مایل به انجام کسب و کار الکترونیکی با سیستم های دیگری می باشند باشد. (Libd , 19)

در فوریه سال 2000 بسیاری از شرکت های بزرگ کسب و کار الکترونیکی مانند یاهو[[16]](#footnote-16) ای بی[[17]](#footnote-17) و amazon مورد حمله هکرهای رایانه ای[[18]](#footnote-18) قرار گرفتند این حملات توجه بسیاری را به امنیت اینترنت محور[[19]](#footnote-19) در حفظ یک کسب و کار الکترونیک موفق را به خود جذب کرد. در پایان سال 2000 تجارت الکترونیک به شدت رونق گرفت. در سال 2001 یک نسخه XML ایجاد شد و EXML نامیده شد که ترکیبی از جنبه های EDI با ویژگی های XML بدنبال ارائه پورتال آسانتر برای کسب و کار الکترونیکی است.

کسب و کار الکترونیک در یک مدت زمان بسیار کوتاه راه بسیار طولانی را طی نموده است. تأثیر کسب و کار الکترونیک نه تنها روش بسیاری از شرکت ها را برای انجام کسب و کار تغییر داده بلکه تحت تأثیر جامعه بعنوان یک کل استفاده کرده است. شرکت ها از کسب و کار الکترونیک در توسعه بازارهای جدید دامه دارد. آینده کسب و کار الکترونیک قطعاً روشن است و همچنان کسب و کار الکترونیک در حال پیشرفت است و روز به روز به تعداد شرکت هایی برای انجام کسب و کار خود از این فناوری استفاده می نمایند در حال افزایش است. (Libd , 32)

**2-13- تعریف کسب و کار الکترونیکی**

شرکت IBM کسب و کار الکترونیکی را به صورت زیر تعریف کرده است: کسب و کار الکترونیکی عبارت است از تبدیل فرآیندهای کلیدی تجاری از طریق استفاده از فناوری اینترنت.  
DTI نیز کسب و کار الکترونیکی را این چنین تعریف می کند: به کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات یکپارچه در فعالیت ها، طراحی مجدد فرآیندهای تجاری و یا نوآوری کامل در مدل های تجاری توسط یک شرکت در فرآیندهای درونی.

کسب و کار الکترونیکی تعریف دیگری نیز دارد؛ یکپارچگی و سیالیت بیش از پیش طرح ها، فرآیندها، تجهیزات و سیستم های تجاری که در راستای برآورده سازی نیازهای دایم التغییر مشتریان صورت می گیرد. (بهنام، 1382، 25)

**2-14- ارزش های ایجاد شده توسط کسب و کار الکترونیکی**

باید توجه داشت که ارزش زایی در سازمان ها کلیدی ترین و مهمترین پدیده ای است که در بقای سازمان ها نقش بازی می کند و اگر سازمانی ارزش جدیدی را برای ارایه به بازار نداشته باشد، ایجاد و یا حضور این شرکت در محیط تجاری توجیه پذیر نبوده و از بین خواهد رفت. بنابراین زمانی که از کسب و کار الکترونیکی در یک سازمان سخن به میان می آوریم، باید انتظار ارزش های جدیدی را داشته باشیم که این نوع کسب و کار برای سازمان به ارمغان می آورد، ارزش هایی از جمله: سرعت بیشتر، کیفیت بیشتر، دسترسی بیشتر مشتری به محصول، خدمات پس از فروش بیشتر، برخورد بهتر با مشتری، تنوع محصول، کاهش هزینه ...

طبق مطالعات انجام شده توسط آمیت و زوت (۲۰۰۱) چهار عامل اصلی در کسب و کار الکترونیکی وجود دارد که منجر به ایجاد ارزش جدید و یا افزایش ارزش های موجود حاصل از عملکرد شرکت در کسب و کار الکترونیکی می شود:

*۱. نوظهوری*

در روش سنتی، کسب و کار، تولید کننده کالای تولیدی خود را از طریق فروشند عرضه می کرد و مشتری نیز پس از جستجوی فراوان کالایی را که بیشترین توان را برای ارضای نیازهای وی داشت، پیدا می کرد. اما در کسب و کار الکترونیکی مشتری عین کالای مورد نیاز خود را سفارش می دهد و سپس تولید کننده آن را تولید کرده و در اختیار مشتری قرار می دهد. بنابراین کسب و کار الکترونیکی بیشتر به سمت نو کردن و تغییر روش های انجام کار تمایل دارد.

سازمان ها نیز با توسعه کسب و کار الکترونیکی از طریق ایجاد ارتباط قوی با همکاران درون صنعت (نظیر رقبای مختلف، عرضه کنندگان متنوع و شرکت های خدماتی متفاوت)، خذف نقاط ناکارآیی در فرآیند خرید و فروش (به وسیله ایجاد روش های جدید مبادله و تعامل الکترونیکی که مورد بازنگری و مهندسی مجدد قرار گرفته است)، گردآوری نیازهای ناشناخته مشتری و شناخت نیازهای بازارهای جدید، نوآوری و خلاقیت را در شرکت های خود افزایش داده و از این طریق ارزش بیشتری در بازار ایجاد می کنند.

*۲. قفل کردن*

منظور از قفل کردن در کسب و کار الکترونیکی، قفل کردن مشتری در سازمان یا همان حفظ مشتری است که این عمل با افزایش تعداد دفعات مبادله با مشتری امکان می یابد.

کسب و کار الکترونیکی با افزایش وفاداری مشتریان به سازمان ها، به حفظ مشتری کمک کرده و با بازخور مثبت و افزایش اعتماد بین طرفین (مشتری و سازمان)، جذاب شدن تعاملات و مبادلات تجاری بین مشتری و سازمان را در پی دارد.

*۳. تکمیل کردن*

کسب و کار الکترونیکی از طریق استراتژی های مختلف همکاری مشترک از طریق عرضه توأمان محصولات و خدمات به مشتریان، نیازهای آنان را به نحو مطلوبتری برآورده می کند. در واقع کسب و کار الکترونیکی با ترکیب چند عامل از جمله عرضه توأمان محصول و خدمات به مشتریان، این امکان را به آنها می دهند تا با انتخاب روش دلخواه، نیاز خود را انتخاب کرده و از آسان ترین راه، با ارزش بیشتر و با هزینه کمتر خدمات مورد نیاز خود را از تولید کننده دریافت نمایند: به عنوان مثال کسب و کار الکترونیکی این امکان را برای مشتریان فراهم ساخته است تا کتاب مورد نیاز خود را به صورت الکترونیکی سفارش دهند و از طریق دیگر با انتخاب بهترین راه کتاب مورد نظر را در سریع ترین زمان ممکن و با کم ترین هزینه در اختیار داشته باشند، در حالی که در تجارت سنتی این کار بسیار مشکل است.

*۴. کارآیی*

کارآیی یکی از مهمترین عوامل ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیکی می باشد؛ کسب وکار الکترونیکی اطلاعات زاید را کاهش می دهد، هزینه های جستجوی مشتریان و چانه زنی ها را کم می کند و حجم بیشتری از محصولات یا خدمات با هزینه کمتری (نظیر هزینه نیروی انسانی، هزینه کاغذ، هزینه زمان و…) مبادله می کند.

کسب و کار الکترونیکی با انتقال الکترونیکی اطلاعات و داده ها در سازمان، کاغذ را در فرآیند تجارت و مبادله خذف کرده و به کاهش هزینه ها کمک می کند. همچنین کسب و کار الکترونیکی با یکپارچه سازی فرآیندهای انتقال اطلاعات، به حداقل شدن هزینه های دوباره کاری نظیر ورود مجدد اطلاعات به سیستم، چاپ و انتقال اطلاعات بین بخش های غیریکپارچه و… کمک می کند و به خذف نیروی انسانی از فرآیند کار و کاهش هزینه های نیروی انسانی و کاهش هزینه های بی دقتی و اشتباه منجر می شود. (MOHAMMED, 2002 , 34)

**2-15- مزایای کسب و کار الکترونیکی**

کسب و کار الکترونیکی برای سازمان دارای مزایای فراوانی است که برخی از این مزایا محسوس و برخی دیگر نامحسوس است. حال به مزایای محسوس و نامحسوس کسب و کار الکترونیکی در سازمان اشاره می کنیم:

**2-15-1- مزایای محسوس کسب و کار الکترونیکی**

به طور کلی می توان گفت که مزایای محسوس کسب و کار الکترونیکی برای سازمان به شرح زیر است:

*1. کسب و کار الکترونیکی از طریق*

الف) محصولات جدید، بازارهای جدید،

ب) مشتریان فعلی (تکرار خرید)

ج) مشتریان فعلی (خریدهای موازی) باعث افزایش فروش و در نتیجه افزایش درآمد می شود.

*2. کسب و کار الکترونیکی از طریق*

الف) کاهش زمان در ارایه خدمات،

ب) فروش بهنگام،

ج) کاهش تکثیر و توزیع هزینه های ارتباطات بازار باعث کاهش هزینه های بازاریابی می شود.

*3. کسب و کار الکترونیکی هم چنین از طریق*

الف) کاهش موجودی انبار،

ب) افزایش رقابت در میان عرضه کنندگان،

ج) دوره زمانی کوتاه تر در ارایه تقاضا،

د) کاهش هزینه های اجرایی ناشی از فرآیندهای تجاری روتین مثل کارمندیابی، باعث کاهش هزینه های زنجیره عرضه می شود.(عزیزی ، قربانی ،1385 ،8)

**2-15-2- مزایای نامحسوس کسب و کار الکترونیکی**

کسب و کار الکترونیکی علاوه بر مزایای محسوس که به آن اشاره شد، دارای مزایای نامحسوس نیز می باشد، از جمله مزایای نامحسوس کسب و الکترونیکی می توان مزایای زیر را نام برد:

1. بهبود وجهه شرکت،

2. ارتقاء مارک تجاری،

3. ارتباطات بازاریابی سریع تر و پاسخگوتر شامل ارتباطات شخصی و فرد به فرد،

4. سریع تر کردن چرخه حیات تولید محصول

5. بهبود خدمات رسانی به مشتریان دوردست،

6. یادگیری برای آینده،

7. برآورد انتظارات مشتری با داشتن سایت اینترنتی،

8. شناسایی شرکای تجاری جدید و پشتیبانی از شرکای تجاری موجود شرکت،

9. مدیریت بهتر اطلاعات بازار و اطلاعات مشتری و

10. افزایش امکان دریافت بازخور از مشتری راجع به محصولات.(همان منبع ،12)

**2-16- معایب کسب و کار الکترونیک**

- مسئله امنیت، امکان ورود به سیستم های شما از طریق آدرس پست الکترونیکی، سایت شبکه و دستیابی به اطلاعات مالی و غیره

- اختلال در برنامه کاری در صورت خرابی سیستم

- از دست دادن کنترل

- مشکلات و هزینه های به روز بودن با فناوریهایی که به سرعت پیشرفت می کنند. (عزیزی ، 1383 ،16)

**2-17- یک طرح تجاری جدید برای کسب و کار الکترونیکی**

توسعه و تحول در فناوری اطلاعات باعث تغییراتی در سازمان می شود و مدیران را به چالش می کشاند و آنها را با تحولات بازرگانی و فنی سازمان مواجه می سازد. درست در همین زمان است که یک مدیر باید یک طرح تجاری جدید برای موفقیت در کسب و کار الکترونیکی سازمان ارایه دهد. برای آنکه با طراحی یک طرح تجاری جدید برای کسب و کار الکترونیکی آشنا شویم در ادامه به مراحل طراحی یک طرح تجاری جدید برای کسب و کار الکترونیکی، اشاره می کنیم:

طراحی یک طرح تجاری جدید برای کسب و کار الکترونیکی نیاز به گذراندن چهار مرحله دارد:

*1. شناسایی مشتریان و خود شرکت*

برای آنکه یک طرح تجاری جدید برای کسب و کار الکترونیکی طراحی کنیم، در گام اول باید مشتریان، کسب و کار و روندهای فناورانه گذشته شرکت خود را از طریق سئوالاتی شناسایی کنیم، سئوالاتی نظیر:

الف) آیا موج جدید تحولات فناورانه، روش های جدیدی را برای انجام فعالیت های تجاری ایجاد کرده است؟

ب) آیا سازمان پاسخگوی نیازهای دایماً در حال تغییر مشتریان می باشد؟

ج) آیا سازمان از فرصت های جدید ناشی از تغییرات استفاده کرده است؟ و…

*2. بر عکس کردن زنجیره ارزش*

بزرگ ترین چالش در کسب و کار الکترونیکی مرتبط کردن فناوری با طرح های جدید تجاری است. به دلیل نیاز به تغییر در فناوری و روندهای تجاری، کار دو برابر می شود، وقتی فناوری جدید ظاهر می شود نیازها و انتظارات مشتری هم تغییر می کند که متعاقب آن باید طرح های تجاری جدیدی را برای پاسخگویی به نیاز مشتری ایجاد کرد.

باید توجه داشت که در این میان سازمان هایی موفق هستند که نه تنها ارزش های جدید را به خود اضافه می کنند، بلکه آنها را تغییر هم می دهند. برای تغییر ارزش ها مدیران باید زنجیره ارزش سنتی را که دیدی درون گرا دارد (زنجیره ارزش سنتی به ترتیب شامل:

۱. شایستگی های هسته ای درون سازمانی،

2.فرآیندهای زیرساختاری انعطاف پذیر،

3.محصولات/ خدمات،

4. کانال ها،

5. مشتریان است، معکوس کرده و زنجیره ارزش جدید را که دارای دیدی برون گراست ( زنجیره ارزش جدید به ترتیب شامل) :

1)نیازهای مشتریان،

2)کانال های یکپارچه،

۳) محصولات/ خدمات،

4) فرایندهای زیرساختاری انعطاف پذیر ۵- شایستگی های هسته ای درون سازمانی، است.) به وجود آورند.

*۳. گزینش یک روش برای موفقیت استراتژیک در کسب و کار الکترونیکی*

گام سوم در طراحی یک طرح جدید برای کسب و کار الکترونیکی، انتخاب یک روش برای موفقیت استراتژیک در کسب و کار الکترونیکی است. باید توجه داشت اگر چه سازگاری فناوری جدید می تواند در تکامل سازمان نقش داشته باشد، ولی این امر زمانی حاصل می شود که شرکت بتواند بهترین استفاده را از آن ببرد.

مدیران برای موفقیت استراتژیک در کسب و کار الکترونیکی، معمولاً یکی از روش های زیر را به کار می برنند:

الف) تکامل خدمات: تحویل هر چیزی به مشتری که برای او ارزشممند بوده و خواهان آن باشد.

ب) تکامل عملیاتی: تحویل هر چه سریعتر محصولاتی با کیفیت بالا و قیمتی منطقی به مشتری.

ج) تکامل مستمر نوآوری: تحویل کالاها و خدماتی که حدود عملکرد را افزایش داده و باعث خرسندی مشتری گردد.

نکته مهم اینکه برای موفقیت در کسب و کار الکترونیکی باید یکی از روش های بالا با توجه به منابع مورد نیاز برای پیاده سازی آن، انتخاب شود.

*4. اجرای بی نقض*

گام چهارم در طراحی یک طرح جدید تجاری موفق برای کسب و کار الکترونیکی، اجرای بی نقض این طرح تجاری است. برای آنکه طرح جدید تجاری بدون نقض اجرا شود باید با فناوری اطلاعات در سازمان تناسب استراتژیک داشته باشد؛ یعنی طرح جدید تجاری باید مرزهای سنتی فناوری اطلاعات در سازمان را شکسته و سپس بر مبنای فناوری روز سازمان اجرا شود. در این میان مدیران سازمان، باید تصمیماتی را برای تغییر سازمان اتخاذ نمایند تا سازمان را از موقعیت فعلی خود حرکت داده و به موقعیت مطلوب برسانند و زیرساختها را منسجم سازند تا به الزامات کسب و کار الکترونیکی دست یابند. (دعائی ، عالی ، 1384 ،34-32)

**2-18- تفاوت کسب و کار الکترونیک و تجارت الکترونیک**

کسب و کار الکترونیک به مفهوم کلی شامل به کارگیری فناوریهای جدید برای برقراری ارتباطات زنجیره ای بین سازندگان، فروشندگان، عرضه کنندگان و به طور کلی ارایه دهندگان کالا و خدمات از یک سو و خریدار و مصرف کننده و یا به طور کلی مشتری از سوی دیگر است و نتیجه آن اتخاذ تصمیمهای بهتر، بهینه سازی کالا و خدمات، کاهش هزینه ها و گشودن کانالهای جدید است. ولی تجارت الکترونیک به هر شکلی از نقل و انتقالات در تجارت اطلاق می شود که در آن طرفین، بیشتر از طریق الکترونیکی با یکدیگر در تماس هستند تا از طریق نقل و انتقالات فیزیکی.

به عبارت دیگر، تجارت الکترونیک زیربخشی از کسب و کار الکترونیک در سازمانها است، زیرا در کسب و کار الکترونیک، شکل الکترونیکی کلیه فرایندهای کسب و کار سازمان از قبیل تولید، تحقیق و توسعه امور اداری، مالی، مدیریت نیروی انسانی، پشتیبانی و تجارت مطرح است. در حالی که در تجارت الکترونیک تنها فرایند تجارت سازمان به صورت الکترونیک یک جزء بنیادی از کسب و کار الکترونیک به حساب می آید.

کسب و کار الکترونیک باعث می شود تا فرایندهای تجارت، روابط و دادوستد جهانی گردد. محیط تجاری شرکت، ممکن است، شامل یک شبکه جهت دسترسی به سازمانهای عمومی یا شبکه هایی که با محافظت خاص برای دسترسی افرادی خاص طراحی شده و یا حتی شبکه داخلی باشد که برای دسترسی افراد و کارمندان داخل شرکت طراحی شده است. کسب و کار الکترونیک تنها قراردادن یک صفحه شبکه ای نیست. بلکه محیط مدلهای تجاری اعم از تجارت با کارمندان، مشتریان، تامین کنندگان و شرکا است. (ملک پور ، 1386 ، 18)

**2-19- شیوه های کسب و کار الکترونیک**

به طور کلی سه شیوه معاملات کسب و کار الکترونیکی وجود دارد:

۱.) OFF LINE در این شیوه بنگاهها برای انجام فعالیتهای تجاری از سیستم پست الکترونیکی استفاده می کنند.

۲.) ON LINE در این شیوه، بنگاهها از طریق «<تعیین کننده متحدالشکل منبع» (UNIFORM RESOURCE LOCATOR = URL) اقدام به معاملات تجاری می کنند. URL ها آدرسهایی هستند که ساختار آنها برای همه کامپیوترها یکسان است و به وسیله آن می توان به منبع مورد نظر دست یافت.

۳. دروازه شبکه (PORTAL) یک صفحه شبکه است که در آن لینک هایی برای رفتن به سایت های محتوی اخبار مربوط به موضوعهای مختلف وجود دارد. این صفحات دارای تعداد زیادی آدرس با موضوعهای مختلف هستند.

خدمات دروازه شبکه اغلب شامل موتورهای جستجوگر، پست الکترونیکـــــی، چت، نقشه ها، فروش و گزینه های دیگری برای مشتریان است. درواقع دروازه های شبکه هدفی برای تبلیغات و بازاریابی هستند (RAYPORT & JAWORSKI , 2002, 15-16).

**2-20- مدل‌های کسب و کار الکترونیکی**

این مدل‌ها بر اساس ترکیبی از سه گروه اصلی یک جامعه با رویکرد تجاری بازرگانی هستند که عبارتند از دولت یا سازمان‌های وابسته به دولت[[20]](#footnote-20) ، موسسات (بنگاه‌های) تولیدکننده و ارائه‌کننده محصولات (business) و در نهایت قشر مصرف کننده[[21]](#footnote-21) که خریدار یا دریافت کننده نهایی کالا یا خدمات هستند. مدل‌ها یا طرق مختلف تجارت الکترونیک که خود زیر مجموعه ای از کسب و کار الکترونیک است، از ارتباط دوبه‌دوی این سه گروه حاصل می‌شوند که در اینجا به بیان توصیفی مختصر از هر کدام می پردازیم. کند (MILLER, 1996, 44-45)

[[22]](#footnote-22)(B2B)

ارتباط موسسه با موسسه: به الگویی از تجارت الکترونیکی گویند ، که طرفین معامله موسسات تجاری هستند. تبادلات مالی B2B بیشترین حجم تبادلات مالی را تحت وب شامل می شود. شرکت Cisco.com و Openmarket.com از شرکتهای فعال در این مدل هستند.

[[23]](#footnote-23)(B2C)

ارتباط موسسه و مصرف کننده: به الگویی از تجارت الکترونیک گویند که بسیار رایج بوده و ارتباط تجاری مستقیم بین موسسه و مشتریان می باشد . امروزه میتوان انواع کالاها را از لوازم کوچک منزل تا اتومبیل را از این طریق خریداری کرد. بطور کلی سایتهای خرده فروشی (retail) مانند Amazon.com در این دسته قرار دارند.

[[24]](#footnote-24)(B2G)

ارتباط موسسه با دولت: تعاملاتی که موسسات تجاری با دولت دارند. پرداخت مالیاتها و عوارض شرکتها از این قبیل تعاملات محسوب می‌شوند .

[[25]](#footnote-25)(C2B)

ارتباط مصرف کننده‌ و موسسه: در این حالت اشخاص حقیقی به کمک اینترنت فراورده‌ها یا خدمات خود را به موسسات می فروشند .

[[26]](#footnote-26)(C2C)

ارتباط مصرف‌کننده با مصرف‌کننده: در این حالت ارتباط خرید و فروش بین مصرف‌کنندگان است . ایده اصلی این تجارت این است که مصرف کنندگان بدون واسطه به خرید و فروش بپردازند. سایت eBay.com به عنوان بزرگترین حراجی آنلاین نمونه ای از الگوی C2C است.

[[27]](#footnote-27)(G2B)

دولت با موسسه: رابطه ای تجاری میان دولت و موسسات است که در آن دولت به موسسات جنس می فروشد و یا به آنها ارائه خدمات می کند.

[[28]](#footnote-28)(G2C)

ارتباط بین دولت و شهروندان: الگویی بین دولت و شهروندان آن می باشد . این الگو یکی از مولفه‌های دولت الکترونیک می‌باشد . دولت از طریق ارتباطات الکترونیکی به شهروندان، خدمات مختلف ارائه می‌کند مانند ve.cbi.ir که سامانه تسهیلات وام ازدواج در ایران می باشد.

[[29]](#footnote-29)(G2G)

ارتباط بین دولت‌ها: این الگو شامل ارتباط تجاری بین دو ارگان یا سازمان دولتی مانند شهرداری، بانکها، وزارتخانه ها و...  یا بین دولت‌ها در زمینه‌هایی همچون واردات و صادرات می‌باشد .

نوع دیگری از خدمات کسب و کار که در فضای محدودتری انجام می شود عبارتست از موسسه با

کارمندان[[30]](#footnote-30)(B2E) که در آن شرکت به کارمندان خود کالا، خدمات و اطلاعات تحویل می دهد.( Libd ,46 )

**2-21- ضروریات کسب و کار الکترونیکی**

صاحب‌نظران، ضروریات تجارت الکترونیکی را به دو بخش تقسیم می‌کنند:

1- مبادله الکترونیکی داده ها[[31]](#footnote-31)

شبکه‌های ارتباطی هر روز در حال تحول و دگرگونی هستند و اجزای آن هر روز تغییر می کنند و جایگزین شیوه قبلی می‌شوند؛ نامه‌های کاغذی جای خود را به نامه‌های الکترونیک می‌دهند و شبکه‌های ماهواره‌ای، کابل‌های نوری و اینترنت جایگزین خطوط تلفن، فکس و تلکس می‌شوند. در اکثر موسسات اداری و صنعتی، مکتوب کردن اطلاعات به صورت دستی منسوخ شده است و دفاتر و بایگانی‌ها جای خود را به کامپیوترها و بانک‌های اطلاعاتی و سیستمهای بدون کاغذ[[32]](#footnote-32) داده‌اند. در این میان مبادله الکترونیکی داده‌ها که به اختصار EDI  گفته می شود، مجموعه‌ای از فناوری‌هاست که ذخیره، نگهداری، بازیابی و انتقال اطلاعات را در بستری الکترونیک و با ابزارهای الکترونیکی میسر می‌کند. این اطلاعات ممکن است مجموعه‌ای از اطلاعات مالی، مدیریتی، حساب‌های شخصی، اعتبارات مالی یا وضعیت موجودی انبار یک شرکت باشد. هدف EDI این است که بتوانند دستیابی به اطلاعات را در قالبی ایمن و حفاظت‌شده تسهیل کند. EDI را نمی‌توان بخشی از تجارت الکترونیک نامید؛ بلکه EDI ابزار یا امکانی است در خدمت تجارت الکترونیک که ارتباطی مدرن را بین زنجیره‌های تأمین، ایجاد می‌کند و انتقال اطلاعات مالی و اعتباری و دسترسی به مشخصات کنترلی و همچنین اطلاعات فنی را میسر می‌سازد.

2- کاتالوگ‌های شبکه ای[[33]](#footnote-33)

پس از تحقق EDI که شیوه و قراردادی برای انتقال امن اطلاعات است، نوبت به بهره‌گیری از فناوری اطلاعات می‌رسد. کاتالوگ‌های شبکه‌ای یا در طیف وسیعتر کاتالوگ اینترنتی[[34]](#footnote-34) در واقع همان کاتالوگ‌های سنتی هستند که در بستر الکترونیک قرار گرفته‌اند و امکان عرضه و تقاضای مستقیم و همزمان را فراهم می‌کنند. تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان کالا و خدمات می‌توانند با ایجاد کاتالوگ‌های شبکه‌ای و اینترنتی و بهره‌گیری از ابزارهایی همچون بانک‌ و پول الکترونیکی، به خرید و فروش محصولات خود بپردازند. همچنین، تولیدکنندگان می‌توانند برای تهیه مواد اولیه مورد نیاز خود از همین کاتالوگ‌های شبکه‌ای و اینترنتی، در سطحی بالاتر بهره گیرند از فواید این سیستم می‌توان به سهولت جستجو، دسترسی به نتیجه‌های مطلوب‌تر، سهولت مقایسه و تأمین اعتبار نزد مشتریان نام برد. (بهنام ، 1382 ،16-15)

 ضمناً به دلیل ارتباط سهل و مستقیم تولیدکنندگان با مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی کالا و خدمات در این سیستم، تولیدکنندگان می‌توانند بهتر و سریعتر به جلب رضایت مشتریان بپردازند. تجارت الکترونیک با بهره‌گیری از این سیستم‌ها و فناوری‌ها سعی می‌کند که مشتری را به تولیدکننده نزدیک کند و با سازمان‌دهی جدید و تقسیم‌کاری نوین و حذف واسطه‌ها، هزینه‌ها را کاهش دهد و از افزایش کاذب قیمت‌ها جلوگیری کند. همچنین، تجارت الکترونیک از جابه‌جایی‌ها و رفت و آمدهای بیهوده جلوگیری می‌کند. می‌توان گفت که به زودی تجارت الکترونیک لازمه مدیریت پویا و مدیریت با رویکرد سیستم باز خواهد بود.( همان منبع ،17)

**2-22- مديريت و کسب و کار الکترونیک**

با توجه به آنچه بيان گرديد مديران سازمانها بيش از هر زمان ديگري نيازمند به ابزارهاي اطلاعاتي و ارتباطي در عرصه رقابتهاي تجاري هستند، زيرا کاهش برتري رقابتي يکي از مهمترين عواقب ناهماهنگي با فناوري اطلاعات است. چالش جهاني ايجاد شده در عرصه مديريت که با ظهور پديده فناوري اطلاعات و ارتباطات رنگ و جلوه اي ديگر گرفته است مهمترين و شايد اثر گذارترين دست يافته بشر در طول چند قرن اخير است تا جايي که مهمترين کالاي تجاري قرن حاضر را «اطلاعات» معرفي کرده اند.

تاثير مستقيم و غير مستقيم فناوري اطلاعات و ارتباطات در کليه ساختار ها و سطوح زندگي عادي مردم و نفوذ و توسعه ابزارهاي اين پديده عصر جديد در پيچيده ترين فعاليتها، موثرترين عامل در راه توسعه تکنولوژيک و به تَبع آن اطلاعاتي بشر بوده است. ظرفيتهاي بالقوه فناوري اطلاعات و ارتباطات مديران پيشرو را مجاب مي کند تا با نگرشي عميق برابزارهاي اين پديده جهان شمول قابليتهاي بالقوه سازمان خود را به مَنصه ظهور برسانند. با اين ديدگاه سعي مي شود تا با نگاهي گسترده زمينه هاي بستر سازي فناوري اطلاعات و ارتباطات و کارکردهاي آن در تحولات درون سازماني و ارتباطات برون سازماني مورد بررسي و تحليل قرار گيرد.

مديران پيشرو هميشه به دنبال فناوريهايي هستند که جريان کار را تسريع و تسهيل مي کند. در واقع مديران براي ايجاد ارتباطات موثر مابين سطوح طولي و عرضي سازمان همچنين ساده کردن جريان امور براي جمع آوري و راهبرد مناسب اطلاعات مرتبط با حوزه فعاليت سازمان خود، ناگزير از شناخت ظرفيتهاي موجود سازمان خود و نياز سنجي ظرفيتهاي تکميلي هستند. استفاده از قدرت اثر فناوري اطلاعات و ارتباطات در هدايت سازمان براي پيشتازي در مقابل رقبا امري ضروري و اساسي است. فناوريهاي ارتباطي و اطلاعاتي بسياري از عمليات مربوط به سازمان مانند سيستم ها و جريان اتوماسيون را به انجام مي رسانند.

بدون شک بايد گفت که فناوري اطلاعات و ارتباطات موجب تقويت تواناييها و خلاقيتهاي مديران پيشرو مي شود. با اين نگرش يک مدير و کارمندان او وقتي ابزارهاي ارتباطي و اطلاعاتي را به ساختار سازمان خود تزريق شدند مي توانند به جاي سخت کارکردن سريعترو با دقت تر از قبل کارکنند ضمن اينکه مدير مي تواند نظارت و مديريت غير متمرکز را تجربه کند. با توجه به اينکه هدف غايي هر رابطه کاري دستيابي به سود تجاري است مي توان گفت که ارتباط کمي و کيفي با مشتريان با استفاده از اين ابزارها گسترش و هزينه هاي جاري و حتي سرمايه اي و امکان سنجي نيز کاهش مي يابد.

يکي از مهمترين شاخصه هاي شناخت درست فناوري اطلاعات و ارتباطات توسط مديران استفاده يا ايجاد سيستم‌هاي کارامد در ساختار سازمان است. با توجه به اينکه هر يک از ابزارهاي فناوري اطلاعات و ارتباطات که منطبق بر سيستم هاي مديريتي باشند مي توانند در بهبود و يا ايجاد نقص در شيوه مديريت و ارتباط با مخاطبان سازمان موثر باشند بنابراين، در تغيير سيستم هاي دستي به امکانات فناوري اطلاعات عوامل زيادي موثر هستند من جمله تعهد مديريت، داشتن تجربه از فناوري اطلاعات، رضايت کاربران و ميزان تغييرات محيطي است (صرافي زاده، 1383 ،28)، همچنين به جاست که در گزينش سيستم هاي مذکور:

1- عملکرد سيستم براي مخاطبان سازمان روشن باشد؛

2- استفاده کاربران را تسريع و تسهيل شود؛

3- انعطاف پذيري بالايي در قبال تحولات تکنولوژيک و يا ساختاري برخوردار باشد.

با اين توضيح مي توان گفت به واقع مديري موفق خواهد بود که فناوريهاي ارتباطي و اطلاعاتي را منطبق بر نيازهاي سازمان خود طراحي و يا انتخاب کند. در اين صورت در هنگام ارائه خدمات سازمان خود به مخاطبان و مشتريان قادر خواهد بود نيازها ي مشتريان را نيز در تدارک سيستم ها لحاظ کند. به طور مثال استفاده از دستگاه‌هاي خودپرداز بانکي اين نياز را مي طلبد که آموزش و فرهنگ سازي لازم براي اشاعه اطلاعات در مورد استفاده از کارت هاي اعتباري گسترش يابد. در استفاده از ابزارهاي فناوري ارتباطات و اطلاعات به مديران توصيه مي شود در تعيين ابزارها انتخابگر باشند و با مطالعه اي فراگير درباره همه ابزارهاي موجود اين فناوري آن دسته اي را مورد گزينش و ا ستفاده قرار دهند که سبب ايجاد تسهيلات بيشتري در امور اجرايي مي شود. صرفه جويي در زمان را به همراه دارد و موجب کاهش هزينه ها و يا افزايش درآمدها مي شود.(همان منبع ،33)

**2-23- اهميت كسب و كار الكترونيك در شركت ها**

كسب و كار الكترونيك به مفهوم كلي عبارت است از كسب مشتري و بازرگانان براي مبادلات تجاري از راه خودكاركردن تراكنش ها ، تبادلات، ارتباطات و تعاملات از راه فناوريهاي ارتباطي و كامپيوتري در جهت هدفهاي اقتصادي كه شامل سيستم هاي بين سازماني، مانند: تلفن اينترنت، ايميل، يا شبكههاي كامپيوتري داخلي در جهت پشتيباني معاملات آنلاين تجاري است. پس ميتوان گفت هدف اين نوع كسب وكار هاي جديد، خودكار سازي تراكنشهاي كسب و كار و جريان كار است.

(Hanafizadeh, 2006 ,11)

فناوري اطلاعات و ارتباطات، شبكه هاي ارتباطي و پايگاههاي اطلاعاتي را سازماندهي مي كند كه اطلاعات را در محدوده و در ميان سازمان ها جمعآوري، تبديل و ارسال مي كند. پذيرش فناوري اطلاعات مزاياي بسياري را در دامنه وسيعي از فرآيندها و تراكنش هاي تجاري درون و ميان سازماني مهيا مي سازد. پذيرش فناوري اطلاعات، مديريت دانش و اطلاعات را از لحاظ سازماني بهبود ميبخشد و مي تواند هزينه هاي مبادله را كاهش و سرعت و قابليت اطمينان تراكنش ها را براي مبادلات افزايش دهد. به علاوه، ابزار مؤثري براي بهبود ارتباطات خارجي، كيفيت خدمات و دسترسي به مشتريان جديد به شمار ميرود. فناوري اطلاعات و ارتباطات مخصوصاً اينترنت، تأثير قابلتوجهي بر فرآيندهاي كسب وكار شركت هاي كوچك و متوسط مي گذارد، به طوري كه اينترنت براي بقا و رشد اقتصاد ملل و به ويژه شركت هاي كوچك و متوسط ضروري است؛ براي مثال، از طريق استفاده مؤثر از فناوري اطلاعات و ارتباطات، شركت هاي كوچك و متوسط در تصرف بازارهاي جهاني، فروش به مشتريان بين المللي و رقابت با شركت هاي بزرگ به طور مطلوبي توانمند خواهند شد.(Libd , 13)

**2-24- اهمیت همراستایی**

بحث برنامه ریزی فناوری اطلاعات زمانی ایجاد شد که استفاده از فناوری و سیستم های اطلاعاتی در سازمان ها بطور فزاینده ای افزایش پیدا کردند و مدیران لازم دیدند که در زمینه فناوری هم باید برنامه ریزی داشته باشند که هدف از این فرایند برنامه ریزی هدفمند کردن توسعه سیستم های اطلاعاتی بود.

بعدها مدیران متوجه نقش فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی شدند و اینکه باید از آنها در جهت تحقیق استراتژی های تجاری سازمان توسعه یابند ، از این رو مبحث برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی مطرح شد که مشتمل بر اضافه شدن دو مبحث همراستایی استراتژیک و مزیت رقابتی به بحث سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات بود. بنابراین یکی از جنبه های کلیدی برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی عبارت است از همراستایی میان برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی و برنامه ریزی تجاری سازمان است.(Teo & Ang ,2000, 12)

برای فعالیت در یک محیط تجاری پویا ، سازمان ها باید استراتژی های تجاریشان را با استراتژی ها و اهداف سیستم های اطلاعاتی همراستا کنند ، اهمیت همراستایی که از آن در ادبیات موضوع به همراستایی استراتژیک نام برده شده ، توسط دانشمندان بسیاری مستند شده است.(Campbell , 2005,4)

تطابق یا همراستایی بین فناوری اطلاعات و کسب و کار در طول دهه اخیر اهمیت قابل توجهی پیدا کرده است ، چرا که بحث های زیادی در این باره وجود دارد که سازمان برای موفقیت نیازمند تطابق بین فناوری اطلاعات و کسب و کار می باشد.( Caragg , 2007 ,12)

اهمیت همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان از دهه 1970 و توسط افرادی چون مکلین و سودن[[35]](#footnote-35) (1987) ، دیکسون و لیتل[[36]](#footnote-36) (1989) ، برانچو و ودرب[[37]](#footnote-37) (1987) ، پارکر و بنسون[[38]](#footnote-38) (1988) ، میلز[[39]](#footnote-39) (1986) ، لوفتمن وبربر[[40]](#footnote-40) (1999) ، هندرسون و نکاترامن[[41]](#footnote-41) (1996) ، چان و هاف[[42]](#footnote-42) (1993) ، نیدرمن[[43]](#footnote-43) (1991) شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. ادبیات موضوع بیان می کند که شرکت ها نمی توانند رقابتی باشند اگر استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعاتشان همراستا نباشد.( Pepp, Luftman, 1999 ,25)

در سال 2005 ، جامعه مدیریت اطلاعات[[44]](#footnote-44) طی تحقیقی رسمی در مورد نگرانی ها و دغدغه های کلیدی مدیریت به این نتیجه رسید که همراستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات در ابتدای لیست نگرانی ها قرار دارد. نتایج بر اساس پاسخ های 105 نفر از اعضای اس ، آی ، ام[[45]](#footnote-45) می باشد. بطور خلاصه آنها پنج دغدغه اصلی مدیران را چنین بیان کردند:

1-همراستایی کسب وکار و فناوری اطلاعات

2-جذب ، توسعه و آموزش حرفه ای های فناوری اطلاعات

3-امنیت و شخصی سازی[[46]](#footnote-46)

4-برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات[[47]](#footnote-47)

5-باز مهندسی فرایندهای کسب و کار[[48]](#footnote-48)

همانطور که پیش بینی می شد ، همراستایی کسب وکار و فناوری اطلاعات برای سه سال پیاپی ( از سال2003 تا 2005) به عنوان کلیدی ترین مسئله پیش روی مدیران است و در اینجا همراستایی فناوری اطلاعات و کسب وکار به معنی " کاربرد فناوری اطلاعات به شیوه ای مناسب و به موقع ، در هماهنگی و همیاری با نیازها ، اهداف و استراتژی های کسب و کار" می باشد. علی رغم علاقه مدیران برای همراستایی بیشتر فناوری اطلاعات و کسب وکار در طی بیش از 20 سال ، این هدف هنوز دور از دسترس است.(لوفتمن و دیگران ،2006 ،9-11)

عدم توانایی در درک ارزش سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات بدلیل نبود همراستایی بین استراتژی های فناوری اطلاعات و کسب وکار می باشد.( Henderson & Venkatraman ,1995 ,5)

بنظر می رسد ، همراستایی فناوری اطلاعات به درک ما از رابطه خاص بین کاربرد فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی کمک کند ، بعلاوه مدارکی وجود دارد که نشان می دهد شرکت های زیادی برای رسیدن به همراستایی در تلاشند ، بنابراین همراستایی فناوری اطلاعات بعنوان مسئله ای قابل توجه در عمل مورد توجه قرار می گیرد.( Caragg , 2007 ,13)

سازمان هایی که در دستیابی به همراستایی با شکست مواجه می شوند ، هزینه های مالی زیادی را متحمل می شوند و فرصت های زیادی را از دست خواهند داد. بطور کلی می توان بیان داشت که شکست در تحقیق همراستایی کسب وکار و فناوری اطلاعات فجایع زیر را به بار خواهد آورد:

* عدم توانایی در سرمایه گذاری های مبتکرانه فناوری اطلاعات و ایجاد مکانیزمی برای سرمایه گذاری
* عدم توانایی در کسب اعتماد کسب و کار و فراهم کردن سرویس های فعالانه تا سرویس های واکنشی
* عدم توانایی در جذب ، حفظ ومنبع یابی استعدادهای مناسب
* عدم توانایی در ارزیابی نقش فناوری اطلاعات در کسب وکار
* عدم توانایی در مرتبط کردن استراتژی به کارکنان و نیز مرتبط کردن آن به بودجه (Weiss , 2004, 15)

همراستایی بیشتر نشان دهنده ارتباط کاری نزدیکترین مدیران فناوری اطلاعات و کسب و کار می باشد که به توسعه کاراتر سیستم ها ، خصوصاً سیستم های استراتژیک بلند مدت ، منتج می شود.

همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار باعث تسهیل سرمایه گذاری عقلایی در زمینه فناوری اطلاعات می شود و نیز باعث می شود سازمان یک دید بلندمدتی در مورد سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات بدست آورد.(بایرد و دیگران ، 2006 ،7)

اگرچه بسیاری از تحقیقات فوق ، بصورت مطالعات تجربی ، تنها در یک حرفه و یا صنعت انجام شده و قابلیت تعمیم برای سایر حوزه ها را ندارند لیکن زمینه ساز شناسایی بسیاری از عوامل اثرگذار بر همراستایی استراتژیک شدند.

**2-25- همراستایی استراتژیک[[49]](#footnote-49)**

گاهاً ازهمراستایی به معنای توازن و هم اهنگی به هم پیوستگی ائتلاف و ترکیب یکپارچگی و تطابق یاد می شود. همراستایی تعدیل و تطبیق یک شیء در رابطه با شی ای دیگر یا گرایشات ثابت میان دو شیء است. ( www.wikipedia.com (

در مقالات مختلف از همراستایی با عناوین مختلف نام برده شده است ، از قبیل :

توازن[[50]](#footnote-50) ،همسانی[[51]](#footnote-51) ،هماهنگی[[52]](#footnote-52) ،بهم پیوستگی[[53]](#footnote-53) ،اتصال و ارتباط[[54]](#footnote-54) ،وهمجوشی[[55]](#footnote-55) ((samakzani, 2001,4

**2-26- همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار**

امروزه یکی از چالش های اساسی سازمانها همسویی بوده که بدون آن نمی توانند به رقابت با یکدیگر بپردازند.

اثر سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمان ها برای محققان و مدیران واضح و روشن است. در واقع همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار طی 20 سال گذشته جزء 5 اولویت در سیستم های مدیریت تلقی می گردد.

(palvia & whitworth 2002 , pick & word 2000, Gottschalk 2001)

همسویی یک موضوع کلیدی برای مدیران اجرایی کسب و کار به شمار آمده و در میان مهمترین مسائلی قرار می گیرد که مدیران اجرایی فناوری اطلاعات با آن مواجه می شوند.

(Tallon & crimer 2003 : trinor 2003 pop 2001 )

این مسئله از طریق نظرسنجی های متعدد در صنعت که برداشت های مدیران اجرایی از همسویی را آشکار می سازد ثابت می شود.(Hed 2000, kenedy 2000, lee 2000, weill 2001)

همسویی بر کارایی فناوری اطلاعات تأثیر زیادی گذاشته است و آن را به سمت سود بیشتر در کسب و کار هدایت می کند. (Chan, 2001 ,17)

به همین صورت ناکامی در بکارگیری فناوری اطلاعات ممکن است بطور جدی مانع از کارکرد مناسب یک سازمان شود. (Venkatraman , 2000 ,25)

" همراستایی نمایش دهنده رابطه مثبت میان فناوری اطلاعات و معیارهای مالی عملکرد سازمانی است ." (Henderson , 2000,18 )

در واقع همراستایی فرایند حمایت خدمات IT از الزامات کسب و کار است که این خدمات می تواند به صورت خصوصی یا اجتماعی باشد. همراستا نمودن قابلیت های سیستم های اطلاعاتی با اهداف کسب و کار مبنایی برای چابکی و ایجاد مزیت های رقابتی برای شرکت ها تلقی می گردد. (Bhatnagar , 2007 ,23)

همسویی برنامه های فناوری اطلاعات باتوسعه کسب و کار می تواند تأثیر 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.

نشانه هایی بیانگر عدم وجود همراستایی در سازمان وجود دارد که عبارت است از:

1 – وجد استنباط های مختلف از یک درخواست مشتری

2 – صرف تلاش فراوان برای قانون گذاری جدید

3 – کند بودن سازمان و عدم سودآوری رشد ابداعات سازمان

4 – تکمیل فعالیت های مشابه ، توسط سیستم ها و فرآیند های مختلف کاری

5 – عدم دسترسی به اطلاعات در زمان تصمیم گیری

6 – انتقال اطلاعات و داده ها میان سیستم ها توسط کارکنان

7 – عدم درک محل کسب ارزش از IT

( Roos , weil , Roberson, 2006 ,12 )

دلیل عمده در عدم همراستایی در بسیاری از شرکت ها عبارت است از :

کمبود روابط کاری و درک درست میان مدیران IT و مدیران کسب و کار که متخصصان فن توانایی پر کردن شکاف میان فناوری اطلاعات و کسب و کار را ندارند. در واقع مشکل در فرهنگ اهداف انگیزه است عدم اولویت دهی به نیازهای بخش فناوری اطلاعات ، عدم اجرای تعهدات توسط بخش فناوری اطلاعات ، عدم حمایت کافی مدیر عامل از IT ، عدم کفایت مدیران بخش IT (Teo Ang in Hartono et al 2003 ,22 )

اهمیت همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار با توجه به آمارهای اخذ شده قابل تأمل است. عدم همراستایی جزء ده نگرانی برتر مدیران برای دو دهه پیاپی است. (Basel IT , 2004 ,14)

5 عامل اصلی مؤثر در بهبود ابعاد اجتماعی همراستایی عبارتند از:

\_ وجود حوزه های دانشی میان مدیران ارشد IT و کسب وکار

\_ موفقیت های اجرای پروژه های فناوری اطلاعات

\_ بهبود ارتباطات میان مدیران ارشد

\_ برقراری ارتباط میان برنامه ریزان فناوری اطلاعات و کسب و کار

\_ وجود برنامه های استراتژیکی کسب و کار

(B.H Reich , Benbasat, 2000,20)

برخی از محققان اعتقاد دارند که همسویی به خودی خود یک موضوع نمی باشد. فناوری اطلاعات بشدت با کسب و کار ترکیب شده و نباید بصورت مجزاء از استراتژی کسب و کار در نظر گرفته شود ، بنابرین همراستایی امری بی معنی است. (Smaczeny ,2001,11)

همراستایی استراتژیک فرض می کند که فرایند مدیریت کاملاً منظم بوده و همه چیز در کنترل کامل است و زیر ساخت اطلاعات می تواند براحتی با دیدگاه های مدیریتی همسو شود. (Galliers R , 2003,16)

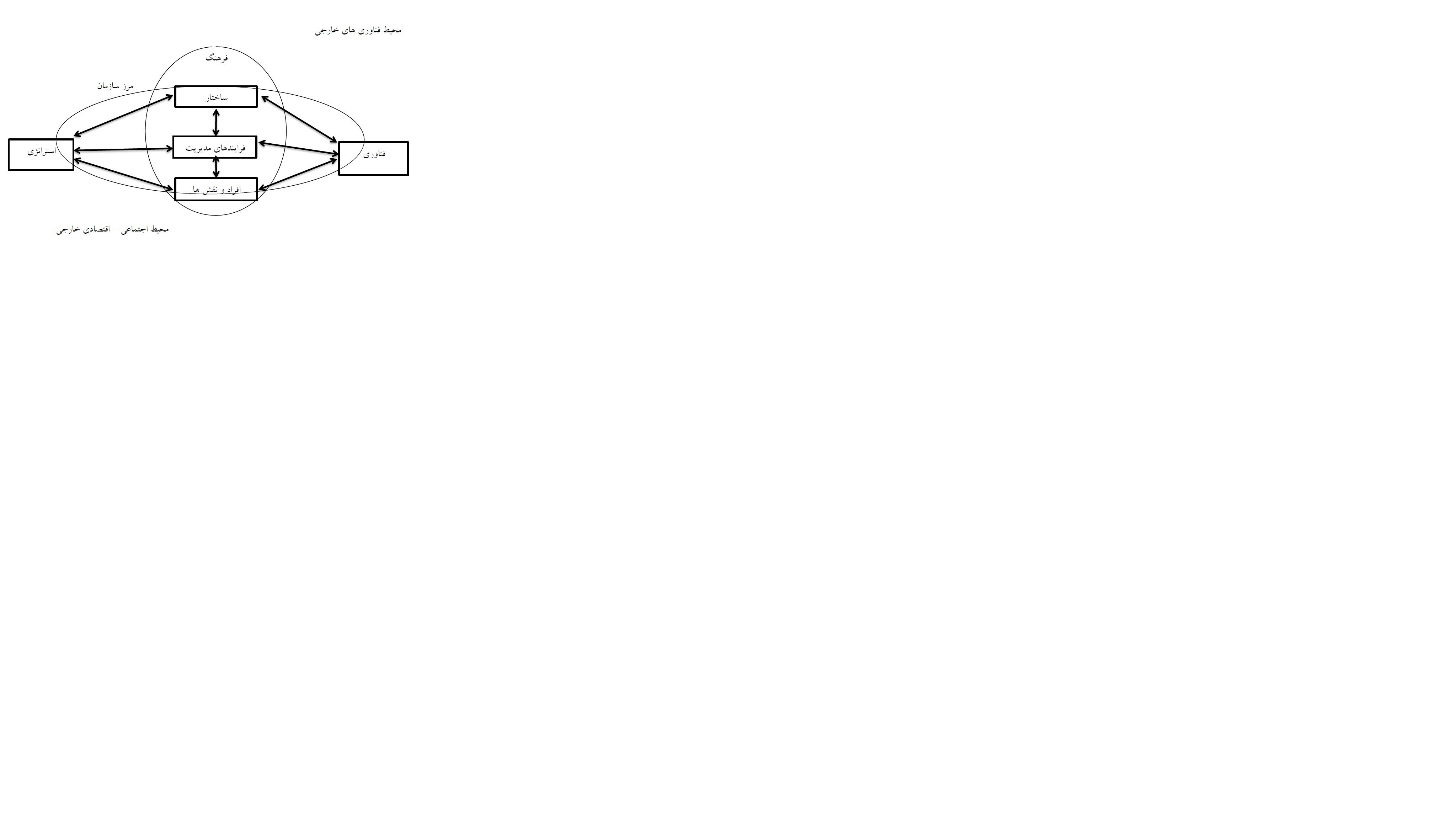
**2-27- مدل های همراستایی[[56]](#footnote-56)**

**2-27-1- مدل کلارک[[57]](#footnote-57)**

کلارک در سال 1994 مدلی را ارایه کرد که بر مبنای نظرات اسکات مورتون در سال 1991 شکل گرفته بود. در این مدل 5 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 نقش ها ، فناوری اطلاعات و استراتژی.

این مدل نشان میدهد که رابطه بین فناوری و استراتژی بصورت ساده یا مستقیم نیست و این رابطه می تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار گیرد. روابط ممکن است توسط عوامل فناوری اطلاعات و محیط اقتصادی- اجتماعی داخلی و خارجی تحت تأثیر قرار گیرد. بدلیل پویایی بسیار زیاد محیط های داخلی و خارجی یک سازمان همسویی باید بطور 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. (Clark , Steve 2001 ,16)



شکل 2-1-مدل همراستایی کلارک مؤلفه های مؤثر بر اهداف استراتژیک سازمان( Clark,1994)

**2-27-2- مدل همسویی c4**

تحقیقی در سال 2004 از 21 مدیر ارشد فناوری اطلاعات و کسب وکار در 15 سازمان بزرگ به عمل آمده است که تحلیل نتایج بیان می کند اغلب مدیران با سازمان های همسوتر 4 مبحث اساسی جهت رسیدن به همسویی را در صحبت هایشان و نظراتشان تکرار کرده ان که عبارتند از:

جهت گیری واضح و روشن سازمان[[58]](#footnote-58)

وجود تعهد[[59]](#footnote-59)

ارتباطات[[60]](#footnote-60)

یکپارچگی بین بخش ها[[61]](#footnote-61) (Weise , 2004 ,9)

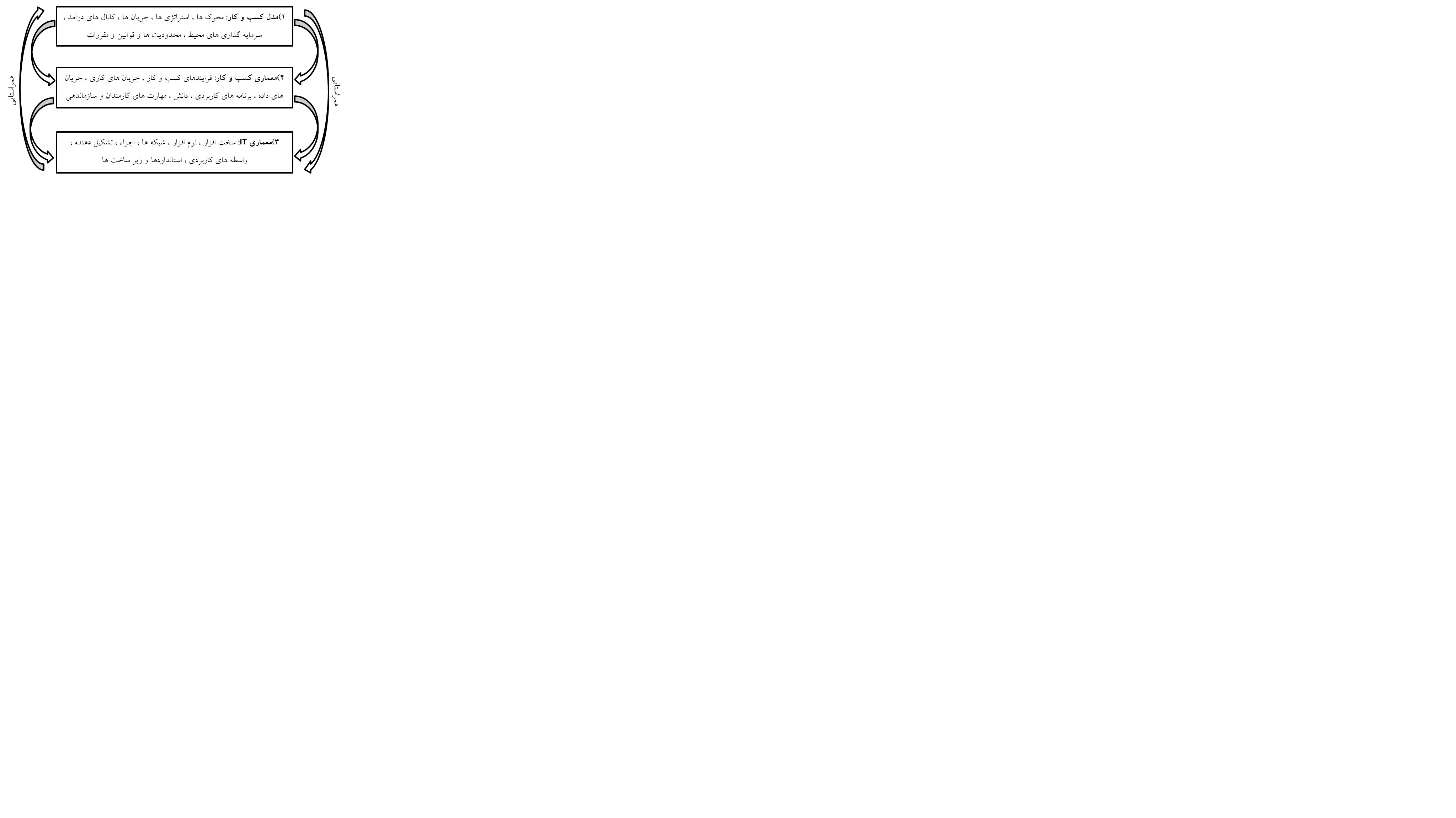
**2-27-3- مدل همراستایی استراتژیک کازمن و می چن( BITAM )[[62]](#footnote-62)**

در سال 2002 کازمن و می چن مدل همراستایی استراتژیک خود ، تحت عنوان (BITAM) ارائه نمودند. آنها بر این عقیده اند که مدل های قبلی همراستایی ، باتوجه به تغییراتی که در محیط کسب و کار اتفاق افتاده است ، چندان مناسب نیستند. زیرا هر چند این مدلها به وابستگی متقابل شدید مدل های کسب و کار و سیستم های کامپیوتری پرداخته اند ، ولی آن را بطور عمیق بررسی نکرده اند. در واقع مدل های قبلی ، اغلب به بیان سطح استراتژیک و مفهومی همراستایی و ارتباط بخش های مختلف مدل پرداخته اند و مباحث همراستایی را در سطح معماری فناوری اطلاعات که امری ضروری برای همراستایی می باشد ، بررسی نکرده اند.(Kazman , 2002,6)

کازمن و می چن ، مدل همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار را بصورت زیر و بر مبنای معماری فناوری اطلاعات بیان می کنند.( Libd , 11)

این مدل ، لایه های مدل های کسب و کار ، معماری های کسب و کار و معماری های فناوری اطلاعات را مشخص نموده است. تغییرات محیطی ممکن است بر روی هر کدام از این سه لایه اثرگذار باشد و این تغییرات مانند حرکت موجی به سایر لایه ها نبز منتقل می گردد.( Libd ,12)

عدم همراستایی عبارت است از نگاشت نامناسب بین این لایه ها می باشد. فعالیت های همراستایی مجدد عبارت از فعالیت هایی می باشند که پیوستگی و یکپارچگی را به این نگاشت باز می گردانند.

شکل 2-3-مدل همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار کازمن و می چن (2002)

**2-27-3-1- مراحل رفع عدم همراستایی کازمن و می چن**

سه مرحله اساسی در توانمندسازی سازمان جهت برخورد با عدم همراستایی وجود دارد که هر مرحله بر پایه مرحله قبلی بیان می گردد. این مراحل عبارتند از : کشف و شناسایی[[63]](#footnote-63) ، اصلاح[[64]](#footnote-64) ، پیشگیری[[65]](#footnote-65) از آن.

بمنظور اصلاح عدم همراستایی ، باید در ابتدا آن را کشف و شناسایی نمود. میزان عدم همراستایی را اندازه گیری کرده و پس از آن یک استراتژی همراستایی مجدد کارآمد تعیین نمود. اگر سازمان به دنبال پیشگیری از ایجاد عدم همراستایی می باشد ، باید فرایندهای کشف و شناسایی و همچنین اصلاح عدم همراستایی را بطور مداوم انجام دهد و آنرا جزئی از فرایند توسعه خود تلقی نماید. (Kazman , 2002,14)

**2-27-4- مدل جویر و کالیکا[[66]](#footnote-66)**

در این مدل متغیرهای همراستایی عبارتند از:

\_ جهت گیری استراتژیک که شامل تجارب همکاری است.

\_ استراتژی فناوری اطلاعات : شامل یکپارچگی زیر ساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات است.

\_ ساختار سازمانی (Jouriou & Kalika 2004,19)



شکل 2-2-مدل همراستایی استراتژیک جویرو و کالیکا مؤلفه های مؤثر بر عملکرد سازمانی با رویکرد همراستایی استراتژیک ( Jouriou & Kalika,2004)

**2-27-5- چارچوب همراستایی استراتژی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات هندرسون و نکاترامن**

مدل همترازی استراتژیک توسط هندرسون وون کاترمن در سال 1993 ارائه شده است. هدف چارچوب تکنولوژی اطلاعات گرا ، ایجاد راهی جهت همترازی و هماهنگی تکنولوژی اطلاعات با اهداف کسب وکار در جهت ایجاد ارزش افزوده در فناوری اطلاعات است. (Henderson & J.C & H. Venkatraman , 1999,16)

چارچوب همترازی بین حوزه های کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات را از دو بعد دنبال می کند:

الف- هماهنگی و همترازی بین حوزه های استراتژیک و عملیاتی

ب- یکپارچگی عملیاتی بین حوزه های کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات

در هر یک از حوزه های مدل باید موارد زیر مشخص و تعیین شوند و در فرایند همترازی لحاظ گردند:

\_ استراتژی کسب و کار[[67]](#footnote-67)

\_ استراتژی تکنولوژی اطلاعات[[68]](#footnote-68)

\_ زیر ساخت ها و فرایند های سازمانی[[69]](#footnote-69)

**2-27-5-1- چشم اندازهای همراستایی بر مبنای مدل هندرسون و نکاترامن**

بر مبنای مدل هندرسون و نکاترامن چهار چشم انداز مختلف برای همراستایی بیان می شود که به شرح آنها می پردازیم. این چهار چشم انداز اصلی از استراتژی ها شروع می شوند و زیر ساخت ها را هدف قرار میدهند. مسیر حرکت در این چهار حالت از طریق ناحیه ای است که مقاومت کمتری از خود نشان می دهد. در زیر این چهار چشم انداز به همراه توضیحات مختصری در مورد آنها مورد بررسی قرار گرفته است.

1 –چشم انداز اجرای استراتژی[[70]](#footnote-70)

این دیدگاه ، متداولترین دیدگاه می باشد زیرا با دیدگاه کلاسیک و سلسله مراتبی مدیریت استراتژیک مطابقت دارد و از جانب مدیران بهتر درک می گردد.

2 - چشم انداز انتقال فناوری[[71]](#footnote-71)

این چشم انداز بدنبال بهترین پیکربندی ، ساختار سازمانی و زیر ساخت سیستم اطلاعاتی برای اجرای کارآمد استراتژی های سازمانی می باشد. این چشم انداز را ، پتانسیل تکنولوژی[[72]](#footnote-72) نیز می گویند.

3 - چشم انداز همراستایی سطح خدمات[[73]](#footnote-73)

این چشم انداز بر روی چگونگی سازماندهی خدمات سیستم های اطلاعاتی در کلاسی جهانی تمرکز دارد. این امر مستلزم درک مناسب از ابعاد خارجی فناوری اطلاعات و طراحی زیر ساخت ها و فرایندهای سیستم های اطلاعاتی متناسب با آن می باشد.

4 - چشم انداز پتانسیل رقابتی[[74]](#footnote-74)

این چشم انداز به بهره برداری از قابلیت های فناوری اطلاعات برای بهبود محصولات و خدمات ، ویژگی های کلیدی استراتژی ( قابلیت های متمایز ) و همچنین توسعه اشکال جدید برقراری روابط و فعالیت های کسب و کار می پردازد.( Henderson & Venkatraman, 2000,18)

**2-27-5-2- توسعه چشم اندازهای همراستایی بر مبنای مدل هندرسون و نکاترامن**

ریموند پاپ[[75]](#footnote-75) در سال 2000 نسبت به توسعه چشم اندازهای همراستایی بر مبنای مدل هندرسون و نکاترامن اقدام نمود. این چهار چشم انداز از زیر ساخت ها شروع می شوند و استراتژی ها را هدف قرار می دهند. این هدف گیری در صورتیکه از زیر ساخت کسب وکار شروع شده باشد ، استراتژی فناوری اطلاعات را نشانه می گیرد و در صورتیکه از زیر ساخت فناوری اطلاعات شروع شده باشد ، استراتژی سازمان را نشانه می گیرد. مسیر حرکت در این چهار حالت از طریق ناحیه ای است که مقاومت کمتری از خود نشان می دهد. ذیلاً تنها به اختصار به معرفی چهار چشم انداز مذکور می پردازیم.

1 –چشم انداز زیر ساخت فناوری اطلاعات سازمان[[76]](#footnote-76)

* زیر ساخت سازمان جهت IT را مشخص می کند و با بهبود فرایندهای IT ، استراتژی های IT تعیین می گردد. تغییرات وسیعی در زیر ساخت IT بوجود می آید.
* روش برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده عبارت است از مهندسی مجدد فرایندها
* نقش مدیران IT ، معماری فرایند کسب و کار برای توانمندسازی BPR و نقش مدیران ارشد ، رهبری و پشتیبانی از مدیران IT می باشد.

2- چشم انداز استراتژی زیر ساخت فناوری اطلاعات[[77]](#footnote-77)

* تمرکز بر روی بهبود استراتژی IT بر مبنای زیر ساخت های نوظهور یا موجود IT می باشد. زیر ساخت IT محرک استراتژی سازمان است.
* مدیران IT نقش مدیران پروژه را داشته و توسط مدیران ارشد پشتیبانی می شوند.
* رضایت مشتریان به پشتیبانی از سیستم های IT بستگی دارد و کسب و کار نیز شدیداً به زیر ساخت های IT وابسته است.

3 - چشم انداز زیر ساخت سازمان فناوری اطلاعات[[78]](#footnote-78)

* نقش های موجود ترکیبی از نقش های چشم انداز سطح سرویس و اجرای استراتژی است. مدیران IT ، نقش معمار کسب وکار و سرویس دهنده و مدیران ارشد ، نقش رهبر و پشتیبانی دارند.
* قوت و قدرت زیر ساخت IT موجب تغییر زیر ساخت سازمانی شده و استراتژی های کسب و کار را تحت تأثیر قرار میدهد. مثلاً ممکن است از BPR برای بهبود زیر ساخت های سازمانی استفاده شود.

4 - چشم انداز استراتژی زیر ساخت سازمان[[79]](#footnote-79)

* استراتژی IT از زیر ساخت های سازمانی بهره برداری می کند. این زیر ساخت های سازمانی حتی استراتژی های کسب و کار را نیز تغییر می دهند.
* نقش های موجود ترکیبی از چشم انداز اجرای استراتژی و پتانسیل رقابتی است. مدیران IT ، نقش مدیر پروژه و مدیران ارشد ، نقش پشتیبان آنها را ایفا می کنند.(Libd ,20)

**2-27-6- چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن**

لوفتمن در سال 1993 با توسعه مدل همترازی استراتژیک ، آن را به یک ابزار مدیریت ، شامل چهار دیدگاه همترازی تبدیل کرد. این دیدگاه ها بوسیله مثلث هایی که همدیگر را تکمیل میکنند ، نشان داده شده است. چهار گزینه ای که لوفتمن در همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات ارائه می کند ، خلاصه ای از گزینه هایی است که پیش روی یک گستره سازمان در بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات وجود دارد. (Luftman , 2000,17)

گزینه های ارائه شده توسط لوفتمن در مدل " همترازی استراتژیک " توسعه یافته عبارتند از:

1 – راهکار اجرای استراتژی

2 – راهکار بهره گیری از پتانسیل های تکنولوژیک

3 - راهکار بهره گیری از پتانسیل های مزایای رقابتی تکنولوژی اطلاعات

4 – راهکار ارائه خدمات تکنولوژیک

**2-27-7- چارچوب همراستایی استراتژیک اوسبرن**

پائول اوسبرن الزامات رسیدن به همراستایی بین فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان را بصورت زیر بیان می کند: (اوسبرن ،2003 ،28)

* حصول اطمینان از حضور مؤثر فناوری اطلاعات در موفقیت استراتژی های کسب و کار سازمان
* ترغیب مدیریت کسب و کار سازمان برای بکارگیری مداوم فناوری اطلاعات در برنامه ها و تصمیمات سازمانی
* تعیین موقعیت سازمانی مناسب برای بخش فناوری اطلاعات بنحوی که بتواند نیازهای کسب وکار سازمان را به بهترین شکل مورد بررسی قرار دهد.
* ایجاد و توسعه فرهنگ متمرکز بر مشتری در بخش فناوری اطلاعات
* اطلاع رسانی شایسته آگاهی دادن به ساختار کسب وکار سازمان در مورد ارزش و اهمیت فناوری اطلاعات

اوسبرن اعتقاد دارد که الزامات فوق الذکر خود نیازمند توجه به موارد زیر می باشد:

* آموزش مدیریت کسب و کار سازمان در مورد اهمیت وجود همکاری و مشارکت با بخش فناوری اطلاعات در سازمان
* ارایه کنترل هایی به بخش کسب و کار در مورد تصمیماتی که در حوزه فناوری اطلاعات به خصوص تصمیماتی که در حوزه استراتژی معماری اولویت ها و هزینه های فناوری اطلاعات و ... اتخاذ می گردد.
* مطابقت تصمیمات بخش فناوری اطلاعات بار معیارهای کسب و کار سازمان
* همراستایی ساختار ، سبک مدیریت ، کارکنان و مهارت های بخش فناوری اطلاعات بمنظور مطابقت با نیازمندی های کسب وکار سازمان
* ایجاد فرایندی برای حفظ همراستایی فناوری اطلاعات و کسب وکار سازمان

از نظر اوسبرن مدیریت فرایند مداوم همراستایی نیازمند عامل زیر می باشد:

* ایجاد یک کمیته فناوری اطلاعات دائمی شامل مدیران کسب وکارو فناوری سازمان بمنظور اتخاذ تصمیمات فناوری اطلاعات با تبادل نظر و با توجه به اختیار تصمیم گیری برابر.
* تدوین فرایندی جهت پیشنهاد ، بازبینی و تصویب تغییرات در استراتژی و معماری فناوری اطلاعات
* یکپارچگی فرایند برنامه ریزی و تصویب پروژه های فناوری اطلاعات با فرایند برنامه ریزی در سطح کلان سازمان

باید پذیرفت که همراستایی برای بکارگیری موفقیت آمیز فناوری اطلاعات در سازمان ها امری ضروری می باشد. آنچه باید مورد توجه قرار گیرد ، لزوم حضور مدیران کسب و کار و فناوری اطلاعات در کنار هم در فرایند همراستایی می باشد. همچنین همراستایی نیازمند تغییر نگرش در مدیران کسب و کار و هم مدیران فناوری اطلاعات می باشد. حتماً بایستی به این نکته اساسی دقت کرد که همراستایی یک پروژه نیست بلکه یک فرایند است. (همان منبع ، 27)

**2-27-8- مدل های ارائه شده در یک نگاه**

جدول 2-1- مدل های ارائه شده

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | مدل | تاریخ ارائه | ارائه شده توسط | مشخصه ها |
| 1 | مدل مفهومی برای همسویی استراتژیک | 1999 | تالون و کریمر | استراتژی کسب و کار  فعالیت مدیریت فناوری اطلاعات  استراتژی فناوری اطلاعات |
| 2 | استراتژی همسویی فناوری اطلاعات | 2001 | اوسبورن | استراتژی فناوری اطلاعات  فرایندها  سبک ها  مهارت ها  کارکنان  ساختار |
| 3 | C4 | 2004 | Weiss | شفافیت استراتژی  مسئولیت پذیری  ارتباطات  همکاری نزدیک میان بخش ها |
| 4 | کلارک | 1994 | Clark | ساختار  افراد و نقش ها  فناوری  فرایندهای مدیریت استراتژی |
| 5 | BITAM | 2002 | کازمن و می چن | مدل کسب و کار  معماری کسب و کار  معماری فناوری اطلاعات |

**2-28- ارزیابی مدل های ارائه شده در حوزه همراستایی**

با گذشت دو دهه از مطرح شدن بحث همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب وکار این موضوع باز هم در رده سرفصل نگرانی ها و چاش های مدیران ارشد کسب وکار سازمان های مختلف می باشد. یکی از علل اصلی این امر را می توان در عدم وجود دیدی جامع در حوزه همراستایی فناوری اطلاعات و کسب وکار برشمرد. اگرچه افراد ، گروه ها و سازمان های مختلفی در طی دوره های مختلف نسبت به تدوین و توسعه مبانی نظری همراستایی استراتژیک در سطح سازمان تحت تولید خود اقدام نمودند لیکن عدم وجود دید جامع ، پیچیدگی برخی از نظریه های ارائه شده ، خاص منظوره بودن ابزار ارائه شده و بسیاری موارد دیگر مانع از رشد و توسعه نظریه مزبور گردید.

در این بخش بر آنیم تا به ارزیابی کلی مدل های ارائه شده در حوزه همراستایی فناوری اطلاعات و کسب وکار بپردازیم. این ارزیابی بر اساس معیارهایی انجام می شود که عبارتند از:

* جامعیت عوامل: بررسی همراستایی از ابعاد مختلف و شناسایی و تعریف کلیه عوامل اثرگذار در هر حوزه
* قلمرو کاربرد: امکان استفاده از مدل یا ابزار ارائه شده در سطح سازمان ها و نهادهای مختلف ( سازمان های دولتی و غیر دولتی / کوچک ، متوسط و بزرگ / تولیدی و خدماتی و ...)
* میزان کاربرد: شهرت مدل یا ابزار ارائه شده و میزان کاربرد آن در سطح سازمان ها و نهادهای مختلف
* سادگی: قابلیت درک و فهم مدل یا ابزار ارائه شده که کاربرد آن را در سطح سازمان های مختلف تسهیل می نماید.
* انعطاف پذیری: قابلیت انعطاف پذیری یا ماژولار بودن و امکان تغییر یا بکارگیری بخش یا کل آن متناسب با ماهیت و شرایط واحدهای مختلف یا سازمان های گوناگون
* ارائه راهبرد اجرایی: ارائه استراتژی ، راهبردها و اقدامات عملیاتی برای استفاده از ابزار مدل ارائه شده جهت ایجاد همراستایی استراتژیک

وجود هر یک از این معیارها می تواند بعنوان عاملی مؤثر در ارزیابی کارایی و اثربخشی مدل یا ابزار ارائه شده در حوزه همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار تلقی شوند.بدیهی است که هر یک از این شاخص ها نقشی ارزشمند و انکار ناپذیر در فرایند تصمیم گیری مدیران فناوری اطلاعات و سازمان جهت بکارگیری از یک ابزار یا مدل خاص در سطح سازمان ایفا می کنند. با توجه به معیارهای فوق ، مدل های ارائه شده در حوزه همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار را می توان در قالب جدول زیر ارزیابی نمود.

**جدول 2-2-** ارزیابی مدل های ارائه شده در حوزه همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار (عرب سرخی ، ابوذر 1375)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **نام مدل** | **جامعیت عوامل** | **قلمرو کاربرد** | **میزان کاربرد** | **سادگی** | **انعطاف پذیری** | **راهبرد اجرایی** |
| مدل هندرسون وون کاترمن | متوسط | سازمان های مختلف | بالا | متوسط | بالا | دارد |
| مدل اچ پی | کم | سازمان های تولیدی | کم | بالا | کم | دارد |
| مدل کلارک | کم | سازمان های فدرال | کم | بالا | کم | ندارد |
| مدل جویر و کالیکا | کم | SME ها | کم | بالا | متوسط | ندارد |
| مدل کازمن و می چن | کم | سازمان های مختلف | متوسط | بالا | بالا | دارد |
| مدل لوفتمن | بالا | سازمان های مختلف | بالا | متوسط | بالا | دارد |
| مدل ویس C4 | کم | سازمان های مختلف | کم | متوسط | بالا | ندارد |
| چارچوب اوسبرن | کم | سازمان های مختلف | متوسط | بالا | متوسط | دارد |
| مدل تاپسکات | کم | سازمان های مختلف | متوسط | بالا | متوسط | دارد |

همچنانکه در جدول بالا نشان داده شده است مدل لوفتمن ، مدل هندرسون و نکاترمن و مدل کازمن و می چن بترتیب دارای بیشترین امتیاز و از طرف دیگر مدل اچ پی ، مدل کلارک و مدل جویرو و کالیکا بترتیب دارای کمترین امتیاز در ابعاد مختلف می باشند.

**2-29- تعاریف شاخص ها و داده ها**

**2-29-1- کاربر گرایی[[80]](#footnote-80)**

زمانی که صحبت از کاربرگرایی میشود منظورعلائق کاربران تنها دلیل احتمالی برای عملیات‌ها شمرده شود، تا جایی که هیچ دلیل دیگری مورد توجه قرار نگیرد. که شامل : توجه به مشتريان و كاربران، مديريت ارتباط با مشتري/ كاربر، مشاركت كاركنان و مديريت تقاضا می باشد.

**2-29-1-1- مدیریت تقاضا:**

تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه هایی جهت ایجاد، ارائه و حفظ فرایندهای دادوستدهای سودآور با خریداران مورد نظر، به منظور دستیابی به اهداف سازمانها .همان طور که ملاحظه می شود تعریف فوق ترکیبی از تعریف دو واژه مدیریت و بازاریابی است. یعنی اجرای وظیفه های مشخص به منظور انجام دادن دادوستد های مطلوب با بازارهای مورد نظر. بازاریابی و مدیریت بازار علم شناخت نیازها و رفع آنها از طریق فرایند مبادله منابع است . در واقع بازاریابی شامل کلیه عملیاتی است که از خلق ایده تا تولید، توزیع و حتی خدمات پس از فروش را در بر می گیرد، و با سنجش رضایت مشتری و رفع عیوب کار به معاملات بعدی با مشتری می اندیشد.

بنابراین، مدیریت بازاریابی شامل اداره کردن تقاضاست، که آن هم به نوبه خود در برگیرنده مدیریت حفظ رابطه با مشتری است. پس وظیفه مدیر بازاریابی این است که با توجه به وضعیت و موقعیت سازمان، سطح مناسبی از تقاضا را برای سازمان برقرار سازد. به بیانی دیگر، مـــــــدیریت بازاریابی عبارت از مدیریت فرایند تقاضاست. که طی آن تجــــــزیه وتحلیل فرصتها، برنامه ریزی، به کارگیری، اجرا و کنترل برنامه ها بــــــــا هدف ایجاد و حفظ مبادلات مطلــــــوب بازارهای هدف برای نیل به اهداف ســـــــازمانی صورت می گـــــــیرد. پس سه واژه مدیریت بـــــازاریابی[[81]](#footnote-81) مدیریت تقاضا[[82]](#footnote-82)و مدیریت روابط مشتریان[[83]](#footnote-83) ( CRM ) همگی مترادف بوده و هدف آنها مدیریت کردن مشتریان و تقاضای آنهاست به نحوی که از مشتری بالقوه به مشتری بالفعل تبدیل شده و با برقراری رابطه بلند مدت بین آنها و شرکت یک رابطه عمیق دوستی و همکاری با هدف برد دوطرفه ایجاد شده و علاوه بر اینکه خودشان مشتری وفادار شرکت می شوند به عنوان مُبلغ مجانی برای شرکت عمل می کنند.

تقاضا همان نیاز و خواست است موقعی که با قدرت خرید پشتیبانی می شود. نیاز، احساس محرومیتی است که از نداشتن یک چیزی به انسان دست می دهد. اما خواست، احساس لذتی است که به واسطه کالا یا خدمت به وجود می آید، اما برای رسیدن به آن احساس لذت، مشتری می بایست متقاضی خرید محصول از شرکت بشود و انجام این فرایند بخش مهم عملیات یک شرکت است که بتواند با بهره گیری از ابزارهای مختلف ترویج[[84]](#footnote-84) که عبارتند از تبلیغات، روابط عمومی، فروش شخصی، پیش برد فروش و بازاریابی مستقیم و همچنین کارکرد خود محصول، مشتری را متقاضی شرکت کرده و پس از فروش به ایشان که با به کارگیری تکنیک های خاتمه فروش وبهره گیری از علم روانشناسی صورت می گیرد، با ایشان ارتباط را ادامه داد، و با پیگیریهای لازم و اثر بخش و خدمات پس از فروش و سنجش رضایت مشتری (CSM )در بالا بردن درجات رضایت ایشان از شرکت تلاش کرده و آنها را به مشتریان وفادار (Client) تبدیل کند.

**2-29-1-2- مدیریت ارتباط با مشتری**

CRMیا مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرآیندها و فناوری‌هایی گفته می‌شود که در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمت به مشتریان به کار می‌رود.سازمان‌ها با استفاده از CRM - Customer Relationship Management- می توانند چرخه فروش را کوتاهتر و وفاداری مشتری به ایجاد روابط نزدیکتر و درآمد را افزایش دهند.

هزینه راضی نگه داشتن مشتری و ترغیب وی به خرید دوباره از شرکت (یا فروشگاه) از هزینه ها و مشکلاتی که در راه جذب یک مشتری جدید پیش روی ما قرار دارد، بسیار کمتر است. علاوه بر این رضایت هر مشتری می تواند باعث تبلیغ رایگان شرکت توسط وی و در نتیجه جذب مشتریان جدید باشد.از این رو است که شرکت ها در کنار سیاست های خود برای جذب مشتریان جدید توجه ویژه ای را نیز مبذول به حفظ و نگهداری مشتریان فعلی و قدیمی خود می کنند.تدوین استراتژی های مدیریت ارتباط با مشتری[[85]](#footnote-85) یکی از روشهایی است که شرکت ها در جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان و همچنین بدست آوردن آماری تحلیلی از مشتریان خود بکار می گیرند."هدف عمده یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری اینست که با استفاده از فرآیند های قابل اطمینان و رویه های تعامل با مشتریان ، شرکت را در خدمات رسانی بهتر به آنها یاری دهد."

یک استراتژی موفق CRM تنها با نصب بسته نرم افزاری که برای پشتیبانی از فرآیند های مربوطه طراحی شده قابل پیاده سازی نیست و رویکردی کلی که شامل آموزش کارکنان، اصلاح روند کاری بر پایه نیاز های مشتریان ، گزیش سیستم های مبتنی بر فناوری اطلاعات مربوط (شامل نرم افزار و سخت افزار) در کنار کاربرد این فناوری ها می تواند شرکت را در اتخاذ یک سیاست کارا و موثر در این زمینه یاری می دهد (Smaczny,2001 ,797).

**2-29-2- مشارکت و همکاری کسب و کار[[86]](#footnote-86) (سازمان)**

مشارکت و همکاری كسب و كار در تدوين استراتژ ي هاي بخش فناور ي اطلاعات موجب بهبود ارتباط برنامه هاي فناوري اطلاعات با اهداف سازماني خواهد شد كه شامل : آگاهي فناوري اطلاعات از استراتژي كسب وكار، درك كسب وكار از فناوري اطلاعات، تعريف حاكميت فناوري اطلاعات، تعيين ساختار فناوري اطلاعات، تعيين اولويت بندي پروژه هاي كسب وكار و فناوري اطلاعات، ارتباطات فناوري اطلاعات و ساير بخش ها، پشتيباني مديريت ارشد، ميزان مشاركت مديران كسب وكار در برنامه ريزي راهبردي فناوري اطلاعات و مديريت مالي می باشد.

**2-29-2-1- ارتباطات فناوری اطلاعات و سایر بخش ها**

اهمیت فن اوری اطلاعات و اثرات آن برای شرکتها به طرز چشمگیری افزایش یافته و رشد و توسعه آن احساس می شود. غالباً بیان می شود که فناوری اطلاعات مهمترین عامل افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها است. اما مطالعات دیگر عکس این مطلب را نیز نشان داده است . «دوان» و «کرامر» دریافته اند که سرمایه گذاری بر روی فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر روی تولید ناخالص داخلی (GDP) در کشورهای توسعه یافته دارد، حال آنکه در کشورهای در حال توسعه چنین نیست. به منظور بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری، ابزارهای مختلفی توسط شرکتها به‌کار گرفته می شود که به عنوان مثال می توان به مدیریت کیفیت جامع، نگهداری و تعمیرات بهره ور فراگیر (TPM)، مهندسی مجدد فرایندهای سازمان (BPR)، برنامه ریزی منابع ساخت (MRP) ، تولید بهنگام (JIT) و غیره اشاره کرد. «وستون» همه این ابزارها را متکی به فناوری اطلاعات می داند . به‌طور کلی، ابزارهای ذکر شده کمک می کنند که اطلاعات به‌صورتی دقیقتر و سریعتر به‌دست آمده و [ارتباطات](http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page=%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7%D8%A7%D8%AA) بهبود یابد. مسلم است فناوری اطلاعات همة بخشها و عملکردهای شرکت را تحت تأثیر قرار می دهد؛ بنابراین، می توان گفت فن اوری اطلاعات، [مدیریت](http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page=%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA) کیفیت جامع را نیز تحت تأثیر خود قرار خواهد داد.

**2-29-2-2- پشتیبانی مدیریت ارشد**

مدیریت ارشد در به‌کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت جامع نقش اصلی را ایفا می کند بطوری که پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد، یکی از مشخصه های اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت ارشد باید تفکری را اجرا کند که ساختارها، نظامها، شیوه ها و کارکنان را مشخص می سازد. برای مدیریت ارشد، ساختارها باید شامل مدیریت فرایند، برنامه ریزی کیفیت، تضمین کیفیت، ارتقای کیفیت و ادغام این عناصر با مهارتهای صحیح باشد. مدیریت ارشد در مورد پیشنهادات ارائه شده راجع به محصول مسئولیت داشته و باید رهبری لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان را داشته باشد.

پشتیبانی مدیریت ارشد برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع و نیز به‌کارگیری فن اوری اطلاعات ضروری است. در برخی موارد، استفاده از ابزارهای فن اوری اطلاعات باعث بروز مشکلاتی در بین کارکنان می شود. در این مواقع هوشیاری مدیریت ارشد برای جلوگیری از تضاد و دوگانگی در بین خواسته های فناوری اطلاعات و فلسفة مدیریت کیفیت جامع امری ضروری است. در بسیاری موارد، فن اوری اطلاعات به کاهش کارکنان و اخراج آنها منجر می گردد که با توسعه شرکت و یا تعیین قوانینی همچون بازنشستگی پیش از موعد می توان با آن مقابله کرد.

**2-29-2-3- درک کسب و کار از فناوری اطلاعات**

در محیط پر تلاطم کسب و کار امروز، موفقیت سازمان ها در گرو 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 درک استراتژی های فناوری اطلاعات و کسب و کار ، معنی پیدا می کند. بهترين واحدهاي فناوري اطلاعات آنهایی هستند که شاغلین آنها كاملا نسبت به كاري كه در آن کسب و کار  انجام ميدهند اشراف دارند.  اين حقيقتي است كه نه تنها در مورد مدير فناوري اطلاعات بلكه درباره كارمنداني كه در سطح زيرين چارت سازماني بسيار پائينتری نسبت به وي قرار دارند، نيز باید صادق باشد. شاید خیلی ایده آل گرایانه بنظر برسد، ، اما اگر نگوییم همه، بلکه بسیاری از رهبران فناوري اطلاعات از این موضوع غافل هستند.آنها باید کارکنان خود را در معرض آشنایی عمیق با ماهیت کسب و کار خود قرار دهند.  كارمندان فناوري  اطلاعات بايد درك كنند كه شركت چطور پول در مي آورد و چطور مي تواند پول را پس انداز نماید، و بايد نقشي را كه فناوري اطلاعات در تسهيل  هر كدام از آن فرآيندها دارد، درك كنند.  آنها بايد بدانند  كه توليدات و خدمات چطور عمل  مي كنند. واحدهاي فناوري اطلاعات كه خلاقيت گروهي كاركنان خود را با  كمك به آنها به شکوفایی نمی رسانند تا کارمندان شان درك كنند كه چطور واحد آنها مي تواند بر روي كسب و كار اثر بگذارد، در حال انهدام ارزش بالقوه کارکنان خود هستند و امکان تراوش ایده های ناب را از بین می برند. Silvius,2007 ,58))

**2-29-3- مزیت عملیاتی[[87]](#footnote-87)**

مزیتی که شامل افزايش اثربخشي و كارايي حاصل از فناوري اطلاعات در سازمان، عملياتي كردن نرم افزارها، مديريت كيفيت، مديريت امنيت، شناسايي چالش ها، شناسايي ريسك ها ، مديريت زيرساخت فناوري اطلاعات، و ارزيابي می باشد.

**2-29-3-1- افزایش اثربخشی وکارایی حاصل از فناوری اطلاعات**

كيفيت، به مواردي فراتر از كارايي استفاده از مواد مربوط مي شود. كيفيت نامطلوب، نه فقط منجر به دور ريختن و رد شدن محصول مي شود، بلكه نيروي زيادي را نيز صرف دوباره كاريها و توليد مجدد مي كند. بدين ترتيب منابعي كه به اين ترتيب هدر مي روند بسيار بيشتر از منابعي هستند كه صرف بازرسي هاي ضروري خواهند شد. به علاوه، زياني كه از نارضايتي مشتري ايجاد مي شود، ضرر فاحشي به شمار مي آيد و نيرويي نيزكه صرف بازاريابي و فروش مي شود، به هدر خواهد رفت.

فناوريهاي نو ظهور و پيشرفته براي حل مسائل مديريتي در حال تغيير دادن شيوه هاي ساخت سازمانهاي مهندسي مجدد و مديريت سازمان ها هستند. مديريت در محيط متحول امروز، براي هر تصميم گيري نيازمند توجه به عوامل گوناگوني نظير برنامه ريزيهاي قوانين دولتي، نگرش هاي كارفرمايانۀ توسعه فناوري هاي اطلاعات و ارتباطات ، اطلاع رساني و افزايش انتظار مشتريان با داشتن امكان انتخاب دارد. در هر كدام از موارد فوق، مديريت نياز به اطلاعات مناسبي داردكه دانش او را افزايش و عدم اطمينان وي را كاهش دهد تا فعاليت مؤثري داشته باشد. بنا براين بهتر است به جاي عبارت آشناي " مديريت، انجام دادن كارها از طريق ديگران است" عبارت " مديريت، انجام دادن كارها با استفاده از اطلاعات مناسب و از طريق افراد است." را به كار ببريم. در اين راستا توجه به (IT فناوري اطلاعات: تسريع اطلاعات تسهيل فرايند) و (مديريت كيفيت جامع: بهبود مستمر كل سيستم) ضروري به نظر مي رسد.

هرچند ″كارايي″ ، شرط زنده بودن پس از موفقيت است، اما چيزي كه امروز به آن احتياج داريم″ مؤثر بودن″ است (اثربخشي در عملكرد هزينه قابليت اطمينان و كيفيت بالاتر كه اين قدمي فراتر از كنترل و كاهش هزينه ها مي باشد). اثربخشي ، مفهومي عميق تراز بازدهي و هدفمند بودن دسترسي به خروجي ها و يا حداقل هزينه هاست( اگرچه همگي آنها را شامل مي شود.) پيتر دراكر 1974 ″كارايي″را درست انجام دادن كارها و″ اثربخشي″ را انجام دادن كارهاي درست تعريف نموده است. امروزه مؤثرترين روش در مديريت توليد، نوآوري و اختراعات جديد است و موفقترين شركت ها در آينده ، آنهايي هستند كه داراي ايده هاي جديد با سرعت و انعطاف لازم باشند.

امروزه طرز تفكر و ديدگاه مديران شركت ها به كيفيت،نگاه ديگري است. توليد با كيفيت مطلوب، مستلزم داشتن تعريف روشن و شفاف از اهداف، داشتن برنامه كاري و دستورالعمل مشخص براي هر بخش از كار و هر مرحله فرايند، داشتن سيستم ردگيري و نمايش كارا، اندازه گيري، مستند سازي، ثبت وقايع در زمانها و مكانها ونيز چگونگي انجام كارها مي باشد.

**2-29-3-2- عملیاتی نمودن نرم افزارها**

نرم افزار، مجموعه از دستور العمل های دقیق و مرحله به مرحله است که هدف خاصی را دنبال می کند. نرم‌افزار[[88]](#footnote-88) یا [برنامه](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D9%87): ظاهراً، اولین بار [جان تاکی](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%86_%D8%AA%D8%A7%DA%A9%DB%8C) در سال ۱۹۵۸ این واژه را به‌این معنا به‌کار برده‌است. احتمالاً این واژه در مقابل [سخت‌افزار](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D8%AE%D8%AA%E2%80%8C%D8%A7%D9%81%D8%B2%D8%A7%D8%B1) [[89]](#footnote-89)به کار برده اند که بسیار پیش از پیدایش رایانه (به معنای اسباب و اشیاء) به‌کار می‌رفته‌است. اگرچه «نرم‌افزار [رایانه‌ای](http://fa.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%B1%D8%A7%DB%8C%D8%A7%D9%86%D9%87%E2%80%8C&action=edit&redlink=1&preload=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D9%88%D8%A7%D9%86%E2%80%8C%D8%A8%D9%86%D8%AF%DB%8C&editintro=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%AF%DB%8C%D8%AA%E2%80%8C%D9%86%D9%88%D8%AA%DB%8C%D8%B3&summary=%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%DB%8C%DA%A9+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D9%86%D9%88+%D8%A7%D8%B2+%D8%B7%D8%B1%DB%8C%D9%82+%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF%DA%AF%D8%B1&nosummary=&prefix=&minor=&create=%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%AA+%DA%A9%D8%B1%D8%AF%D9%86+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D8%AC%D8%AF%DB%8C%D8%AF)» و «[برنامه](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D9%87) [رایانه‌ای](http://fa.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%B1%D8%A7%DB%8C%D8%A7%D9%86%D9%87%E2%80%8C&action=edit&redlink=1&preload=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D9%88%D8%A7%D9%86%E2%80%8C%D8%A8%D9%86%D8%AF%DB%8C&editintro=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%AF%DB%8C%D8%AA%E2%80%8C%D9%86%D9%88%D8%AA%DB%8C%D8%B3&summary=%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%DB%8C%DA%A9+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D9%86%D9%88+%D8%A7%D8%B2+%D8%B7%D8%B1%DB%8C%D9%82+%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF%DA%AF%D8%B1&nosummary=&prefix=&minor=&create=%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%AA+%DA%A9%D8%B1%D8%AF%D9%86+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D8%AC%D8%AF%DB%8C%D8%AF)» یک معنی دارند و اصطلاح برنامه[[90]](#footnote-90) است.

سخت‌افزار رایانه مجموعه‌ای از اجزای فیزیکی است که یک سیستم [رایانه](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A7%DB%8C%D8%A7%D9%86%D9%87) را تشکیل می‌دهند. سخت‌افزار رایانه به قسمت‌های فیزیکی و یا اجزای یک رایانه مانند صفحه نمایش، صفحه کلید، حافظه‌های رایانه، دیسک سخت، ماوس، چاپگرها، سی‌پی‌یو (کارت گرافیک، کارت صدا، حافظه، مادربورد و چیپ‌ها) و همه اجزای فیزیکی که می‌توان آن را لمس کرد (مشاهده کرد). در مقابل آن نرم‌افزار قابل لمس نیست. نرم‌افزار مجموعه‌ای از ایده‌ها، مفاهیم و نمادها است. ترکیبی از سخت‌افزار و نرم‌افزار یک سیستم محاسباتی قابل استفاده را تشکیل می‌دهد.

تفاوت بین دو نرم افزار را توانايي نرم‌افزار‌‌ها در برآورده ساختن نیازهای مورد انتظار تعيين مي‌كند. بطور كلي نرم‌افزار‌‌ها داراي دو نوع نياز هستند، نياز‌هاي عملياتي  و غيرعملياتي . نياز‌هاي عملياتي، توانايي‌‌هاي سيستم در انجام وظايف مختلف را توصيف مي‌کنند و نيازمندي‌هاي غيرعملياتي سيستم، نياز‌هايي هستند كه بطور مشخص با عمليات سيستم در ارتباط نيستند. بعبارت ديگر نياز‌‌هاي غيرعملياتي، ويژگي‌هاي كيفي سيستم مي‌باشند كه بر روي عملکرد نهايي سيستم اثرگذار خواهند بود و براي برآورده كردن آنها بايد از ساختارهاي خاصي در توليد نرم‌افزار استفاده نمود. به عنوان مثال، هنگامي كه يك سيستم مبتني بر پيمانه ‌‌‌هاي مختلف پياده‌سازي مي‌شود، هدف انجام يك عمل خاص نمي‌باشد. زيرا آن عمل در قالب يك پيمانه نيز قابل دستيابي است، بلکه هدف از پياده‌سازي سيستم مبتني بر پيمانه‌ها، دستيابي به ويژگي‌هاي كيفي نرم‌افزار مي‌باشد. نيازمندي‌هاي کيفي داراي جنبه‌‌هاي گوناگون هستند، بايد در مراحل طراحي، پياده‌سازي و استقرار سيستم مدنظر قرار گيرند. به عنوان مثال براي تضمین ويژگي كيفي قابليت استفاده، نحوه چيدمان اجزاء تشكيل‌دهنده واسط كاربر، فعاليتي مربوط به پياده‌سازي محسوب مي‌گردد. درحالي كه قابليت بازگرداندن تغييرات انجام شده، يا فراهم آوردن امكان لغو كردن فعاليت‌‌هاي نرم‌افزار توسط كاربر از جنبه‌‌هاي مربوط به طراحي محسوب مي‌گردد.

**2-29-3-3- شناسایی ریسکها**

در چرخه مديريت ريسك شركتي، شناسايي ريسك و ارزيابي آن 2 مرحله بسيار حائز اهميت تلقي مي‌شوند. حوادثي كه مي‌توانند بر اهداف يك شركت تأثير داشته باشند بايد شناسايي و ارزيابي شده تا بتوان به نحو مناسب و مقتضي به آنها واكنش نشان‌ داد. 1. تكنيك‌هاي شناسايي ريسك و ارزيابي آن شناسايي ريسك بايد جامع باشد تا دربرگيرنده تمامي حوزه‌هايي شود كه يك شركت و طي مدت زمان‌هاي مختلف در آنها فعاليت مي‌كند؛ بنابراين خوب است طيف وسيعي از افراد شامل مديران و متخصصان امر را در اين فرآيند مشاركت داد. حاصل اين مرحله، داشتن ليستي از حوادث به‌همراه توضيحاتي است در رابطه با اينكه چرا و چگونه اين حوادث بر برنامه‌ريزي‌هاي شركت‌ها تأثير مي‌گذارند. ارزيابي ريسك به‌عنوان گام بعدي، حداقل به تعيين جايگاه تقريبي و نسبي ريسك‌هاي شناخته‌شده و در صورت ايده‌آل به اظهارات قابل ارزيابي و اندازه‌گيري در مورد تأثيرات احتمالي هريك از اين ريسك‌ها و احتمال وقوعشان نيازمند است. برخي حوادث، براساس نحوه توزيع‌شان در مدل‌ها يا اطلاعات به‌دست‌آمده از بازار ، قابل اندازه‌گيري مي‌باشند؛ برخي ديگر ممكن است نياز به تشكيل سناريو يا مراجعه به پايگاه‌هاي اطلاعاتي و مستندات شركت داشته باشند. نتايج حاصل از اين مرحله، ليستي از حوادث است كه دست كم براساس «تأثير احتمالي» و «احتمال وقوع» دسته‌بندي شده‌اند. در اين مرحله، فرصت‌ها ‌مي‌توانند از تهديدات تفكيك‌ شده و درنتيجه به‌گونه‌‌اي متفاوت با آن برخورد شده تا به استفاده بهينه از ريسك‌هاي شناخته‌شده منتهي شود.

در ارتباط با مدیریت ریسک های طرح های کلان ، در سال 2008 مؤسسه مدیریت پروژه برای نخستین بار دسته بندی شش سطحی را درباره ریسک های طرح های کلان فناوری اطلاعات ارائه نمود که این گروهبندی شامل ریسک های سطح طرح ، پروژه ، مرتبط منافع ، پورتفولیو ، محیط و ریسک های سطح عملیاتی می باشد که مبنای تقسیم بندی ریسک های سطح صفر همین گروهبندی می باشد. زاخاریاس (Zachariase ,2008) ، آرتا (Aritua, 2011) ، هیلسون( Hilson,2008) ، بران (Brown ,2008) ، کوآن (KWAN ,2009) سطح بندی دیگری از ریسک های طرح های کلان ارائه نمودند که در کل در تمام ایت تقسیم بندی ها می توان نتیجه گرفت که در تمام بررسی ها صورت گرفته ریسک های سطح طرح در دو سطح ریسک های سطح طرح و سطح پروژه می باشند. (Kearns,& Sabherwal,2006,137)

**2-29-4- آینده نگری[[91]](#footnote-91)**

آینده نگری فرآیندی است كه به كمك تلاش های نظام مند به دوره هایی طولانی تر از آینده علم، فناوری، اقتصاد و محیط زیست و جامعه نگاه می كند و در این مسیر به دنبال "مشخص كردن فناوری های عام نوظهور" و "تعیین كردن آن دسته از بخش های زیر بنایی تحقیقات راهبردی است كه احتمال ثمردهی و سود دهی اقتصادی و اجتمای بیشتری دارد". كه شامل آموزش و افزايش مهارت افراد، توسعه و پشتيباني، نوآوري در فناوري اطلاعات، شناسايي قابليت ها و پرورش فرصتها، افزايش توانايي هاي راهبردي مديريت می باشد.( مانيان ، 1388، 17-14)

**2-29-4-1- شناسایی قابلیت ها و پرورش فرصت ها**

اصطلاح قابلیت احتمالاً اولین بار در ادبیات روانشناسی در سال 1973 معرفی شد، وقتی دیوید مک کللند در مقاله خود تحت عنوان «آزمودن قابلیت بجای هوش» نشان داد که در واقع آزمون های سنتی استعداد و محتوای دانش، نه عملکرد شغلی و نه موفقیت در زندگی را پیش بینی می کند.

بنابراین بررسی برای تئوری و ابزارهایی که بتواند اثربخشی در محل کار را پیش بینی کند شروع شد. در سال 1982، بویاتزیس اولین بار داده های جامعی را برای ارزیابی قابلیت های شغلی جمع آوری کرد. از آن زمان، قابلیت ها عامل مهمی در فعالیت های بهسازی منابع انسانی محسوب شدند. (واتانوپاس و تاینگام ، 2007 ، 9)

کلمه قابلیت لغتی لاتین به معنای «شایسته» است. بویاتزیس قابلیت را بعنوان ویژگی های اساسی یک فرد تعریف کرد که منجر به اثربخشی عملکرد برتر وی در یک شغل می شود(همان منبع ،11). در تعریفی دیگر، قابلیت یک ویژگی فردی است که می تواند اندازه گیری شود و می تواند بین کارکنان برتر و معمولی تمایز قائل شود. در حین اینکه قابلیت می تواند بعنوان مجموعه ای از الگوهای رفتاری توصیف شود و وضعیتی را بوجود می آورد تا وظایف با نتایج مطلوب و دلخواه اجراء شوند(بارترام، 2005). از طرفی قابلیت ها ترکیبی قابل مشاهده از دانش، مهارت ها و توانایی هایی است که به عملکرد فردی و سازمانی کمک می کند(پورتر، 2008 ، 41). بطور کلی می توان گفت قابلیت شامل چند بعد است: رفتارها، انگیزه ها و دانش ( دوبویس و روت ول،2004 ، 18)

باتریس (1998 ) نیز قابلیت ها را به یک کوه یخ تشبیه می کند و معتقد است که بیشتر سازمان ها بر قابلیت های فنی تأکید دارند، یعنی قابلیت هایی که مشهود هستند و براحتی ارزیابی می شوند. اما تجربه نشان می دهد قابلیت هایی که زیر آب هستند(نامشهود)، کارکنان متوسط و کارکنان برتر را از هم متمایز می کند. این بدان معناست که قابلیت های فنی (مهارت ها، دانش) می توانند آموزش داده شوند، در حالی که بهسازی و آموزش قابلیت های رفتاری بسیار مشکل می باشد(سیوگزدینین،2006 ، 29)

سینوت و دیگران(2002) استراتژی هایی برای توسعه و استفاده از قابلیت ها پیشنهاد می کنند. این استراتژی ها عبارتند از: 1- شناسایی پست هایی که برای آنها قابلیت هایی در نظر گرفته می شود، 2- توسعه مدل قابلیت ها، 3- ارزیابی قابلیت های فردی و شناسایی شکاف ها، 4- تدوین استراتژی هایی برای کاهش شکاف، و 5- ارزیابی مجدد قابلیت ها و ارزیابی بازدهی سرمایه.

 يك فرصت يك حالت خارجي است كه مي تواند بصورت مثبت بر پارامترهاي عملكردي شركت تاثير گذاشته و مزيت رقابتي كه ايجاد كننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. از جمله فرصتهاي پيش روي يك شركت مي توان به بازارهاي توسعه يافته همچون اينترنت و نيز حركت به سمت بخش جديدي از بازار كه سود بيشتر دارد و يا بازارهاي رها شده توسط رقبا اشاره كرد. فرصتها را مي تواند در قالب يكي از دسته هاي زير دسته بندي گردد:

- توسعه بازار- آسيب پذيري رقبا- روندهاي صنعت يا شيوه زندگي- توسعه تكنولوژي- اعتبار جهاني- بازارهاي جديد- صادرات و واردات- انحصاري شدن جديد- قراردادهاي بزرگ- توسعه كسب و كار و محصول- اطلاعات و تحقيق- شراكت ها و نمايندگي- تاثيرات فصلي، آب و هوا و غيره- وضعيت اقتصادي.

**2-29-4-2- نوآوری در فناوری اطلاعات**

در دهه های اخیر، انقلابی در حوزه ارتباطات و کامپیوتر ایجاد شده است و این نشانه ای است که پیشرفت فناوری و استفاده از فناوری اطلاعات با سرعت زیاد ادامه خواهد یافت. همراهی و پشتیبانی از فن آوری های اطلاعاتی جدید و افزایش قابل توجه در قدرت انجام محاسبات و کاهش هزینه ارتباطات، هر دو این تکنیک ها، به عنوان نتایج سبقت در قرن حاضر می باشند. امروزه، نوآوری در فناوری اطلاعات اثرات گسترده ای در حوزه های متعددی از جامعه و سیاست گذاری در مورد مسائل مربوط به اقتصاد، بهره وری از حقوق مالکیت معنوی، حفاظت از حریم خصوصی و توانایی دسترسی به اطلاعات را به همراه دارد. این پیشرفت ها فرصت های قابل توجهی را بوجود می آورند اما در مقابل چالش ها و اثرات جدی را نیز به دنبال خواهند داشت. فناوری و نو آوری دربردارنده كلیه روش‌ها، فرآیندها سیستم‌ها و مهارت‌هایی است که جهت تبدیل منابع به محصولات بکار گرفته می‌شوند. به هرگونه تغییر و تحول در فناوری (ترک روشهای قدیمی و سنتی انجام امور) ”نوآوری“ اطلاق می‌شود. از جمله مهم‌ترین انواع نوآوری، می‌توان به ”نوآوری در محصول“ و ”نوآوری در فرآیند“ اشاره كرد. نوآوری در فرآیند عبارتست از ایجاد تحولات موثر در روشهای تولید بروندادها و محصولات. نوآوری در محصول نیز دربرگیرنده تغییرات و تحولاتِ ایجادشونده در خودِ بروندادها (اعم ازمحصولات و خدمات) است. بایستی تصمیم‌گیری درباره نوآوری‌های فناورانه, بین بسیاری از عوامل مرتبط، توازن برقرار کند. موثرترین رویکرد به فناوری, نه‌تنها به توانایی فناوری در حمایت و برآوردن نیازهای استراتژیک سازمان وابسته است, بلکه به توانمندی‌ها و قابلیتهای سازمان در به‌کارگیری موفقیت‌آمیز فناوری نیز بستگی دارد.

**2-29-4-3- توسعه و پشتیبانی**

واژه توسعه و در فارسی دری انکشاف (development) از نظر [لغوی](http://fa.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%84%D8%BA%D9%88%DB%8C&action=edit&redlink=1&preload=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D9%88%D8%A7%D9%86%E2%80%8C%D8%A8%D9%86%D8%AF%DB%8C&editintro=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%AF%DB%8C%D8%AA%E2%80%8C%D9%86%D9%88%D8%AA%DB%8C%D8%B3&summary=%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%DB%8C%DA%A9+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D9%86%D9%88+%D8%A7%D8%B2+%D8%B7%D8%B1%DB%8C%D9%82+%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF%DA%AF%D8%B1&nosummary=&prefix=&minor=&create=%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%AA+%DA%A9%D8%B1%D8%AF%D9%86+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D8%AC%D8%AF%DB%8C%D8%AF) در زبان [انگلیسی](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%86%DA%AF%D9%84%DB%8C%D8%B3%DB%8C)، به معنی بسط یافتن، درک کردن، تکامل و پیشرفت است. گرچه این واژه از قرن هشتم هجری (۱۴ میلادی) برای توضیح برخی پدیده‏های اجتماعی بکار رفته است، لیکن استفاده وسیع از این واژه به عنوان یک چارچوب تحلیلی برای درک پیشرفت [جوامع انسانی](http://fa.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%AC%D9%88%D8%A7%D9%85%D8%B9_%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C&action=edit&redlink=1&preload=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D9%88%D8%A7%D9%86%E2%80%8C%D8%A8%D9%86%D8%AF%DB%8C&editintro=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%AF%DB%8C%D8%AA%E2%80%8C%D9%86%D9%88%D8%AA%DB%8C%D8%B3&summary=%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%DB%8C%DA%A9+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D9%86%D9%88+%D8%A7%D8%B2+%D8%B7%D8%B1%DB%8C%D9%82+%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF%DA%AF%D8%B1&nosummary=&prefix=&minor=&create=%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%AA+%DA%A9%D8%B1%D8%AF%D9%86+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D8%AC%D8%AF%DB%8C%D8%AF)، به بعد از جنگ جهانی دوم و در دهه‏های ۱۹۶۰-۱۹۵۰ مربوط می‏شود. در آن موقع، این واژه مترادف با نوسازی، رشد، صنعتی شدن و برای تعبیرات و اصطلاحات مشابه به کار می‏رفت.

**2-30- تحقیقات پیشین در زمینه همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار**

این بخش شامل متونی در زمینه مدل ها و تحقیقات انجام گرفته در زمینه همراستایی فناوری اطلاعات و سازمان می باشد و شاخص و عوامل مؤثر بر همراستایی از این تحقیقات و مدل ها استخراج شده است.

مهمترین متون مورد بررسی در ارتباط با همراستایی که در قالب مدل ها و تحقیقات انجام گرفته در این بخش تشریح می شود.

**2-30-1- ارائه مدل چندگانه برای ارزیابی همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب وکار : لئونل پلازئولا و همکاران- 2006**

مدل چندگانه ارزیابی همراستایی فناوری اطلاعات و کسب وکار، توسط لوفتمن بعنوان مدل مرجع مطرح است. رویکرد این مقاله برگرفته از نتیجه تحقیقی برای افزایش برنامه کاربردی در محیط واقعی سازمان هاا است.

مراحل آگاهی و بلوغ در مدل لوفتمن ، بنا به رویکردهای خبرگان موجود بوده است و صرفاً برای توجه کارا و دستیابی به مدل های عملی تر مورد استفاده مجدد قرار گرفته است. در واقع مدل 6 سطحیارزیابی همراستایی فناوری اطلاعات و کسب وکار لوفتمن ، بصورت مدل نرم افزاری طراحی شده است.

**2-30-2- تحقیق همسویی استراتژیک تالون ، کرامر و گواز بالکونی (2000)**

تحقیق تالون ، کرامر و گواز بالکونی (2000) مدلی را جهت ارزیابی تأثیر فناوری اطلاعات بر فعالیت های کسب و کار و عملکرد شرکت مطرح کردند. تحقیق آنها به چشم انداز محتوای همسویی استراتژیک در سازمان هایی که همسویی استراتژیک را بعنوان درجه ای از پشتیبانی استراتژی فناوری اطلاعات از استراتژی کسب و کار با مقیاس طیف لیکرت اندازه گیری می کردند را نشان داد.

تالون وهمکاران این همسویی استراتژیک طبقه بندی شده را بعنوان الگوی مدیریت اندازه گیری کردند. ساختار مدل الگوی مدیریتی آنها همچنین شامل مقیاس اندازه گیری برای ارزیابی فناوری اطلاعات ، بعنوان فرایندی که مدیران ارشد جهت ارزیابی سرمایه گذاری در حوزه فناوری اطلاعات بکار می برند می باشد.

ارزیابی فناوری اطلاعات در این مدل شامل 4 نوع انتخاب های مختلف می باشد که عبارتند از :

1 – مدیران اجرایی زمان قابل توجهی را برای مرور و بررسی طرح های پیشنهادی اختصاص می دهند.

2 – توجیه سرمایه گذاری

3 – مرور و بازبینی بعد از پیاده سازی

4 – بازرسی و نظارت منظم توسط واحدهای کسب و کار

تالون و همکاران پی بردند که سطح بالای همسویی استراتژیک مشاهده شده و استفاده بیشتر از ارزیابی سرمایه گذاری فناوری اطلاعات از سازمان نقش و مشارکت دارد. (تالون و همکاران ، 2000)

**2-30-3- تحقیقات اخیر همسویی فناوری اطلاعات**

هیرشهلم سابهروال[[92]](#footnote-92) (2001) در ارتباط با متغییرها وعواملی که منتج به همسویی استراتژیک می شود تحقیق کردند. این متغییرها و عوامل شامل : رکود سازمانی ، توجه متداوم به هدف ، شکاف دانش ، مسئولیت ها و وظایف مجزا و ناچیز انگاشتن مشکل می باشد. بنظر می رسد که این متغییرها از عناصر خارجی تأثیرگذار بر همسویی استراتژیک باشند. هرچند ارتباط خبرگی بین همه عناصر سازمانی منجر به همسویی موفق می شود .(Mckeen & Smith , 2003 ,29)

لوفتمن (2003) مدل قبلی خود که مدل بلوغ همسویی استراتژیک (1999) را توسعه داد. وی بعد از تحقیقات خود بلوغ ارتباطات سازمانی ، بلوغ ارزش و رقابت ، بلوغ نظارت ، بلوغ مشارکت ها و همکاری را اضافه کرد.

پترسون[[93]](#footnote-93) (2004) تحقیقاتی در ارتباط با حاکمیت و راهبری فناوری اطلاعات[[94]](#footnote-94) و همسویی استراتژیک انجام داد. اجزای متنوعی در ارتباط با " همسویی استراتژیک " در تحقیقات مختلف نشان داده شده است. برای مثال در تحقیقات مبتنی بر راهبری فناوری اطلاعات ، مکانیزم کنترل که متمرکز بر تصمیم گیری ، همسویی ارتباط می باشد جهت استفاده موفق فناوری اطلاعات بکار برده شده است. (ویل و راس ، 2005 ،45 )

در تحقیقات مبتنی بر مدیریت عملیات سازگاری در استراتژی داخلی سازمان و عملیات های ساخت و تولید مورد توجه می باشد. ( کرجوسک و رتیزمن ، 2005 ،85)

در تحقیقات مبتنی بر نقش مدیران اجرایی ارشد در برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی تمرکز بر حمایت مدیریت سطح بالا در جهت حمایت از تسهیل اثربخشی همگون سازی فناوری اطلاعات می باشد. (لیانگ و ساراف ، 2007 ، 68)

در تحقیقات مبتنی بر فرایند برنامه ریزی سیستم های اطلاعات استراتژیک رویکردهای اجرایی و تحلیلی جهت همسویی مدیریت استراتژیک با مدیریت فناوری اطلاعات از طریق مجموعه ای از قابلیت های سازمانی مدنظر می باشد. تحقیقات اخیر تأثیر همسویی استراتژیک بین کارکرد سیستم های اطلاعاتی ، زیر ساخت های فناوری اطلاعات ، زیر ساخت سازمانی و فرایندهای برنامه ریزی کسب و کار بر عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است.

اخیراً با توجه به تأثیر سازمان در شرایط اقتضایی ( نظیر آموزش کارکنان ، پیچیدگی فنی ، وابستگی وظایف و ...) بر پیاده سازی موفق سیستم های اطلاعاتی بررسی شده است. (Sharma & Yetton , 2007 , 98)

تشخیص همسویی استراتژیک پیچیده یک وظیفه بلندمدت است. (Clark & Thorogood , 2006 ,65)

**2-31- مطالعات انجام شده در داخل کشور**

مانیان و عرب سرخی (1389) در مقاله ای با عنوان " تعیین عوامل حیاتی موفقیت برای همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان " اهمیت نسبس عوامل حیاتی موفقیت مختلفی که بر همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان تأثیر می گذارد را در سازمان مورد مطالعه در شش معیار ارتباطات ، سطح شایستگی و ارزش ، مدیریت و سطح عمل اختیار ، مشارکت ، حیطه عمل و معماری و مهارت ها استخراج کردند.

علاء الدینی ، دانشور و رشیدی راد (1388) در مقاله ای با عنوان " بکارگیری چارچوب COBIT در ارائه روشی برای برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات همسو با کسب وکار " با نگاهی متمرکز بر نیازها و الزامات فناوری اطلاعات ، روشی را جهت برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از مباحث حاکمیت فناوری اطلاعات و همسویی کسب وکار و فناوری اطلاعات ، ارائه کردند.

سمیعی فراهانی (1388) در پایان نامه خود با عنوان " بررسی مکانیزم تأثیر کارت امتیازی متوازن فناوری اطلاعات بر همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار " ضمن بررسی دو مفهوم " همراستایی " و " حاکمیت فناوری اطلاعات " با مطالعه مدل ها و ابزارهای پیاده سازی همسویی ، مدل عمومی تأمین همراستایی را ارائه کرد. همچنین از چارچوب COBIT در کنار کارت امتیازی متوازن فناوری اطلاعات بعنوان ابزارهای پیاده سازی حاکمیت فناوری اطلاعات و همسویی استراتژیک ، در طراحی و پیاده سازی مدل خود نیز استفاده کرده است.

علی بیگی (1388) در پایان نامه ای با عنوان " ارزیابی و اندازه گیری سطح همسویی بین فناوری اطلاعات و کسب و کار در سازمان " ، عوامل مؤثر در همسویی را ، در قالب طبقات عوامل انسانی ، فرایندی ، سازمانی ، توانمندساز و بازدارنده ، دسته بندی کرده است. بعلاوه از طریق تحلیل عاملی مدل ساختاری برای ارتباطات همسویی فناوری اطلاعات و کسب وکار ، عوامل مؤثر در آنها ، اولویت و میزان اهمیت عامل را تعیین نموده است.

نهایتاً با تحلیل شکاف ، نقطه ای را که سازمان باید تمرکز خود را برای کسب موفقیت روی آن قرار دهد، مشخص و بدینوسیله راهبردهای رسیدن به همسویی را استخراج نموده است. طبق نتایج این تحقیق ، رابطه معنی داری بین سطح راهبرد کسب وکار و سطح راهبرد فناوری اطلاعات در سازمان دو وضعیت همسویی وجود دارد. یعنی هر چی با ارتقاء سطح راهبرد در سازمان ، وضعیت همسویی بهبود می یابد. طبق بررسی ها سطح بلوغ سازمان مورد بررسی در مرحله تعهد است ، یعنی در ابتدای فرایند همسویی قرار دارد. همچنین عوامل بازدارنده فرهنگ ایرانی و سیستم های دولتی کشور ایران نیز جهت رسیدن به نتایج واقعی تر به مجموعه عوامل اضافه شده است. این مطالعه در یکی از سازمان های دولتی کشور ایران انجام شده است.

مانیان ، صارمی و عرب سرخی (1387) در مقاله ای با عنوان " ارائه مدلی مفهومی جهت سنجش آمادگی سازمان برای همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار (بررسی موردی مرکز تحقیقات مخابرات ایران) " ، با توجه به نرخ بالای شکست برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها ، با بررسی چارچوب های ارائه شده برای همسویی ، به ارائه مدل بومی همسویی استراتژیک برای سازمان مورد مطالعه خود پرداختند.

علی پور ، حدمنتی و براتی (1386) ، در مقاله ای با عنوان " طراحی الگویی برای سنجش همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان " ، به بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان پرداخته اند. این دو محقق با نظرسنجی از خبرگان عوامل دیگری را به مدل لوفتمن ، بعنوان مدل مبنای خود اضافه کرده اند ، که این عوامل شامل : وجود فرهنگ مشتری محوری ، مدیریت تغییر اثربخش ، مدیریت دانش اثربخش ، مدیریت منابع اطلاعاتی اثربخش ، فرایند همسویی بعنوان جزئی از فرهنگ سازمان و ماهیت باثبات کسب و کار ، می باشند.

**2-32- مطالعات انجام شده در خارج کشور**

جرفی ، مدنور و ناجار (2011) در پژوهشی با عنوان " ارزیابی تأثیر اتصال پذیری[[95]](#footnote-95) فناوری اطلاعات و قابلیت های فناوری اطلاعات بر همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات " ، انعطاف پذیری در فناوری اطلاعات را از جنبه های مؤثر بر همسویی استراتژیک در محیط پویای امروزی مدنظر قرار دادند. از آنجا که یکی از مهمترین ابعاد انعطاف پذیری در فناوری اطلاعات ، اتصال پذیری (شمار مکان هایی که سازمان می تواند با آنها در ارتباط باشد) است و از طرفی به این بعد در پژوهش های قبلی همسویی استراتژیک پرداخته نشده است ، بنابراین ، این محققان برای پر کردن این خلاء ، روابط میان اتصال پذیری فناوری اطلاعات ، قابلیت فناوری اطلاعات و همسویی استراتژیک را بطور تجربی ارزیابی کردند. داده های این پژوهش بوسیله پرسشنامه از مدیران فناوری اطلاعات سازمان ها در امارات متحده عربی جمع آوری گردیده است. یافته های این پژوهش نشان دادند که اتصال پذیری و قابلیت فناوری اطلاعات اثر مثبت و چشمگیری بر همسویی استراتژیک داشته و اتصال پذیری فناوری اطلاعات نیز اثر مثبتی بر قابلیت فناوری اطلاعات دارد.

المجالی و دهلین (2010) در پژوهشی با عنوان " آسیب شناسی شکاف همسویی استراتژی های کسب و کار و استراتژی های فناوری اطلاعات : تجزیه و تحلیل کیفی در میان شرکت های سهامی عام اردن " به بررسی مهمترین عوامل شکاف فرهنگی میان استراتژی های کسب و کار و استراتژی های فناوری اطلاعات در برخی از سازمان های کشور اردن پرداخته اند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که عوامل رهبری ، ساختار و فرایند ، کیفیت خدمات و معیارها و باورها از مهمترین عوامل شکاف همسویی استراتژیک هستند.

ریان (2010) در پژوهشی با عنوان " بلوغ همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات : ارتباط شاخص های عملکرد و بلوغ همسویی استراتژیک در صنعت تجارت هوایی " ، صنعت تجارت هوایی را از بعد همسویی استراتژیک با استفاده از مدل پنج سطحی لوفتمن مورد ارزیابی قرار داد. سپس با مرتبط کردن سطح تکامل همسویی هریک از خطوط هوایی با عملکرد آنها ، نتیجه گرفت که عملکرد مالی این صنعت وابستگی چشمگیری با سطح همسویی استراتژیک آنها دارد.

چن (2010) در پژوهشی با عنوان " بلوغ همسویی استراتژیک در سازمان های چین" با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده از 130 مدیر کسب و کار و فناوری اطلاعات از بیست و دو شرکت در چین که یازده شرکت داخلی و یازده شرکت بین المللی بوده اند ، شش بعد مدل همسویی استراتژیک لوفتمن را جهت ارزیابی تکامل همسویی استراتژیک در این شرکت ها مورد بررسی قرار داد. همچنین مقایسه بین این دو نوع شرکت ، بینشی از عملکردهای متفاوت فناوری اطلاعات را در آنها نمایان کرده است.

تدفدرا و کرانفلح (2010) در پژوهشی با عنوان " ارزیابی همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار" عوامل مؤثر بر عدم همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار را در کمبود همسویی در سطح تاکتیکی ، کمبود فرایندهای سطح اجرایی (مربوط به مسئله منابع) ، تطابق اولیه در اجرا و اهداف در فناوری اطلاعات و کسب و کار عنوان نمودند. در این پژوهش شش جنبه برای همسویی استراتژیک و چهار خروجی از همسویی استراتژیک مطرح شده است. نتایج بر اساس اطلاعات کیفی اولیه (45 مصاحبه با 28 مدیر فناوری اطلاعات) از چهار سازمان بدست آمده است.

عدم اجرای برنامه هایی با کاربردهای مشخص ، عدم بکارگیری فناوری اطلاعات در اجرای استراتژیک کسب و کار ، کاهش مقبولیت فناوری اطلاعات و کاهش ارزش تجاری پروژه های فناوری اطلاعات ، از نتایج این پژوهش بعنوان عوامل مؤثر بر عدم همسویی هستند.

کامپس و همکاران (2009) در پژوهشی با عنوان " استنباط قوانین جامع همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات و ارتباطات" ، قوانین کسب و کار را برای همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات از طریق یک الگوریتم استنتاجی استنباط کرده اند.

این پژوهش بر مبنای نظرسنجی از 241 سازمان هفت کشور اروپایی بدست آمده است. هدف این پژوهش توصیف خط مشی های کاربردی برای مدیران ، جهت حصول همسویی بهتر سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات و ملزومات کسب و کار بوده است. مجموعه قوانین بدست آمده ماهیت چند بعدی بودن همسویی میان کسب و کار و فناوری اطلاعات را نشان می دهد.

کرنز و سابهروال (2007) در پژوهشی با عنوان " همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار " بوسیله کاربرد نظریه یکپارجگی دانش ، چارچوبی جامع را فراهم آورده اند که رابطه بین روند یکپارچه سازی ، همسویی ، پروژه ها و فناوری اطلاعات و کسب و کار بر فناوری اطلاعات را بررسی می کند. پژوهش آنها بر این مسئله تأیید دارد که همسویی استراتژیک بین فناوری اطلاعات و کسب و کار، بواسطه ایفای نقش مدیران فناوری اطلاعات در برنامه ریزی کسب و کار و ایفای نقش مدیران کسب و کار در برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات ، تحت تأثیر قرار می گیرد. علاوه بر این معلوم شد که همسویی بصورت مثبتی با موفقیت برنامه ریزی فناوری اطلاعات و پروژه های فناوری اطلاعات ارتباط دارد.

**2-33- معرفی پتروشيمي اصفهان**

شركت سهامي پتروشيمي اصفهان ، اولين توليد كننده محصولات آروماتيك در ايران ، يكي از طرحهاي ملي و مهم دهه اول انقلاب ميباشد كه در سال 1371 با هدف توليد بيش از 000/300 تن مواد آروماتيك در سال شامل بنزن ، تولوئن ، ارتوزايلين ، پارا زايلين و مخلوط زايلين به جمع واحدهاي توليدي كشور پيوست. اين مجتمع از واحدهاي زيربنائي كشور بوده و محصولات آن بعنوان خوراك صنايع پايين دستي نظير شوينده ها ، پلاستيكها ،‌الياف پلي استر ، نرم كننده هاي پـلاستيكي ، رنگسـازي و صنايع نظامي بكار برده مي شود.

 اين شركت از آغاز بهره برداري از واحدهاي توليدي خويش ، كيفيت را در تمامي زمينه هاي كاري به عنوان نخستين هدف به منظور جلب رضايت مصرف كنندگان خود برگزيده است. اين شركت مفتخر است كه به همت و تلاش همه جانبه كاركنان سخت كوش و متعهد خود در چند سال متوالي بعنوان مجتمع نمونه شركت ملي صنايع پتروشيمي برگزيده شده است. در سال 1375 نيز پس از استقرار نظام تضمين كيفيت ايزو 9002 بعنوان اولين شركت در صنايع پيچيده پتروشيمي موفق به اخذ گواهينامه استاندارد بين المللي ايزو 9002 از شركت S.G.S انگلستان گرديد. و سپس در تاريخ 28/8/1380 پس از استقرار سيستم مديريت كيفيت ايزو 9001 ويرايش سال 2000 از طريق شركت S.G.S موفق به اخذ گواهينامه مربوطه گرديد.

 شركت سهامي پتروشيمي اصفهان با توجه به تأثير بالقوه صنعت پتروشيمي بر محيط زيست به اهميت حفاظت از محيط زيست توجه خاص داشته و متعهد گرديده است تا با رعايت قوانين و مقررات زيست محيطي در جهت كنترل و كاهش آلودگي محيط زيست اقدامات مؤثري را انجام دهد و اين امر باعث گرديد كه اين شركت در سال 1376 بعنوان يكي از هشت شركت برگزيده در كشور به عنوان « صنعت سبز » انتخاب و لوح افتخار دريافت نمايد. در ادامه اين تلاشها و بر اساس اين ديدگاه كه « حفاظت از محيط زيست يك وظيفه همگاني است » شركت اقدام به استقرار سيستم مديريت زيست محيطي نموده و در سال 1377 بعنوان اولين شركت در مجموعه وزارت نفت و چهارمين شركت در كشور ، موفق به اخذ گواهينامه استاندارد بين المللي ايزو 14001 از شركت S.G.S سوئيس گرديد. پتروشيمي اصفهان با اعتقاد بر اينكه انسان اصلي ترين و مهمترين عنصر توليد و تكنولوژي و بهره برداري از منابع خدادادي است و بايد سلامت وي در محيط كار به نحو مطلوب تأمين گردد ، در سال 1380 اقدام به استقرار سيستم مديريت ايمني و بهداشت شغلي OHSAS 18001 نموده و بعنوان چهارمين شركت در سطح كشور موفق به اخذ گواهينامه از شركت S.G.S گرديد. پتروشيمي اصفهان در سال 1376 از سهامي خاص به سهامي عام تبديل ، و از تاريخ 24/11/1378 سهام آن در سازمان بورس اوراق بهادار تهران عرضه گرديد.

براساس ارزيابي انجام‌شده توسط مؤسسه بين المللي BID (BUSINESS INITIATIVE DIRECTIONS) و گزارش مورخ 8/5/2012 اين مؤسسه، شركت پتروشيمي اصفهان را بعنوان يك شركت پيشرو در زمينه استقرار سيستمهاي مديريت كيفيت جامع جهت دريافت تنديس طلايي QC100 (TOTAL QUALITY MANAGEMENT MODEL) در شانزدهمين دوره برگزاري اين جوايز معرفي نمود.

در مراسم معرفي و اهداي جوايز كه در تاريخ 24 و 25 ژوئن 2012 در شهر پاريس فرانسه برگزار شد گواهي INTERNATIONAL STAR FOR LEADERSHIP IN QUALITY AWARD و تنديس مربوطه به نمايندگان شركت، آقايان طاهري و علياني تقديم گرديد. لازم به توضيح است كه مؤسسه BID از سال 1986 تاكنون مشغول فعاليت بوده و مهمترين هدف و فلسفه وجودي آن ارتقاي فرهنگ كيفيت است. اين مؤسسه تمام توان و امكانات خود را صرف ارتقاي فرهنگ كيفيت، رعايت توسعه مداوم اين فرهنگ در شركتها در سراسر جهان نموده و در همين راستا هر ساله با اعطاي جوايز و گواهينامه‌هاي بين المللي از شركتهايي كه اين مسائل در آنها رعايت مي‌شود، تقدير به‌عمل مي‌آورد.

«ما بر آنیم که با تنوع بخشی به محصولات و فعالیت های خود و با اتکاء به سرآمدی (طی دو دهه)، هلدینگ پیشتاز پتروشیمی در عرصه خدمات و محصولات مرتبط باشیم.»

این مهم ترین شعار و هدف مجتمع پتروشیمی اصفهان است که «اولین» تولیدکننده فرآورده های آروماتیکی در ایران به حساب می آید. هدف اولیه مدیران مجتمع پتروشیمی اصفهان از ایجاد چنین مرکزی، تولید بیش از 300 هزار تن مواد آروماتیک بود تا خوراک صنایع پایین دستی مانند شوینده ها، پلاستیک ها، الیاف پلی استر، نرم کننده های پلاستیکی، رنگسازی و صنایع نظامی در کشور با کمبود روبه رو نشود و این مجتمع از پس تامین همه نیازهای کشور به خوبی بربیاید.

در شرکت پتروشیمی اصفهان نیز ارزش هایی به عنوان اصل وجود دارد که به تعدادی از آنها اشاره می کنیم:

- تامين متوازن منافع و انتظارات تمامی ذينفعان شامل مشتريان، كاركنان، سهامداران، تامين‌كنندگان و جامعه

- پايبندي به اصول اخلاق حرفه‌اي

- اهتمام به سلامت و ايمني كاركنان

- توانمندسازي كاركنان و تشويق به ريسك‌پذيري، يادگيري، نوآوري، كار گروهي و مشاركت در تصميم‌گيري‌ها

- نظم و انضباط و مسئوليت‌پذيري

- رفتار سازماني مبتني بر صداقت و شايسته سالاري

- استفاده بهينه از منابع و حفظ محيط زيست با ديدگاه توسعه پايدار

مجتمع پتروشيمي اصفهان، محصولات خود را با استفاده از برترين تكنولوژي‌هاي روز دنيا به بازارهاي مصرف عرضه مي‌نمايد. همچنين امكان عرضه ديگر مواد پتروشيميايي متناسب با نياز مشتري را دارا مي‌باشد. خريد از ما علاوه بر كيفيت برتر مشخصات شيميایي و فيزيكي محصولات، متضمن ويژگي‌هاي زير مي‌باشد:

- دسترسي مطلوب تر مشتريان به علت تحويل در مركز كشور

- وجود سيستم بارگيري مناسب و ايمن جهت تانكرها

- رعايت الزامات زيست محيطي و ايمني و بهداشت شغلي در فرآيند توليد

- امكان بارگيري و تحويل محصولات مايع به صورت تانكر و بشكه‌اي

- امكان تحويل محصول PA در كيسه‌هاي 25 كيلوئي و كيسه‌هاي بزرگ 500 كيلوئي و يك تني

- توانایي تحويل و صادرات كالا، با توجه به امكانات موجود در بنادر صادراتي كشور

ساير خدمات اين شركت عبارتند از:

- خدمات پشتيباني و مشاوره‌اي

- فروش نقدي و اعتباري از طريق گشايش اعتبار اسنادي طبق توافق با مشتري

- فروش براساس درخواست و فروش قراردادي طبق توافق با مشتري

**منابع فارسی**

1. آقایی ،سعید ،"مجموعه مقالات دومین همایش تجارت‌ الکترونیکی صدا و سیما"، 1383 ،خبرنامه انفورماتیک، شماره 89
2. اکبری، حسیــن و دیگران ،« ارزیابی تطبیقی پروژه های مدیریت استراتژیک در سازمانهای ایرانی»، 1383 ،تدبیر، شماره 143
3. احمدی ، علی ، ابراهیمی ، علیرضا ، سلیمانی ملکان ، مهدی ، برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات ، 1383، انتشارات تولید دانش
4. بیات، مهرداد، «آینده علم و فناوری در ایران و جهان» ،1381،انتشارات شریف،سال هجدهم.
5. بهنام احمدي ، سعيد، تجارت الکترونيک از آغاز تا امروز، 1382 ،نشریه مدیریت فناوري اطلاعات ،دوره 3 ، شماره6.
6. تارخ، محمد جعفر، امی، امیر علی ،تکنولوژی اطلاعات و صادرات نرم افزار، 1381 ،انتشارات پیام‌آوران، کلک آزاد.
7. دعائي، حبيب اله، عالي، مرضيه، سازمانها در بستر جهاني شدن، 1384، نشر بيان هدايت نور.
8. دیوید ، فردآ ، مدیریت استراتژیک ، 1382 ، دکتر علی پارسیان و دکتر سید محمد اعرابی ، دفتر پژوهش های فرهنگی ، تهران
9. حافظ نیا ،مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی ، 1390، تهران انتشارات سمت
10. خاکی ، غلامرضا ، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی ،1384 ، انتشارات بازتاب ، چاپ دوم ، تهران
11. رازقی اسکویی، فرانک ،اهمیت ارزیابـــی پروژه های آی تی/آی اس، 1382 ، خبرنامه انفورماتیک، شماره 89
12. سرمد سعيدي، سهيل ، كسب و كار الكترونيك چيست؟ ،1382، ماهنامه تخصصي بازاريابي، شماره 27
13. سرمد، زهره و همكاران ، "روش هاي تحقيق در علوم رفتاري"، 1387، تهران، آگاه.
14. سکاران ، اوما ، روش های تحقیق در مدیریت ،1385 ، ترجمه دکتر محمد صائبی و دکتر محمود شیرازی ، انتشارات موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.
15. سلطانی ،پوری ، راستین ،فروردین ، «دانشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی» ،1379،انتشارات فرهنگ معاصر.
16. صدری، محمدرضا ، امیری، شروین ، «فناوری اطلاعات در ایران و جایگاه آتی آن» ،1381 ،انتشارات شریف،سال هجدهم.
17. صرافي زاده، احمد، فناوري اطلاعات در سازمان، 1383، انتشارات امير.
18. صنايعي، علي ، تجارت الكترونيك در هزاره سوم،1381، انتشارات جهاد دانشگاهي واحد اصفهان
19. عادل آذر ، دکتر عزیز الله معماریانی ، "مقاله AHP تکنیکی نوین برای تصمیم گیری گروهی " ، دانش مدیریت ، شماره 27 و 28 ، 1374.
20. عرب سرخي، ابوذر ، "ارائه مدلي مفهومي جهت سنجش آمادگي سازمان براي همراستايي استراتژيك فناوري اطلاعات و كسب و كار سازمان (بررسي موردي : مركز تحقيقات مخابرات ايران" ،1385 ،پايان نامه كارشناسي ارشد رشته مديريت فناوري اطلاعات، دانشكده مديريت دانشگاه تهران.
21. عزیزی ، شهریار ، قربانی ، حسن ، اهداف استراتژيک در تجارت الکترونيک ، 1385 ، ماهنامه تدبير،سال هفدهم ، شماره 175.
22. عزیزی ، شهریار ، تجارت الکترونیک در کشورهای در حال توسعه ،1383 ، مطالعات مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی ، شماره 43 و 44.
23. علی پور پیجانی ، علی ، شناسایی عوامل اساسی همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان ، 1384، پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی دکتر فتاح میکائیلی ، دانشگاه علامه طباطبایی
24. علي بابايي، احمد ، "طراحي و پياده سازي يك سيستم اندازه گيري عملكرد با استفاده از روش هاي كارت امتيازي متوازن و سنجه هاي هدفگرا"،1384 ، پايان نامه كارشناسي ارشد با راهنمايي دكتر بهروز ارباب شيراني، دانشگاه صنعتي اصفهان.
25. غضنفري مهدي، فتحيان محمد، رئيس صفري مجتبي، اندازه گيري بلوغ حاكميت فناوري اطلاعات در صنعت خدمات مالي ايران، مقايسه بانك هاي بخش خصوصي و دولتي با استفاده از چارچوب Cobit 4.1،1390 ، نشريه مديريت فناوري اطلاعات ، دوره 3 ، شماره6
26. کلارک ، استیو ، مدیریت استراتژیک سیستم های اطلاعاتی ، 1382 ،سید محمد اعرابی و داوود ایزدی ، دفتر پژوهش های فرهنگی ، تهران
27. فهیمی، مهدی، «فرایند تدوین طرحهای جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات»، 1382، تکفا، شماره 7 و 8 .
28. فهیمی، مهدی ، «چشم‌انداز فناوری اطلاعات در هزارهء سوم» ،1381،انتشارات شریف،سال هجدهم .
29. قاسمی علی حسین ، تبحر در فناوری اطلاعات، 1389 ،انتشارات چاپار
30. قدسی پور ، سید حسن ، "فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP " ، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر ، چاپ پنجم ، 1387.
31. ملک پور فرسادی ، فرهاد ، تجارت الکترونیک در ایران ، 1386 ، دومین کنفرانس بین المللی تجارت الکترونیک و تجارت جهانی.
32. مهدوی محمد تقی ، تکنولوژی اطلاعات و اطلاعات تکنولوژی،1390، انتشارات چاپار
33. محمودي جعفر، موسي خاني محمد، هاني هسادات بيريايي، ارائه چارچوبي براي ارزيابي بلوغ معماري سازماني، 1388، نشريه مديريت فناوري اطلاعات
34. مانيان ، امير، صارمي محمود، عرب سرخي ابوذر، ارائه مدلي مفهومي جهت سنجش آمادگي سازمان براي همراستايي استراتژيك فناوري اطلاعات و كسب وكار، 1388، نشريه مديريت فناوري اطلاعات
35. مانيان ، امير، موسی خانی ، محمد و جام پرازمی ، مونا ، بررسی رابطه بین همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار با عملکرد سازمانی در شرکت های فعال در زمینه فناوری اطلاعات با استفاده از مدل معادلات ساختاری ،1388 ، مدیریت فناوری اطلاعات ، دوره 1 ، شماره 3
36. محمودي جعفر، موسي خاني محمد، هانیه سادات بيريايي، ارائه چارچوبي براي ارزيابي بلوغ معماري سازماني، 1388، نشريه مديريت فناوري اطلاعات، دوره 1 ، شماره 3
37. مومنی، هوشنگ ، روش تحقیق ، 1389 ، مدیریت فناوریهای اطلاعات و ارتباطات، مرکز نشر دانشگاهی
38. وبستر، فرانك ،”نظريههای جامعه اطلاعاتي“، مترجم اسماعيل قديمی، 1380، نشر قصيده سرا.
39. هولمز دیانا ، کیت جان ،آشنایی با فناوری اطلاعات ،1377، مترجم مجید آذرخش ،مرکز نشر دانشگاهی
40. هوشیاریزدان ،مهدی ،«تاثیرفن‌آوری اطلاعات برتوسعه خدمات در کتابخانه‌ها» ، 1381 ،کتابداری و اطلاع‌رسانی ، جلد 5،شماره 1.

**منابع انگلیسی**

1. Arab Sorkhi A., M. A. Z., Samkhani S., Developing a conceptual model for assessing the readiness of organization for strategic alignment of information technology and business. International Bulletin of Business Administration; EuroJournals, Inc, 18-34, 2010.
2. ALEX MILLER, "Strategic Management", 3RD ED. NEW YORK: IRwin MCGRAWHILL , 1996.
3. Bush M., Lederer A. L., Li X., Palmisano J., and Rao S. The alignment of information systems with organizational objectives and strategies in health care. International Journal of Medical Informatics; 78: 446- 56 ,2009.
4. Chen H.-M., Kazman R., Garg A. BITAM: An engineering-principled method for managing misalignments between business and IT architectures. Science of Computer Programming 2005; 57: 5-26, 2005.
5. Chen L. Business–IT alignment maturity of companies in China. Information & Management; 47: 9-16 ,2010.
6. Duhan S. A capabilities based toolkit for strategic information systems planning in SMEs. International Journal of Information Management; 27: 352-367, 2007.
7. Ehsan Borousan R. H., Mahmoud Manafi and Aliread Hooman. Balanced scorecard; a tool for measuring and modifying IT governance in healthcare organizations. International Journal of Innovation, Management and Technology; 2 ,2011.
8. ERIC A., MARKS M. B. Service-oriented architecture. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.; 2006.
9. Grembergen , wim van . De Haes , steven . Brempt , Hilde van.prioritising & linking Business & IT Goals in the Financial sector , procedings of the Hawaii international conference on system sciences, 2007.
10. Hayes , f. The story so for computer world , 2002.
11. Henderson J. C. a. H. V. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal; 38: 472, 1999.
12. Henderson J. C. a. J. B. T. Aligning business and information technology domains: Strategic planning in hospital. Hospital & Health Services Administration; 3.7: 71 ,1992.
13. ITGI COBIT® 4.1: IT Governance Institute, ISBN: 1-933284-72-2, 2007.
14. Jeffery M., Liliveld I. Best practices in IT portfolio management. MIT SloanManagement Review; 41-49, 2004.
15. Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy (6th ed.). London: Financial Times Prentice Hall; 2002.
16. Kajalo , sami . Rajala , Risto. Westerlund , Mika. Approaches to strategic alignment of business & information systems , Journal of systems & Information Technology , 2007.
17. Kearns G. S., Lederer A. L. The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage. Journal of Strategic Information Systems; 9: 265-293 , 2000.
18. King W. R. Strategic planning for management information systems. MIS Quarterly; 2: 27-37, 1978.
19. Lederer A. L., Sethi V. The implementation of strategic information systems planning methodologies. MIS Quarterly; 12: 445-461, 1988.
20. Luftman J. N. Assessing IT/business alignment. Information Systems Management; 20: 9-15, 2003.
21. Luftman J. N. Assessing business–IT alignment maturity. Communications of the Association of Information Systems; 4: 1- 50 , 2000.
22. Ostenwalder A., Pigneur E., Tucci. Clarifying business models: Origins,present, and future of the concept. Communications of the Association forInformation Systems; 6: 1-25 , 2005.
23. Mohammed R.A, and Fisher R.J&Jaworski .B.J&Cahil A.M,”Internet Marketing: Building advantage in a net work economy”, international edition, McGraw hill. NEW YORK , 2002.
24. Rayport, J.F&Jaworski, B.J. ”Introduction to e- commerce “international edition, McGraw hill, new york , 2002.
25. Reich B. H., Benbasat. Factors that influence the social dimension ofalignment between business and information technology objectives. MIS Quarterly; 24: 81-114 , 2000.
26. Salmela H., Spil T. A. M. Dynamic and emergent information systems strategy formulation and implementation. International Journal of Information Management; 22: 441-460 , 2002.
27. Schudrich W., Auerbach C., Liu J., Fernandes G., McGowan B., and Claiborne N. Factors impacting intention to leave in social workers and child care workers employed at voluntary agencies. Children and Youth Services Review; 34: 84-90, 2010.
28. Segars A. H., Grover V. Strategic information systems planning success: An investigation of the construct and its measurement. MIS Quarterly; 22: 139-163, 1998.
29. Tallon P. P. a. L. K. K. A process- oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business strategy: Implication for IT Business value. in Center of research on information technologyorganization university of California, ed; 1999.
30. Tim Malone I. M., Gerard Blokdijk, ITIL V3 Foundation complete certification kit, 2009 ed.: The Art of Service Pty Ltd; 2009.
31. W.V. Grembergen R. S. Aligning business and information technology through the balanced scorecard at a major canadian financial group: its status measured with an IT BSC maturity model. in Hawaii International Conference on System Sciences; 2001.
32. Weiss W. J. a. D. A. Aligning technology and business strategy Issues & frameworks, A field study of 15 companies. in 37th Hawaii International Conference on System Sciences; 2004.
33. Weisman , J. The making of e-commerce : 10 key moments. E-commerce Times , Retrieved , 2000.
34. Zandi F., Tavana M. A fuzzy group multi-criteria enterprise architecture framework selection model. Expert Systems with Applications; 39: 1165-1173, 2012.
35. Zijad Pita, F. C., Brian Corbitt. Approaches and methodologies for strategic information systems planning: An empirical study in australia. Australasian Conference on Information Systems 2008 .

1. Fbrists Telegraph Delivery [↑](#footnote-ref-1)
2. Edward Guilbert [↑](#footnote-ref-2)
3. Dupont [↑](#footnote-ref-3)
4. Value added [↑](#footnote-ref-4)
5. Tim Berne rs-lee [↑](#footnote-ref-5)
6. CERN [↑](#footnote-ref-6)
7. Swiss [↑](#footnote-ref-7)
8. browser [↑](#footnote-ref-8)
9. Hyper Text Markup Language [↑](#footnote-ref-9)
10. Marc Andersen [↑](#footnote-ref-10)
11. Illinois [↑](#footnote-ref-11)
12. Netscape [↑](#footnote-ref-12)
13. California [↑](#footnote-ref-13)
14. Red Hat [↑](#footnote-ref-14)
15. Open Source [↑](#footnote-ref-15)
16. Yahoo [↑](#footnote-ref-16)
17. E Bay [↑](#footnote-ref-17)
18. Computer hachers [↑](#footnote-ref-18)
19. Internet security [↑](#footnote-ref-19)
20. Government [↑](#footnote-ref-20)
21. Consumer [↑](#footnote-ref-21)
22. Business-to-Business [↑](#footnote-ref-22)
23. Business-to-Consumer [↑](#footnote-ref-23)
24. Business-to-Government [↑](#footnote-ref-24)
25. Consumer-to-Business [↑](#footnote-ref-25)
26. Consumer-to-Consumer [↑](#footnote-ref-26)
27. Government-to-Business [↑](#footnote-ref-27)
28. Government-to-Citizen [↑](#footnote-ref-28)
29. Government-to-Government [↑](#footnote-ref-29)
30. Business-to-Employee [↑](#footnote-ref-30)
31. Electronic Data Interchange [↑](#footnote-ref-31)
32. Paperless [↑](#footnote-ref-32)
33. Network Catalogs [↑](#footnote-ref-33)
34. Internet catalog [↑](#footnote-ref-34)
35. Mc Lean & Soden [↑](#footnote-ref-35)
36. Diksun & Littel [↑](#footnote-ref-36)
37. Brancheau & Whetherbe [↑](#footnote-ref-37)
38. Parker & Benson [↑](#footnote-ref-38)
39. Mills [↑](#footnote-ref-39)
40. Luftman & Brier [↑](#footnote-ref-40)
41. Henderson & Venkatraman [↑](#footnote-ref-41)
42. Chan & Huff [↑](#footnote-ref-42)
43. Niederman [↑](#footnote-ref-43)
44. Society Of Information Management [↑](#footnote-ref-44)
45. Society Information Management [↑](#footnote-ref-45)
46. Security and privacy [↑](#footnote-ref-46)
47. IT Strategic Planning [↑](#footnote-ref-47)
48. Business Process Reengineering [↑](#footnote-ref-48)
49. Strategic Alignment [↑](#footnote-ref-49)
50. Balance [↑](#footnote-ref-50)
51. Harmony [↑](#footnote-ref-51)
52. Coordination [↑](#footnote-ref-52)
53. Linkage [↑](#footnote-ref-53)
54. Coomunication and relationship [↑](#footnote-ref-54)
55. Fusion [↑](#footnote-ref-55)
56. Alignment Models [↑](#footnote-ref-56)
57. Clark Model [↑](#footnote-ref-57)
58. Clear Direction [↑](#footnote-ref-58)
59. Commitment [↑](#footnote-ref-59)
60. Communication [↑](#footnote-ref-60)
61. Section integration [↑](#footnote-ref-61)
62. Business Information Technology Alignment Method [↑](#footnote-ref-62)
63. Detection [↑](#footnote-ref-63)
64. Correction [↑](#footnote-ref-64)
65. Prevention [↑](#footnote-ref-65)
66. Jouriou & Kalika [↑](#footnote-ref-66)
67. Business strategy [↑](#footnote-ref-67)
68. Information Technology strategy [↑](#footnote-ref-68)
69. Infrastructure & Enterpice Processes [↑](#footnote-ref-69)
70. Strategy Execution perspective [↑](#footnote-ref-70)
71. Technology Transition Perspective [↑](#footnote-ref-71)
72. Technology Potential Perspective [↑](#footnote-ref-72)
73. Service Level Alignment Perspective [↑](#footnote-ref-73)
74. Competitive Potential Perspective [↑](#footnote-ref-74)
75. Raymond Papp [↑](#footnote-ref-75)
76. Organization IT infrastructure [↑](#footnote-ref-76)
77. Information Technology Instructure Strategy [↑](#footnote-ref-77)
78. Information Technology Organization infrastructure [↑](#footnote-ref-78)
79. Organization infrastructure Strategy [↑](#footnote-ref-79)
80. Tion users [↑](#footnote-ref-80)
81. Marketing Management [↑](#footnote-ref-81)
82. Demand Management [↑](#footnote-ref-82)
83. Relationship Management Customer [↑](#footnote-ref-83)
84. Promotion [↑](#footnote-ref-84)
85. Customer Relationship Management [↑](#footnote-ref-85)
86. Business partner [↑](#footnote-ref-86)
87. Operational advantages [↑](#footnote-ref-87)
88. Software [↑](#footnote-ref-88)
89. Hardware [↑](#footnote-ref-89)
90. program [↑](#footnote-ref-90)
91. Futures [↑](#footnote-ref-91)
92. Hishheilm & Sabherwal [↑](#footnote-ref-92)
93. Peterson [↑](#footnote-ref-93)
94. Information Technology Governance [↑](#footnote-ref-94)
95. Connectivity [↑](#footnote-ref-95)