

به نام خدا

مدیریت راهبردی در فناوری اطلاعات

مؤلفان:

محمد حسین رحمتی (عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)

داریوش مهرزادیان (دانش آموخته دانشگاه تهران)

برشناسه	رحمتی، محمدحسین، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت راهبردی در فناوری اطلاعات/ مولفان محمدحسین رحمتی، داریوش مهرزادیان.
مشخصات نشر	تهران: آینده پژوه، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۲۵۴ ص: مصور(بخشی رنگی)، عکس(بخشی رنگی)، جدول، نمودار(بخشی رنگی).
شابک	۸۵۰۰۰۰ ریال 6-01-5781-978-622
یادداشت	کتابنامه: ص. [۲۴۱] - ۲۵۴.
موضوع	تکنولوژی اطلاعات - مدیریت -- Information technology -- Management برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning تکنولوژی اطلاعات - مدیریت -- برنامه‌ریزی Information technology -- Management -- Planning
شناسه افزوده	مهرزادیان، داریوش، ۱۳۴۷ -
رده‌بندی کنگره	HD۳۰/۲
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی منی	۸۷۷۳۱۴۱

عنوان: مدیریت راهبردی در فناوری اطلاعات

نویسنده: محمد حسین رحمتی و داریوش مهرزادیان

طراح جلد: مهران وطن دوست

ناشر: آینده پژوه

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۱، ۵۰۰ جلد

قیمت: ۸۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۷۸۱-۰۱-۶

کلیه حقوق این کتاب متعلق به انتشارات آینده پژوه است. هرگونه چاپ و تکثیر آن به صورت کاغذی یا الکترونیک بدون اجازه کتبی انتشارات ممنوع است. برای تهیه این کتاب با تلفن ۸۸۴۶۳۷۸۷ و ۰۹۱۲۵۳۸۷۸۴۷ تماس بگیرید

فهرست

پیشگفتار ۹

۱. ساختار کتاب/۱۲

۲. تقدیر و تشکر/۱۴

فصل ۱. آشنایی با مدیریت راهبردی/۱۷

۱. چیستی سازمان و مدیریت/۱۷

۲. وظایف مدیریت/۱۸

۳. پیش‌نیازهای مدیریت راهبردی/۲۰

۴. مفهوم راهبرد/۲۱

۵. تعاریف راهبرد/۲۵

۶. فواید و مزایای راهبرد/۲۶

۷. تاریخچه مدیریت راهبردی در سازمان/۲۷

۸. تعریف مدیریت راهبردی/۳۰

۹. تعریف برنامه‌ریزی راهبردی/۳۲

۱۰. روش‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی/۳۴

۱۱. عوامل موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی/۳۶
۱۲. عوامل شکست برنامه‌ریزی راهبردی/۳۷
۱۳. تفاوت برنامه‌ریزی بلندمدت با برنامه‌ریزی راهبردی/۳۸
۱۴. ورود مفهوم راهبرد به فضای سازمان‌های بخش عمومی/۳۸
۱۵. گونه‌شناسی مدل‌های مدیریت راهبردی/۴۰
۱۶. نتیجه‌گیری/۵۱

فصل ۲. فناوری اطلاعات ناب و چابک/۵۳

۱. مقدمه/۵۳
۲. منظور از ناب چیست؟/۵۵
۳. مدیریت ناب در سازمان/۶۳
۴. فناوری اطلاعات ناب و چابک/۶۶
۵. نتیجه‌گیری/۷۰

فصل ۳. همسویی بین استراتژی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات/۷۱

۱. هم‌راستایی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان/۷۱
۲. مفهوم مسئله هم‌راستایی/۷۴
۳. تاریخچه همسویی استراتژیک/۷۵
۴. اهمیت و جایگاه همسویی/۷۸
۵. مدل‌های همسویی استراتژیک/۷۹
۶. گام‌های همسو کردن فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان/۸۳
۷. چرا ناهم‌سویی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات غیر قابل قبول است؟/۸۵
۸. چطور می‌توان ناهم‌سویی میان کسب‌وکار و فناوری اطلاعات را تشخیص داد؟/۸۵

۹. چرا فناوری اطلاعات هرگز همسویی روشنی با استراتژی کسب و کار سازمان نداشته است؟ ۸۶/۹

۱۰. آیا می‌توانیم همسویی روشن‌تری میان فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان ایجاد کنیم؟ ۸۸/۹

۱۱. تعریف معماری سازمانی ۸۹/

۱۲. نگاهی به لایه‌های متفاوت معماری سازمانی ۹۱/

۱۳. نتیجه‌گیری ۹۲/

فصل ۴. معماری سازمانی ۹۳/

۱. مفهوم معماری سازمانی ۹۳/

۲. ارتباط همراهی استراتژیک فناوری ۹۴/

۳. تاریخچه معماری سازمانی ۹۵/

۴. ارتباط معماری سازمانی با سایر حوزه‌های سازمان ۹۸/

۵. چارچوب معماری سازمانی ۱۰۰/

۶. نظریه‌های معماری سازمانی ۱۰۱/

۷. اهمیت معماری سازمانی ۱۰۳/

۸. چارچوب هم‌ترازی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات هندرسون و

ونکاترامن ۱۰۹/

۹. معماری کسب و کار سازمان ۱۱۲/

۱۰. تفاوت چارچوب و معماری سازمانی ۱۱۳/

۱۱. اهداف، مقاصد و معیارهای کسب و کار ۱۱۴/

۱۲. فرآیندهای کسب و کار ۱۱۶/

۱۳. مدل‌سازی ارزش فرآیند کسب و کار ۱۲۰/

۱۴. ساختار تیمی ۱۲۶/

۱۵. معماری داده‌های سازمان ۱۲۷/

۱۶. معماری زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان/۱۲۹

۱۷. لایه معماری امنیت سازمان/۱۳۱

۱۸. نتیجه‌گیری/۱۳۲

فصل ۵. چيستی و چرایی نقشه‌راه فناوری اطلاعات/۱۳۵

۱. مقدمه/۱۳۵

۲. مفهوم نقشه‌راه فناوری/۱۳۶

۳. ابعاد مفهومی نظری و کاربردی نقشه‌راه فناوری اطلاعات/۱۳۸

۴. تعاریف نقشه‌راه فناوری/۱۳۹

۵. مزایای نقشه‌راه فناوری/۱۴۲

۶. توانمندی‌های کاربردی نقشه‌راه فناوری/۱۴۳

۷. مراحل مختلف فرآیند تدوین و هم‌راستاسازی نقشه‌راه فناوری اطلاعات/۱۴۳

۸. اهداف و معیارهای کسب‌وکار/۱۴۷

۹. انواع فرآیندهای کسب‌وکار/۱۴۷

۱۰. ساختار تیمی/۱۵۳

۱۱. نتیجه‌گیری/۱۵۶

فصل ۶. تدوین نقشه‌راه فناوری اطلاعات/۱۵۷

۱. مرحله اول: شناسایی وضعیت فعلی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات/۱۵۷

۲. مرحله دوم: شناسایی وضعیت آتی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات/۱۶۶

۳. مرحله سوم: شناسایی شکاف‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات/۱۷۷

۴. نتیجه‌گیری/۱۹۳

فصل ۷. ادغام و تملک در فناوری اطلاعات/۱۹۷

۱. مقدمه/۱۹۷

۲. ادغام و تملک/۱۹۹

۳. انگیزه‌های ادغام و تملک/۲۰۰

۴. فرآیند ارزیابی ادغام و تملک/۲۰۴
۵. پرسشنامه ارزیابی صلاحیت فناوری اطلاعات/۲۰۵
۶. نتیجه‌گیری/۲۰۸

فصل ۸. مدیریت تغییر فناوری اطلاعات/۲۱۱

۱. مقدمه/۲۱۱
۲. مفهوم تغییر/۲۱۲
۳. ماهیت فناوری اطلاعات/۲۱۳
۴. انواع تغییرات سازمانی/۲۱۵
۵. توصیه‌های کلیدی/۲۱۵
۶. نتیجه‌گیری/۲۲۰

فصل ۹. اجرای استراتژی/۲۲۱

۱. مقدمه/۲۲۱
۲. اجرای استراتژی و اهمیت آن/۲۲۳
۳. سازماندهی برای اجرا/۲۲۵
۴. نتیجه‌گیری/۲۴۰

منابع و مآخذ/۲۴۱

پیشگفتار

مَنْ لَمْ يَعْرِفِ الْمَوَارِدَ أُعْيِيَتْهُ الْمَصَادِرُ

هر کس نداند کاری را از کجا آغاز کند، از به انجام رساندن آن در می ماند،
هر کس راه های ورود را به خوبی نشناسد، هنگام خروج در می ماند.

امام جواد (ع)^۱

بحث را با حدیثی از امام جواد علیه السلام که در بالا ذکر شد، آغاز می کنیم. به استناد این حدیث شریف، در بحث مدیریت راهبردی نوعاً به دنبال این هستیم که وضعیت گذشته و اوضاع کنونی را شناسایی نموده و با عقل، خرد، و منطق^۲ به سمت آینده حرکت کنیم.

مدیریت راهبردی عبارت است از برنامه ریزی، نظارت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مداوم آنچه یک سازمان برای تحقق اهداف و برنامه های خود لازم دارد. تغییرات در فضای کسب و کار، سازمان ها را ملزم می کند که استراتژی های خود را جهت کسب موفقیت به طور دائم ارزیابی کنند. مفهوم واژه استراتژیک از دو جزء تشکیل شده است: برنامه ریزی و تصمیم گیری. این دو جزء اساس طرح یا برنامه استراتژیک است.

۱. مستدرک الوسائل، جلد ۶، ص ۵۰۷

در سال ۱۹۶۲ آلفرد چاندلر^۱ یک صاحب‌نظر در تاریخ بازرگانی آمریکا، واژه استراتژی یا راهبرد را اینگونه تعریف کرد: "تعیین هدف‌های اصلی کوتاه‌مدت یک شرکت، پذیرفتن یک مسیر عملی و تخصیص منابع لازم برای رسیدن به این هدف‌ها" (چاندلر، ۱۹۵۹).

او بر سه رکن اصلی تاکید کرد: اقدام برای تامین هدف، فرایند رسیدن به هدف و شیوه آن.

سازمان‌های آن زمان با دو مشکل اصلی روبرو بودند و بحث در این است که مدیران ارشد برای حل این دو مساله چه می‌توانستند بکنند. آن دو مساله عبارت بودند از: تغییرات وسیعی که در ارتباط میان سازمان و محیط رخ داده بود و سرعتی که سازمان‌ها از نظر رشد و بزرگی به خود گرفته بودند.

در تلاشی که برای حل این مساله به عمل آمد، الگوی مدیریت راهبردی شکل گرفت. ماهیت و اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمان ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند و بستر، چارچوب، قلمرو و تدوین برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی را تعیین کرده و بر تمام حیطه‌های اداره یک سازمان و قلمرو مدیریت تاثیر می‌گذارند. اگر چه راهبرد به شیوه‌های مختلف، تعریف و تجزیه و تحلیل می‌شود و برای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما به طور کلی به فرآیند تعیین مأموریت، مقاصد و هدف‌های اساسی و بلندمدت سازمان و پذیرش جریان اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به هدف‌های سازمان می‌پردازد. فرایند مدیریت استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا وضعیت فعلی خود را مورد بررسی قرار دهند، استراتژی‌ها را به چالش بکشند، آنها را به مرحله اجرا رسانده و اثربخشی استراتژی‌های مدیریتی اجرا شده را تحلیل کنند. مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک بر درک واضح سازمان از مأموریت یا هدف خود تاکید می‌کند. مدیریت راهبردی همچنین چشم‌انداز سازمان درباره جایی که می‌خواهد در آینده باشد را

تحلیل می‌کند و عواملی که سازمان را جهت رسیدن به آن چشم‌انداز راهنمایی می‌کند را بررسی می‌نماید.

این امر هم چنین مستلزم تعهد به برنامه‌ریزی استراتژیک است، زیرمجموعه مدیریت مشاغل شامل توانایی سازمان برای تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و برنامه‌ریزی تصمیمات استراتژیک، فعالیت‌ها و تخصیص منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن اهداف است. فرایند مدیریت راهبردی نیز به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات منطقی بگیرند و اهداف جدید خود را با سرعت مناسبی توسعه دهند تا بتوانند در فناوری، بازار و شرایط تجاری پیشرفت خوبی داشته باشند. بنابراین، مدیریت استراتژیک می‌تواند به سازمان کمک کند تا دارای یک مزیت رقابتی باشد، میزان سهم بازار را بهبود بخشد و برای آینده خود هم برنامه‌ریزی کند.

بسیاری از مکاتب فکری در مورد چگونگی انجام دادن مدیریت راهبردی وجود دارد و دانشگاهیان و مدیران مجموعه چارچوب‌های متعددی را برای هدایت کردن فرایند مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک تدوین کرده‌اند. به طور کلی، این روند به طور معمول شامل پنج مرحله زیر است:

۱. ارزیابی جهت استراتژیک حال حاضر سازمان
۲. شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی و خارجی
۳. تدوین برنامه‌های عملیاتی سازمان
۴. اجرای برنامه‌های عملیاتی سازمان
۵. ارزیابی میزان موفقیت در برنامه‌های عملیاتی و دستیابی به نتایج مطلوب

این کتاب همانطور که از نامش پیداست از مدیریت راهبردی صحبت می‌کند. امور راهبردی به اموری می‌گویند که بلندمدت، رقابتی، و حیاتی باشد. بنابراین وقتی می‌گوییم مدیریت راهبردی، یعنی مدیریتی که نوعاً افق زمانی‌اش بلندمدت است، برای سازمان حیاتی است و در محیط رقابتی عمل می‌کند. تفاوتی که مدیریت راهبردی با سایر حوزه‌ها دارد این است که در مدیریت راهبردی انتظار می‌رود که علاوه بر دانش، نگرش افراد نیز تغییر کند.

فرآیند تغییر، توالی خاصی دارد و از دانش، آغاز و به سمت نگرش و رفتار فردی و گروهی حرکت می‌کند. در این حوزه علاوه بر اینکه قصد بر این است که دانش فراگیران تقویت شود، انتظار می‌رود که نگرش و بینش آنها نیز تغییر کند. اگر دانش فرد به طور طبیعی تقویت شود و در کنار آن نگرش او نیز عوض شود، آن موقع می‌توان انتظار داشت که رفتار فردی، متحول شود. اگر رفتار فردی در یک جامعه متحول شود، می‌توان انتظار داشت که رفتار گروهی تغییر کند.

البته این سیکل تغییر، در حالت عکس هم امکان دارد. در حالت عکس، ابتدا رفتار گروهی تغییر می‌کند، سپس رفتار فردی، بعد دانش و در آخر نگرش متحول خواهد شد. البته در محافل نظامی و یا در جایی که اجبار باشد، معمولاً از روش عکس استفاده می‌شود.

بنابراین انتظار می‌رود در بحث مدیریت راهبردی، دانش و نگرش فرد تغییر کند، نگاهش به جامعه یک نگاه جدید شود. اما نکته بسیار مهم این است که راهبردها و مدل‌ها و الگوهای مدیریت راهبردی در کتاب‌ها آمده و اگر قرار بود افراد از روی مدل‌ها در سازمان‌ها و جوامع به موفقیت برسند، آن کتاب‌ها و مدل‌ها را می‌خواندند. اما واقعیت این است که آن مدل‌ها، مدل‌هایی هستند که قبلاً افراد، سازمان‌ها و جوامع استفاده کرده‌اند و چون موفق شده‌اند، در کتاب‌ها مورد اشاره قرار گرفته است. در حقیقت راهبرد براساس فرمول‌های کتاب قابل استخراج نیست؛ بلکه راهبرد بر مبنای بینش و بصیرت به دست می‌آید. فرد هنگامی می‌تواند موفق شود که از بینش و بصیرت و خلاقیت و نوآوری‌هایش استفاده کند.

چیزی که انسان را از دیگران متمایز می‌کند، لزوماً مدل‌ها و الگوها نیست، بلکه نوع نگرش و روش‌های نوآورانه اوست و اگر این روش‌های نوآورانه، راهبردی یعنی بلندمدت، رقابتی، و حیاتی باشد، در این صورت به آن روش راهبردی می‌گوییم. انسان‌های موفق از منظر راهبردی، انسان‌هایی هستند که بهتر فکر می‌کنند و مسائل را از زوایای متعدد و به صورت دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند.

۱. ساختار کتاب

در این کتاب ابتدا بحث‌های سازمان و مدیریت را ارائه خواهیم کرد و بعد از آن پیش‌نیازهای استقرار مدیریت راهبردی را توضیح خواهیم داد. در ادامه به ریشه راهبرد و تعریف راهبرد می‌پردازیم. در بحث دیگری به مدل‌ها، فرآیند، مؤلفه‌ها، و عناصر مدیریت راهبردی اشاره می‌کنیم. به طور کلی مدیریت راهبردی سه مرحله دارد:

۱. تدوین راهبرد
۲. پیاده‌سازی راهبرد
۳. ارزیابی راهبردی

در این کتاب عمدتاً تأکید بر برنامه‌ریزی راهبردی یا تدوین راهبرد است. بنابراین مؤلفه‌های تدوین راهبرد را بسط می‌دهیم.

در فصل اول، مبانی سازمان و مدیریت و سپس پیش‌نیازهای مدیریت راهبردی در سازمان بررسی می‌شود. در ادامه ریشه و تعاریف راهبرد و فواید و زیان‌های آن بیان شده و در انتها مدل‌های مدیریت راهبردی معرفی می‌شود.

در فصل دوم مفاهیم ناب و چابک بیان شده و مفهوم سازمان چابک و ناب و فناوری اطلاعات ناب و چابک و نقشه‌راه فناوری اطلاعات ناب مطرح می‌شود.

در فصل سوم، مفاهیم عمومی همسویی کسب‌وکار و استراتژی توضیح داده شده و تفاوت‌های واحد فناوری اطلاعات با استراتژی کسب‌وکار سازمان بیان می‌شود. در ادامه در خصوص همسویی استراتژی کسب‌وکار با فناوری اطلاعات و ترسیم یک نقشه‌راه فناوری اطلاعات متکی به استراتژی کسب‌وکار توضیح داده می‌شود.

در فصل چهارم مفاهیم و تاریخچه معماری سازمانی بیان شده و به بررسی جایگاه و

چارچوب معماری سازمانی؛ بررسی نظریه‌های معماری سازمانی؛ مدل‌سازی ارزش فرایندهای کسب‌وکار و در نهایت بیان معماری برنامه‌های کاربردی سازمان پرداخته می‌شود.

در فصل پنجم مفاهیم نقشه‌راه فناوری اطلاعات و ابعاد مفهومی، نظری و کاربردی آن بیان شده و سپس در خصوص مراحل مختلف تدوین و هم‌راستاسازی نقشه‌راه فناوری اطلاعات توضیح داده می‌شود.

در فصل ششم نسبت به بررسی جزئیات فرایند تدوین نقشه‌راه فناوری اطلاعات اقدام می‌شود.

در فصل هفتم فرایند تدوین نقشه‌راه فناوری اطلاعات برای یک سازمان و تدوین نقشه‌راه برای واحدهای کسب‌وکار استراتژیک^۱ (SBU) توضیح داده شده و اهمیت توجه به فناوری اطلاعات در ابتدای فرایند ادغام و تملک^۲ (M&A) بیان می‌گردد.

در فصل هشتم در خصوص بررسی نیاز به تدوین طرحی برای کمک به مدیریت تغییرات فناوری اطلاعات توضیح داده می‌شود.

در نهایت در فصل نهم در ابتدا مفاهیم سازماندهی برای اجرای استراتژی؛ هیات حکمرانی کسب‌وکار فناوری اطلاعات توضیح داده شده و در ادامه بر اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات تاکید می‌شود.

۲. تقدیر و تشکر

پدید آمدن هر اثری مستلزم پیمودن مسیری طولانی و پرفراز و نشیب از طرح ایده تا به سامان رسیدن آن است. چه بسا گردآوری برخی آثار سالیان متمادی طول می‌کشد و زمان زیادی از اوقات نویسنده یا مؤلفین صرف این کار می‌گردد. این اثر نیز طی مطالعه متون مختلف، شکل گرفته است.

در اینجا بر خود لازم می‌دانیم از تمامی نخبگان، خبرگان، و صاحب‌نظرانی که طی

1. strategic business unit

2. Mergers and Acquisitions

فرایند شکل‌گیری اثر یاری‌گر ما بودند، صمیمانه تقدیر و تشکر نماییم. ضمن پوزش از سایر عزیزان و سرورانی که به‌رغم مساعدت‌های ایشان و به‌رسم فراموشی نامی از آنها ذکر نشد، از نقطه نظرات تمامی بزرگواران و اندیشمندان بعد از مطالعه اثر صمیمانه استقبال می‌نماییم.

نویسندگان اثر

www.ketab.ir