



# مبانی فناوری اطلاعات

## Foundations of Information Technology

### مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

نیمسال اول ۱۴۰۳-۱۴۰۲

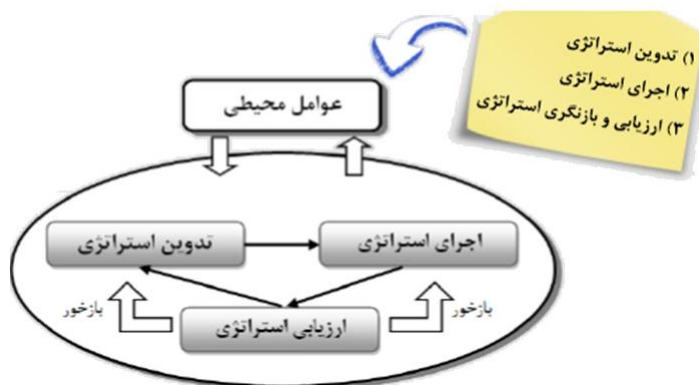
مدرس: علیرضا منصوری

1

### تعاریف

- استراتژی یا راهبرد (Strategy): راه رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب
- (ریشه لغوی، کلمه یونانی Strategos به معنای لشکر، و به معنی نحوه فرماندهی نظامی و فن اداره جنگ بوده، امروزه در همه زمینه ها استفاده می شود.)
- مدیریت استراتژیک (مدیریت راهبردی): هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلندمدت خود برسد.
- مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات: استفاده بهینه از فرصتهایی که فناوری اطلاعات به وجود می آورد و استفاده از ابزارهای مناسب برای استفاده از این فرصتها
- فناوری اطلاعات به دلیل تأثیر زیادی که در کسب و کار دارد، عملاً در تدوین استراتژی سازمان ها نقش های عمده ای به عهده گرفته است.

## مراحل فرایند مدیریت استراتژیک



Alireza Mansouri

3

## ارکان جهت‌ساز

- برای تدوین استراتژی باید ابتدا ارکان جهت‌ساز را تعیین نمود:

- مأموریت (Mission)
- چشم انداز (Vision)
- ارزش (Value)

با مشخص شدن این ارکان، می‌توان راهبرد مناسب را با توجه به شرایط محیطی تدوین و اجرا نمود.

Alireza Mansouri

4

## ماموریت (Mission)

**ماموریت:** فلسفه وجودی و دلیل به وجود آمدن سازمان

**ماموریت:** نگاه از بیرون به سازمان (نه از درون) و پاسخ به این سؤال که سازمان چه نیازی از جامعه را برطرف می‌کند؟

درتدوین **بیانیه ماموریت** باید بتوان به این سؤالات اساسی پاسخ داد:

- ◀ چه چیزی؟ (چه کالا و خدماتی ارائه می‌شود و چه نیازی از جامعه برآورده می‌گردد).
- ◀ چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)
- ◀ کجا؟ (حیطه رقابت کجاست؟)
- ◀ چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)
- ◀ چگونه؟ (ویژگیهای منحصر به فرد و مزیت‌های رقابتی سازمان در رسیدن به این اهداف کدامند؟)



### بیانیه ماموریت شرکت دپون (Dupont)

ما یک شرکت بزرگ در زمینه محصولات شیمیایی و انرژی هستیم که سابقه درخشانی در اختراع و نوآوری دارد. کسب و کار ما مستمراً در حال تحول است و ما دائماً به دنبال راه‌های جدیدی برای به کارگیری منابع انسانی، مالی و تکنولوژی، به منظور ایجاد زندگی بهتری برای مردم دنیا هستیم. ماموریت ما افزایش ارزش شرکت نزد مشتریان، کارکنان و سهامداران است که این امر از طریق عرضه محصولات و خدمات ارزنده به بازارهای جهانی انجام می‌گیرد. برای انجام این امر هر یک از کسب و کارهای ما می‌بایستی در سودآوری برتر از قوی‌ترین رقبایمان باشد. ما تنها وقتی اساس موفقیت فوایم کرد که قادر باشیم در مقایسه با دیگر صنایع، سودآوری بیشتر و پایدارتری را برای سهامداران خود فراهم سازیم. در حالی که رشد ما در گروه محصولات تازه و کشف منابع انرژی جدید می‌باشد، موفقیت ما نهایتاً به پیگیری پایداری به شرایط بازار و البته است. این امر مستلزم تعامل زیاد با مشتریان برای درک و برآورده کردن نیاز آنان و همچنین تشخیص مشکلات و مرتفع کردن آن‌ها می‌باشد. علاوه بر همه این‌ها، ما برای باوریم که موفقیت سازمان رابطه مستقیمی با کیفیت و جدیت پرسنل ما دارد برای دستیابی به موفقیت بیشتر نباید هیچ‌گاه به وضع موجود راضی بود. ما می‌بایستی به عنوان مشتاقان نوآوری شناخته شویم. اشتیاقی که برای مشکل‌ترین مسائل فلاقانه‌ترین راه‌ها را به ارمغان می‌آورد و برای زندگی مطلوب‌تر بهترین فرآورده‌ها به بازار عرضه می‌کند.

## چشم‌انداز (Vision)

(دورنما، منظر، آینده متصور، آینده آرمانی و مطلوب)

**چشم‌انداز:** اهداف بلندمدت سازمان است، به شرط آنکه محال عقلی نداشته باشد.  
**چشم‌انداز:** سقف توسعه سازمان است که در ابعاد مختلف می‌تواند بیان شود،  
 تکنولوژی، مشتری، بازار، . . مثلاً برای ناسا در زمان کندی بردن انسان به کره ماه بود.

دو ویژگی اساسی باید داشته باشد: جهت دهنده، بسیج کننده و برانگیزاننده

**بیانیه چشم‌انداز** می‌تواند در یک صفحه یا پاراگراف تدوین شود با این ویژگیها:

- ◀ واقع‌گرایانه و امکان‌پذیر
- ◀ واضح و قابل فهم
- ◀ پسندیده و مطلوب
- ◀ بلندپروازانه
- ◀ تغییر شرایط آینده را تا حد امکان پاسخ دهد
- ◀ هدایت کننده و جهت‌دهنده
- ◀ برانگیزاننده و بسیج کننده

Alireza Mansouri

7

- بیانیه مأموریت شرکت تسلا:
- تسريع انتقال جهان به انرژی پایدار
- to accelerate the world's transition to sustainable energy

- بیانیه چشم‌انداز شرکت تسلا:
- ایجاد قانع‌کننده‌ترین شرکت خودروسازی قرن بیست و یکم با هدایت انتقال جهان به وسایل نقلیه الکتریکی
- to create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles.

8

## ارزش (Value)

**ارزش:** باید‌ها و نبایدهای سازمان که نباید از آن تخطی شود.  
 ارزشها شرط رشد و بقای سازمان هستند و باعث رشد می‌شوند و نه سودآوری.  
 بیانیه ارزش باید نقش و تأثیر سازمان را در مواجهه با مشتریان، جامعه، شرکتهای دیگر نشان دهد و همیشه در تصمیم‌گیری مد نظر قرار گیرند، به این روش در سازمان جا می‌افتند.

**بیانیه ارزش** باید این ویژگیها را داشته باشد:

- ◀ شفاف و قابل فهم باشد
- ◀ قابل رویت باشد (توان آنرا در سازمان دید)
- ◀ شرط بقا و رشد سازمان باشد
- ◀ با اهداف سازمانی مرتبط باشد.
- ◀ ارزشها باید با هم همسو و هم افزا باشند

Alireza Mansouri

9

### بیانیه ارزش شرکت Granger

ارزش‌های اصولی Granger مبتنی به موارد زیر می‌باشد:

**✓ ارزش‌های مربوط به کارکنان**

شرکت ما بر اساس اصول اخلاقی قوی تأسیس شده ، ما مفتخر به انجام این اصول از طریق به کارگیری قاعده طلایی می‌باشیم . این اصول عبارتند از اعتماد ، افتخار ، انصاف ، درستی در امانت ، دلسوزی و قدردانی برای هر یک از افراد.

**✓ محیط کاری**

در شرکت ما اساس تعلق خاطر وجود دارد و ما مامی یکدیگر می‌باشیم . ما تشویق می‌شویم که تعادلی میان زندگی مرغه ای و شفصی برقرار سازیم . ما در یک محیط امن و لذت بخش کار می‌کنیم ، در این محیط اشتیاق ، آزادی بیان ، سر بلندی و مباحثات ، فنده و شادی و ... رواج دارد . خلاصیت فردی تشویق می‌شود و ما مجاز به ریسک برای موفقیت می‌باشیم .

**✓ روابط مشتری و خدمات**

افراد متفصص و خدماتی که ارائه می‌دهیم پایه گذار استاندارد عالی بودن در این صنعت می‌باشند . ما همواره سعی می‌کنیم آمیخته مناسبی از افراد و منابع را جهت درک نیازهای مشتریان و فراتر رفتن از انتظارات آنان فراهم می‌سازیم .

تعهد ما به یادگیری تمام عمر به ما امکان می‌دهد تا محیط فارچی را به فوبی تفسیر کرده موضوعات فنی و مدیریتی را به درستی درک کرده و رامل‌هایی بهینه ارایه دهیم.

**✓ تعهد ما به کیفیت**

ما تلاش کیفی خود را بر این موارد استوار می‌سازیم :

**مشتری:** تیم Granger، همواره مشتری را جایگاه اول قرار می‌دهد .

**توانمند سازی افراد :** Granger آموزش در مدیریت برنامه‌ها و یادگیری مستمر در تمام سطوح را تشویق می‌کند .

**مل مسئله :** Granger سیستم‌هایی جهت بهبود کیفیت خدمات در صنعت سافت و ساز پدید می‌آورد .

**✓ تعهد ما به کیفیت**

ما تلاش کیفی خود را بر این موارد استوار می‌سازیم :

**مشتری:** تیم Granger، همواره مشتری را جایگاه اول قرار می‌دهد .

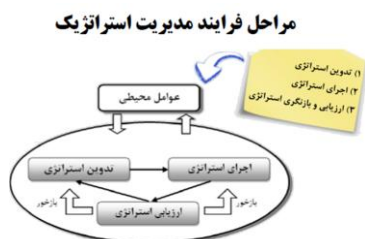
**توانمند سازی افراد :** Granger آموزش در مدیریت برنامه‌ها و یادگیری مستمر در تمام سطوح را تشویق می‌کند .

**مل مسئله :** Granger سیستم‌هایی جهت بهبود کیفیت خدمات در صنعت سافت و ساز پدید می‌آورد .

- استراتژی: نحوه رسیدن از وضع فعلی به وضع مطلوب
- اهداف کمی (Objectives): بر اساس ارکان جهت‌ساز با ویژگی‌های SMART:
  - **S**pecific : مشخص
  - **M**easurable : قابل اندازه‌گیری
  - **A**chievable : دست‌یافتنی
  - **R**elevant : مرتبط
  - **T**ime-Bound : محدود به زمان
- طرح اقدام (Action Plan): چه اقداماتی باید انجام شود، شامل پروژه‌ها، تغییرات سازمان، تقویت منابع سازمانی، شاخص‌های کلیدی موفقیت، منابع لازم، زمانبندی، ریسک‌ها، ...

11

- انواع مدل‌های فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج‌گانه:
  1. کنکاش مفهومی
  2. کنکاش محیطی
  3. تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد
  4. پیاده‌سازی
  5. بازخورد، کنترل و ارزیابی



12

## برخی فرآیندهای مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی



13

### • تکلیف:

۱- چند مثال از ارکان جهت‌ساز جمع‌آوری و نقد کنید.

۲- یک فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی انتخاب کنید و مراحل پنج گانه مدل عمومی فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (کنکاش مفهومی، کنکاش محیطی، تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد، پیاده‌سازی، بازخورد، کنترل و ارزیابی) را در آن مشخص کنید.

14