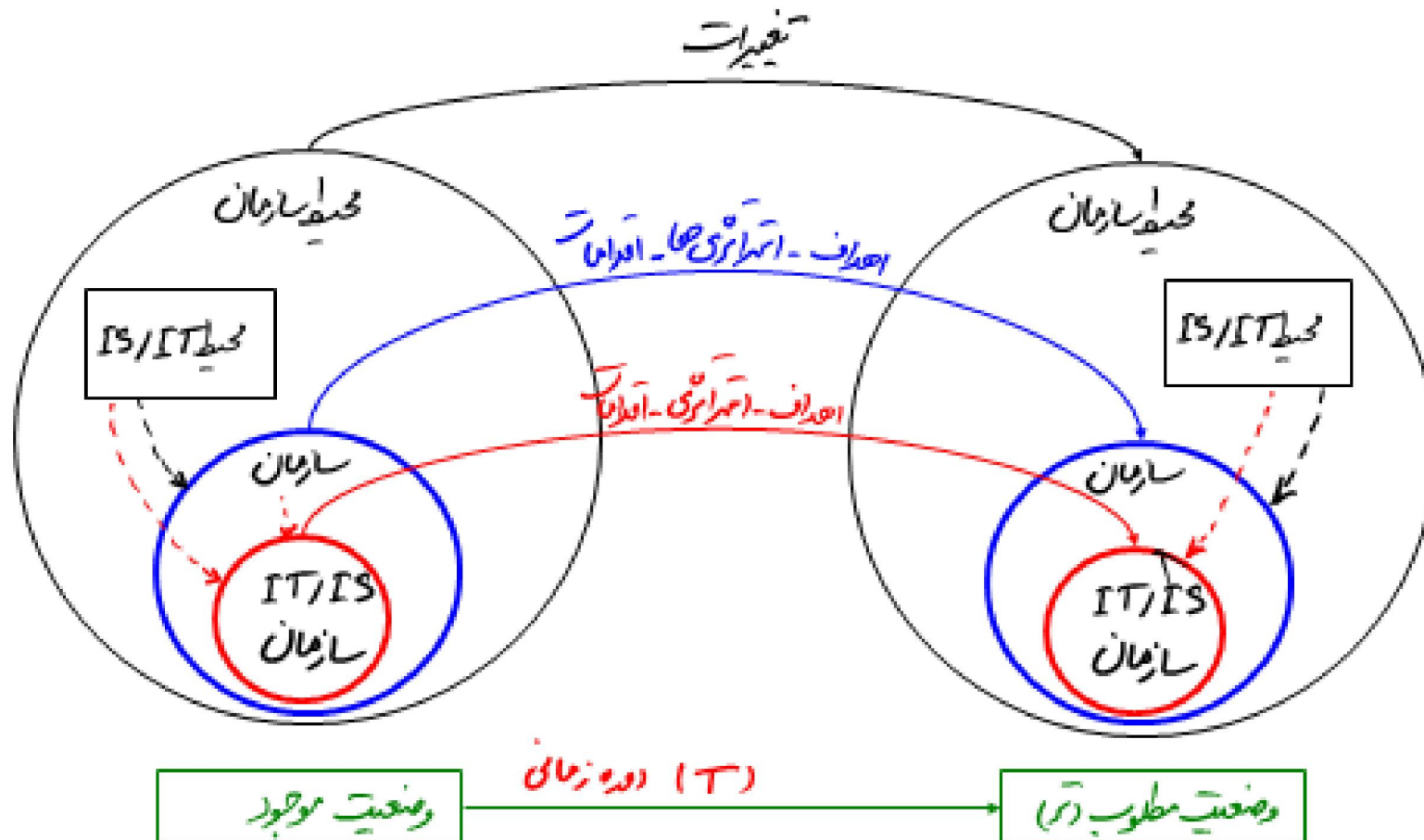


برنامه ریزی استراتژیک

فاز اول: شناخت وضعیت موجود

نمودار مفهومی تغییر وضعیت سیستم‌های فناوری اطلاعات سازمانی



فرآیند کلی برنامه ریزی راهبردی فناوری اطلاعات سازمان ها

- فاز اول: شناخت و ارزیابی وضعیت موجود
- فاز دوم: تحلیل و پیش بینی تغییرات محیطی
- فاز سوم: تحلیل و تعیین دوره و افق برنامه ریزی
- فاز چهارم: تحلیل و پیش بینی وضعیت آینده
- فاز پنجم: تحلیل و طراحی تغییرات فناوری اطلاعات سازمان

فرآیند تحلیل و طراحی تغییرات فناوری اطلاعات سازمان

- فعالیت اول: تحلیل و طراحی اهداف راهبردی فناوری اطلاعات سازمان
- فعالیت دوم: تحلیل و طراحی راهبردهای تغییر فناوری اطلاعات سازمان
- فعالیت سوم: طراحی برنامه جامع اقدامات فناوری اطلاعات سازمان

فاز پنجم - فعالیت دوم:
تحلیل و طراحی راهبردهای تغییر فناوری اطلاعات سازمان

متدولوژی SWOT برای طراحی راهبردها

فرآیند کلی طراحی و تدوین راهبردهای سازمان

- مراحل فرآیند کلی طراحی راهبرد سازمانی
 ۱. تشکیل ماتریس SWOT
 ۲. تعیین خطوط اصلی راهبردهای سازمان (Strategy Lines)
 ۳. تعیین نهایی راهبردهای سازمان

ماتریس SWOT

- ماتریسی است که ساختار آن به صورت زیر می باشد:

- سطرها:

- هر سطر مشتمل بر یک فرصت یا تهدید در محیط سازمان

- ستونها:

- هر ستون مشتمل بر یک ضعف یا قوت در سازمان

- درایه ها:

- هر درایه مشتمل بر یک خط راهبردی (راهبرد) که تعیین کننده نحوه تغییر اجزای معماری سازمان یا نحوه تعاملات سازمان با محیط خواهد بود.

ماتریس SWOT

- نواحی موجود در ماتریس SWOT
 - ناحیه OS : حاصل تلاقی فرصت‌ها و قوت‌ها
 - ناحیه OW : حاصل تلاقی فرصت‌ها و ضعف‌ها
 - ناحیه TS : حاصل تلاقی تهدیدها و قدرت‌ها
 - ناحیه TW : حاصل تلاقی تهدیدها و ضعف‌ها
- نکته:
 - نوع خطوط راهبردی در نواحی مختلف ماتریس با توجه به گزاره های تلاقی یافته متفاوت خواهد بود.

Exhibit 11.2 SWOT Matrix

Exhibit 11.2 SWOT Matrix

<p>Internal Factors</p> <p>External Factors</p>	<p>Strengths (S)</p>	<p>Weaknesses (W)</p>
<p>Opportunities (O)</p>	<p>OS Strategies 1</p> <p>Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities</p>	<p>OW Strategies 2</p> <p>Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses</p>
<p>Threats (T)</p>	<p>TS Strategies 3</p> <p>Generate strategies here that use strengths to avoid threats</p>	<p>TW Strategies 4</p> <p>Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats</p>

Source: *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global*, 7/e by Wheelen and Hunger © 1996. Reprinted by permission of Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.

ماتریس SWOT

- خطوط راهبردی (Strategy Lines)
 - عبارتند از راهبردهای جزئی که برای استفاده از فرصت‌ها یا قوت‌ها، جهت غلبه بر ضعف‌ها و تهدیدها پیشنهاد می‌گردد.
- نکات مهم در خصوص خطوط راهبردی:
 - هر یک از خطوط راهبردی پیشنهاد شده را می‌توان در بخش‌های مختلف ماتریس SWOT مورد استفاده قرار داد.
 - حتی‌المقدور سعی گردد تا خطوط راهبردی در نواحی مختلف ماتریس SWOT بگونه‌ای بکارگرفته شوند که در هر سطر یا ستون حداقل یک خط راهبردی قرار گیرد.

ماتریس SWOT

- نکته: راهبردهای نهایی سازمان، از ترکیب خطوط راهبردی حاصل می‌گردد.

ماتریس SWOT

• مثال:

– پس از بررسی فناوری اطلاعات یک سازمان تولید کننده مواد غذایی و طبقه‌بندی و تحلیل آنها، نتایج ذیل حاصل گشته است:

مثال از ماتریس SWOT

• ضعف‌ها:

۱. رویه های کاری مورد استفاده در سازمان مدیر و بهره بردار فاوا بسیار قدیمی و دستی هستند.
۲. شبکه ارتباطی مورد استفاده در سامانه IS/IT شرکت دارای طرح و نقشه مشخصی نبوده و به ضرورت و بدون طرح قبلی گسترش یافته است.
۳. دسترسی به سامانه های اطلاعاتی موجود، صرفا از طریق سامانه های کاربری ثابت امکانپذیر است.
۴. تعداد سامانه های ارائه دهنده خدمات الکترونیکی به شرکت و مخاطبین آن بسیار کم است.
۵. سامانه های اطلاعاتی از نوع EDP ، به صورت جزیره ای بوده و فقدان یکپارچگی لازم است. در نتیجه باید در موارد متعددی، اطلاعات یک سامانه را در سامانه دیگر وارد نمود.

مثال از ماتریس SWOT

• قوت‌ها:

۱. نیروی کار سازمان بهره بردار و مدیر **IS/IT** ، نیرویی فعال و باتجربه بوده و حداقل دانش لازم برای استفاده از رایانه را دارا می باشد.
۲. محیط شرکت بسیار بزرگ و مناسب است و شرکت تعداد سوله های به اندازه کافی در اختیار دارد. لذا قادر به اجرای هر نوع ساختار و توپولوژی در شبکه ارتباطی خواهد بود.
۳. موقعیت جغرافیایی بخش های مختلف شرکت نسبت به یکدیگر بسیار مناسب است. لذا هزینه اجرای طرح های توسعه **IS/IT** در شرکت، بخصوص در بخش شبکه ارتباطی به طور نسبی پایین خواهد بود.
۴. اخیرا شرکت، اقدام به جذب نیروهای جدیدی ، با تخصص های مختلف مرتبط با **IS/IT** نموده که دانش روز در این زمینه را دارا می باشند.
۵. قدرت ارتباط گیری و شناخت کافی نسبت به تامین کنندگان عمده خدمات و تجهیزات فاوا در شرکت وجود دارد.

مثال از ماتریس SWOT

• تهدیدها

۱. در سال های اخیر سهم شرکت در بازار کاهش یافته است.
۲. بسیاری از مشتریان پول نقد حمل نمی کنند و اصرار دارند که هزینه ها را از طریق حسابهای بانکی و به شیوه الکترونیکی بپردازند. عدم توانمندی شرکت در مبادله مالی به شیوه الکترونیکی باعث از دست رفتن مشتریان شده است.
۳. در سالهای اخیر برخی از رقبیان با به کارگیری IS/IT سهم خود را به عنوان رقیب شرکت در بازار بالا برده اند.
۴. رویه های کاری شرکت کند هستند و جوابگوی انتظارات مشتریان و کارکنان شرکت نمی باشند.
۵. حساب های ریز شرکت محاسبه نشده و در نتیجه باعث اتلاف منابع مالی در شرکت می گردد.
۶. در سالهای اخیر و با توجه به توسعه فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در کشور، تمایل تامین کنندگان و توزیع کنندگان محصولات شرکت، به دریافت الکترونیکی سفارش کالا و خدمات افزایش یافته است.
۷. رقبای شرکت در طی سالیان اخیر، دریافت سفارشات تولید و ارسال محصول را به شیوه الکترونیکی انجام می دهند که باعث ایجاد رضایتمندی زیادی در نزد مشتریان شده است.
۸. تجاری سازی تکنولوژی های جدید در حوزه فاوا باعث گردیده تا اغلب شرکت های خدماتی در این حوزه، دیگر تمایلی به ارائه خدمات در خصوص سخت افزار، نرم افزار و شبکه های ارتباطی را که قدیمی می باشند، نداشته باشند.

مثال از ماتریس SWOT

• فرصت‌ها

۱. نام تجاری شرکت قدیمی است و تجربه زیادی دارد.
۲. اکثر مردم لاقلاً برای دوره ای از محصولات شرکت استفاده کرده و ذهنیت خوبی از آن دارند.
۳. نیروی کار شرکت فعال و باتجربه هستند.
۴. شرکت مستقیماً با کشاورزان قرارداد دارد و مواد اولیه را بدون واسطه تهیه می کند.
۵. محیط شرکت بسیار بزرگ و مناسب است و شرکت تعداد سوله های به اندازه کافی در اختیار دارد.
۶. موقعیت جغرافیایی بخش های مختلف شرکت نسبت به یکدیگر بسیار مناسب است.
۷. دولت اعلام کرده است که به شرکت های با سابقه برای توسعه سیستم فناوری اطلاعات خود، وام اعطا می کند.
۸. تامین کنندگان شرکت، ابراز تمایل به ارائه خدمات مشاوره در زمینه طراحی و بکارگیری سامانه های مبتنی بر فاوا برای شرکت، جهت افزایش حجم و سرعت تعامل نموده اند.
۹. بانک پارسیان اعلام کرده است که در صورت انتقال حسابهای شرکت به این بانک در راه اندازی سیستم های خود پرداز و POS ها در شرکت کمک خواهد کرد.
۱۰. اینترنت فضای مناسبی را برای تبلیغات در اختیار شرکت گذاشته است.
۱۱. مدیر شرکت دارای ارتباطات خوبی با تامین کنندگان تجهیزات فناوری اطلاعات دارد.

فضای کلی راهبردهای ممکن برای تغییر سامانه های فناوری اطلاعات (IS/IT)

• تغییر در سامانه های سمت کاربر

- تغییر سخت افزاری سامانه های سمت کاربر
- تغییر نرم افزاری سامانه های سمت کاربر
 - تغییر در نرم افزارهای کاربری سامانه ارتباطی
 - تغییر در سیستم عامل سامانه های کاربری (که می تواند شامل تغییر در پیکره بندی سیستم عامل هم باشد)

• تغییر در شبکه ارتباطی رایانه ای

- تغییر توپولوژی شبکه ارتباطی
- تغییر ترکیب و نوع خطوط ارتباطی
- تغییر در سرعت خطوط ارتباطی
- تغییر سخت افزاری تجهیزات شبکه ارتباطی
- تغییر نرم افزاری در تجهیزات شبکه ارتباطی
- تغییر در پیکره بندی و تنظیمات نرم افزاری شبکه ارتباطی
- تغییر موقعیت ایستگاه های ارتباطی موجود / ایجاد ایستگاه های ارتباطی جدید
- ...

فضای کلی راهبردهای ممکن برای تغییر سامانه های فناوری اطلاعات (IS/IT)

• تغییر در سامانه های سمت خدمت دهنده

- تغییر در سخت افزار سامانه های سمت خدمت دهنده: اضافه نمودن سخت افزار + بکارگیری فناوری مجازی سازی + بکارگیری فناوری ابرمحاسباتی + .../
- تغییر در نرم افزار سامانه های سمت خدمت دهنده:
 - تغییر در سیستم عامل سامانه های خدمت دهنده (اصل و پیکره بندی)
 - تغییر در نرم افزارهای خدمت دهنده پایه (اصل و پیکره بندی)
 - تغییر در نرم افزارهای کاربردی و سامانه های اطلاعاتی خدمت دهنده (موضوع، نوع، معماری، پیکره بندی و ...)

• تغییر در سازمان مدیر و بهره بردار IS/IT

- تغییر در لایه کلان معماری سازمان مدیر و بهره بردار IS/IT
 - تغییر در مأموریت سازمان IS/IT / تغییر در اهداف مأموریتی / تغییر در سیاست های مأموریتی / تغییر در راهبردهای مأموریتی
- تغییر در لایه عملیاتی معماری سازمان مدیر و بهره بردار IS/IT
 - تغییر در محصول / تغییر در فعالیت ها / تغییر در ساختار و منابع / تغییر در جریان های کاری / تغییر در جریان داده و اطلاعات / تغییر در جریان های مالی / تغییر در جریان اقلام و کالا

مثال از ماتریس SWOT

- استراتژی های پیشنهادی برای تغییر IS/IT سازمان
 - استراتژی ۱ (S1):
 - تغییر معماری نرم افزاری سامانه های EDP شرکت
 - استراتژی ۲ (S2):
 - ایجاد سامانه های اطلاعاتی جدید از نوع MIS و DSS
 - استراتژی ۳ (S3):
 - راه اندازی سامانه خدمات پرداخت و دریافت الکترونیکی
 - استراتژی ۴ (S4):
 - طراحی مجدد رویه های کاری سازمان مدیر و بهره بردار IS/IT
 - استراتژی ۵ (S5):
 - بروز آوری فناوری مورد استفاده در شبکه ارتباطات رایانه ای شرکت

مثال از ماتریس SWOT

- استراتژی‌های سازمان (ادامه)

- استراتژی ۶ (S6):

- ایجاد و گسترش سامانه های مختلف تبلیغات اینترنتی

- استراتژی ۷ (S7):

- بروز آوری سامانه های سمت کاربر (سخت افزاری - نرم افزاری)

- استراتژی ۸ (S8):

- بروز آوری خدمات حفظ و نگهداری سازمان مدیر و بهره بردار IT

- استراتژی ۹ (S9):

- استفاده بهینه از نیروهای موجود و عدم استخدام نیروی جدید تا حد امکان

بکارگیری و پیاده‌سازی استراتژی

- اهمیت نظارت و کنترل اقدامات و فعالیتهای سازمانی در جهت تامین اهداف
- لزوم تصحیح اهداف با کمک کنترل نتایج حاصل از فعالیتهای و اقدامات
- امکان و احتمال عدم تحقق پیش‌بینی‌ها در تدوین استراتژی
 - بکارگیری ابزارها و روش‌های تحلیلی (مانند شبیه‌سازی، تجزیه و تحلیل اگر-آنگاه و ...)
 - یادآوری تفاوت بین امکان و احتمال

بکارگیری و پیاده‌سازی استراتژی

- ابعاد عدم تحقق پیش‌بینی‌ها در تدوین راهبرد
 - بوجود آمدن محدودیت‌های ناخواسته جدید
 - مطرح شدن گزینه‌های راهبردی جدید
 - ایجاد تغییرات در اثر اقدام و عمل دیگر سازمان‌ها
 - عدم توفیق در اجرای تمامی اجزای استراتژی‌های تدوین شده
- اهمیت استفاده از فرآیندهای مختلف در اجرای راهبردها
- لزوم متوقف نمودن اجرای راهبردها در صورت عدم تحقق زیرساخت‌های مورد نیاز
- اهمیت دادن به فرآیند مدیریت استراتژیک برای بروز نگهداشتن راهبردها

ابزارهای تدوین راهبردها در سازمان

- امکان بهره‌گیری از ابزارهای متنوع برای ایجاد دقت و سرعت در طراحی و تدوین استراتژی
- دلایل اصلی در بکارگیری ابزارهای مختلف در طراحی استراتژی
 - عدم قطعیت فراوان در اجزای چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک
 - پیچیدگی و دشواری زیاد در تحلیل وضعیت و مصادیق مفاهیم اصلی چارچوب برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی
- اهمیت و نقش زیاد خلاقیت در تشخیص و بکارگیری ابزار موثر در تدوین استراتژی
 - فرآیند خلاقیت را محصور می‌کند