

## همسویی استراتژیک فن آوری اطلاعات و کسب و کار در تعاونی های خدمات دریایی

یونس وکیل الرعایا<sup>۱\*</sup>، علیرضا محمدی<sup>۲</sup>

y.vakil@semnaniau.ac.ir

۱- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سمنان، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، ایران

### چکیده

هدف از این مطالعه ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن آوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار در تعاونی های خدمات دریایی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه تعاونی های خدمات دریایی می باشند، بر اساس آخرین آمار سال ۱۳۹۴ به تعداد ۲۴۱ واحد فعال در مناطق دریایی شناسایی و حجم نمونه به تعداد (۱۴۰)، نفر متشکل از مدیران و کارشناسان انتخاب شده است. آنگاه، از مدل ارتقا یافته بلوغ همسویی استراتژیک لوفتمن به عنوان مدل پایه ای سنجش همسویی مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نتایج فرضیه اصلی تحقیق می توان بیان نمود، معیارهای شش گانه همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار در تعاونی های خدمات دریایی معنادار است. به علاوه، نتایج حاصل از سنجش سطح همسویی، بیانگر آنست که تعاونی های خدماتی، در سطح دوم بلوغ، یعنی سطح تعهد قرار دارند. این نشان دهنده آن است که تعاونی ها در ابتدای فرایند همسویی می باشند؛ و همچنین این سطح بلوغ بیانگر آنست که نقش و جایگاه استراتژیک فناوری اطلاعات در تعاونی ها نهادینه نشده است. ولی شناخت فرصت های بالقوه برای همسویی آغاز شده است. در نهایت راهبردهای بلندمدت و کوتاه مدت برای بهبود همسویی تعاونی های خدماتی مناطق دریایی ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** همسویی استراتژیک، همسویی استراتژیک فن آوری اطلاعات، استراتژی کسب و کار، تعاونی های خدمات دریایی، مدل لوفتمن.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۱۱/۲۳

## ۱- مقدمه

همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار توسط بسیاری از محققان به‌منظور بهبود سازمانی در شیوه‌های مختلف به اثبات رسیده است، این رویه‌های شامل به حداکثر رساندن سرمایه‌گذاری در فن‌آوری اطلاعات [14]؛ [28] کمک به شناسایی ارزش واقعی (IT) [18]؛ [32]؛ [42]؛ [43] و کمک به بهبود کار IT<sup>۱</sup> می‌باشد [46]. فناوری اطلاعات می‌تواند به ارزیابی سطح و یا درجه‌ای از همسویی به‌منظور مشهودتر شدن جایگاه صنعت برسد. برای نمونه لوفتمن [33] همسویی فرایندها را در سازمان ارزیابی کرد و پیشنهاد مقیاس بلوغ همسویی را در پنج سطح ارائه داد. فرایند تک نگر/ابتدایی، مرحله التزام / تعهد، سطح تمرکز کامل، مرحله بهبودیافته و فرایند بهینه. ویس و اندرسون [47] مدل دفت را که ماتریس ارزش همسویی است با دو بعد آن در نظر گرفتند: سطح یکپارچگی بین کسب‌وکار و فن‌آوری اطلاعات، نشان‌دهنده بعد مدیریت سازمانی است؛ و ایجاد ارزش که مشارکت فناوری اطلاعات را در کسب‌وکار به همراه دارد بیانگر پیچیدگی سازمان است. این دو بعد می‌توانند ویژگی‌های همسویی را که متشکل از ویژگی‌های منابع عملیاتی، ویژگی‌های منابع استراتژیک و ویژگی‌هایی تدافعی استراتژیک است را منعکس نمایند. بعلاوه، تلاش دارد تا سطوح همسویی استراتژی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات را نشان دهد، اینکه سازمان چه باید بکند تا سطح همسویی را بهبود بخشد [۳۶]. نهایتاً، حقایق سطوح همسویی، شناسایی وضعیت سازمان است که در آن صورت می‌توان تصمیم گرفت در همان سطح باقی بماند و یا تلاش شود تا ارتقاء یابد. بعلاوه، به‌منظور افزایش سطح همسویی، یک سازمان در ابتدا باید قادر به شناسایی، درک کند و اجرای همسوزی باشد. در آن صورت آنگاه قادر خواهد بود تا بر روی موارد مهم و حیاتی که می‌تواند به‌طور چشمگیر به بهبود همسوزی استراتژی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات مؤثر است، تمرکز کند؛ بنابراین، قابلیت تشخیص آنچه علت همسویی می‌باشد می‌تواند ریسک شکست مدیریت همسویی را که عمده‌تاً توسط مدیریت ناکارآمد در منابع سازمانی ایجاد می‌شود را کاهش دهد [47] و به‌تبع آن تلاش می‌شود تا با حل مسائل مرتبط با IT به‌صرفه جویی

<sup>1</sup> Information Technology

پول و زمان پرداخته شود [20]. سزندا [41] بیان می‌دارد، سازمان‌هایی که در استراتژی کسب‌وکار و همسویی استراتژیک موفق هستند به‌طور متوسط هزینه پایین‌تری در فن‌آوری اطلاعات پرداخت می‌کنند. علیرغم اهمیت زیاد همسویی استراتژی‌های کسب‌وکار و فن‌آوری اطلاعات و نتایج مثبت وجود همسویی در سازمان‌ها، شرکت‌های کمی به اهمیت این موضوع پی برده و ایجاد همسویی را در برنامه عملیاتی خود قرار داده‌اند. بعلاوه عملکرد تعاونی‌ها در مناطق دریایی نشان می‌دهد این بخش آن‌طور که باید نتوانسته در روند رشد توسعه اقتصادی و افزایش توان اشتغال مؤثر باشد، صاحب‌نظران دلایل متعددی نظیر عملکرد متفاوت تعاونی‌ها در برابر دیگر بخش‌ها (عمومی و خصوصی) برای این پدیده برشمرده‌اند و معتقدند منشأ این تفاوت‌ها را می‌توان در ماهیت و روش انجام کار مشاهده نمود. برخی از این عوامل می‌تواند شامل: عدم توجه به ارتقا، دانش و فناوری، عدم وجود یک استراتژی مشخص در امر تعاونی‌ها، سرمایه‌گذاری‌های اندک و کوچک، عدم ثبات سیاست‌گذاری‌های بخش عمومی و ... [۱۰].

هدف از این مطالعه، ایجاد وضوح در نظریه‌های متعدد و متفاوت برگرفته از ادبیات تحقیق و بروز رسانی یافته‌ها در رابطه با فناوری جدید در تعاونی‌های خدماتی است. سؤال اصلی که به دنبال پاسخ به آن هستیم عبارت است از "سطح فعلی همسویی بین استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات تعاونی‌های خدماتی مناطق دریایی در چه سطحی از بلوغ قرار دارد؟" هرچند این سؤال در دیگر صنایع سؤال جدیدی نیست ولی در تعاونی‌های تولید تاکنون مطالعه‌ای شکل نگرفته است. لذا، پاسخ به آن، با توجه به توسعه مداوم فناوری‌های جدید و تغییرات در فضای کسب‌وکار می‌تواند تعاونی‌های خدماتی را در محیط رقابتی و در حال تغییر سازگار نماید. به این منظور با مطالعه یافته‌های قبلی و اولیه از استراتژی‌های فن‌آوری و کسب‌وکار و علاوه بر آن جمع‌آوری اطلاعات جدید از تجارب کسب‌وکارهای جدید جایگاه مناسب تعاونی‌ها را تعیین و به تدوین استراتژی جدید جهت دستیابی به سطح بهتر را، طراحی کنیم. برای اینکه همسویی پایدار باشد، سازمان‌ها نیاز دارند تا به‌اندازه کافی انطباق پذیر باشند تا بتوانند به محیط اطراف خود

پاسخگو باشند [۴۸]. این علتی است که چرا مطالعه‌ای بر روی تعاونی‌های خدمات دریایی انجام شده است.

### ۱-۱- مبانی نظری

بقا کسب‌وکارهای امروزی و رقابت آن‌ها بستگی به تبادل اطلاعات بین محیط خارج سازمان‌ها (تأمین‌کنندگان، مشتریان و ذینفعان) و محیط داخل سازمان‌ها دارد. در حقیقت، تبادل اطلاعات بین بنگاه‌ها در تبادل است و این تبادل از دیدگاه‌های مختلفی مورد مطالعه قرار می‌گیرد ([44]؛ [31]). قابلیت همکاری سامانه‌های شرکتی می‌تواند به‌عنوان جنبه عملیاتی یک تبادل بزرگ‌تر بنگاه یعنی همسویی سازمانی دیده شود. این مطالعه قابلیت مبادله‌ای را از نقطه‌نظر استراتژیک بررسی می‌کند. در سال‌های اخیر یکی از فعالیت‌های مهم مطالعاتی که به دستیابی ابعاد مختلف بنگاه در توانمندی مبادله‌ای پرداخته ایجاد تبادل اطلاعات بین عملکرد بنگاه و ساختار برنامه‌سازمانی آن است [37]. طی چند سال اخیر، فناوری اطلاعات به‌عنوان یک ابزار فناورانه در جهت پیاده‌سازی اهداف کسب‌وکار در نظر گرفته شده است. با این وجود، رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات در مفهوم تشکیل تیم‌های تخصص‌یافته به بخش‌های منحصراً فعال که به پروژه IT در داخل شرکت منجر شده است می‌باشد. بر طبق نظر [27] استراتژی IT به مشارکت مثبت و فعال‌تر در ایجاد استراتژی‌های کسب‌وکار جدید و یا پشتیبانی استراتژی کسب‌وکار موجود منجر شده و فرایند اجرا را بهبود می‌بخشد. این هدف، اغلب توسط نوعی چشم‌انداز و دامنه‌ای از سامانه‌های IT و قابلیت‌های بالقوه در دسترس سازمان اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌ها از همسویی استراتژی‌ها و رویکردها و فعالیت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات برای ایجاد و بهبود کارایی، رفع موانع اولیه، بهبود روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان، ایجاد محصولات جدید و ارائه روش‌های حل مشکلات سود می‌برند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق در ایجاد هم‌راستایی بین استراتژی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، ۱۷ درصد کمتر از سازمان‌های شکست‌خورده در این زمینه هزینه صرف کرده‌اند [41]. داونپورت [22] از فناوری اطلاعات به‌عنوان مهم‌ترین توانمند ساز تحول

یادکرده است که "روش جدیدی را برای کار کردن" فراهم آورده است.

همسویی یک سازمان با حداکثر کردن سرمایه‌گذاری در مدیریت اطلاعات در سازمان و دستیابی به انطباق استراتژی‌های کسب‌وکار سازمان و برنامه و طرح‌ها، منجر به ایجاد سودآوری بیشتر می‌گردد [38]. همسویی مدیریت اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار به افزایش قابلیت‌های IT منجر و تلاش فزاینده سازمانی را در کسب مزیت رقابتی در مکان بازاری متغیر و متنوع تبدیل می‌کند [26]؛ بنابراین اهمیت قابل‌توجهی به مطالعه و تحقیق در ارتباط بین کسب‌وکار و فناوری اطلاعات وجود دارد [34] و نقش مشارکت بین مدیریت اطلاعات و مدیریت کسب‌وکار [30] و همچنین در سطح وسیع‌تر نیاز به درک تحول استراتژی کسب‌وکار ناشی از استفاده رقابتی مدیریت فناوری اطلاعات دارد [23]. سازمان‌ها قادر به تغییر نه‌تنها در حوزه کسب‌وکار، بلکه در زیرساخت‌های سازمان می‌باشند و این حاصل نوآوری و خلاقیت در مدیریت فن‌آوری اطلاعات است [29]. مدیریت اطلاعات یک توانمند ساز مهم از استراتژی‌های کسب‌وکار در زمینه‌های سفارش مبنایی و مشتری‌گرایی، متنوع ساز و بهبود کیفیت و انعطاف‌پذیری و چابک سازی می‌باشد [17]. بر طبق نظر ارل و فنی [25] سازمان‌های دارای فناوری اطلاعات یک اثربخشی سازمانی را با اقداماتی چون تغییر عوامل، تمرکز بر الزامات کسب‌وکار و کمک به دستیابی کارایی و اثربخشی توسعه داده‌اند. بارنی [15] بیان می‌کند که مطالعات در همسوسازی استراتژی‌های کسب‌وکار و فن‌آوری اطلاعات بیانگر رابطه مثبت بین استراتژی رقابتی، مدیریت اطلاعات و عملکرد می‌باشد. سازمان‌هایی که استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و همسویی کسب‌وکار را بکار گرفته‌اند موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، حذف موانع ورود به بازار، بهبود روابط مشتری، خریدار و تأمین‌کننده و ایجاد راه‌حلی در توسعه محصولات و بازارهای جدید شده است [12]. داونپورت [22] بیان می‌کند مدیریت فناوری اطلاعات از جمله توانمندسازی‌های نخست تغییر است که شیوه جدید در انجام کار ایجاد کرده است. به‌زعم بروچ، پیامد ناشی از سازمان‌هایی که در استراتژی مدیریت اطلاعات و

همسویی کسب‌وکار موفق نبوده‌اند افزایش هزینه‌های مالی و از دست دادن فرصت‌هاست [17].

#### ۱-۲- پیشینه تحقیق

امروزه فناوری نقش حساس و تعیین‌کننده‌ای را در حوزه رقابت ایفا می‌کند. (مظلومی و یوسف، ۲۰۱۱) پیشرفت‌های فناوری با یک رشد خارق‌العاده در حال گسترش هستند [39]. بعلاوه فناوری فیزیکی از موضوعات به نسبت جدیدتر در تعاونی‌ها می‌باشد، بطوری که مدیریت مؤثر و کارای آن در موفقیت و بهبود عملکرد شرکت می‌تواند تأثیر به‌سزایی داشته باشد و مهم این است که بتوان آن را به‌خوبی مدیریت کرد و با انجام بررسی‌های همه‌جانبه راهبردهایی مناسب و همسو با اهداف شرکت برای بخش تدوین کرد تا بهترین نتیجه ممکن حاصل آید [11]. تحولات اوایل هزاره سوم میلادی در عرصه اقتصاد، فرهنگ و روابط اجتماعی موجب شده است تعاونی‌ها با شرایط جدیدی روبه‌رو شوند که بدون سازگاری با آن‌ها نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند [47]. در چنین شرایطی مدیریت مؤسسات تعاونی باید بر اساس تفکرات توسعه پایدار با ایجاد نوآوری و ابتکاراتی جدید در زمینه توسعه فعالیت‌های بازرگانی، تنوع محصولات، جذب مشتری، درآمدزایی، جذب و افزایش درآمدها و تصمیم‌گیری سریع و به‌موقع، شیوه و الگوی مدیریت سنتی خود را به‌سوی مدیریت نوین متحول سازند [31].

از میان مطالعاتی که بر اندازه‌گیری هم‌راستایی IT و کسب‌وکار تمرکز دارند، مطالعه اسلدگیانوفسکی و همکاران جامع‌ترین بررسی انجام‌شده است [20] ابزار آنان بر مبنای همان مدل بلوغ هم‌راستایی استراتژیک ارائه‌شده توسط لوفتمن، طراحی شده است [22]. لوفتمن [35] مدل بلوغ هم‌راستایی استراتژیک را در شش معیار بلوغ ارتباطات، بلوغ شایستگی سازمان، بلوغ مدیریت، بلوغ مشارکت، بلوغ فناوری و بلوغ مهارت‌ها طبقه‌بندی کرد. هرکدام از این شش معیار دارای پنج سطح از بلوغ هم‌راستایی است که متشکل از سطح ۱ (مقدماتی و موقت)، سطح دو (تعهد)، سطح سه (استقرار و تمرکز)، سطح چهار (بهبودیافته و مدیریت‌شده) و سطح ۵ (سطح بهینه) ادامه می‌یابد (اسلدینوسکی و لوفتمن، ۲۰۰۵). در

مطالعه‌ای که چن در سال ۲۰۱۰ انجام داده است، این ابزار از لحاظ روایی و پایایی موردسنجش قرار گرفت و مشخص شد که این ابزار می‌تواند با استفاده از شش معیار مطرح‌شده، میزان بلوغ هم‌راستایی را به‌صورت اثربخشی اندازه‌گیری کند [20]. چاروانسک، وانگ سوارت و کاهنگ [21] مدل یکپارچه همسویی رابین استراتژی و سطوح عملیاتی توسعه دادند و دیدگاهی جامع از همسویی استراتژی فناوری و کسب‌وکار را ارائه دادند. وجه تمایز این مطالعه با مطالعات قبلی آن است که آن‌ها تنها بر روی یک سطح تمرکز کردند و رابطه میان ساختارها را بر اساس مدل چن، ساب هروال و تاتچر [28] اندازه‌گیری و بازنگری مجدد کردند آنگاه مدل بروز شده‌ای برای محیط کسب‌وکار فعلی ارائه دادند. الاسوا و روسو [13] به بعد اجتماعی همسویی پرداختند و نتیجه گرفتند ارتباطات ضعیف، مشخصات نامعلوم، همکاری محدود و فقدان تعهد و حمایت متقابل مانع از دستیابی به همسویی بین کسب‌وکار و IT است. چاروانساک و همکاران [21] بیان می‌دارند آن دسته از سازمان‌هایی که به همسویی استراتژیک توجه کرده و آن را پیاده‌سازی کرده‌اند نسبت به جذب فناوری‌های جدید دارای توانایی مؤثرتر مدیریتی و هدایت کارکنان هستند. ابوسمن و سلیم [40] در مطالعه ابعاد مختلف همسویی به این نتیجه رسیدند که ۴ بعد استراتژیک، ساختار، فرهنگ و بعد اجتماعی دارای درجه اهمیت بیشتری در سطح دانشگاه‌ها دارند. کرمانشاه و همکاران [6] در مطالعه خود در بنگاه‌های کوچک و متوسط بیان می‌دارند این بنگاه‌ها کمتر در همسویی استراتژیک تلاش کرده‌اند. ولی ان دسته از SME که اقدام به همسویی نموده‌اند موفقیت بیشتری حاصل کرده و عملکرد سازمانی بالاتری نیز دارند. لانی و همکاران [8] در مطالعه ارزیابی بلوغ سازمانی برای هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب‌وکار بر اساس مدل بلوغ هم‌راستایی استراتژی لوفتمن نشان دادند که این شرکت‌های تحت مطالعه از نظر بعد مشارکت و ارتباطات وضعیت مناسبی دارند؛ ولی از لحاظ نحوه‌ی اداره امور، وضعیت چندان مناسب نیست. همچنین سطح بلوغ شرکت در سطح سوم، دوم ارزیابی شد. آراسته [1] در مطالعه همسوسازی صنایع غذایی مشهد، با ورود به استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی فناوری به نحوه

زمانی یک بررسی مقطعی است. به طوری که روش گردآوری داده‌ها نیز به صورت مصاحبه‌ای و با استفاده از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه انجام شده است. در این مطالعه برای اندازه‌گیری متغیرها از سؤال و برای اندازه‌گیری سازه‌ها از فن طیف لیکرت ۵ قسمتی استفاده می‌شود. به منظور سنجش میزان همسویی از مدل ارتقا یافته بلوغ همسویی استراتژیک لوفتمن به عنوان مدل پایه‌ای سنجش همسویی مورد استفاده قرار گرفت. به طور کلی، این پژوهش به دو مرحله تقسیم می‌شود. در مرحله اول که جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد، از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. در این مرحله اطلاعات مربوط به راهبردهای کسب‌وکار و زیرمجموعه عنوان شده بر مبنای مدل لوفتمن، در شرکت‌ها مورد بررسی جمع‌آوری و طبقه‌بندی می‌شود. مرحله دوم بررسی و تعیین نوع ارتباط بین این دو حوزه راهبرد می‌باشد که در این مرحله از روش توصیفی-همبستگی استفاده کرده تا به نتایج همسویی مورد نظر بتوان دست یافت. بعلاوه، در این مطالعه، از آنجائی که هدف ارزیابی سطح همسویی استراتژیک کسب‌وکار و فناوری اطلاعات بوده و اطلاعات تحقیق از طریق آزمون فرضیات توسط پرسشنامه تحلیل و جمع‌آوری شده است، رویکرد تحقیق، رویکردی کمی-کیفی می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه تعاونی‌های خدماتی مناطق دریایی به تفکیک مناطق دریایی می‌باشد که به منظور ارزیابی استراتژی‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات انتخاب می‌شوند. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی است. با توجه به جدول ۱ با حجم جامعه ۲۲۱ واحد تعداد نمونه ۱۴۰ واحد می‌شود. در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه اول شامل ۳۸ سؤال می‌باشد که به منظور استخراج نظر خبرگان درباره اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل لوفتمن برای ارزیابی سنجش همسویی استراتژیک تعاونی‌های خدمات دریایی، طراحی گردیده است تا بر اساس نتایج حاصله وزن هر یک از آن‌ها معین گردد. پرسشنامه دوم نیز مؤلفه‌ها و شاخص‌های مذکور را در قالب ۳۸ سؤال به نظرسنجی از مدیران و کارشناسان ارشد و سرپرستان تعاونی‌های خدماتی مناطق دریایی گذاشته است.

ارتباط این دو سطح استراتژی و نحوه همسویی آن‌ها پرداخته و با به‌کارگیری استراتژی رقابتی بورتر و زیر فاکتورهای ارائه‌شده توسط اسکینر، برای بررسی و تحلیل استراتژی کسب‌وکار استفاده نموده است. در نهایت با ارائه مدلی، ارتباط میان دو گروه استراتژی‌های سطوح کسب‌وکار و فناوری را ارائه نشان داده‌اند. کمان قد [7] در مطالعه خود در شرکت سایپادیزل با استفاده از مدل لوفتمن بیان می‌دارد که شرکت مذکور در سطح سوم همسویی استراتژیک قرار دارد؛ و بر این مبنای پیشنهاد شده تا شرکت اقدامات لازم و مؤثری به منظور توسعه و رسیدن به سطوح بالاتر همسویی استراتژیک صورت دهد. علی‌پورپنجانی و اکبری [4] در سنجش سطح همسویی در سازمان مورد بررسی نشان می‌دهد که آن سازمان در سطح دوم بلوغ همسویی قرار دارد. این سطح بلوغ همسویی بیانگر این است که نقش و جایگاه استراتژیک فناوری اطلاعات در سازمان نهادینه نشده، ولی شناخت فرصت‌های بالقوه برای همسویی آغاز شده است. شهریار [3] باهدف ارائه مدلی در شبیه‌سازی تأثیر همسویی IT بر عملکرد سازمانی بیان می‌دارد پویایی سیستم در قالب حلقه‌های علت و معلولی در طول زمان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. عمید و میرزاده [5] بیان می‌دارند توجه به همسویی به‌گونه‌ای چشمگیر بر رقابت و کارایی کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد و نیز مزیت رقابتی و استراتژیک را برای موسسه فراهم می‌سازد.

به‌طور مختصر اینکه، این مطالعه، همسویی بین استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی را مورد توجه قرار داده است. همچنین بر اساس مطالعات انجام‌شده مطالعه‌ای تحت عنوان همسویی در تعاونی‌های خدماتی یافت نشد. وجود این شکاف ما را بر آن داشت تا به‌منظور توسعه همسویی در سطح تعاونی‌ها از مدلی جهت تعیین جایگاه آن‌ها استفاده کرده و راه‌حلی شدنی جهت ارتقاء کارایی و عملکرد تعاونی‌های خدمات دریایی ارائه نماییم.

### ۱-۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر کنترل شرایط پژوهش یک بررسی پیمایشی است. همچنین این تحقیق از نظر هدف یک بررسی کاربردی، از نظر دامنه یک مطالعه خرد و از نظر

دوم، شاخص‌های آن بر مبنای شاخص‌های معرفی شده در مدل بلوغ همسویی استراتژیک لوفتمن طراحی شده است.

در پرسشنامه اول پاسخ به هر یک از گزینه‌ها بیانگر میزان اهمیت شاخص موردنظر در سنجش همسویی استراتژیک شرکت تعاونی‌های خدماتی طراحی شده و در پرسشنامه

جدول (۱) تعداد واحدهای خدماتی دریای به تفکیک مناطق

مناطق دریایی	تعداد	عضو عادی مرد	عضو عادی زن	جمع	فراوانی نسبی برحسب تعداد
چابهار	۴۵	۲۳۷	۱۱۳	۳۵۰	۲۰
جاسک	۱۳	۵۷۸	۱۵۹	۷۳۷	۰۶
خرمشهر	۲	۲۰	۵	۲۵	۰۱
انزلی و رشت	۴۰	۳۳۷	۱۰۱	۴۳۸	۱۸
بوشهر	۵۸	۸۴۲	۶۲۷	۱۴۷۰	۲۶
بندرعباس	۶۳	۳۴۵	۲۰۱	۵۵۴	۲۸
جمع	۲۲۱	۲۳۵۹	۱۲۰۶	۳۵۷۴	۱،۰۰

۱. سطح فعلی همسویی بین استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات تعاونی‌های خدمات دریایی در چه سطحی از بلوغ قرار دارد؟

۲. عوامل مؤثر بر استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های فن‌آوری در تعاونی‌های خدمات دریایی کدامند؟

۳. کدام یک از عوامل بیشترین تأثیر را بر جهت استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های فن‌آوری در تعاونی‌های خدمات دریایی دارند؟

۴. چگونه می‌توان، استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های فن‌آوری را در تعاونی‌های خدمات دریایی نهادینه کرد؟

برای افزایش سطح بلوغ همسویی استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های فن‌آوری اطلاعات در تعاونی‌های کوچک و متوسط چه اقداماتی لازم است صورت پذیرد.

## ۲- یافته‌های تحقیق

در این بخش از مطالعه به دنبال آزمودن و ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی، بوده‌ایم؛ بنابراین، داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه و بانک

به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به کار گرفته شده است که از مشهورترین آزمون‌ها در روش اعتبار سازه اجزاست. در جدول ۲ محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها به تفکیک شاخص‌های پنج‌گانه آن‌ها خلاصه شده است.

جدول (۲) محاسبه آلفای کرونباخ برای شاخص‌های پرسشنامه

حوزه	
بلوغ ارتباطات	۹۹۳.
بلوغ معیارهای شایستگی/ ارزش	۹۹۵.
بلوغ اعمال نفوذ	۹۸۵.
بلوغ مشارکت	۹۹۵.
بلوغ قلمرو و معماری	۹۹۴.
بلوغ مهارت‌ها	۹۹۸.
کل پرسشنامه	۰.۹۹۶

منبع: محاسبات محققین.

۱-۴-سؤالات تحقیق: مطالعه حاضر در پی پاسخ به سؤالات زیر است:

اطلاعات و خبرگان، تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

## ۱-۲- نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق مدل بلوغ هم‌راستایی استراتژیک لوفتمن:

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد و بیان می‌کند که متغیرهای مستقل رابطه‌ی معناداری بر متغیر وابسته داشته است؛ بنابراین، بر اساس نتایج فرضیه‌های تحقیق می‌توان بیان نمود اثرات بلوغ ارتباطات، بلوغ معیارهای شایستگی/ ارزش بلوغ

اعمال نفوذ، بلوغ مشارکت، بلوغ قلمرو معماری، بلوغ مهارت‌ها بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که در سطح خطای ۵ درصد بین بلوغ ارتباطات، بلوغ معیارهای شایستگی/ ارزش، بلوغ اعمال نفوذ، بلوغ مشارکت، بلوغ قلمرو معماری، بلوغ مهارت‌ها و سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۳) نتایج آزمون (ANOVA)، ضریب مقایسه میانگین ضرایب مدل در نمونه

ANOVA <sup>a</sup>					
مدل	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	F	Sig.
1 Regression	869.449	29	29.981	33.620	.000 <sup>a</sup>
Residual	98.094	110	.892		
Total	967.543	139			

a. Dependent Variable: IT...Alignment

در مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده (R<sup>2</sup>) برای اطمینان از این‌که تسهیم دانش در تعاونی‌های خدمات دریایی صورت می‌گیرد و فن‌آوری اطلاعات (IT) و کسب‌وکار از نیازها و ویژگی‌های یکدیگر درک متقابلی دارند؛ و واحدهای فن‌آوری اطلاعات (IT)، با کسب‌وکار هماهنگ می‌باشند، برابر با (۰.۸۷۶)، می‌باشد که از نظر میزان تأثیرگذاری در مطالعه آزمودن و ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی در رتبه دوم قرار گرفت.

ضمن اینکه نتایج حاصل از آزمون (ANOVA)، در نمونه مربوط به فرضیه اصلی تحقیق بیانگر آن است که نتایج آزمون رگرسیون در سطح اطمینان ۹۵٪ و سطح خطای ۵٪ و با مقایسه انجام‌شده با سطح معناداری (Sig. ۰.۰۰۰)، معنادار است. همچنین نتایج حاصل از این آزمون را با اطمینان ۹۵٪ به کل جامعه آماری تحقیق حاضر یعنی به کلیه تعاونی‌های خدمات دریایی تعمیم داد. البته براساس مدل بلوغ هم‌راستایی استراتژیک لوفتمن که آن‌ها را در شش معیار زیر طبقه بررسی نمودیم، هر یک از رتبه مؤلفه مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده (R<sup>2</sup>)، تعیین شدند که در جدول شماره (۴)، با عنوان خلاصه نتایج حاصله از آزمون رگرسیون مربوط به فرضیه‌های تحقیق با تفکیک، ارائه شده است. ۱. مؤلفه بلوغ ارتباطات

جدول (۴) نتایج حاصله از آزمون رگرسیون مربوط به فرضیه‌های تحقیق

ردیف	مؤلفه	رتبه مؤلفه مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده ( $R^2$ )	R	R Square	Adjusted R Square
1	بلوغ ارتباطات	رتبه دوم	0.936	۰,۸۷۶	۰,۸۷۱
2	بلوغ معیارها	رتبه پنجم	0.922	۰,۸۵۰	۰,۸۴۲
3	بلوغ اعمال نفوذ	رتبه اول	0.940	۰,۸۸۴	۰,۸۷۸
4	بلوغ مشارکت	رتبه ششم	0.919	۰,۸۴۴	۰,۸۳۷
5	بلوغ قلمرو معماری	رتبه چهارم	0.924	۰,۸۵۴	۰,۸۴۹
6	بلوغ مهارت‌ها	رتبه سوم	0.930	۰,۸۶۶	۰,۸۵۷

جدول شماره (۳)، نشان می‌دهد که:

۵. مؤلفه بلوغ فناوری (معماری و حیظه) در مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده ( $R^2$ ) برای مشخص کردن سطح انعطاف‌پذیری فن‌آوری اطلاعات (IT) و شفافیتی که برای کسب‌وکار به ارمغان می‌آورد برابر با (0.854)، می‌باشد که از نظر میزان تأثیرگذاری در مطالعه آزمودن و ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی در رتبه چهارم قرار گرفت.

۶. مؤلفه بلوغ منابع انسانی (مهارت‌ها) در مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده ( $R^2$ ) برای انعکاس سطح نوآوری، آمادگی برای تغییر، جذب و نگهداری و ارتباط آن‌ها با اثربخشی سازمانی کلی برابر با (0.866)، می‌باشد که از نظر میزان تأثیرگذاری در مطالعه آزمودن و ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی در رتبه سوم قرار گرفت.

## ۲-۲- نتایج حاصل از مدل لوفتمن

با تعیین میزان اهمیت عوامل همسویی و تعیین میزان همسویی بر اساس مدل طراحی، توزیع و جمع‌آوری گردید. جدول (۵) بررسی نتایج تعیین میزان اهمیت عوامل همسویی را نشان می‌دهد، بطوریکه مجموع عوامل ارتباطات و مجموع عوامل مشارکت و قلمرو معماری بیشترین میزان اهمیت را در تعاونی‌ها دارا می‌باشند و مجموع عوامل معیارهای شایستگی و اعمال نفوذ کمترین میزان اهمیت را در تعاونی‌ها دارا می‌باشند.

۲. مؤلفه بلوغ شاخص شایستگی سازمانی در مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده ( $R^2$ ) برای مشخص کردن ارتباط ارزش فن‌آوری اطلاعات (IT)، به‌مرور اولویت‌ها و تخصیص منابع فناوری اطلاعات مشغول باشند؛ برابر با (0.850)، می‌باشد که از نظر میزان تأثیرگذاری در مطالعه آزمودن و ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی در رتبه پنجم قرار گرفت.

۳. مؤلفه بلوغ مدیریت در مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده ( $R^2$ ) برای اطمینان از اینکه افراد مناسبی در کسب‌وکار و فن‌آوری اطلاعات (IT) و کسب‌وکار برابر با (0.878)، می‌باشد که از نظر میزان تأثیرگذاری در مطالعه آزمودن و ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی در رتبه اول قرار گرفت.

۴. مؤلفه بلوغ مشارکت در مدل بر اساس ضریب توضیح دهنده ( $R^2$ ) برای منعکس کردن سطح اعتماد ایجادشده میان همکاران فن‌آوری اطلاعات (IT)، در تسهیم ریسک‌ها و پاداش‌ها؛ برابر با (0.844)، می‌باشد که از نظر میزان تأثیرگذاری در مطالعه آزمودن و ارزیابی سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدمات دریایی در رتبه ششم قرار گرفت.



بنابراین می‌توان راهبرد کلان و چشم‌انداز همسویی استراتژیک را در تعاونی‌های خدمات مناطق دریایی به صورت شکل ۱ نشان داد.

با تعیین نمرات همسویی برای هر یک از عوامل و اعمال ضریب اهمیت هر یک از عوامل در این نمرات، نمره موزون همسویی برای هر عامل، میانگین نمرات موزون برای هر طبقه و نمره موزون نهایی به دست آمد. بر این اساس و پس از مصاحبه با صاحب‌نظران و متخصصان تعاونی‌ها سطح دوم بلوغ همسویی استراتژیک برای تعاونی‌های خدماتی تعیین گردید.

جدول (۵) نتایج آزمون میزان اهمیت و رتبه‌بندی مدل بلوغ همسویی استراتژیک

رتبه	امتیاز نهایی	وزن شاخص	میانگین شاخص	سؤالات	مؤلفه
۱	۲,۲۵۰۷۸۳۲	۰,۲۴۹۵۲۱۴۵	۹,۰۲۰۴	۶-۱	بلوغ ارتباطات
۲	۰,۸۳۰۷۵۸۷	۰,۱۵۱۵۹۲۷۷	۵,۴۸۰۲	۱۳-۷	بلوغ مشارکت
۳	۰,۸۲۷۸۵۰۶	۰,۱۵۱۳۲۷۲۲	۵,۴۷۰۶	۲۰-۱۴	بلوغ قلمرو معماری
۴	۰,۸۱۰۸۹۸۹	۰,۱۴۹۷۶۹۸۵	۵,۴۱۴۳	۲۶-۲۱	بلوغ مهارت‌ها
۵	۰,۸۰۷۸۴۶۴	۰,۱۴۹۴۸۷۷	۵,۴۰۴۱	۲۷- ۳۰	بلوغ معیارهای شایستگی/ ارزش
۶	۰,۷۹۵۰۷۱۳	۰,۱۴۸۳۰۱۰۱	۵,۳۶۱۲	۳۸-۳۱	بلوغ اعمال نفوذ
۷	۶,۳۲۳۲۰۹	۱	۳۶,۱۵۰۸	-	-



شکل (۱) راهبرد کلان و چشم‌انداز همسویی در تعاونی‌های خدماتی مناطق دریایی

### ۳- بحث و نتیجه‌گیری

قرار گرفته است؛ و نظر به اینکه معیارهای استاندارد ارزش بخش‌های فناوری و کسب‌وکار در تعاونی‌ها متفاوت می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود که سطوح خدمات بخش فناوری اطلاعات به‌گونه‌ای بیان گردد که تعهد IT را نسبت به کسب‌وکار تعاونی‌ها مشخص نماید. به عبارتی سطوح خدمات بخش IT باید در قالب عباراتی بیان گردد که برای کسب‌وکار تعاونی‌ها قابل درک و پذیرش باشد.

۳- با توجه به اینکه نتایج مربوط به آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق نشان داد که: بلوغ اعمال نفوذ بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی اثرات معناداری دارد و همان‌گونه که مشخص شده است در بین عوامل همسویی، عامل اعمال نفوذ دارای بیشترین میزان اختلاف است و در جایگاه آخر قرار گرفته است. لذا به نظر می‌رسد که این

۱- با توجه به اینکه نتایج مربوط به آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق نشان داد که: بلوغ ارتباطات بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی دریایی اثرات معناداری دارد و در رتبه اول اهمیت قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود که دانش روز در بین تعاونی‌های خدماتی به اشتراک گذاشته شود و همین‌طور پیشنهاد می‌شود بین بخش‌های IT و کسب‌وکار به‌گونه‌ای رابطه ایجاد گردد که به اشتراک نهادن دانش و نظرات آن‌ها را تسهیل نماید.

۲- با توجه به اینکه نتایج مربوط به آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق نشان داد که: بلوغ معیارهای شایستگی/ ارزش بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی اثرات معناداری دارد ولی از لحاظ ارجحیت در رتبه پنجم تعاونی‌های خدماتی

عامل بیشتر باید مورد توجه قرار گیرد و در دستور کار متولیان تعاونی‌ها قرار گیرد.

باید توجه داشت که چگونگی تخصیص منابع IT و اختیار تصمیم‌گیری توسط این بخش از عوامل مهم در همسویی استراتژیک است. مدیران IT باید در برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار حضور داشته و از اختیارات لازم در حیطه IT تعاونی‌ها برخوردار گردند. البته این تصمیم‌گیری‌ها باید بر مبنای اولویت‌های کسب‌وکار باشند.

۴- با توجه به اینکه نتایج مربوط به آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق نشان داد که: بلوغ مشارکت بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی اثرات معناداری دارد و در استان از اولویت دوم و مناسبی قرار دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای ارتقا این سطح چگونگی مشارکت بخش‌های مختلف در تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار، وجود اعتماد و صداقت بین مشارکت‌کنندگان، اطمینان از وجود افراد پشتیبان و حمایت‌کننده از فعالیت‌های فناوری اطلاعات تعاونی‌های خدماتی و تسهیم ریسک مورد مطالعه بیشتر قرار گیرد.

۵- با توجه به اینکه نتایج مربوط به آزمون فرضیه فرعی پنجم تحقیق نشان داد که: بلوغ قلمرو معماری بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی اثرات معناداری دارد و ارجحیت سوم را کسب نموده است؛ بنابراین طبق این نتایج این بخش پیشنهاد می‌شود که در تعاونی‌های خدمات دریایی به تدوین معماری فناوری اطلاعات یکپارچه و اثربخش جهت همسویی پرداخته شود.

۶- با توجه به اینکه نتایج مربوط به آزمون فرضیه فرعی ششم تحقیق نشان داد که: بلوغ مهارت‌ها بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی اثرات معناداری دارد. با توجه به نقش این متغیر که شامل همه موارد مربوط به منابع انسانی است و در اولویت چهارم قرار گرفته، پیشنهاد می‌شود که تعاونی‌های مناطق دریایی امکان به‌کارگیری و اعمال نفوذ ایده‌های نوآورانه و روحیات کارآفرینی را فراهم آورند.

۷- با توجه به اینکه نتایج مربوط به آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که: بلوغ ارتباطات بلوغ معیارهای شایستگی/ ارزش، بلوغ اعمال‌نفوذ، بلوغ مشارکت، بلوغ قلمرو معماری، بلوغ مهارت‌ها بر سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در تعاونی‌های خدماتی اثرات معناداری دارد؛ بنابراین طبق این نتایج این بخش پیشنهاد می‌شود که در این بخش از تعاونی‌ها، از نقش متغیرهای بلوغ ارتباطات، بلوغ معیارهای شایستگی/ ارزش، بلوغ اعمال‌نفوذ، بلوغ مشارکت، بلوغ قلمرو معماری، بلوغ مهارت‌ها جهت افزایش سطح همسویی استراتژی فن‌آوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار استفاده نمایند. بدین لحاظ پیشنهادهای محقق به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

۱- به نظر می‌رسد مهم‌ترین قدم برای ایجاد هم‌راستایی در تعاونی‌های خدماتی، تدوین استراتژی‌های صحیح است. این استراتژی‌ها باید در سه‌طبقه استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی سطح وظیفه‌ای تعریف و تدوین و به‌طور شفاف اطلاع‌رسانی شوند. همچنین برای انجام وظایف در هر کار ویژه، باید از افرادی استفاده کرد که تخصص کافی در آن حوزه را داشته باشند و نیز، سازوکارهای هم‌راستایی باید با جدیت بیشتری دنبال شود. به‌طور خاص از نرم‌افزارهای تسهیم دانش به شکل عملیاتی و نه (تشریفاتی) استفاده شود.

۲- یکی از اصولی که از الزامات پایه‌ای در همسویی فن‌آوری اطلاعات و کسب‌وکار مطرح می‌باشد، مدیریت هوشمندانه و اثربخش تغییرات مورد نیاز جهت همسو نمودن فن‌آوری اطلاعات و کسب‌وکار می‌باشد. از آنجاکه همسویی یک فرایند دائمی می‌باشد و در این راستا نیازمند تغییرات مداوم در ابعاد مختلف تعاونی‌ها است، بنابراین باید به‌عنوان یکی از اولویت‌های بحث همسویی مورد توجه قرار گیرد.

۳- یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که تعاونی‌ها در راستای پیاده‌سازی فناوری و همسویی آن با کسب‌وکار با آن روبرو هستند، فقدان دانش کافی مدیران کسب‌وکار و کارکنان آن‌ها با اصول، مفاهیم و مزایای فناوری اطلاعات می‌باشد. هنوز در تعاونی‌ها IT به‌عنوان پدیده‌ای که ساختار تعاونی‌ها را از ابعاد مختلف دچار تحول می‌نماید

کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، به راهنمایی سید محمد زرگر، دانشگاه آزاد واحد سمنان.

[۴] علی پور بیجان، افشین واکبری، محسن (۱۳۸۵). سنجش همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۱، زمستان، ۱۳۸۵، ۱۵۱-۱۸۵.

[۵] امید، امین و میرزاده، لیلا (۱۳۸۸). همسویی فناوری اطلاعات با کسب و کار، تدبیر، ۲۰۷: ۵۶-۶۰.

[۶] کرمانشاه، علی، احمدی، مجتبی، سپهر نیا، رؤیا و رسولزاده، ویدا (۱۳۹۴). تأثیر همسویی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در فن‌آوری اطلاعات، کامپیوتر و مخابرات، مشهد، ۱ مهرماه.

[۷] کمان قد، علیرضا (۱۳۹۰). سنجش سطح همسویی بین استراتژی‌های کسب و کار و فن‌آوری اطلاعات در شرکت سایپادیزل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، راهنما: احمد روستا، دانشگاه پیام نور استان البرز.

[۸] لانی، ع، ابطحی، م؛ و حاجی کریمی، ب. (۱۳۹۲). تعیین میزان همسویی استراتژی‌های فن‌آوری اطلاعات با استراتژی کسب و کار بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: سازمان نظام‌مهندسی قزوین)، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.

[۹] مانیان، امیر، موسی خانی، محمد، جام، مونا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین هم‌راستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار با عملکرد سازمانی در شرکت‌های فعال در زمینه فناوری اطلاعات: با استفاده از معادلات ساختاری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۳): ۸۹-۱۰۶.

[۱۰] وکیل‌الرعا، یونس، اقوامی، فرشاد، (۱۳۹۲). اصول کارآفرینی، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

[۱۱] وکیل‌الرعا، یونس، اقوامی، فرشاد، عزیزی، معصومه (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

[12] Adcock, K. Helms, M. M., & Jih, W. J. (1993). Information technology: can it provide a sustainable competitive advantage? INFORMATION STRATEGY-PENNSAUKEN-, 9, 10-10.

[13] Alaceva, C., & Rusu, L. (2015). Barriers in achieving business/IT alignment in a large

پذیرفته‌نشده است؛ و هنوز نگرشی در مورد IT در تعاونی‌ها وجود ندارد و برای پیاده‌سازی و اجرا راه زیادی وجود دارد؛ بنابراین تلاش در جهت نهادینه کردن فرهنگ همسویی از اولویت‌های تعاونی‌ها باید قرار گیرد.

۴- پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و متولیان تعاونی‌ها به تدوین، نبین و برنامه‌ریزی استراتژیک جامع با نگرش بر فناوری اطلاعات به‌عنوان یک عامل اساسی و اثرگذار در استراتژی‌های کلان تعاونی‌های خدماتی بپردازند.

۵- بلوغ منابع انسانی در خلق ایده و کارآفرینی دارای درجه اهمیت بالایی است ولی در این مطالعه در رتبه چهارم قرار دارد، لذا پیشنهاد می‌شود به روابط انسانی هدفمند و اثربخش بین و درون تعاونی‌ها در جهت ایفای رسالت کلان تعاونی‌های خدماتی توجه بیشتری شود. بعلاوه به برگزاری آموزش‌های دوره‌ای یکپارچه و مستمر T ادر تعاونی‌ها در جهت ایجاد انگیزه و توسعه تعاونی‌ها پرداخته شود.

۶- به‌تمامی مدیران، کارکنان و اعضای تعاونی‌ها پیشنهاد می‌شود، با توجه به آمیختگی و وابستگی روزافزون کسب و کارها به ابعاد مختلف فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات تلاش برای درک نقش این عنصر سرنوشت‌ساز در حیات و بقای تعاونی‌ها را مورد توجه جدی قرار دهند و تلاش کنند تا از سطح بلوغ التزام به بلوغ کامل یعنی مرحله بهینه همسویی یا سطح پنجم انتقال یابند. مسلماً جهت کاهش این فاصله اقدامات مثبت و فراگیری باید صورت پذیرد.

#### ۴- منابع

[۱] آراسته، شهاب. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای همسوسازی استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های فناوری در صنایع غذایی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، به راهنمایی یونس وکیل‌الرعا، دانشگاه آزاد واحد سمنان.

[۲] چشم براه محسن، مرتضوی سید محسن (۱۳۸۶). مدیریت برون‌سپاری اثربخش، تهران: موسسه کتاب مهربان، چاپ اول.

[۳] شهرپاری، زهرا (۱۳۹۵). ارائه مدلی پویا برای شبیه‌سازی تأثیر همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی سازمانی بر عملکرد سازمان، پایان‌نامه

- [26] Faltermayer, E. (1994). Competitiveness: How US companies stack up now. *Fortune*, 129(8), 52-64.
- [27] Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1992). Strategic alignment: a model for organizational transformation through information technology. *Transforming organizations*, 97-117.
- [28] Kashanchi, R., & Toland, J. (2006). Can ITIL contribute to IT/business alignment? An initial investigation. *Wirtschaftsinformatik*, 48(5), 340-348.
- [29] Keen, P. 1991. *Shaping the future: design through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [30] Keen, P. G. W. (1993). Information technology and the management difference: a fusion map. *IBM Systems Journal*, 32(1), 17-39.
- [31] Klischewski, R. (2004, August). Information integration or process integration? How to achieve interoperability in administration. In *International Conference on Electronic Government* (pp. 57-65). Springer Berlin Heidelberg.
- [32] Kohli, R., & Devaraj, S. (2004). Realizing the business value of information technology investments: an organizational process. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 53-68.
- [33] Luftman, J. (2004). Assessing business-IT alignment maturity. *Strategies for information technology governance*, 4, 99.
- [34] Luftman, J. N., Lewis, P. R., & Oldach, S. H. (1993). Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. *IBM systems journal*, 32(1), 198-221.
- [35] Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California management review*, 42(1), 109-122.
- [36] Panetto, H., Scannapieco, M., & Zelm, M. (2004, October). INTEROP noE: Interoperability research for networked enterprises applications and software. In *OTM Confederated International Conferences" On the Move to Meaningful Internet Systems"* (pp. 866-882). Springer Berlin Heidelberg.
- [37] Panetto, H., Scannapieco, M., & Zelm, M. (2004, October). INTEROP noE: Interoperability research for networked enterprises applications and software. In *OTM Confederated International Conferences" On Swedish company: What we have learned?. Computers in Human Behavior*, 51, 715-728.
- [14] Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.
- [15] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [16] Beimborn, D., Franke, J., Wagner, H. T., & Weitzel, T. (2007, January). The influence of alignment on the post-implementation success of a core banking information system: an embedded case study. In *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 234b-234b). IEEE.
- [17] Bruce, K. (1998). Can you align IT with business strategy?. *Strategy & Leadership*, 26(5), 16-20.
- [18] Byrd, T. A., Lewis, B. R., & Bryan, R. W. (2006). The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: an empirical examination. *Information & management*, 43(3), 308-321.
- [19] Chan, Y. and Huff, S. 1993. Strategic information systems alignment. *Business Quarterly* 58(1):8-10.
- [20] Chan, Y. E. (2002). Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly executive*, 1(2), 97-112.
- [21] Charoensuk, S., Wongsurawat, W., & Khang, D. B. (2014). Business-IT Alignment: A practical research approach. *The Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 132-147.
- [22] Davenport, T. H. (1995). *Reengineering a business process*. Harvard Business School.
- [23] Davidson, W. H. (1993). Beyond re-engineering: the three phases of business transformation. *IBM systems Journal*, 32(1), 485-499.
- [24] Ducq, Y., Chen, D., & Vallespir, B. (2004). Interoperability in enterprise modelling: requirements and roadmap. *Advanced Engineering Informatics*, 18(4), 193-203.
- [25] Earl, M. J., & Feeny, D. F. (1994). Is your CIO adding value?. *Sloan Management Review*, 35(3), 11.

- business value. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 13-54.
- [45] Vallespir, B., Chen, D., & Ducq, Y. (2005). Enterprise modelling for interoperability. *IFAC Proceedings Volumes*, 38(1), 70-75.
- [46] Visser, U., Stuckenschmidt, H., Wache, H., & Vögele, T. (2000). Enabling technologies for interoperability. In *Workshop on the 14th International Symposium of Computer Science for Environmental Protection* (pp. 35-46). Bonn, Germany.
- [47] Wagner, H. T., Beimborn, D., Franke, J., & Weitzel, T. (2006, January). IT business alignment and IT usage in operational processes: a retail banking case. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 8, pp. 172c-172c). IEEE.
- [48] Weiss, J. W., & Anderson, D. (2004, January). Aligning technology and business strategy: Issues & frameworks, a field study of 15 companies. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- the Move to Meaningful Internet Systems" (pp. 866-882). Springer Berlin Heidelberg.
- [39] Papp, R. (1999). Business-IT alignment: productivity paradox payoff?. *Industrial Management & Data Systems*, 99(8), 367-373.
- [40] Ruggaber, R. (2006). Athena-Advanced technologies for Interoperability of heterogeneous enterprise networks and their applications. *Interoperability of enterprise software and applications*, 459-460.
- [41] Seman, E. A. A., & Salim, J. (2013). A model for business-IT alignment in Malaysian public universities. *Procedia Technology*, 11, 1135-1141.
- [42] Szigenda, R. (1999). Information's competitive edge. *Information Week*, 720(1), 4-10.
- [43] Tallon, P. P. (2007). A process-oriented perspective on the alignment of information technology and business strategy. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 227-268.
- [44] Tallon, P. P., & Kraemer, K. L. (2007). Fact or fiction? A sensemaking perspective on the reality behind executives' perceptions of IT