

چکیده

پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات، در مدت نسبتاً کوتاهی که از سابقه تعریف و اجرای آنها در کشور می گذرد، اغلب با مشکلات و چالشهایی روبرو هستند. برخی از چالشها ناشی از عوامل محیطی و پاره ای ناشی از ضعف عوامل اجرایی این پروژه هاست.

در این مقاله، که بر مبنای تجارب نگارنده در اجرای پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات در سازمانهای دولتی و خصوصی کشور، و با جمع بندی تجارب حاصل از اجرای این پروژه ها تهیه شده است، ابتدا معیارهای موفقیت پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات بر شمرده می شود، و سپس مهمترین چالشهای فراروی مجریان اینگونه پروژه ها تشریح می گردد. در پایان نیز توصیه هایی برای مقابله با این مخاطرات و کاهش اثرات آنها ذکر می شود.

زمینه

با روند روزافزون توسعه فناوری اطلاعات در کشور ما، در سطح ملی و سازمانی که به افزایش سرمایه گذاری در توسعه زیرساختها و کاربردهای فناوری اطلاعات در هر دو سطح منجر شده است، تمایل فزاینده ای برای تعریف و اجرای پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات در سازمانها و موسسات دولتی و خصوصی کشور پدید آمده است. اینگونه پروژه ها که طیف نسبتاً وسیعی از برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی (ISP) تا تهیه طرحهای جامع و تدوین معماری سازمانی فناوری اطلاعات را در بر می گیرند، سابقه طولانی در کشور ما ندارند و در مقایسه با پروژه های متعارف توسعه نرم افزار یا ایجاد زیرساخت، نسبتاً جدیدتر به شمار می روند. به همین نسبت نیز مشکلات بیشتری در تعریف، واگذاری، اجرا و پذیرش نتایج این پروژه ها در سازمانهای مختلف مشاهده می شود.

بدبینی عمومی نسبت به پروژه های مشاوره ای و برنامه ریزی در کشور، که به این گونه پروژه ها عمدتاً به چشم فعالیتهای پرطمطراق «گزارش ساز» می نگرد، از یکسو، و عدم کفایت و صلاحیت برخی از مشاورانی که به انجام این پروژه ها مبادرت می ورزند، از سوی دیگر، نرخ موفقیت پروژه های

آسیب شناسی پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات



رضا کرمی

karami@golsoft.com

برنامه ریزی فناوری اطلاعات را به شدت پایین آورده است. از این رو، شناسایی و تحلیل مخاطرات و مشکلات فراروی پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات هم برای مجریان و هم برای کارفرمایانی که قصد تعریف چنین پروژه هایی را دارند، بسیار ضروری است.

برای آسیب شناسی پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات اصولاً دو رهیافت وجود دارد: اول رهیافت مطالعه تطبیقی مبتنی بر مطالعه میدانی پروژه های انجام شده و جمع بندی تجارب حاصل از آنها، و دوم مطالعه تحلیلی پروژه های انجام شده توسط هر مشاور برای درس گیری از تجارب موفق یا ناموفق. هر چند جای مطالعه ای از نوع اول در شرایط کنونی کشور ما خالی است (۱). اما دشواریهای طبیعی انجام چنین مطالعاتی ضرورت انتشار نتایج مطالعات نوع دوم را از سوی مجریان پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات آشکار می سازد.

معیارهای موفقیت

پیش از بررسی عوامل شکست پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات، باید ابتدا تعریفی از موفقیت یا شکست این پروژه ها

به دست دهیم. دیدگاههای سنتی در مورد موفقیت پروژه ها، بر سه عامل زمان، هزینه و کیفیت تاکید دارند. مطابق این تعریف، پروژه موفق پروژه ای است که در زمان تعیین شده و با هزینه پیش بینی شده به انجام رسیده و انتظارات اولیه از انجام پروژه را نیز برآورده سازد. در یک تقسیم بندی دیگر، پروژه های فناوری اطلاعات را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

الف) پروژه های موفق: پروژه هایی که در زمان تعیین شده، با هزینه پیش بینی شده و با کیفیت مورد انتظار به اتمام می رسند؛

ب) پروژه های مشکل دار: پروژه هایی که به اتمام می رسند، اما از نظر زمان، هزینه، کیفیت و یا هر سه جنبه با بیش بینی های اولیه تفاوت دارند؛

ج) پروژه های شکست خورده: پروژه هایی که هرگز به اتمام نمی رسند.

در دیدگاههای جدیدتر مدیریت پروژه، عوامل دیگری نیز به عنوان معیار موفقیت پروژه ها مطرح می شود، و آن میزان اثربخشی پروژه در درازمدت است. از دید برخی از صاحب نظران، ارزیابی موفقیت یا شکست یک پروژه تنها پس از گذشت زمانی بین ۳ تا ۵ سال پس از پایان پروژه ممکن می شود (۲). به عنوان مثال، موفقیت یک پروژه پل سازی در شهر، در افق کوتاه مدت تنها با توجه به زمان، هزینه و دستیابی به مشخصات فیزیکی و ملموس پل ساخته شده قابل ارزیابی است، اما در درازمدت اثر این پروژه در اهداف کلان تری مانند روناسازی ترافیک شهر و... باید مورد توجه قرار گیرد.

در مورد پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات که هدف از اجرای آنها، ایجاد تحول در سازمانها و ارتقای بهره وری و کیفیت خدمات نهایی است، این معیار باید با شدت بیشتری مورد توجه قرار گیرد. هیچ پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات برای نفس نتایج خود پروژه انجام نمی شود، بلکه معمولاً اینگونه پروژه ها در آغاز فرایندی از توسعه مستمر و برنامه ای زیرساختها و کاربردهای فناوری اطلاعات در سازمان تعریف می شوند که باید در درازمدت به ایجاد تحول سازمانی، کاهش هزینه ها، سرعت انجام فرایندها یا تنوع خدمات سازمان بینجامد.

از این منظر می توان پروژه ای را موفق دانست که علاوه بر اجرا در زمان و با هزینه پیش بینی شده، به تولید خروجیهای توافق شده از قبل بینجامد، و در درازمدت نیز فرایند توسعه ای مستمری در زمینه فناوری اطلاعات را در سازمان ایجاد کند.

چالشها

چالشهای فراوری پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات را در یک دید کلی می توان به سه دسته زیر تقسیم کرد:

- مشکلات ناشی از محیط تعریف و اجرای پروژه؛
 - مشکلات ناشی از روش (متدولوژی) پروژه؛
 - مشکلات ناشی از نحوه اجرای پروژه.
- هر چند از این سه دسته مشکل، تنها مشکلات دسته ۲ و ۳ مستقیماً به مجری پروژه مربوط می شود و مهار مشکلات ناشی از محیط، معمولاً خارج از کنترل تیم اجرایی است، با وجود این، شناخت و تحلیل این مشکلات، توانایی مجری را در کاهش اثرات ریسک های ناشی از این گونه مشکلات افزایش می دهد.

مشکلات ناشی از محیط

ابهام در استراتژی های سازمانی: یکی از اصلی ترین اهداف برنامه ریزی فناوری اطلاعات در سازمانها، همسوسازی فناوری اطلاعات با استراتژی های سازمانی است. در دهه ۱۹۹۰ بروز آنچه به «پسارادکس بهره وری» (۳) شهرت یافت، موضوع همسوسازی استراتژیک را به پارادایم غالب برنامه ریزی فناوری اطلاعات تبدیل کرد، به گونه ای که امروزه در همه روشهای برنامه ریزی فناوری اطلاعات شناخت جهت گیرهای استراتژیک سازمان و عناصر برنامه استراتژیک آن، اولین گام در فرایند برنامه ریزی فناوری اطلاعات به شمار می رود.

در سازمانهای دولتی و خصوصی کشور ما، عدم وجود فرهنگ و تفکر استراتژیک، که خود ناشی از رقابتی نبودن فضای کسب و کار در کشور است، وضعیتی را پدید آورده که در آن، وجود سازمانهای دارای برنامه استراتژیک بدون و توافق شده، استثناست نه قاعده. اقدام به اجرای پروژه های برنامه ریزی فناوری

حدی است که از آن به عنوان پیش نیاز اجرای این گونه پروژه ها یاد می شود (۴).

نیاز به باز مهندسی فرایندها: اگر اثربخشی یک پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات را در میزان تحولی بدانیم، که این پروژه در بهبود عملکرد نهایی سازمان دارد. باید اذعان کرد که انجام این گونه پروژه ها در سازمانهایی که فرایندهای سنتی انجام کار در آنها به طور اساسی نیاز به باز طراحی و باز مهندسی دارند، از پیش محکوم به شکست است. برنامه ریزی فناوری اطلاعات که با هدف بهینه سازی استفاده از فناوری اطلاعات در دستیابی سازمان به اهدافش انجام می شود، در صورتی که در چنین سازمانهایی اجرا شود، در نهایت ممکن است به مکاتیر شدن فرایندهایی منجر گردد که یا میزان ارتباط آنها با اهداف استراتژیک سازمان مورد تردید است، و یا به دلیل اشکالات فراوان در گردش کار، عملاً مانع از دستیابی به سطح بالایی از بهره وری سازمانی می گردند.

عدم مشارکت مدیران و کارکنان: بسا توجه به ماهیت مشارکتی فرایند برنامه ریزی در سازمانها، یکی از بزرگترین چالشهای مجریان پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات جلب مشارکت فعال مدیران ارشد، مدیران میانی و سایر کارکنان سازمان در این پروژه هاست. نقش هریک از این سطوح سازمانی در فرایند برنامه ریزی فناوری اطلاعات تفاوت می کند و از تعیین جهت گیری استراتژیک تا ارائه اطلاعات لازم برای مدل سازی معماری موجود سازمان متغیر است، اما در هر صورت بدون میزان معینی از مشارکت هریک از سطوح ذکر شده، نمی توان به موفقیت پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات خوشبین بود.

میزان مشارکت کارکنان در فرایند برنامه ریزی به عوامل متعددی از قبیل منشأ تعریف پروژه، میزان حمایت رسمی مدیریت ارشد، اطلاع رسانی در مورد پروژه، طراحی سازوکارهای تشویقی و جبرانی برای مشارکت کارکنان و... وابسته است، اما در کشور ما به دلیل عوامل فرهنگی و اجتماعی متعددی که مانع از مشارکت جویی کارکنان در مدیریت و بویژه در پروژه های توسعه ای می گردد، سطح این مشارکتها بسیار پایین و جلب کارکنان به همکاری در این گونه پروژه ها بسیار دشوار است.



مشکلات ناشی از محیط تعریف و اجرای پروژه، روش و نحوه اجرای آن از جمله چالشهای فراوری پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات است.

اطلاعات در سازمانهایی که هیچیک از عناصر جهت گیری استراتژیک سازمانی (ماموریت، چشم انداز، اهداف، استراتژی ها، سیاستها، عوامل عمده موفقیت، شاخصهای کارایی و...) مشخص و مدون نیست، مجریان را ناگزیر به اتخاذ یکی از این روشها می کند:

- مجری در مراحل آغازین پروژه، به جای جمع آوری و دریافت نتایج برنامه ریزی استراتژیک سازمانی، خود اقدام به تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک سازمانی (ولو به شکل محدود) می کند. در این صورت ضمن انحراف منابع و زمان پروژه، توجه مجریان از دنبال کردن فرایند برنامه ریزی فناوری اطلاعات به تحلیل استراتژیک سازمانی منحرف می شود.

- مجری بدون شناسایی عناصر برنامه استراتژیک سازمانی، پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات را پیش می برد. در نتیجه هیچ تضمینی برای آنکه چنین پروژه هایی به تحقق همسوسازی استراتژیک بینجامد، وجود ندارد.

در هر صورت، اهمیت وجود حداقلی از برنامه استراتژیک سازمانی برای موفقیت پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات به

مشکلات ناشی از روش

تعریف محدوده و اهداف: یکی از مراحل ابتدایی هر پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات که متأسفانه در عمل اهمیت چندانی به آن داده نمی شود، روشن کردن محدوده و کسب یک بینش مشترک درباره اهداف پروژه، بین همه عوامل دست اندرکار آن است. دستیابی به این بینش مشترک از سویی به مجریان پروژه کمک می کند تا درک درستی از گامها و اقدامات ضروری پروژه پیدا کنند و بین این اقدامات و اقداماتی که می توان بسته به مقتضیات پروژه از آنها چشم پوشی کرد، تمایز قائل شوند. و از سوی دیگر انتظارات مدیران و کارکنان سازمان را از نتایج واقعی پروژه تعدیل می کند.

تجربه نشان داده است که به دلیل نویابودن فرهنگ برنامه ریزی فناوری اطلاعات در کشور ما، اغلب کارفرمایان چنین پروژه هایی دید درستی از نتایج موردانتظار نداشته و پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات را با تهیه سیستم جامع اطلاعاتی (MIS) و به طور خلاصه رفع همه مشکلات انفورماتیک سازمان یکی می دانند. چنین انتظاراتی در مرحله اجرا و پس از پایان پروژه، مجریان را با انبوهی از نیازها و توقعات غیرمعقول روبرو می سازد که در صورت عدم کنترل می تواند بر ارزیابی نتایج پروژه، اثرات منفی جدی به جای نهد.

تمرکز بر روش، به جای توجه به نتایج: یکی از دامهایی که بر سر راه مجریان پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات وجود دارد، عطف توجه بیش از حد به متدولوژی پروژه به بهای غفلت از نتایج آن است. هرچند فرایند برنامه ریزی فناوری اطلاعات فرایندی است روشمند که متدولوژی های مختلفی برای انجام آن پیشنهاد شده است، اما باید توجه داشت که همه این متدولوژی ها صرفاً الگوهای راهنمایی برای هدایت فرایند برنامه ریزی هستند؛ فرایندی که ذاتاً ماهیتی خلاق و پویا دارد و باید با توجه به مقتضیات محیطی خاص طراحی شود. به همین دلیل است که برخی از طراحان متدولوژی های برنامه ریزی فناوری اطلاعات که در سالهای اخیر رواج یافته اند، ترجیح می دهند روشهای پیشنهادی خود را در چارچوب بنامند، نه روش.

تمرکز بر روش و غفلت از نتایج، در اکثر پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات،



مجریان را به جمع آوری و تحلیل انبوهی از داده ها وامی دارد که در مراحل بعدی بخش عمده ای از آنها، مورد استفاده قرار نمی گیرند، یا در نتایج نهایی چندان تأثیری ندارند. همچنین عدم توجه به اولویت گذاری کاربردهای فناوری اطلاعات، که روشهای شناخته شده ای برای آن وجود دارد (۵)، مجریان را در مرحله برنامه ریزی اجرایی، با تعریف تعداد زیادی پروژه مواجه می کند که حجم زیاد منابع موردنیاز برای آنها، عاملی بازدارنده برای تصمیم مدیریت مبنی بر ادامه سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات محسوب می شود.

تعداد مراحل: تعداد مراحل یک پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات، به متدولوژی انتخاب شده بستگی دارد. به عنوان مثال، متدولوژی برنامه ریزی سیستم های تجاری (BUSINESS SYSTEM PLANNING=BSP) الگوی چهار مرحله ای استفاده می کرد (۶). در اکثر پروژه های اجرا شده بر مبنای متدولوژی مهندسی اطلاعات (INFORMATION ENGINEERING=IE) پروژه از ۷ مرحله تشکیل شده است (۷). چارچوب معماری این گروپ (THE OPEN GROUP ARCHITECTURE FRAMWORK=TOGAF) چرخه ای مرکب از ۹

گام را پیشنهاد می کند (۸). با وجود این، بسته به مقتضیات پروژه می توان با ادغام یا تجزیه مراحل استاندارد، تعداد مراحل عملی هر پروژه را کم یا زیاد کرد.

در انتخاب تعداد مراحل پروژه، در سازمانهایی که سطح مشارکت کارکنان در فرایند برنامه ریزی پایین است (مانند آنچه در اکثر سازمانهای کشور ما به چشم می خورد)، باید به این نکته توجه کرد که هرچه تعداد مراحل پروژه بیشتر باشد، نقاط تماس با مدیران و کارکنان سازمان (به منظور جمع آوری اطلاعات، تصحیح مدلها، صحت گذاری نتایج و...) افزایش می یابد، و به همین نسبت انرژی بیشتری باید برای جلب مشارکت کارکنان صرف شود. طولانی شدن زمان لازم برای اظهار نظر کارفرما در مورد گزارشهای هر مرحله، که اغلب در مرحله برنامه ریزی پروژه به درستی برآورد نمی شود، عامل مهمی در انحراف زمانی پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات از زمانبندی پیش بینی شده آنهاست.

داده گرایی / فرایندگرایی: گذشته از تنوع روشهای مدل سازی که در پروژه ها به کار گرفته می شود، تقریباً همه روشهای شناخته شده برنامه ریزی فناوری اطلاعات بر مدل سازی هر دو لایه عملیاتی و اطلاعاتی از معماری سازمان تاکید دارند. با وجود این، تاکید اصلی در هر روش متفاوت است. روشهای سنتی برنامه ریزی فناوری اطلاعات که بیشتر در زمینه برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی کاربرد داشته اند (مانند BSP و IE)، توجه اصلی خود را بر داده ها متمرکز می کنند و می کوشند از طریق ایجاد یک معماری اطلاعاتی یکپارچه، یکپارچگی و جامعیت سیستم های اطلاعاتی سازمان را تأمین کنند. به همین دلیل، ماتریس های «داده / فرایند» که در این متدولوژی ها نقش اساسی در تعیین معماری سیستم های اطلاعاتی ایفا می کنند، معمولاً به طور مستقیم در طراحی و تفکیک بانک های اطلاعاتی سازمان در مراحل بعدی توسعه سیستم ها قابل استفاده است. در نقطه مقابل آن، رهیافتهای جدیدتر مبتنی بر خدمات سازمانی، به تحلیل داده ها تنها به عنوان مکملی برای مدل سازی فرایندها نگاه می کنند.

انتخاب یکی از این دو دیدگاه، با توجه به ماهیت کسب و کار و مدل کاری کلان سازمان،

در هر یک از این دو صورت، غلبه یکی از دو دیدگاه مهندسی یا مدیریتی بر تیم اجرایی پروژه، می تواند توانایی این تیم را در تحلیل و مدل سازی همه لایه ها و ابعاد معماری فناوری اطلاعات را در سازمان هدف تضعیف کند. فرایند برنامه ریزی فناوری اطلاعات در یک سازمان فرایندی است پیچیده که به دانش نسبتاً بالایی در زمینه های متنوعی از مدیریت استراتژیک و مهندسی سیستم گرفته تا مهندسی نرم افزار و تخصصهای ارتباطات و شبکه نیاز دارد. فراهم آوردن ترکیب مناسبی از این تخصصها در تیم اجرایی پروژه، عامل مهمی در موفقیت پروژه است، که در عمل عدم تحقق آن به یکی از چالشهای جدی مدیران پروژه ها تبدیل می شود.

ارتباط با پروژه های در دست اجرا: پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات معمولاً در سازمانهایی تعریف می شود که در سطوح مدیریتی آنها عزم مشخصی در زمینه توسعه فناوری اطلاعات در سازمان پدید آمده باشد، با اینکه محرکهای بیرونی قوی برای توسعه برنامه ای آن احساس شده باشد. در چنین مواردی، فشار برای سرمایه گذاری در پروژه های توسعه ای موازی در زمینه فناوری اطلاعات چندان غیر معمول نیست. یکی از چالشهای اصلی تیم های اجرایی پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات در این سازمانها، چگونگی ارتباط فرایند و نتیجه پروژه، با دیگر پروژه های فناوری اطلاعات در دست اجراست.

در چنین حالتی، از یکسو شمول نتایج پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات ایجاد می کند که پروژه های دیگر از نظر تعریف و اجرا با این نتایج سازگار شوند، و از سوی دیگر، لزوم تسریع در اجرا و بهره برداری از پروژه های دیگر، فشار مضاعفی را برای تسریع در ارائه نتایج پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات وارد می کند. در عمل بسیاری از مدیران پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات می شنوند پیش از پایان پروژه خود و نهای شدن نتایج آن، در مقام مشاور برای تعریف و راهبری پروژه های دیگر ایفای نقش کنند. نقشی که خود به خود در سمت گیری نتایج پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات موثر است.



نکته ای که از سوی کارفرمایان و مجریان در اکثر پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات از آن غفلت می شود، ماهیت مستمر فرایند برنامه ریزی است.

مدیران و کارکنان، یا تغییرات سازمانی است. تجربیات شخصی نگارنده در اجرای پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات در سازمانهای متعدد دولتی و خصوصی نشان می دهد که به طور متوسط ۳۰ تا ۴۰ درصد زمان واقعی پروژه صرف بررسی و اظهار نظر نتایج پروژه توسط نمایندگان کارفرما، و اصلاحات ناشی از این بررسیها می شود، در حالی که در برنامه ریزی پروژه این زمان چیزی در حدود ۵ تا ۱۰ درصد زمان کل پروژه برآورد می شود.

ترکیب و تخصص تیم اجرایی: واقعیت آن است که اکثر شرکتهای مشاوره ای که در کشور ما اقدام به اجرای پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات می کنند، در یکی از دو دسته زیر می گنجند:

- شرکتهای با زمینه رایانه ای (اغلب نرم افزاری) که کارشناسان و تحلیلگران آنها معمولاً در رشته های مرتبط با نرم افزار تخصص و تجربه دارند.

- شرکتهای مشاوره مدیریت که زمینه تخصصی کارشناسان آنها را رشته هایی مانند مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و رشته های مشابه تشکیل می دهد.

در ابستدای پروژه، اهمیت زیادی دارد. رهیافتهای داده گرا در مورد سازمانهایی که بر مبنای ارائه خدمات یا انجام فرایندهای پیچیده و مرتبط شکل گرفته اند، معمولاً به شناسایی مجموعه ای از سیستم های اطلاعاتی یکپارچه می انجامد، بدون آنکه در عمل یکپارچگی عملیاتی مناسب را در سطح گردش کار روزمره سازمان، تامین کند. در مقابل رهیافتهای فرایندگرا در محیطهایی که کارکردهای تحلیلی و تصمیم گیری اولویت دارند، معمولاً از ایجاد یکپارچگی اطلاعاتی لازم برای پشتیبانی از روندهای تصمیم گیری کلان عاجزند.

مشکلات ناشی از اجرا

برنامه ریزی فرایند است، نه نتیجه: نکته ای که در اکثر پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات هم از سوی کارفرمایان، و هم از سوی مجریان، از آن غفلت می شود، ماهیت مستمر فرایند برنامه ریزی است. در واقع اجرای پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات را تنها باید به عنوان نقاط شروع این فرایند در سازمانها محسوب کرد. انجام این پروژه ها توسط مشاوران بیرونی، بیش از آنکه برای به سرانجام رساندن پروژه و تولید گزارشهای نهایی باشد، باید با هدف توانمندسازی ساختار داخلی سازمان برای ادامه و استمرار فرایند برنامه ریزی صورت گیرد. عدم توجه به ماهیت فرایندی برنامه ریزی فناوری اطلاعات موجب می شود که مدیران از انجام نخستین پروژه برنامه ریزی فناوری اطلاعات، که در اکثر موارد پس از پایان پروژه به نحو موثری به استمرار فرایند برنامه ریزی منجر نمی شود، توقع تاثیر درازمدت در تصمیم گیریهای سازمانی در مورد فناوری اطلاعات داشته باشند. توقعی که معمولاً برآورده نخواهد شد.

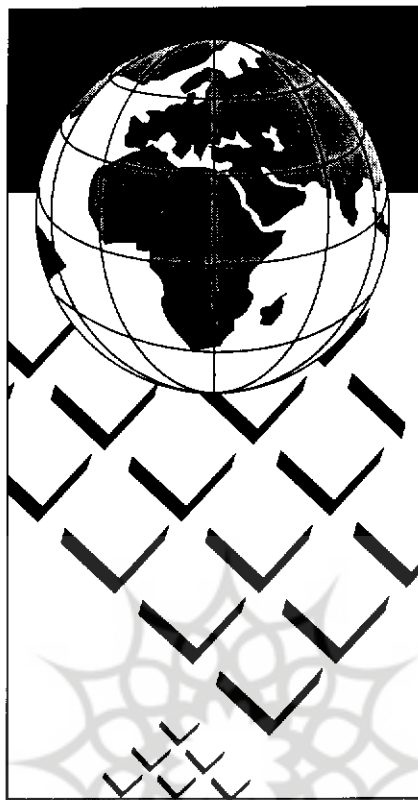
برآوردهای نادرست از زمان و هزینه پروژه: هر چند که زمان طبیعی برای انجام پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات بسین ۶ تا ۹ ماه برآورد می شود، با وجود این، در کشور ما کمتر پروژه ای را می توان یافت که در این محدوده زمانی به نتیجه مطلوب رسیده باشد. یکی از دلایل عمده این امر، عدم تحلیل مخاطرات پروژه در ابستدای کار، یا عدم توجه کافی به برخی از ریسک های جدی مانند عدم مشارکت

نتیجه گیری

چالشهایی که برای پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات ذکر شد، تنها بخشی از مشکلاتی است که مجریان پروژه های برنامه ریزی فناوری اطلاعات در سازمانهای کشور با آنها روبرو هستند. رفع ریشه ای برخی از این مشکلات به زمان و فرهنگ سازی طولانی در محیطهای سازمانی و لایه های مدیریتی این سازمانها نیاز دارد، و یقیناً از توان یک مشاور به تنهایی خارج است. اما برخی از توصیه های عمومی را می توان به منظور کاهش مخاطرات ناشی از این عوامل، یا حداقل کاهش اثرات آنها به کار بست، که در اینجا به طور خلاصه به آنها اشاره می شود:

۱- بر روی مشارکت کارکنان سرمایه گذاری کنید. تا می توانید، و از هر راه ممکن مشارکت مدیران و کارکنان کلیدی سازمان را در فرایند برنامه ریزی جلب کنید. نخستین گام برای جلب این مشارکت، اطلاع رسانی در مورد اهداف، دامنه، روش و الزامات اجرای پروژه است. اما این اطلاع رسانی، اگر صرفاً به برگزاری یک جلسه افتتاحیه محدود شود کافی نیست. باید مطمئن شوید که همه مدیران و کارکنان کلیدی و تاثیرگذار سازمان، از آنچه شما می خواهید انجام دهید، و از تاثیر آن بر آینده کاری خود آگاه شده اند. برخی از مشاوران نسبت به افشای رموز و فوت و فن کاری خود در محیط کارفرما مقاومت می کنند. با چنین روحیه ای مطلقاً نمی توان به جلب مشارکت کارکنان امیدوار بود. همچنین نباید در ارزیابی فاصله علمی و فنی خود با کارشناسان کارفرما اغراق کنید یا آن را به نمایش بگذارید.

در جلب مشارکت کارکنان دو موضوع شایسته توجه بیشتری است: نخست نقش کلیدی مدیران میانی، که اغلب در میانه مدیران ارشد و کارکنان سطح پایین از آنها غفلت می شود، و دوم اهمیت مکانیسم های جبران مشارکت در پروژه. واقعیت این است که هزینه مشارکت کارکنان در پروژه باید از ابتدا توسط کارفرما برآورد و پیش بینی شده باشد، اما حتی در صورتی که بودجه مشخصی برای این کار در نظر گرفته نشده باشد، مجری موظف است که این هزینه ها را جزء هزینه های انجام پروژه محاسبه کرده و مکانیسم سالمی برای پرداخت



آن طراحی کند.

۲- به ماهیت چرخه ای فرایند برنامه ریزی توجه کنید. برخلاف الگوهای سنتی برنامه ریزی (به عنوان مثال IE)، چرخه های جدیدتر برنامه ریزی فناوری اطلاعات بر ماهیت چرخه ای و تکرار شونده برنامه ریزی تاکید دارند. گذشته از آنکه زمان پیش بینی شده برای انجام پروژه چه فرصتی برای تکرار مراحل فراهم کند، باید توجه داشت که اصرار بر جمع آوری همه اطلاعات لازم یا تکمیل همه اجزای یک مدل در یک مرحله پروژه، گاهی ممکن است اثرات تاخیری بر کل پروژه داشته باشد، در حالی که می توان بسیاری از نواقص مراحل پیشین را در مراحل بعدی جبران کرد.

۳- زمان لازم برای اظهار نظر کارفرما پیش بینی کنید. ضروری است که زمانهای لازم برای بررسی و صحت گذاری فرآورده های پروژه ها توسط نمایندگان کارفرما، به طور مشخص در برنامه زمانی پروژه پیش بینی شده باشد. برآورد این زمان باید با توجه به عوامل مختلفی از قبیل فرهنگ و بلوغ سازمانی، سابقه برنامه ریزی در سازمان، سطح تخصص نمایندگان کارفرما، و... صورت گیرد. بویژه باید از این ساده انگاری که

فهم و بررسی فرآورده ها، به همان سرعتی که توسط ما صورت می گیرد، توسط نمایندگان کارفرما نیز می تواند انجام شود، پرهیز کرد.

۴- محدوده و اهداف پروژه را از پیش روشن سازید. تا آنجا که می توانید درک مشترکی بین خود و عوامل کارفرما، از دامنه و اهداف پروژه ایجاد کنید. مطمئن شوید که مدیریت و کارکنان درگیر در پروژه، موضوع و هدف پروژه را با مفاهیم مرتبطی مانند سیستم جامع، MIS، ERP، و... خلط نمی کنند.

۵- دانش برنامه ریزی فناوری اطلاعات را به محیط کارفرما منتقل کنید. ممکن است این انتقال دانش فنی در کوتاه مدت به زیان شما به نظر برسد. اما مطمئن باشید بدون انتقال فرهنگ و دیدگاه برنامه ریزی فناوری اطلاعات به سازمان، هیچگاه ارزیابی درستی از اهمیت و ارزش کار شما صورت نخواهد گرفت. □

منابع و مآخذ:

۱- اکبری، حسین و دیگران، «ارزیابی تطبیقی پروژه های مدیریت استراتژیک در سازمانهای ایرانی»، تدبیر، شماره ۱۴۳، فروردین ۸۳، ص ۱۶.

2 - TURNER, J.R., THE HANDBOOK OF PROJECT-BASED MANAGEMENT, 2nd EDITION, MCGRAW - HILL, 1998, P.71.

۳- رازقی اسکویی، فرانک، «اهمیت ارزیابی پروژه های آی تی / آی اس»، خبرنامه انفورماتیک، شماره ۸۹، دی ماه ۸۲، ص ۱۸.

۴- فهمی، مهدی، «فرایند تدوین طرحهای جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات»، تکفا، شماره ۷ و ۸، مرداد و شهریور ۸۲، ص ۶۲.

5 - WARD J., AND J.PEPPARD, STRATEGIC PLANNING FOR INFORMATION SYSTEMS, 3rd EDITION, WILEY, 2002, P.41.

۶- راهنمای برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی، مترجم: نرگس مینا، شرکت داده پردازی ایران، ۱۳۷۷، ص ۱۹.

۷- مقایسه متدولوژیهای ایجاد و توسعه سیستم های اطلاعاتی، انتشارات انیستیتو ایزایران - ۱۳۸۰.

8 - THE OPEN GROUP ARCHITECTURE FRAMEWORK (TOGAF), VERSION 8, ENTERPRISE EDITION, 2002.

• رضا کرمی: مدیرعامل شرکت مهندسی نرم افزاری گلستان