

چک لیست اجرایی طرح‌های فناوری اطلاعات



ترجمه: حبیب‌الله فتاحی

دامنه و منابع مالی طرح همراه با بهبود فرایند برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل به طور چشمگیری میزان موفقیت این گونه طرح‌ها را افزایش می‌دهد. عامل مهمی که در تامین نتایج مورد انتظار طرح‌ها وجود دارد مشارکت بیشتر مدیران شرکت در مراحل کلیدی طرح است. این مراحل کلیدی به شرح زیر است:

- تصویب طرح پیشنهادی،
- انتخاب محصول مورد نظر و عرضه‌کننده آن،
- تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی،
- پیاده‌سازی و استقرار،
- بررسی موارد پس از پیاده‌سازی.

چک لیست موجود، مرحله نخست یعنی تصویب طرح پیشنهادی را در بر می‌گیرد. همچنین این چک لیست بعضی از پرسشهایی را که مدیران ارشد، پیش از تصویب هر گونه سرمایه‌گذاری در طرح فناوری اطلاعات و وسایل ارتباطی پشتیبان آن باید مطرح کنند و پاسخ مناسب آنها را بیابند، در بردارد. مدیران ارشد باید مناسبیت هر پرسش را در رابطه با محیط خاص آن فعالیت در نظر

در اجرای طرح‌های فناوری اطلاعات موارد مشخص بسیار زیادی وجود دارد حاکی از این که این طرح‌های زیربنایی فناوری اطلاعات و ارتباطات به نتیجه نرسیده‌اند، سرمایه‌گذارهای کلانی در فناوری اطلاعات نیمه‌تمام و تکمیل نشده رها شده‌اند، طرح‌های فناوری اطلاعاتی وجود داشته‌اند که تکمیل شده اما بعداً برای رفع نیازهای شرکت مناسب تشخیص داده نشده‌اند.

در ایالات متحده آمریکا، نظرسنجی انجام شده از حساب‌برسان سیستم‌های اطلاعاتی نشان می‌دهد که مخارج طرح‌های تکمیل شده حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد بیش از بودجه پیشبینی شده و مدت اجرای طرح‌ها بین ۲ تا ۳ برابر فراتر از جدول زمانبندی بوده است. در کشور بریتانیا، همایش نظرخواهی پیرامون مهارت‌های فناوری اطلاعات دریافته است که ۷۰ درصد از کاربران فناوری اطلاعات بر این باورند که بازده سرمایه‌گذاری در طرح‌های فناوری اطلاعات مناسب نیست. بررسی مشکلات طرح‌های فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که برآورد درست‌تر مدت زمان،



۱-۵- آیا مدیران بخشهای تجاری و اطلاعات از طرحها و راهبرد سازمان به طور کامل آگاه هستند؟

بررسی منافع طرح

این پرسشها معطوف به امتیازهای مورد انتظار از طرح فناوری اطلاعات مورد نظر است. هدف از طراحی آنها اطمینان یافتن از این موضوع است که آیا منافع این طرح به طور واضح معین و مشخص شده است و آیا تحقق این منافع پس از تکمیل طرح امکانپذیر است؟

۱-۲- آیا طرح مورد نظر بنگاه تجاری را در رسیدن به هدفهای راهبردی یاری می‌رساند؟

۲-۲- از این طرح چه امتیازها و بهبودی را می‌توان انتظار داشت و اینها چگونه سنجش می‌شوند؟

• آیا این منافع از جنبه کمی شناسایی شده‌اند؟
• منافع کمی طرح کدامند و تحقق آنها چگونه نشان داده می‌شود؟

• آیا تحقق منافع طرح، توجیه‌کننده هزینه‌های دوره عمر آن هست؟

۲-۳- با اجرای این طرح کدام فرایند بنگاه تجاری بهبود خواهد یافت و مشتریان چگونه از آن منتفع می‌شوند؟

۲-۴- آیا کارکرد فنی راه حل پیشنهادی نیازهای همه گروه‌های مرتبط را به طور مناسب برآورده می‌سازد؟

۲-۵- آیا سیستم پیشنهادی توسط سازمانهای بیرونی نظیر خریداران و فروشندگان مورد استفاده قرار خواهد گرفت؟ در این صورت، چه منفعی عاید آنها خواهد شد؟

۲-۶- آیا سیستم پیشنهادی دسترسی کاربران به تمام موارد مورد نیاز آنها را در زمان لازم تامین می‌کند؟

۲-۷- آیا در طرح سیستم، کنترل‌های کافی و مناسب به منظور محافظت از بنگاه تجاری گنجانده شده

بگیرند تا مطمئن شوند توجه کافی به موارد اصلی شده و به موارد جانبی ضرورت توجه وجود نداشته است.

مرحله تصویب طرح پیشنهادی دربرگیرنده مرحله ارزیابی توجیه طرح، امکانپذیری بودن طرح و پیامدهای آن است. **مناسبت راهبردی**^۲ منافع حاصل از طرح و اثر بخشی تغییرات سازمانی طرح، عناصر اصلی چنین ارزیابی هستند.

در نتیجه، پرسشهای منعکس در این چک لیست تحت سرفصلهای زیر طبقه‌بندی شده‌اند:

- جنبه‌های راهبردی،
- بررسی منافع طرح،
- ارزشیابی طرح،
- مدیریت بر تغییرات،
- مدیریت بر مخاطرات،
- رعایت قوانین و مقررات،
- موارد ایمنی اطلاعات.

جنبه‌های راهبردی

این پرسشها به راهبردهای اطلاعات و ارتباطات بنگاه تجاری می‌پردازد. این پرسشها به منظور اطمینان یافتن از این موضوع است که آیا راهبردها واقعیت دارند، به کسب و کار مربوطند و همه اعضای مرتبط با آن، به طور کامل مشارکت و تعهد دارند؟

۱-۱- آیا نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی بنگاه را بررسی و گردش آن را در سیستم دنبال می‌کنید؟

۱-۲- آیا راهبرد اطلاعات و ارتباطات و سیستمها را بارها و با جدیت لازم بررسی می‌کنید؟

۱-۳- آیا بنگاه و سیستمهای اطلاعاتی را به طور دوره‌ای با سازمانهای همتراز و رقیب آن می‌سنجید؟

۱-۴- آیا به طور مرتب در جریان فرصتهای جدید کسب و کاری که با پیشرفتهای فناوری به وجود می‌آید، قرار می‌گیرید؟

عامل مهمی که در تامین نتایج مورد انتظار طرحها وجود دارد مشارکت بیشتر مدیران شرکت در مراحل کلیدی طرح است

است؟ آیا این کنترلها قابل حسابرسی هستند؟

ارزشیابی طرح

این پرسشها به سازوکارهای ارزشیابی به کارگرفته شده برای تعیین امکانپذیری طرح می پردازد. هدف از طراحی آنها اطمینان یافتن از این موضوع است که همه جنبه های طرح به طور همه جانبه ارزشیابی و راه حل بهینه برگزیده شده باشد.

۱-۳- آیا طرح تجاری تفصیلی که توسط طرحهای مالی و فنی پشتیبانی می شود، آماده شده است؟

۲-۳- آیا یک طرح پیشنهادی مناسب برای پروژه تهیه شده است؟

۳-۳- آیا دوره عمر فناوری پیشنهادی پیشبینی شده است؟

۴-۳- دوره عمر این فناوری چه مدت و مخارج طول عمر پروژه چه میزان است؟

۳-۵- آیا مطالعه امکان سنجی و ارزیابی راه حل های مختلف از جنبه های تحلیل فزونی منافع بر مخارج و سایر معیارهای عملیاتی انجام شده است؟

۳-۶- آیا مدیریت عملیاتی سیستم پیشنهادی، به وسیله خود کاربران و با کمترین پشتیبانی واحد فناوری اطلاعات امکانپذیر است؟

۳-۷- آیا وارد کردن داده ها^۳ به منظور اجرای سیستم یک بار و تنها یک بار صورت می گیرد؟

۳-۸- در صورت نیاز به ارتباط کاربرهای سایر واحدهای تجاری آیا امکانات پیوند اضافی وجود دارد؟

مدیریت بر تغییرات

پرسشهای این بخش به ایجاد و استقرار طرح می پردازد و هدف آنها اطمینان یافتن از این امر است که تمام جنبه های گذار به سیستم جدید با مشارکت همه اشخاص ذینفع و با کمترین اختلال

در فرایند تجاری تحت شرایط تغییر، به عمل آمده باشد.

۴-۱- آیا افراد دست اندرکار ایجاد و استقرار

طرح، شایسته و درخور اعتماد هستند؟

۴-۲- آیا شیوه های موثر برای در جریان قرار دادن همه کارکنان در ارتباط با توسعه و پیشرفت پروژه به کار گرفته می شود؟

۴-۳- آیا نقش، مسئولیت و زمان انجام کار همه افراد دست اندر کار به روشنی تعیین و از طرف

آنها پذیرفته شده است؟

۴-۴- آیا دستور عملی برای مدیریت موضوعات کاری^۴ وجود دارد؟

۴-۵- آیا منابع کافی برای پیاده سازی طرح جدید و همزمان پشتیبانی سیستم قدیمی به طور مناسب، وجود دارد؟

۴-۶- آیا نکاتی درباره توسعه کارکنان از جمله دوره های آموزشی و دوره های بازآموزی وجود دارد که باید در نظر گرفته شود؟

۴-۷- هزینه های آموزشی شامل آموزش حین کار چه میزان است؟

۴-۸- آیا کارکرد امکانات داخلی سیستم اطلاعات مدیریت سازمان می تواند سیستم رادر مجموع

به عهده بگیرد؟ در غیر این صورت آیا ترتیبات درخور پذیرش برای استفاده از منابع اشخاص

ثالث صورت گرفته است؟

۴-۹- آیا توافقها و ترتیبات مناسب برای تمام جنبه های پشتیبانی کاربران در نظر گرفته شده

است؟

۴-۱۰- آیا کاربران در جریان ترتیبات در نظر گرفته شده برای پشتیبانی قرار داده شده اند و آیا آنها را

بدرستی فهمیده اند؟

مدیریت بر مخاطرات

این پرسشها به مخاطرات نهفته در طرح می پردازد و هدف آنها اطمینان یافتن از این امر است که

بررسی مشکلات

طرحهای فناوری اطلاعات

نشان می دهد که

بر آورد درست تر

مدت زمان

دامنه

و منابع مالی طرح

همراه با

بهبود فرایند برنامه ریزی

نظارت و کنترل

به طور چشمگیری

میزان موفقیت این گونه

طرحها را

افزایش می دهد



**مرحله تصویب
طرح پیشنهادی
در برگیرنده
مرحله ارزیابی
توجیه طرح
امکانپذیر بودن طرح
و پیامدهای آن است**

اطلاعات در مقابل دسترسی غیرمجاز یا تغییر و
تعدیل غیرمجاز محافظت می شوند.

۱-۷- آیا سیستم پیشنهادی در زمان نیاز به طور
کامل آماده و قابل استفاده خواهد بود؟ بنگاه
چگونه با مشکلات مداوم سیستمها کنار خواهد
آمد؟

۲-۷- آیا داده ها و اطلاعات موجود در سیستم
پیشنهادی تنها در معرض استفاده افراد مجاز قرار
خواهد گرفت؟

۳-۷- از داده ها و اطلاعات در برابر تغییر و تعدیل
غیرمجاز چگونه محافظت خواهد شد؟
۴-۷- چه امکاناتی برای مشخص کردن
دسترسیهای غیرمجاز، سوءاستفاده، و استفاده
نادرست به وسیله کارکنان یا اشخاص ثالث
وجود خواهد داشت؟



- 1- IT Skills Forum
- 2- Strategic Fit
- 3- Data Capture
- 4- Issues Management

یادداشتها:

منبع:

- IFAC, IT Committee, IT Project Executive
Checklist, 1989

مخاطرات به روشنی شناسایی و اثر بالقوه موارد
ناموفق ارزشیابی و راهبردهای مناسب به منظور
رفع مشکلات ایجاد شده باشد.

۱-۵- چه اشکالاتی ممکن است در طرح به وجود
آید و چرا؟

مشکلاتی نظیر موارد زیر ممکن است بروز کند:

- ترید در مقبولیت فناوری مورد نظر،
- کم تجربگی و ناتوانی عرضه کننده فناوری،
- کم تجربگی منابع داخلی در متدولوژی
محصول،
- محدودیتهای منابع،

- جامع نبودن برآورد مخارج پروژه،
- اشتباه گرفتن فرایندهای اصلی ماموریت طرح،
- اشتباه در تعیین زمان پایان کار طرح.

۲-۵- اگر اشتباهی رخ دهد چه پیش خواهد آمد و
اثر تخریب چقدر خواهد بود؟

۳-۵- در مورد مشکلی که رخ داده است چه
می توان کرد و آیا انجام آن کفایت دارد؟

۴-۵- آیا طرح اقدامات اجرایی با جزئیات کامل
نظیر چه چیزی، چگونه، چه وقت و به وسیله
چه کسی باید انجام شود، تهیه شده است؟

رعایت قوانین و مقررات

این پرسش به جنبه های رعایت قوانین و مقررات
در طرح می پردازد. هدف آن اطمینان یافتن از این
امر است که تمام موارد مرتبط با امور قانونی
مشخص و سازوکار رعایت آن معین شده باشد.
۱-۶- آیا جنبه های قانونی و مقرراتی سیستم نظیر
حفاظت از داده ها، الزامات بهداشتی و ایمنی،
ارزیابی شده است؟

موارد ایمنی اطلاعات

این پرسشها به ایمنی سیستم اطلاعاتی می پردازد.
هدف آنها اطمینان یافتن از این امر است که سیستم
در زمان نیاز، آماده استفاده باشد و داده ها و