

دومین همایش راهبری و مدیریت فناوری اطلاعات

۲۷ آذرماه ۱۳۹۲، کتابخانه ملی، تهران

www.itcg.ir

بررسی آسیب‌های حوزه کارفرمایی در تعریف و اجرا پروژه‌های فناوری اطلاعات



هادی خانی

مدیر کل فناوری اطلاعات سازمان قضایی



فهرست مطالب



- مقدمه
- پروژه‌های بررسی شده
- تحلیل یافته‌های کلیدی
- نتیجه‌گیری



مقدمه

- حجم رو به تزاید پروژه‌های فناوری اطلاعات در کشور
- عدم موفقیت پروژه‌های ملی در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده
- به هدر رفتن منابع مالی کشور
- نیاز به بررسی و تصحیح مسیر از طریق:
 - بازنگری در روش‌ها و فرآیندها
 - رفع موانع اجرایی و عملیاتی
 - استفاده از الگوها و چارچوب‌های تجربه شده جهانی



روش‌شناسی پژوهش

• بررسی پروژه‌ها

- تعیین نوع و اندازه پروژه
- بررسی اسناد و مدارک پروژه (فنی)
- بررسی اسناد و مدارک پروژه (حقوقی و مالی)
- حضور در محیط عملیاتی پروژه
- مطالعات میدانی
- مصاحبه با دست‌اندرکاران پروژه



پروژه‌های بررسی شده

- **پروژه‌های بزرگ و ملی با ویژگی‌هایی نظیر:**
 - محدوده اطلاعاتی (ملی)
 - یکپارچگی اطلاعاتی / سیستمی (ملی)
 - سطح محرمانگی و امنیت داده (زیاد / ملی)
 - ذی‌نفعان (عامه مردم یا سازمان‌های متعدد)
 - زیرساخت ارتباطی مورد نیاز (کشوری)



چرخه کارفرمایی و چرخه محصول





تحلیل یافته‌های کلیدی

فراوانی (%)	فرآیند سطح ۲ بلوغ
۱۲/۷۹٪	مدیریت تفاهم‌نامه
۳۸/۳۷٪	تدوین و استخراج نیازمندی‌ها
۲/۳۳٪	ارجاع کار
۶/۹۸٪	طرح ریزی پروژه
۵/۸۱٪	پایش و کنترل پروژه
۳/۴۹٪	مدیریت تغییر نیازمندی‌ها
۸/۱۴٪	اندازه‌گیری و تحلیل



آسیب‌های حوزه طرح‌ریزی

- تحلیل نامناسب از ذینفعان درون و برون سازمانی پروژه ها
- عدم توجه به بلوغ تدریجی محصولات فناوری اطلاعات
- مدیریت ریسک نامناسب در پنج محور سازمان، محصول، مجری، محیط و متدولوژی
- عدم تطابق سیاست‌گذاری‌های فناوری اطلاعات سازمان‌ها با برنامه‌ریزی‌های اجرایی و عملیاتی
- عدم توجه به استانداردها و شاخص‌های تولید، ارزیابی، انتخاب و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای و پروژه‌های فناوری اطلاعات
- وابستگی تدریجی پروژه‌های فناوری اطلاعات سازمان‌ها به افراد خاص (قهرمان پروری در مدیریت فناوری اطلاعات)



آسیب‌های حوزه تدوین و استخراج نیازمندی‌ها

- عدم توجه کافی به مفهوم و اصول امنیت
- عدم تداوم و استمرار محصولات و خروجی‌های فناوری اطلاعات
- رویکرد تقلیدی، تحمیلی و تبلیغی در مهندسی نیاز پروژه‌های فناوری اطلاعات
- بزرگ‌نمایی بیش از حد بعد ابزاری فناوری اطلاعات در تدوین نیازها
- عدم ارزیابی دقیق آمادگی الکترونیکی دستگاه در پیاده‌سازی استانداردهای دولت الکترونیک
- غالب بودن تفکر اتوماسیون در مقایسه با تفکر انفورماتیزاسیون (اطلاعاتی سازی)
- بلوغ فکری نامناسب در مقابل بلوغ سیستمی مورد انتظار



آسیب‌های حوزه ارجاع کار

- عدم توجه کافی به شاخص‌های شایسته سالاری در انتخاب مناسب مدیران، مشاوران، برنامه‌ریزان و مجریان پروژه‌های فناوری اطلاعات سازمان (توجه به تفکر مدیریت تکنولوژی)
- ضعف در انتخاب مناسب پیمانکار و عدم تعریف شاخص‌های بومی شده ارزیابی و کنترل پروژه‌های فناوری اطلاعات (عدم تناسب منطق اجرایی بخش دولتی و بخش خصوصی)
- استفاده نامناسب از واژه مقاومت در برابر تغییر (عدم توجه به سه مرحله تفسیر ، سرکوب و پذیرش)



آسیب‌های حوزه پایش و کنترل

- موفقیت در پیاده‌سازی و عدم موفقیت در تاثیر گذاری
- تولید انبوه اطلاعات و مشکلات سازمان در نگهداری و به‌روزرسانی اطلاعات مذکور، به دلیل ضعف در تدوین استاندارد (استاندارد سازی تولید اطلاعات)
- عدم توجه پذیری مناسب پروژه های فناوری اطلاعات
- عدم ارایه گزارش‌های مربوطه
 - گزارش وضعیت و پیشرفت پروژه
 - گزارش وضعیت و پیشرفت هر یک از پیمانکاران پروژه
 - گزارش پیشرفت پروژه به بهره‌بردار
 - گزارش پیشرفت پروژه بر اساس جمع‌بندی اطلاعات مربوط به نقاط عطف



آسیب‌های مدیریت تفاهم‌نامه

- وابستگی تدریجی پروژه‌های فناوری اطلاعات سازمان‌ها به تامین‌کنندگان
- وجود باور نادرست رانت‌خواهی و تبانی سازمان در بخش خصوصی و کاهش تمایل مشارکت بخش خصوصی در رقابت‌های سالم انتخاب پیمانکار ناشی از تعدد قراردادهای ترک تشریفات مناقصه و ...
- عدم توجه کافی به تنظیم قرارداد به عنوان مهمترین منطق ارتباطی کارفرما و پیمانکار
- عدم شفاف‌سازی حق مالکیت محصولات تولید شده فناوری اطلاعات و بروز تعارضات بین سازمان و بخش خصوصی
- عدم توجه سازمان‌ها به روش کنسرسیوم چند پیمانکار در پیاده‌سازی پروژه‌های بزرگ فناوری اطلاعات
- تصور نادرست برد- باخت سازمان در ارتباط با شرکت‌های طرف قرارداد و عدم تعریف زیان و سود مشترک بین پیمانکار و کارفرما
- تعدد پروژه و پیمانکار بدون توجه به توجیه‌پذیری فرهنگی
- عدم مدیریت مناسب روابط با پیمانکاران و بروز تنش‌های حقوقی



مدیریت تغییر نیازمندی‌ها

- روزمره گی سیستمی پروژه‌های فناوری اطلاعات و عدم تعریف به موقع طرح‌های توسعه و تولید سیستمی
- عدم بررسی دامنه اثر درخواست تغییر نیازمندی‌ها
- عدم وجود ساختار تصمیم‌گیری در مورد درخواست‌های تغییر
- عدم تعریف درخواست و ایراد در فرهنگ سازمانی



مدیریت پیکربندی

- عدم تعریف روال ردیابی تغییرات
- عدم وجود یک مخزن داده یکپارچه دربرگیرنده سوابق و اطلاعات هر آیتم (مدیریت تجربه ها و مستندات تغییر پروژه ها)
- عدم میناگذاری اطلاعات
- عدم وجود سازوکاری جهت تعریف ارتباط آیتمها



تحلیل یافته‌های کلیدی

- ۷۰ درصد مشکلات با حصول فرآیندها تا سطح دوم قابل رفع است.
- ۳۰ درصد مشکلات نیاز به سطوح بالاتر بلوغ دارد.





پرسش و پاسخ