


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات از دیدگاه واقع بینانه



لزوم توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی فناوری  
اطلاعات در سازمان و تجزیه و تحلیل ریشه های  
عدم موفقیت کامل پروژه های فناوری اطلاعات از  
زوایای غیر فنی

# واقعیت

امروزه یکی از مهمترین دغدغه های محققان ، مجریان و کارفرمایان پروژه های فناوری اطلاعات ، ریشه یابی و پیش بینی دلایل شکست یا عدم موفقیت کامل این گونه پروژه هاست.

شواهد نشان می دهد که معمولاً پروژه های فناوری اطلاعات یا در بازه زمانی تعیین شده به سرانجام نمی رسند و یا اگر هم به سرانجام برسند تبدیل به **عادت** شده و پویایی و انعطاف لازم را به دلیل کمرنگ بودن انگیزه خلاقیت و به روزسازی و توسعه ندارد .

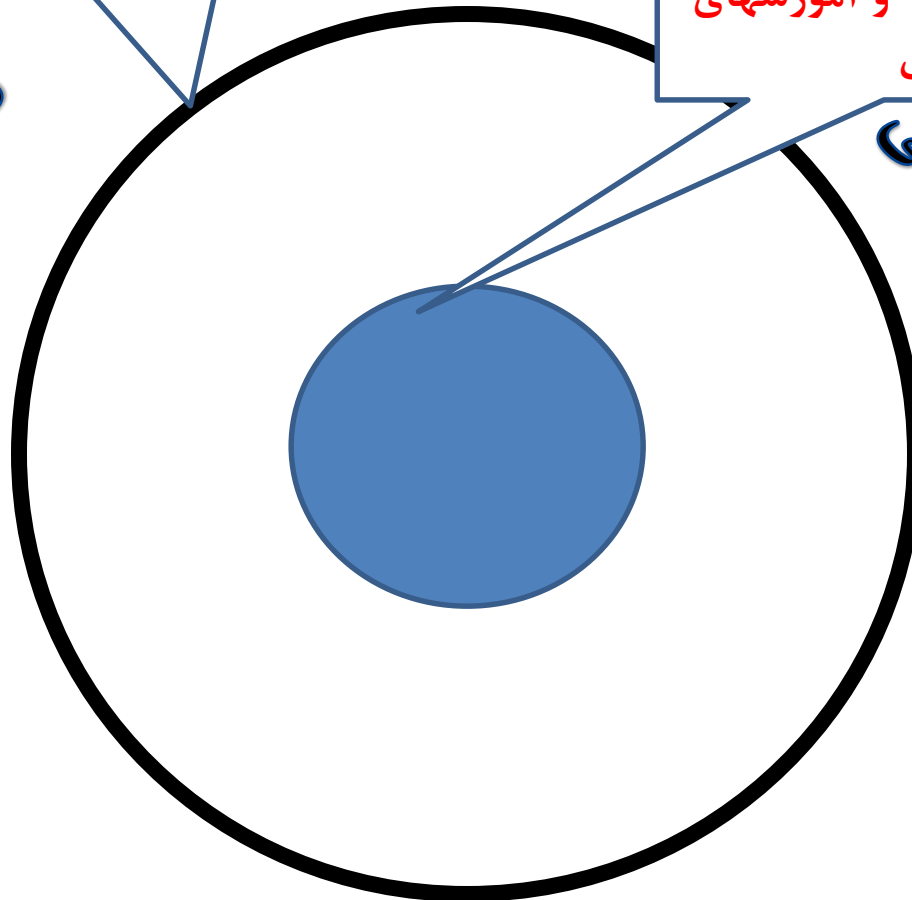
# ریشه یابی

پوسته IT (غیر فنی) : شخصیت پروری ،  
فرهنگ سازی ، بومی سازی ، آموزش  
های غیر فنی ، اغناسازی و حتی  
عواطف و احساسات

هسته IT (فنی) : منطق ریاضی ،  
فن مهندسی و استانداردهای  
پیاده سازی ، ابزارهای تحقق  
فناوری اطلاعات و آموزشهای  
فنی

کمترین توجه سازمانی  
(حدود ۱۰٪)

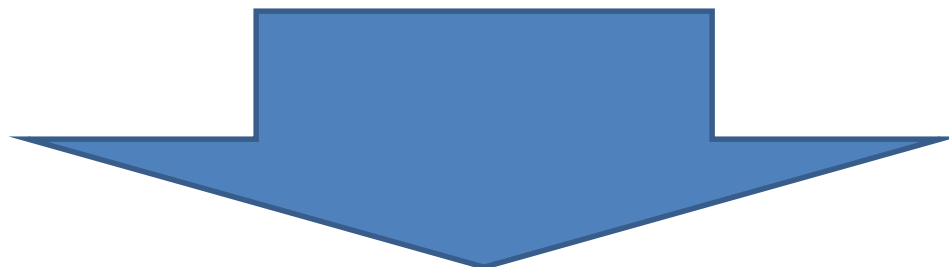
بیشترین توجه سازمانی  
(بالای ۹۰٪)



**فشارهای وارد بر سازمان برای تغییر و تحول :**

**حوزه کسب و کار**

**حوزه فناوری اطلاعات**



**مدیریت مشارکتی**



**مدیریت تغییر**

**Information is an **Asset** that like other business asset needs to be protected , information can exist in many forms ..... or spoken in **conversation** ( ISO/IEC 27001 :2005)**

# رویکرد به اطلاعات و افکار سازمانی در سازمانها هنوز دانشی است و نه سرمایه

توماس ادیسون می گفت چاره هر کار ۹۹ درصد تلاش، کوشش و عرق ریختن و تنها یک درصد الهام است و آلبرت انیشتین نیز به ۹۰ درصد تلاش و تنها ۱۰ درصد الهام معتقد بود. اما آلشولر مبتکر روسی تئوری TRIZ بر این باور است که ۹۵ درصد از "مسائل" جدید قبلاً چندین بار حل شده اند و دیگر نیازی نیست برای دستیابی به راه حل مطلوب هزاران سعی و خطا انجام داد و کافی است با بهره گیری از پتانسیل های فکری و مرور تجارب سازمانی راه حل مناسب را دوباره پیدا کنیم



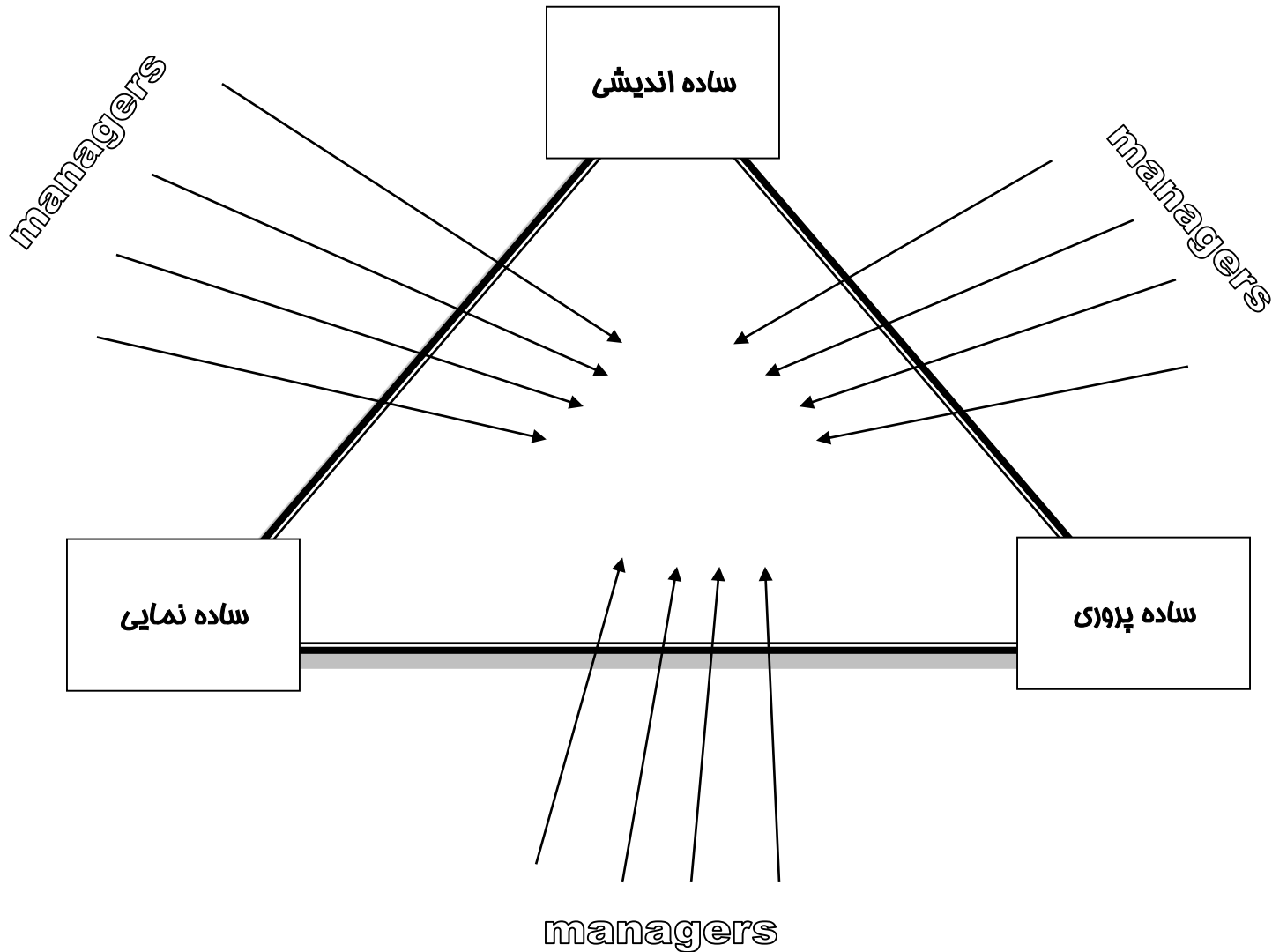
نتیجه گیری :

شاید بتوان گفت یکی از دلایل اصلی عدم تحقق کامل اهداف فناوری اطلاعات ، نه پول ، نه نوع سیستم ، نه شرکت پیمانکار و نه استاندارد مورد استفاده ، بلکه عدم **بلوغ سازمانی** و دیدگاه ابزاری در مدیریت فناوری اطلاعات است

**بلوغ سازمانی در فناوری اطلاعات چگونه محقق می شود ؟**

دکتر ادگار این نویسنده کتاب فرهنگ سازمانی می گوید : اکنون نشانه های فراوانی در دست است که ثابت می کند فرهنگ سازمانی بر کارکرد سازمان اثر می گذارد . و جدی گرفتن فرهنگ یعنی اینکه پیش از دست زدن به هر کاری به پیامدهای آن بیاندیشیم و مشخص نماییم که فرهنگ موجود از کدام جنبه موافق و از کدام جنبه مخالف تحول شماست .

# مثلت برمودای مدیران



## ۱- دیدگاه و تعریفمان را نسبت به مقاومت در برابر تحول ، تغییر دهیم

- مقاومت در برابر تحول کاملاً طبیعی است و زائیده عاداتهای یک سازمان است و بروز آن منطقی است

- باید این دیدگاه را پذیرفت که رفتار سازمانی ناشی از عادت ها است و عادت ناشی از تکرار فعالیت و اگر رفتاری را اشتباه می بینیم ، می بایست به ریشه آن یعنی تعریف نادرست فعالیت رجوع کنیم

اوریسون سوئت ماردن : ما به وسیله اندیشه های خود ترقی می کنیم واز نردبان تصویری که از خویشتن داریم بالا می رویم . عاداتها درآغاز همچون رشته ای نازک و نامرئی هستند و هر بار که عملی را تکرار می کنیم ، رشته ای بر رشته های دیگر تنیده می شود تا سرانجام مانند طناب ضخیم و چاره ناپذیر بر دست و پای افکار و اعمال ما می پیچد

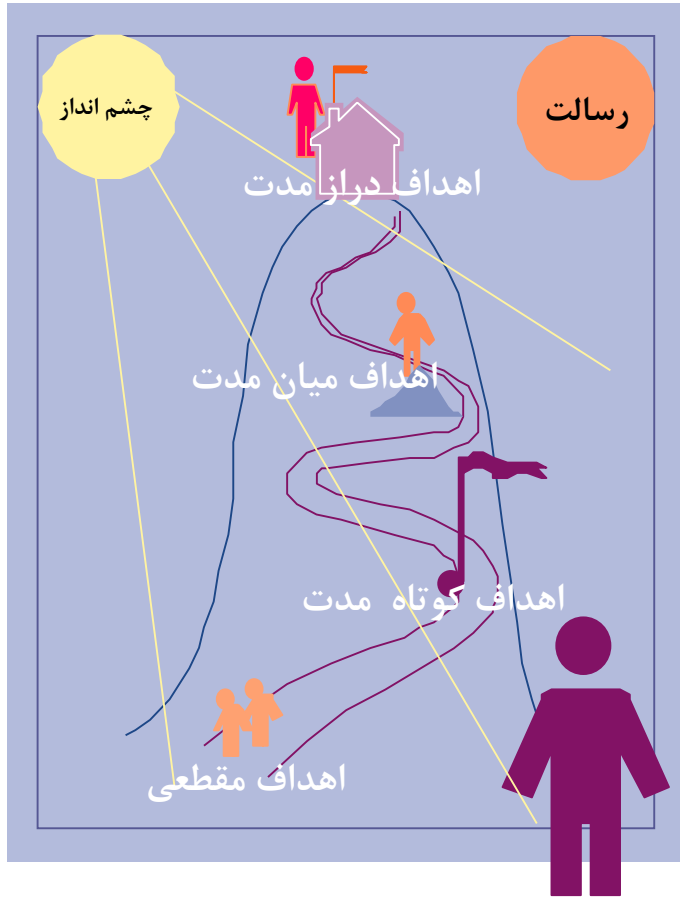
پس بیایید بپذیریم که مقوله مقاومت در برابر تغییر نوعی بیماری سازمانی است که فرد مقاوم در شکل گیری آن نقشی نداشته است واین بیماری محصول رفتار خوگرفته و عادت های سازمانی است

## ۲- توجه به سواد اطلاعاتی

- سواد اطلاعاتی فرآیند افزایش توانایی در جهت تشخیص نیازهای اطلاعاتی است
- منظور و مقصود از کسب اطلاعات ، بدست آوردن معلومات نیست بلکه هدف کسب توانایی برای انجام اقدامات درست و مناسب است
- برخی موارد کارهایی که نباید انجام دهیم بسیار مهمتر از کارهایی است که باید انجام دهیم .
- مسائل امروز ناشی از راه حل های دیروز است

## ۳- مدیریت زمان را جدی بگیریم

در مدیریت زمان پارادایم مهم اینست که از آینده شروع کنیم و به وضع موجود برسیم چراکه اگر از وضع موجود شروع کنیم فقط با محدودیت روبرو هستیم و اگر از آینده شروع کنیم، با دنیایی از نامحدودی روبرو می شویم.



در انتخاب استانداردهای پیاده سازی سیستم ها به پارامترهایی همچون **انعطاف پذیری** (تغییر پذیری سریع در قبال فشارهای درونی و بیرونی)، **ترویج ساختار فرآیندی** به **جای ساختار وظیفه ای**، **کوچک سازی فرآیند**، **چابک سازی** (اولویت با اطلاعات ارزشمند)

## ۴- در پیاده سازی پروژه های فناوری اطلاعات اغنا سازی را سرلومه کار قرار دهیم

**آرتور شوپنهاور :** همه حقایق برای اینکه پذیرفته شود از سه مرحله می گذرند ابتدا مورد تمسخر قرار می گیرند ، سپس با خشونت مورد مخالفت واقع می شوند و در نهایت به عنوان امری بدیهی پذیرفته می شود.

- سعی نماییم با درک صحیح و مدیریت مناسب مراحل فوق الذکر را پشت سر گذاریم
- بیایید در محیط کارمان به حرفهای کاربران با دقت گوش فرا دهیم
- بیایید سازمان را عادت دهیم که در زمینه مباحث علمی مناظره را جایگزین مذاکره نماییم (یا طرف مقابلمان را قانع کنیم و یا اجازه دهیم او ما را قانع نماید)
- در قبال انتقادات ، درخواست های تغییر و پیشنهادات ، سلیقه ای و احساسی برخورد نکنیم!
- این فرهنگ را در سازمان نهادینه سازیم که سیستم تحویل شده نیاز امروز است و فردا با طرح نیازهای جدید ، سیستمی جدید نیاز داریم
- با اتخاذ سیاستهایی نظیر نظام های تشویق و پیشنهادات تلاش کنیم تفکر سازمان را از ایراد تراشی به سمت ارائه پیشنهاد و ارتقاء سیستم سوق دهیم

## ۵- سعی کنید مدیر قد بلندی باشید

- مراقبت نماییم تفکر سیستمی در لابه لای چرخه های بعضاً طولانی بروکراسی ، منحرف نشده و اولویت زمانی خود را از دست ندهد
- به دنبال توسعه افقی باشیم تا توسعه عمودی

پیتر دراگر در کتاب عنصر تناقض : نفس کار علمی با نظام سلسله مراتبی بیگانه است زیرا دانش را نمی توان به فرادست و فرودست تقسیم نمود . هر تخصصی یا با دانایی مرتبط است یا بی ارتباط. عامل تعیین کننده تخصص است ، نه سن ، نه نام ، نه بودجه قسمت و نه مقام و نه مرتبه شخص

راند کانتینو( نائب رئیس اداره بهداشت عمومی نیویورک ) : هیچکس بهتر از کارمند محل کار را نمی شناسد ، رئیس هر قدر هم باهوش و پرجذبه ، تازمانی که به جای همراهی با کارکنان در خلاف جهت آنها سیر کند هرگز نمی تواند از ظرفیت های آنان استفاده نماید .

## ۶- در صورت لزوم می بایست دیدگاه مدیران سازمانی نسبت به کارکنان تغییر یابد

در علم مدیریت دو دیدگاه به کارکنان سازمانی تعریف شده است :

- نگرش HF ( Human Force ) یا نگرش نیروی انسانی

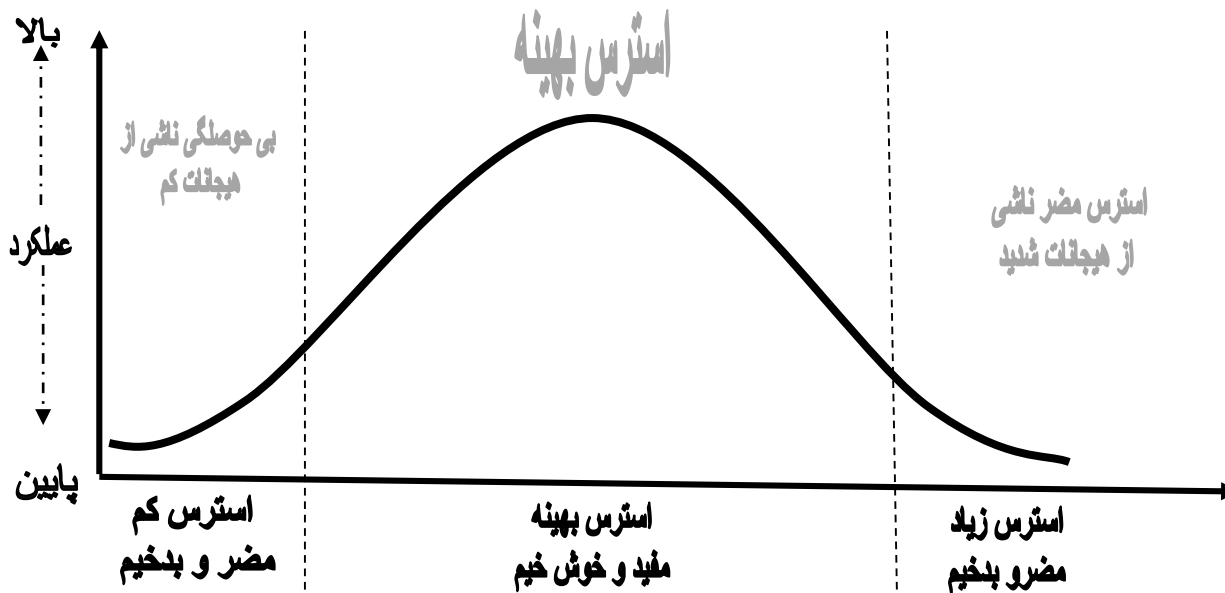
- نگرش HR ( Human Resorce ) یا نگرش منابع انسانی

تفکر مدیریت سنتی 3s که بر پایه ( استراتژی Strategy ، ساختار Structure ، سیستم System ) بنا شده است جز سرکوب خلاقیتها و انگیزه های کاری و تحویل نسل کارمندانی با روحیات مقاوم ، بهانه جو ، فراری از کار و بی انگیزه نتیجه دیگری نداشته است . در حالی که مدیریت نوین 3p ( هدف Purpose ، فرآیند Process و مردم People ) توجه به فرد را بسیار مهم ارزیابی نموده و به صراحت عنوان می دارد اصلی ترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت طرح های تغییر و تحول ، لایه مدیریت و رضایت مندی این لایه نیست ، بلکه لایه های کاربری با رویکرد اغناسازی و دریافت داوطلبانه تکنولوژی از ناحیه ایشان می باشد .



## ۷- لزوم توجه به ابعاد رومی و روانی ماکه بر ساختار اجتماعی سازمانها (مدیریت استرس ، مدیریت تضاد ، مدیریت شخصیتهای سازمانی و مدیریت ریسک در کنار مدیریت بحران )

استرس پدیده زشتی نیست بلکه در مواقعی باعث ایجاد چالش و انقلاب درونی در افراد می شود و می تواند دستاورد بالقوه مثبتی را به همراه داشته باشد



قانون یرکز و دادسون ( نظریه پردازان مدیریت )

در سیستم های کاری هر کارمند دارای دو شخصیت کاری و اداری است .

**شخصیت کاری** نوع خدماتی است که ارائه می نماید و براساس آن فعالیت فرد شکل می گیرد و **شخصیت اداری** ، نوع تعامل وی با مجموعه و بالعکس است که البته متاثر از شخصیت کاری وی است .

با بروز تحول هر دو شخصیت کارمندان تحت تاثیر این تغییر قرار گرفته و احساس ناامنی شغلی اولین بازخور این تغییر است و تداوم آن پدیده مقاومت سازمانی را به همراه دارد

## ۸- بیان صادقانه فرصتها و تهدیدهای تحول

یکی از معضلات فرهنگی فناوری اطلاعات در سازمان های اداری ، **پررنگ بودن جنبه تبلیغاتی تغییر و تحول است و در برخی موارد این خصیصه چنان بزرگ نمایی می شود که دیگر جایی برای ظهور نواقص احتمالی در ذهن و فکر افراد سازمان باقی نمی گذارد** و علاوه بر اینکه محصول تحول را به یک عادت سازمانی تبدیل می نماید زمینه و میدان لازم را جهت بروز مقاومت مهیا می کند.

متاسفانه بیان یک طرفه نقاط قوت و مزایای تحولات سازمانی ناشی از تفکر نادرست بزرگ نمایی و مهم جلوه نمودن محصول تحول ، باعث می شود که گروه مقاوم ، شناسایی نقاط ضعف سیستم را در اولویت کاری قرار داده و از این نقاط ضعف به عنوان برگ های برنده در مبارزه با تغییر و ایجاد جو نامطلوب سازمانی و تنشهای مقطعی استفاده نمایند.

## ۸- بیان صادقانه فرصتها و تهدیدهای تمول

از آنجا که هر تغییر فرصتها و تهدیدهایی را به همراه دارد و نقاط ضعف و قوت قابل تعریفی را شامل می شود، بیان صادقانه نقاط ضعف در کنار نقاط قوت و تعریف نظام های پیشنهادات و تشویق به طرق مختلف علاوه بر اینکه، زمینه موج سواری کارکنان مقاوم را فراهم نمی نماید، انگیزه لازم در جهت مشارکت عمومی در توسعه و به روز سازی سیستم را نیز به ارمغان خواهد آورد.

برای تفکر فناوری اطلاعات نمی توان حد و مرزی تعریف نمود و بیاید عادت کنیم و عادت دهیم که از وضع بدتر به وضع بد می رویم و تا رسیدن به وضع مطلوب فاصله داریم و نباید تفکر مدیران و کارکنان سازمان اینگونه جهت دهی شود که به وضع مطلوب رسیده ایم. چراکه در چنین وضعیتی هر گونه نیاز به تغییر و توسعه سیستم نوعی بی اعتمادی را به همراه داشته و به مرور زمان انزوا و انحراف سیستم را موجب می گردد.

## ۸- بیان صادقانه فرصتها و تهدیدهای تمول

همچنین توجه به اینکه مهم است که سیاست اجرایی در پروژه های فناوری اطلاعات می بایست اطلاع رسانی به موقع و آگاهی کامل قبل از ارائه سیستم باشد ، چراکه غافل گیر نمودن مدیران یا کارکنان در فاز های عملیاتی تحولات سازمانی بسیار خطرناک بوده و می تواند اختلالات زیادی را به همراه داشته باشد

## ۹- ترویج فرهنگ کار تیمی

یک نفر ایرانی معادل ۳ نفر ژاپنی توانایی دارد ولی ۳ نفر ایرانی معادل ۱ نفر ژاپنی توانایی ندارند .

## ۱۰- نگرش علمی به امنیت و قبول واقعیت های این موضوع

۱۱- نگاه start-end به پروژه های فناوری اطلاعات و تعیین سقف هزینه برای پروژه های فناوری اطلاعات

۱۱- عدم توجه به ذفیزه و بازیابی اطلاعات ارزشمند و طراحی بانک های اطلاعاتی  
مجیم با داده های غیر قابل کاربرد .

۱۲- عدم توجه به این مهم که نگاه فناوری اطلاعات به سیستم نگاه اتوماسیون  
نیست و باید بین مکانیزاسیون و اتوماسیون و کاربردهای هر یک در سیستم های  
مختلف تفاوت قادل شد