

هفت غلط مصطلح

در برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات*



رضا کرمی
karami@golsoft.com
مشاور فناوری اطلاعات

مقدمه

عمر برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات در سازمان‌های بزرگ کشور به دو دهه پیش می‌رسد، اما رواج و همه‌گیری پروژه‌ها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی در زمینه فناوری اطلاعات به‌ویژه در سازمان‌های متوسط، در ده سال گذشته اتفاق افتاده است. هر چند رویکرد غالب نخستین تجربه‌های برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات در کشور عمدتاً برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی^۱ (ISP) بوده است، اما در چند سال گذشته رویکردهای جدیدتر مانند برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات^۲ (ITSP) و برنامه‌ریزی معماری سازمانی^۳ (EAP) بتدریج در این زمینه جایگاه غالب یافته‌اند. نگارنده به‌عنوان مشاور فناوری اطلاعات، در نقش مجری، ناظر یا مطلع از دور و نزدیک در جریان بسیاری از تلاش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات انجام‌شده در کشور (چه پروژه‌های مستقل و چه به‌عنوان بخشی از پروژه‌های طرح جامع IT یعنی در ترکیب با برنامه‌ریزی معماری سازمانی) بوده است و نقاط ضعف و قوت این پروژه‌ها را در عمل آزموده است. به‌نظر نگارنده، علاوه بر آسیب‌های متداول پروژه‌های برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات که به‌صورت عمومی اینگونه پروژه‌ها را تهدید می‌کند^۴، برخی از اشکالات روش‌شناختی ویژه پروژه‌های ITSP نیز وجود دارد که به‌طور خاص بر موفقیت و اثربخشی این پروژه‌ها تاثیر نامطلوبی می‌گذارد. از آنجا که نتایج و دستاوردهای پروژه‌های ITSP در دوره طولانی پس از اجرای این پروژه‌ها بر فعالیت توسعه‌ای سازمان‌ها در زمینه IT موثر است، به‌نظر می‌رسد شناسایی و رفع اینگونه مشکلات شایسته توجه ویژه‌ای است و بتواند کمک زیادی به مدیران فناوری اطلاعات سازمان‌ها کند. در این مقاله کوشیده‌ام مهم‌ترین اشکالات روشی پروژه‌های ITSP را (چنانکه در کشور ما به اجرا درمی‌آیند) برشمرده و تحلیل کنم.

* این مقاله در شماره ۲۳۰ ماهنامه «تدبیر» - تیر ۹۰ چاپ شده است.

^۱ Information Systems Planning

^۲ Information Technology Strategic Planning

^۳ Enterprise Architecture Planning

^۴ برای تحلیلی از آسیب‌های متداول پروژه‌های فناوری اطلاعات در کشور نگاه کنید به: رضا کرمی، «آسیب‌شناسی پروژه‌های برنامه‌ریزی

فناوری اطلاعات»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۰، آبان ۸۳

۱. ITSP قبل یا بعد از برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار؟

یکی از رایج‌ترین سوء تفاهم‌هایی که در مورد اجرای پروژه‌های ITSP وجود دارد این است که این پروژه‌ها ضرورتاً می‌بایست در ادامه و پس از اجرای یک فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار^۵ انجام شوند. استدلالی که در این مورد انجام می‌شود نسبتاً روشن و سراسر است: چون اساساً ITSP برای همراستاسازی^۶ IT و کسب‌وکار انجام می‌شود و ورودی اصلی آن استراتژی‌های کسب‌وکار است، پس شروع به ITSP بدون در دست داشتن استراتژی‌های کسب‌وکار بی‌فایده است، و از آنجا که استراتژی‌های کسب‌وکار ضرورتاً باید از یک فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار حاصل شوند، پس اجرای ITSP باید حتماً بعد از اجرای چنین فرآیندی شروع شود.

واقعیت این است که هرچند اجرای ITSP در ادامه یک فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار وضعیتی آرمانی است^۷، اما چنین وضعیتی در عمل به‌ندرت روی می‌دهد. رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار و ITSP رابطه‌ای پیچیده و چندوجهی است و تعیین تقدم و تاخر یا اصولاً ارتباط بین استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های IT به عوامل متعددی بستگی دارد که از آن میان می‌توان به سطح بلوغ سازمان، بلوغ فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان و الگوی همراستاسازی انتخاب‌شده بین IT و کسب‌وکار اشاره کرد. مینتزبرگ در مقاله تاریخی «سه الگوی استراتژی‌سازی» به سه رویکرد کارآفرینانه، انطباقی و برنامه‌ریزی در استراتژی‌سازی اشاره می‌کند که هر یک از این رویکردها اقتضائات خاصی در تعیین و اجرای استراتژی‌های سازمانی ایجاد می‌کنند^۸. هر چند هیچ سازمانی گزیری از استراتژی ندارد، واقعیت این است که تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار در جریان یک فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً در سازمان‌هایی صورت می‌گیرد که رویکرد برنامه‌ریزی را برای تعیین استراتژی‌های خود برمی‌گزینند (یا می‌توانند برگزینند). در سایر سازمان‌ها نباید انتظار داشت که استراتژی‌های سازمانی به‌عنوان یک مجموعه منسجم و آماده به‌طور کامل تدوین شده و به‌عنوان ورودی در اختیار تیم‌های مجری ITSP تحویل داده شود.

از سوی دیگر، نباید پنداشت که تنها ورودی ITSP استراتژی‌های سازمانی است. ITSP فرآیندی است که در سطح برنامه‌ریزی وظیفه‌ای سازمان انجام می‌گیرد و علاوه بر استراتژی‌های سازمانی (در سطح بنگاه و کسب‌وکار)، مجموعه‌ای از ورودی‌های مهم دیگر هم دارد که عبارتند از: قوانین و مقررات و سیاست‌های بالادستی (در سطح ملی یا صنعت)، روندهای فنی و تکنولوژیک، تجارب برتر و الگوبرداری از سازمان‌های مشابه و سرانجام تحلیل وضعیت موجود (فعلی) فناوری اطلاعات. در مورد بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه آنهایی که از نظر بلوغ فرآیند مدیریت استراتژیک یا بلوغ همراستایی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در سطح پائینی به‌سر می‌برند، معمولاً اهمیت این ورودی‌ها از اهمیت استراتژی‌های سازمانی بسیار بیشتر است.

⁵ Business Strategic Planning

⁶ Business/IT alignment

^۷ حتی در چنین موقعیت‌هایی نیز رابطه استراتژی‌های سازمانی و ITSP یک رابطه یک‌طرفه ساده نیست. برای توصیفی عملی از چگونگی هم‌سوسازی اجرای ITSP با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار نگاه کنید به: علی دقایقی و رضا کرمی، «قش معماری سازمانی در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی؛ مطالعه موردی شرکت ملی حفاری ایران»، ارائه شده در سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، آبان ۸۷

^۸ نگاه کنید به هنری مینتزبرگ، «سه الگوی استراتژی‌سازی» در کتاب مدیریت استراتژیک: فرآیند استراتژی، ترجمه دکتر محمد صائبی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ سوم، ۱۳۸۲. به‌عنوان نمونه، یکی از شرایطی که مینتزبرگ برای اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی ذکر می‌کند «محیط بالنسبه پیش‌بینی‌پذیر» است که اتفاقاً در مورد سازمان‌های کشور ما معمولاً این شرط مفقود است.

خلاصه کنیم، شروع فرآیند ITSP به‌ویژه اگر به آن به‌عنوان یک رویکرد برنامه‌ریزی عملیاتی^۹ برای توسعه IT نگاه کنیم، به‌هیچ وجه به‌صورت مطلق منوط به شروع یا خاتمه یک فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک نیست، هرچند در درازمدت، استمرار، دوام و قوام و اثربخشی ITSP تا حد زیادی مشروط به افزایش بلوغ مدیریت استراتژیک در سازمان است.

۲. ITSP بعد یا قبل از برنامه‌ریزی معماری سازمانی؟

پندار نادرست دیگر در زمینه اجرای ITSP به رابطه این فرآیند با برنامه‌ریزی معماری سازمانی مربوط می‌شود. در اکثر کتابهای مرجع معماری سازمانی، ITSP به‌عنوان حلقه پیشین فرآیند برنامه‌ریزی معماری سازمانی معرفی می‌شود.^{۱۰} این الگوی خطی تا حد زیادی منطقی و موجه است، زیرا تدوین معماری مطلوب فناوری اطلاعات در هر سازمانی، بدون دانستن جهت‌گیری‌های اساسی و راهبردهای توسعه فناوری اطلاعات در آن سازمان (که از نتایج و دستاوردهای ITSP به‌شمار می‌روند)، غیرممکن است. از این گذشته برخی از ورودی‌های مهم فرآیند EAP (مانند پیش‌ران‌های کسب‌وکار^{۱۱} و پیش‌ران‌های فنی^{۱۲}) علی‌القاعده می‌بایست از فرآیند ITSP منتج شوند. اما آنچه این تصویر روشن را پیچیده‌تر می‌کند این است که این رابطه، بیش از آنکه رابطه‌ای یک‌سویه باشد، رابطه‌ای دوطرفه و تعاملی است. به‌عبارت دیگر هرچند برای طراحی معماری مطلوب (To-Be) دستیابی به نتایج ITSP ضروری است، اما بیشتر تصمیمات مهمی هم که باید در جریان ITSP در مورد وضعیت فعلی فناوری اطلاعات سازمان و فرصت‌های بهبود آن گرفته شود، برپایه ورودی‌هایی است که در جریان شناسایی و مدل‌سازی معماری موجود (As-Is) سازمان در یک فرآیند EAP تولید می‌گردد. به‌دلیل این وابستگی دوطرفه است که معمولاً و در شرایط واقعی، تفکیک پروژه‌های برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات به دو فرآیند مجزا و متوالی ITSP و EAP عملاً ممکن و موجه نیست. از همین‌روست که معمولاً پروژه‌های تدوین طرح جامع فناوری اطلاعات مشتمل بر هر دو فرآیند تعریف می‌شوند. با این وجود نیز برای پرهیز از معمای مرغ و تخم‌مرغ، تنظیم ارتباط زمانی و منطقی این دو فرآیند، حتی در قالب یک پروژه، نیازمند توجه ویژه‌ای به ماهیت ارتباطات این دو فرآیند است.

نکته در اینجا است که علی‌رغم این وابستگی دوطرفه، مدل‌های معماری که نوعاً در تصمیم‌گیری‌های ITSP مورد استفاده قرار می‌گیرد، برخلاف مدل‌هایی که باید در جریان طراحی معماری مطلوب به کار رود، نیازمند عمق و تفصیل زیادی نیست. به‌همین دلیل در اکثر اوقات می‌توان مدل‌سازی معماری موجود در فرآیند EAP را به دو سطح کلان و تفصیلی تفکیک کرد که سطح کلان آن، مدل‌های سطح بالای موردنیاز فرآیند ITSP را تولید کرده و پس از شروع فرآیند ITSP در پروژه، مدل‌سازی سطح تفصیلی (چه بسا با تعیین اولویت‌های توسعه‌ای در ITSP) به‌صورت مستقل انجام شود. البته همگام‌سازی این دو فرآیند از نظر زمانی و در سطح WBS پروژه‌های طرح جامع نیازمند خیرگی و احاطه موضوعی به ورودی‌ها، خروجی‌ها و تکنیک‌های هر دو فرآیند است.

در شرایطی که فرآیند ITSP به‌صورت مستقل و خارج از چارچوب یک پروژه طرح جامع یا معماری سازمانی انجام می‌شود هم این ملاحظات باید در نظر گرفته شود. در چنین موقعیت‌هایی، مهلک‌ترین اشتباهی که مجریان ITSP ممکن است مرتکب شوند، این است که به‌دلیل صرفه‌جویی زمانی یا هزینه‌ای، از مدل‌های پایه معماری به‌عنوان ورودی تحلیل‌ها و تصمیمات ITSP صرف‌نظر کنند. نتیجه چنین برنامه‌ریزی‌های راهبردی منهای

^۹ Action Planning

^{۱۰} برای نمونه نگاه کنید به «چارچوب ملی معماری سازمانی ایران: الگوی تدوین طرح جامع فناوری اطلاعات در سازمان‌ها» نوشته علی فتح‌اللهی، حمیدرضا نیکوفر و فریدون شمس، انتشارات دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی، ۱۳۸۴، ص ۵۰

^{۱۱} Business Drivers

^{۱۲} Technical Drivers

معماری، معمولاً به مجموعه‌ای از سیاست‌های و راهبردهای کلی و کیفی می‌انجامد که برقراری ارتباط میان آنها و اقدامات توسعه‌ای بعدی در غیاب یک زمینه مشترک معماری سازمانی، دشوار و بلکه محال است و معمولاً هم در مراحل بعدی از آن صرف‌نظر می‌شود. هر فرآیند ITSP (حداقل تا آنجا که به ورودی‌های وضعیت موجود و تحلیل این وضعیت مربوط می‌شود)، می‌بایست با دریافت (یا تولید) مدل‌های سطح کلان معماری سازمانی در لایه‌های کسب‌وکار، اطلاعات، کاربردها و زیرساخت‌ها شروع شود. هر چند تعیین قالبی مدل‌های کلان معماری موردنیاز در همه فرآیندهای ITSP ممکن نیست و به تحلیل اهداف ذی‌نفعان از این فرآیند در هر سازمان بستگی دارد، اما به‌طور سرانگشتی می‌توان به مدل‌هایی مانند زنجیره ارزش، ساختار سازمانی و شبکه سازمانی، نمودارهای ارتباط اطلاعاتی با ذی‌نفعان، موجودیت‌های اطلاعاتی کلان، معماری کلان کاربردها و مدل‌های کنترلی مانند مدل پوشش کسب‌وکار توسط کاربردها اشاره کرد. می‌توان با قطعیت گفت که هیچ فرآیند ITSP بدون در دست داشتن اینگونه مدل‌های کلان نمی‌تواند در پایان منجر به تولید ارزش قابل‌ملاحظه‌ای برای سازمان شود.

۳. استفاده از SWOT

از میان همه ابزارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، روش تجزیه و تحلیل SWOT از همه معروفتر و پرکاربردتر است. امروزه تقریباً هر دانش‌آموخته مدیریت و رشته‌های مرتبط، قبل از فارغ‌التحصیلی درسی در مدیریت استراتژیک می‌گذرانند و به‌دلیل تاکید غیرمنطقی بر روش‌های تحلیلی و تکنیکال به‌جای آموزش جوهره تفکر استراتژیک در این دوره‌ها، در اکثر موارد، آنچه پس از سالها از برنامه‌ریزی استراتژیک در ذهن دانش‌آموختگان باقی می‌ماند، فقط همین اصطلاح SWOT است و بس. کاربرد مکانیکی این تکنیک برای تدوین برنامه‌های استراتژیک معمولاً به فهرستی از استراتژی‌های کلی و بی‌خاصیت، و یا در بهترین و هوشمندانه‌ترین حالت به شکل‌گیری ماتریس‌های «معکوسی» می‌انجامد که در آنها ابتدا استراتژی‌های اصلی «کشف» شده و سپس فهرست فرصت‌ها و تهدیدات و نقاط ضعف و قوت به تناسب این استراتژی‌ها چیده می‌شود. به دلیل همین کاربرد افراطی و مکانیکی است که تکنیک SWOT در بین صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک منتقدان جدی پیدا کرده است. هیل و وستبروک در پژوهش معروفی که نتایج آن در سال ۱۹۹۷ منتشر شد، با بررسی نتایج فرآیند تحلیل SWOT در ۲۰ کارخانه خودروسازی در انگلستان، فهرستی از نقاط ضعف اساسی این روش را که در اغلب موارد به ناکارآمدی آن در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌انجامد، به صورت زیر دسته‌بندی کرده‌اند:

- لیست‌های طولانی ایجاد می‌شود.
- هیچ وزنی برای انعکاس اولویت‌ها به کار نمی‌رود.
- عبارات و واژه‌های بلندپروازانه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- بعضی از عوامل در دو گروه جای می‌گیرند (مثلاً، یک فرصت ممکن است یک نقطه ضعف هم تلقی شود).
- هیچ تعهدی نیست که گزینه‌ها با داده‌ها و تجزیه و تحلیل روی آنها به اثبات برسند.
- تنها مستلزم یک سطح از تجزیه و تحلیل است.
- هیچ رابطه منطقی‌ای با اجرای استراتژی ندارد.^{۱۳}

¹³ T.Hill and R.Westbrook, "SWOT Analysis: It's time for a Product Recall", Long Range Planning, Vol. 30, No. 1, pp. 46-62, 1997

برکنار از روایی یا ناروایی کاربرست تکنیک SWOT در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار، مشکل جدی از آنجا آغاز می‌شود که بدون توجه به جوهره این روش، بخواهیم آن را در حوزه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک وظیفه‌ای (که ITSP نیز از آن جمله است) به کار بندیم. این کاربرد که متأسفانه امروزه به دلیل برخورد سراسری و غلبه دیدگاه مکانیکی در پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات کشور ما شیوع یافته^{۱۴} (و حتی به نشریات دانشگاهی نیز راه یافته است)، ناشی از غفلت از این موضوع است که تحلیل SWOT صرفاً در سطح برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی و آن‌هم در شرایطی کاربردپذیر است که سازمان در یک محیط رقابتی به فعالیت می‌پردازد. به‌همین دلیل در شرایطی که با توجه به ماموریت یک سازمان، رقابت برای آن معنی نداشته باشد یا صراحتاً و به‌صورت مستقیم چنین نباشد (مانند سازمان‌های حاکمیتی) و یا اساساً برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح یک حوزه کارکردی (وظیفه‌ای) سازمان مانند منابع انسانی یا فناوری اطلاعات انجام می‌شود، ملاک و معیاری برای تشخیص عوامل دخیل در تحلیل SWOT وجود ندارد، زیرا (برخلاف تصور شایع) منظور از نقاط قوت و نقاط ضعف در این تحلیل، نه هرگونه نقطه قوت و ضعف به‌صورت مطلق، بلکه نقاط قوت و ضعف سازمان (یا بنگاه) نسبت به رقبای بالفعل یا بالقوه‌اش است.

مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد که در هیچ‌یک از روش‌های معتبر و شناخته‌شده ITSP کاربرد SWOT برای تدوین استراتژی‌های فناوری اطلاعات (به‌عنوان یک استراتژی وظیفه‌ای) توصیه نشده است^{۱۵}، هر چند روش SWOT به‌عنوان یک تکنیک تحلیلی در تدوین استراتژی‌های عمومی بنگاه می‌تواند با رعایت زمینه مفهومی خود به کار بسته شود. یکی از کاربردهای این روش در تدوین استراتژی‌های رقابتی برای بنگاه‌هایی است که ماموریت اصلی آنها ارائه خدمات یا کالاهای فناوری اطلاعات است (مانند شرکتهای نرم‌افزاری) و یا اینکه از نوآوری‌های فناوری اطلاعات برای تغییر مدل کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند (مانند مدل‌های تجارت الکترونیکی). پیوستگی موضوعی همزمان این موقعیت‌ها با دو حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و فناوری اطلاعات، گاه باعث می‌شود حدود برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار با ITSP مخدوش گردد، که ممکن است دلیلی گمراه‌کننده بر روایی کاربرد SWOT در ITSP به‌نظر برسد.

۴. عدم توجه به روندها و پیش‌ران‌های فنی

واقعیت این است که فرآیند ITSP در نهایت گونه‌ای برنامه‌ریزی راهبردی تکنولوژی است و از این رو سطح مهارت و دانش مورد انتظار از مشاوران و مجریان پروژه‌های ITSP، صرفاً به آشنایی و تسلط بر مفاهیم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک محدود نمی‌شود. این مشاوران باید عمیقاً با ماهیت فناوری اطلاعات، زیرساخت‌ها و

ترجمه این بخش از کتاب زیر نقل شده است:

توماس ال. ویلن و جی دیوید هانگر، مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار، جلد اول، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر هاشم

آقازاده، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ص ۲۴۳

همچنین برای یک ارزیابی انتقادی دیگر از تکنیک SWOT نگاه کنید به:

E.K.Valentine, "Away with SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead", The Journal of Applied Business Research, Vol. 21, No. 2, Spring 2005

^{۱۴} به‌عنوان نمونه‌ای از یک کاربرد نسبتاً دقیق و «بی‌نتیجه» از تکنیک SWOT در برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات، نگاه کنید به:

مهران نژادجوادی پور، «راهبردهای توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT (مطالعه موردی شهرداری

الکترونیک منطقه ۱۳ تهران)»، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۲، زمستان ۱۳۸۷، صص ۴۳ تا ۶۰

^{۱۵} نگاه کنید به:

دکتر مسعود موحدی، مهدی ابراهیمی، محمدرضا جوادی، «برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها»، ماهنامه

فن‌آوا، شماره ۷، شهریور ۸۶، صص ۲۲ تا ۳۱

در این منبع که بیش از ۸ روش معتبر برای ITSP تشریح شده است، از SWOT صرفاً به‌عنوان یک تکنیک تحلیل و تدوین استراتژی‌های عمومی (کسب‌وکار) یادشده است.

کاربردهای این فناوری و مهم‌تر از همه با نوآوری‌ها، روندها و پیش‌ران‌های فنی مطرح در این حوزه آشنا باشند. دامنه وسیع این حوزه‌ها و دشواری احاطه و اشراف بر آنها گاه موجب می‌گردد مجریان ITSP به‌جای سعی در شناسایی و تحلیل روندهای فنی و تاثیر آنها در تصمیم‌گیری‌های کلان و راهبردی، بیشتر به قالب‌بندی و تدوین سیاست‌ها و رهنمودهایی کلی بسنده کنند که معمولاً در مراحل بعدی، کمک چندانی نیز به مدیران برای تصمیم‌گیری‌های روزمره نمی‌کند.

شناسایی روندها و پیش‌ران‌های فنی، هر چند در مدیریت راهبردی همه فناوری‌ها مهم است، در حوزه فناوری اطلاعات به‌دلیل سرعت فزاینده تغییرات تکنولوژیک و جابه‌جاشدن مکرر و سریع «نسل‌های» فناوری اهمیت دوچندانی می‌یابد. با شناسایی و تحلیل درست این روندها، به‌ویژه با تحلیل تاثیرات کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت آنها در معماری فناوری اطلاعات سازمان (هم تاثیرات ناشی از نیازهای درونی و هم تاثیرات ناشی از فشارهای محیطی) می‌توان حوزه‌ها و مولفه‌های معماری را که سرمایه‌گذاری در آن‌ها با اتلاف همراه است به‌موقع تشخیص داد و به‌جای آن منابع سازمان را به سمت سرمایه‌گذاری‌های اثربخش در فناوری اطلاعات سوق داد.

۵. غفلت از بازار

روی دیگر خطای نادیده گرفتن روندها و پیش‌ران‌های فنی، عدم توجه به ظرفیت‌ها و واقعیت‌های بالفعل بازاری است که سازمان باید نیازهای کالا و خدمات فناوری اطلاعات خود را از آن تامین کند. در پروژه‌هایی که تاکید زیادی بر شناسایی فرصت‌های تکنولوژیک و نوآوری‌های فنی می‌شود، مجریان ناخودآگاه از ارزیابی امکان دستیابی عملی (و به‌صرفه) به این نوآوری‌ها در محیط بازار محلی غفلت می‌کنند یا حداقل توجه چندانی به این امکان‌سنجی نشان نمی‌دهند. واقعیت این است که حتی بهترین، پیشرفته‌ترین و موثرترین راه‌حل‌های فناوری اطلاعات، اگر از طریق یک مکانیزم رقابتی، امن، مطمئن و از نظر اقتصادی به‌صرفه قابل تامین نباشد، برای سازمان قابل اکتساب (یا در صورت اکتساب، قابل پشتیبانی) نخواهد بود. در ارزیابی ظرفیت‌های بازار، نباید تنها به وجود تامین‌کنندگان بالفعل یا هزینه‌های تامین راه‌حل‌ها توجه کرد. وجود یک زنجیره پایدار تامین و پشتیبانی، نیروی انسانی صلاحیت‌دار برای پشتیبانی درازمدت از محصولات، قابلیت اعتماد حقوق مالکیت معنوی که پشتوانه ارائه و پشتیبانی از محصولات است و همچنین عوامل سیاسی و اقتصادی موثر بر بازار محصول، از نکاتی است که هنگام تحلیل بازار برای انتخاب گزینه‌های استراتژیک و راه‌حل‌های پیشنهادی در یک فرآیند ITSP می‌بایست در نظر داشت.

۶. جامع‌گرایی به‌جای تمرکزگرایی

جوهره استراتژی تمرکز است، و این سخن نه‌تنها در مورد استراتژی‌های کسب‌وکار، که حتی در سطح استراتژی‌های وظیفه‌ای مانند ITSP نیز صادق است. دام بزرگی که اغلب پیشاروی مدیران و مشاورانی که فرآیندهای ITSP را آغاز می‌کنند این است که در طلب دستیابی به یک برنامه «جامع» فناوری اطلاعات، نسخه‌ای برای سازمان بیچند که از سویی در آن برای همه مشکلات و تنگناها راه‌حلی مبتنی بر فناوری اطلاعات توصیه شده باشد و از سوی دیگر از همه نوآوری‌ها و راهکارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات استفاده شده باشد. شاید اندکی سخره‌آمیز به‌نظر برسد، اما به‌گمان من یکی از دلایل این گرایش به جامع‌گرایی مفرط در پروژه‌های ITSP، ترجمه (یا بهتر است بگوئیم، تعبیر) نادرستی است که در ایران از اصطلاح Master Plan شده است. مقصود از این اصطلاح، طرح کلان و برنامه «مادر» است که نسبت به سایر طرح‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای یک حوزه، شمول داشته باشد. اما این شمول را نباید با شمول تفصیلی که مستلزم اشمال بر محتوای همه

برنامه‌هاست یکی گرفت. طرح کلان، نقشه راهنمای سایر طرح‌ها و برنامه‌هایی است که هر یک با جزئیات و تفصیل بیشتری برای اجرایی کردن سیاست‌ها و راهبردهای ترسیم‌شده در طرح کلان تهیه می‌شوند. وقتی این اصطلاح را به «طرح جامع» ترجمه می‌کنیم و «جامع» را نیز دربردارنده همه راهکارها و راه‌حل‌ها به صورت تفصیلی تعبیر می‌کنیم، طبیعی است که در مدیران سازمان این انتظار به وجود آید که نتیجه ITSP باید «جامع» همه حرف‌هایی باشد که در حوزه فناوری اطلاعات سازمان می‌توان زد. نتیجه چنین انتظاری، تولید طرح‌هایی کشکول‌مانند است که در آن برای هر دردی از دردهای سازمان، دوابی تجویز شده و اغلب چنان از اقدامات و پروژه‌های توسعه‌ای و تحولی آکنده شده است که نه اجرای آنها در توان سازمان است و نه با ایجاد تمرکز استراتژیک، قادر است منابع کمیاب سازمان را به بهترین و اثربخش‌ترین مصارف ممکن برساند.

هرچند ریشه تمرکز استراتژیک را باید در سطح برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی جست، اما در اجرای ITSP یکی از تکنیک‌هایی که می‌تواند به ایجاد این تمرکز و اولویت‌گذاری بر روی مشکلات، فرصت‌ها و اقدامات توسعه‌ای کمک کند، شناسایی و تحلیل عوامل تعیین‌کننده موفقیت^{۱۶} یا CSF های سازمان، در سطح کسب‌وکار یا حوزه‌های کارکردی مختلف است. با شناسایی و تحلیل CSF ها، در صورتی که به درستی و به دقت انجام شود، می‌توان از انحراف توجه برنامه‌ریزان به حوزه‌ها و فرصت‌هایی که تاثیر استراتژیک آنها ناچیز است، جلوگیری کرد. با این وجود، تمرکزگرایی در ITSP نیازمند توجه و دقت مداومی است که اثر آن باید در همه مولفه‌های یک برنامه استراتژیک فناوری اطلاعات (ماموریت، چشم‌انداز، اهداف، شاخص‌ها، ...) جلوه‌گر باشد.

۷. ویژه‌گرایی در مقابل استفاده از تجارب برتر

انتقاد همیشگی (و گاه موجه) کارفرمایان خدمات مشاوره مدیریت از مشاوران، مبنی بر اینکه راه‌حل‌های عمومی و نسخه‌های عام برای آنها تجویز می‌شود و نتیجه پروژه‌های مشاوره‌ای، کپی‌برداری از اسناد سازمان‌های دیگر است، مجریان فرآیندهای ITSP را ناخودآگاه برای ابداع راه‌حل‌های ویژه‌سازی شده تحت فشار می‌گذارد، و این ویژه‌سازی‌ها وقتی به افراط کشیده شود، راه را برای درس‌آموزی سازمان از تجارب برتر و تکرار موفقیت‌آمیز این تجارب دشوار می‌کند. واقعیت این است که نقطه مقابل کپی‌برداری مذموم و کورکورانه از راه‌حل‌های دیگر سازمان‌ها، افراط در ویژه‌گرایی و اصرار بر ابداع راه‌حل‌های بومی و «خاص» است که یکی از مهم‌ترین کارکردهای ITSP یعنی تسهیل یادگیری سازمانی از تجارب برتر سازمان‌های دیگر و برترین‌های صنعت را مختل می‌کند. تشخیص نقطه تعادل بهینه بین این دو قطب در فرآیندهای ITSP نیز همانند دیگر پروژه‌های مشاوره‌ای ساده نیست و به ورزیدگی، مهارت و دانش مشاوران بستگی دارد. اما آنچه قطعی است این است که عمومی بودن یا رایج بودن یک راه‌حل یا یک استراتژی توسعه‌ای، در ITSP نه فقط به‌تنهایی عیب و نقیصه‌ای برای آن راه‌حل یا راهبرد به‌شمار نمی‌رود، بلکه باید مقبولیت آن را شاهد معتبری بر کارایی و اثربخشی تلقی کرد. بدیهی است که هر استراتژیستی وظیفه دارد کارایی و اثربخشی هر راه‌حل یا راهبردی را، فارغ از مقبولیت و رواج آن در صنعت یا جامعه، در بافت سازمانی که ITSP در آن اجرا می‌شود، به‌اثبات برساند. تنها انتظاری که نمی‌توان از استراتژیست‌ها داشت این است که برای هر سازمان، مجموعه کاملاً بدیع و بی‌سابقه‌ای از راه‌حل‌ها و راهبردها ابداع کنند.

¹⁶ Critical Success Factor

منابع و مراجع

- رضا کرمی، «آسیب‌شناسی پروژه‌های برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۰، آبان ۸۳
- علی دقایقی و رضا کرمی، «نقش معماری سازمانی در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی؛ مطالعه موردی شرکت ملی حفاری ایران»، ارائه شده در سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، آبان ۸۷
- مدیریت استراتژیک: فرآیند استراتژی، ترجمه دکتر محمد صائبی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ سوم، ۱۳۸۲.
- «چارچوب ملی معماری سازمانی ایران: الگوی تدوین طرح جامع فناوری اطلاعات در سازمان‌ها» نوشته علی فتح‌اللهی، حمیدرضا نیکوفر و فریدون شمس، انتشارات دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی، ۱۳۸۴
- توماس ال. ویلن و جی دیوید هانگر، مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار، جلد اول، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر هاشم آقازاده، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹
- مهران نژادجوادی‌پور، «راهبردهای توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT (مطالعه موردی شهرداری الکترونیک منطقه ۱۳ تهران)»، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۲، زمستان ۱۳۸۷
- دکتر مسعود موحدی، مهدی ابراهیمی، محمدرضا جوادیه، «برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها»، ماهنامه فن‌آوا، شماره ۷، شهریور ۸۶
- T.Hill and R.Westbrook, "SWOT Analysis: It's time for a Product Recall", Long Range Planning, Vol. 30, No. 1, pp. 46-62, 1997
- E.K.Valentine, "Away with SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead", The Journal of Applied Business Research, Vol. 21, No. 2, Spring 2005