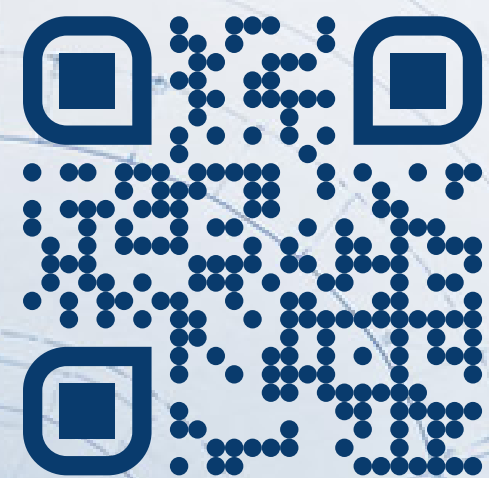


IT Master Plan

مشاوره و تدوین نظام جامع فناوری اطلاعات

یک مسیر یکپارچه برای همراستاسازی کسب و کار، داده، سامانه‌ها، زیرساخت، امنیت، سرمایه‌گذاری و تحول سازمانی.



meftah.com



طرح جامع فناوری اطلاعات چیست؟

طرح جامع فناوری اطلاعات یا IT Master Plan، چارچوبی راهبردی و اجرایی است که مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و فرایندهای سازمان را به داده، سامانه‌ها، فناوری، امنیت، منابع انسانی و سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز متصل می‌کند.

1 به این پرسش پاسخ می‌دهد: فناوری چگونه به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان کمک کند؟

3 پروژه‌های فناوری را بر اساس ارزش، هزینه، ریسک، وابستگی و آمادگی اولویت‌بندی می‌کند.

2 وضع موجود را مستند می‌کند، وضع مطلوب را می‌سازد و مسیر انتقال را مشخص می‌کند.

4 یک سند ثابت نیست؛ چرخه‌ای برای تصمیم‌گیری، اجرا، سنجش و بازنگری است.

چرا سازمان به IT Master Plan نیاز دارد؟

بدون یک نقشه راه مشترک، تصمیم‌های فناوری به پروژه‌های جزیره‌ای، هزینه‌های تکراری و سامانه‌هایی منجر می‌شوند که لزوماً مسئله اصلی کسب‌وکار را حل نمی‌کنند. طرح جامع، سرمایه‌گذاری و اجرا را به اولویت‌های سازمان پیوند می‌دهد.

• اولویت‌بندی پروژه‌های باارزش و مسئله‌محور

• ارتقای کیفیت، سرعت و دسترس‌پذیری خدمات

• تقویت تصمیم‌گیری داده‌محور و گزارش‌های دقیق و به‌روز

• کاهش دوباره‌کاری، موازی‌کاری و هدررفت منابع

• امکان نظارت، سنجش و مدیریت تغییر

• همگرایی سامانه‌ها و کاهش توسعه جزیره‌ای

• تقویت امنیت، تاب‌آوری و مدیریت ریسک فناوری

• مدیریت هزینه چرخه عمر و فناوری‌های فرسوده

دو لایه و پنج خروجی کلیدی:

طرح جامع در دو لایه مکمل شکل می‌گیرد: لایه راهبردی، جهت و قواعد تصمیم‌گیری را تعیین می‌کند؛ لایه معماری و اجرا، تغییرات لازم و ترتیب انجام آنها را مشخص می‌سازد.

لایه معماری و اجرا: وضع موجود، معماری هدف، شکاف‌ها، سبد پروژه‌ها و نقشه راه



- خروجی ۱: سند راهبرد فناوری اطلاعات
- خروجی ۲: معماری وضع موجود و معماری هدف
- خروجی ۳: تحلیل شکاف و معماری‌های انتقالی
- خروجی ۴: سبد پروژه‌ها و نقشه راه زمان‌بندی‌شده
- خروجی ۵: مدل حاکمیت، سنجش عملکرد و بازنگری

لایه راهبردی: مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، اصول و حاکمیت فناوری



پیش از شروع؛ دامنه و ورودی‌ها را روشن کنید: کیفیت نقشه راه به کیفیت ورودی‌ها وابسته است.
پیش از آغاز، محدوده سازمانی، ذی‌نفعان، تصمیم‌گیران، اسناد مبنا و موارد خارج از دامنه باید تصویب شوند.

● اسناد راهبردی، اهداف و شاخص‌های سازمان

● مدل کسب‌وکار، ساختار، وظایف، فرایندها و خدمات

● قوانین، الزامات، ممیزی‌ها و ریسک‌های شناخته‌شده

● سبد پروژه‌ها، بودجه، دارایی‌ها، قراردادهای و تأمین‌کنندگان

● دامنه صریح: واحدها، شرکت‌های تابعه، جغرافیا، سامانه‌ها و داده‌ها

● ذی‌نفعان: مدیران ارشد، مالکان فرایند، فناوری، داده، امنیت، مالی، حقوقی، تدارکات، کاربران و مشتریان

● افق نقشه راه بر اساس راهبرد و سرعت تغییر سازمان تعیین می‌شود و باید دوره‌ای بازنگری شود.



مرحله اول

اقدامات آغازین و برنامه‌ریزی پروژه

در این مرحله، محیط اجرای پروژه آماده و قواعد همکاری، کنترل و تحویل مشخص می‌شود.

1 تدوین منشور، دامنه، اهداف و ساختار حاکمیت پروژه

3 برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، زمان، بودجه منابع و سازماندهی تیم

5 برنامه‌های کنترل پروژه، کیفیت، ریسک مستندات و مدیریت پیکربندی



2 انتخاب و متناسب‌سازی چارچوب‌ها، روش‌ها و ابزارهای معماری

4 برنامه مصاحبه، کارگاه، ارتباطات و مشارکت ذی‌نفعان

6 تعریف خروجی‌ها، معیارهای پذیرش کنترل و تضمین کیفیت

مرحله دوم

پایه راهبردی و چشم‌انداز فناوری

راهبردهای سازمان بررسی می‌شوند تا چشم‌انداز، اهداف و اصول فناوری مستقیماً از نیازهای کسب‌وکار به دست آیند.

1 مطالعه راهبرد، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف کلان سازمان

3 تبدیل اهداف سازمانی به اهداف قابل‌اندازه‌گیری فناوری

5 مطالعه تطبیقی تجربه‌های موفق و ناموفق سازمان‌های مشابه

2 تعیین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و اصول فناوری اطلاعات

4 تعریف معیارهای موفقیت و قواعد تصمیم‌گیری معماری

6 تطبیق الگوها با فرهنگ، مقررات، مقیاس و بلوغ سازمان
بدون کپی‌برداری مستقیم

مرحله سوم

شناخت و مدل سازی وضع موجود

در این مرحله تصویری مستند و قابل اندازه گیری از نحوه کار امروز سازمان ساخته می شود؛ نه فقط فهرستی از تجهیزات.

- **کسب و کار** ← خدمات، فرایندها، نقش ها، وظایف، جریان های کاری و تجربه مشتری
- **داده** ← دارایی های اطلاعاتی، مالکیت، کیفیت، جریان، اشتراک گذاری و گزارش گیری
- **برنامه های کاربردی** ← سامانه ها، یکپارچگی ها، وابستگی ها، هم پوشانی و بدهی فنی
- **فناوری** ← شبکه، زیرساخت، سخت افزار، سکو ها، خدمات ابری و عملیات
- **امنیت و تاب آوری** ← هویت، دسترسی، حریم خصوصی، رخداد، پشتیبان گیری، بازیابی و زنجیره تأمین
- **انسان و مدل عملیاتی** ← ساختار IT، مهارت ها، ظرفیت، تأمین کنندگان، قراردادها و شیوه پشتیبانی
- **روش جمع آوری** ← بررسی اسناد، مصاحبه و کارگاه، موجودی برداری، مدل سازی و تحلیل شاخص ها و هزینه ها



مرحله چهارم

طراحی وضع مطلوب و معماری هدف

با توجه به نیازهای امروز و آینده، معماری هدف طراحی می‌شود؛ تصویری روشن از اینکه سازمان باید چگونه خدمت ارائه دهد و فناوری چگونه آن را پشتیبانی کند



• معماری کسب‌وکار و خدمات هدف

• معماری داده و حاکمیت اطلاعات

• معماری برنامه‌های کاربردی و یکپارچگی

• معماری فناوری، سکوها و زیرساخت

• معماری امنیت، حریم خصوصی و تاب‌آوری

• مدل عملیاتی هدف، نقش‌ها، استانداردها و سازوکار حاکمیت

• تعریف وضعیت‌های انتقالی برای عبور کنترل‌شده از وضع موجود به هدف

مرحله پنجم

تحلیل شکاف و ساخت سبد پروژه‌ها

فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب به مجموعه‌ای از تغییرات، طرح‌ها و پروژه‌های قابل اجرا تبدیل می‌شود.

- شناسایی کمبودها، هم‌پوشانی‌ها، ریسک‌ها و فناوری‌های نیازمند حذف یا نوسازی
- تعریف پروژه‌های زیرساختی، داده‌ای، نرم‌افزاری، امنیتی، فرآیندی و سازمانی
- ارزیابی هر پروژه بر اساس ارزش، هزینه چرخه عمر، ریسک، وابستگی، فوریت و آمادگی
- حذف پروژه‌های تکراری و انتخاب پروژه‌هایی که بیشترین ارزش یا رفع نیاز را ایجاد می‌کنند
- تعیین بردهای سریع، توانمندسازهای پایه و پروژه‌های تحولی بلندمدت
- تهیه RFP فقط برای مواردی که به خرید، پیمانکار یا برون‌سپاری نیاز دارند

1
2
3
4
5
6



مرحله ششم

نقشه راه انتقال و برنامه عملیاتی

پروژه‌های منتخب در یک مسیر زمان‌بندی‌شده و وابسته به منابع قرار می‌گیرند تا سازمان بداند چه کاری، توسط چه کسی، در چه زمانی و با چه بودجه‌ای انجام می‌شود.

• تدوین برنامه زمان‌بندی بلندمدت ارائه و بهبود خدمات

• تعیین اولویت، توالی، وابستگی و نقاط عطف پروژه‌ها

• تعریف راهکارهای مدیریتی گذار از وضع موجود به مطلوب

• تعیین مالک، بودجه، منابع مالی و ظرفیت‌های اجرایی

• طراحی برنامه‌های آموزشی، فرهنگ‌سازی، ارتباطات و مدیریت تغییر

• تعیین عوامل کلیدی موفقیت، ریسک‌ها و پاسخ‌های کنترلی

• برای هر پروژه: منشور / طرح تفصیلی، زمان، هزینه، کیفیت، ریسک، کنترل، مستندات و معیار پذیرش

مرحله هفتم

اجرا، حاکمیت، سنجش و بازنگری

طرح جامع زمانی ارزش ایجاد می‌کند که وارد چرخه تصمیم‌گیری و اجرای سازمان شود و به صورت مستمر با تغییرات کسب‌وکار، فناوری، مقررات و ریسک‌ها به روز گردد.

- تشکیل سازوکار حاکمیت معماری و سبد سرمایه‌گذاری
- کنترل همسویی پروژه‌ها با اهداف، اصول و معماری هدف
- پایش زمان، هزینه، ریسک، کیفیت، منافع و شاخص‌های عملکرد
- ثبت تصمیم‌ها، درس‌آموخته‌ها و تغییرات معماری
- بازنگری دوره‌ای پیشرفت و به‌روزرسانی منظم نقشه راه
- مدیریت تغییر و سنجش میزان پذیرش کاربران
- پاسخ به تغییرات بازار، فناوری، امنیت و الزامات قانونی



اثرهای مورد انتظار درون سازمان

با اجرای درست نقشه راه، فناوری می‌تواند فرایندهای داخلی را سریع‌تر، شفاف‌تر و قابل‌کنترل‌تر کند و ظرفیت سازمان را برای ارائه ارزش افزایش دهد.

- کاهش فرصت خطا و تخلف از مسیر کنترل‌های شفاف؛ نه تضمین حذف فساد
- آزادسازی ظرفیت نیروی انسانی برای کارهای باارزش‌تر، نه هدف‌گذاری صرف برای کاهش تعداد کارکنان
- حرکت به سوی سازمان سیستم‌محور و تصمیم‌گیری داده‌محور
- برای سازمان‌های دولتی: پشتیبانی از دولت دیجیتال، شفافیت و خدمات عمومی بهتر

- تسهیل و تسریع امور داخلی و کاهش مراحل زائد
- افزایش شفافیت، گزارش‌پذیری و قابلیت حسابرسی
- کاهش دوباره‌کاری، حضور و مراجعه تکراری و عملیات دستی
- کاهش هزینه چرخه عمر و مصرف غیرضروری منابع
- افزایش بهره‌وری و در صورت وجود مدل کسب‌وکار مناسب، پشتیبانی از رشد درآمد

شاخص‌هایی که موفقیت را واقعی می‌کنند

هر منفعت باید مالک، خط مبنا، مقدار هدف و دوره اندازه‌گیری داشته باشد. بدون شاخص، طرح جامع به فهرست پروژه‌ها تبدیل می‌شود نه ابزار مدیریت ارزش.

- ← خدمت زمان ارائه، دسترس‌پذیری، رضایت و نرخ استفاده دیجیتال
- ← مالی هزینه کل مالکیت، انحراف بودجه و درصد تحقق منافع
- ← فرآیند نرخ خودکارسازی، تعداد تحویل دستی، دوباره‌کاری و مراجعه
- ← داده کیفیت، مالکیت، یکپارچگی و زمان تولید گزارش
- ← فناوری پایداری، بدهی فنی، زمان تحویل تغییر و فناوری‌های خارج از پشتیبانی
- ← امنیت و تاب‌آوری ریسک‌های بحرانی، زمان کشف/پاسخ و نتایج آزمون بازیابی
- ← انسان و تغییر پذیرش کاربر، پوشش آموزش و شکاف مهارتی



استانداردها و چارچوب‌های مرجع

هیچ چارچوبی به‌تنهایی نسخه آماده برای همه سازمان‌ها نیست. روش پروژه باید بر اساس اندازه، صنعت، ریسک، قوانین و بلوغ سازمان متناسب‌سازی شود.

TOGAF Standard, 10th Edition : فرآیند توسعه معماری و نقشه راه

ISO/IEC/IEEE 42010:2022 : ساختار و بیان توصیف معماری و دیدگاه‌ها

COBIT 2019 : حاکمیت، همسویی اهداف و تحقق ارزش از اطلاعات و فناوری

NIST CSF 2.0 : حاکمیت و مدیریت ریسک امنیت سایبری

PMBOK Guide, Eighth Edition : مدیریت پروژه با رویکرد غیرتجویزی و قابل‌تطبيق

ITIL و استانداردهای سازمانی/صنعتی مرتبط: مدیریت و بهبود مستمر خدمات



جمع‌بندی نهایی

خروجی مطلوب یک IT Master Plan این است که مدیران به‌روشنی بدانند: اکنون کجا هستیم، به کجا می‌رویم، چه شکاف‌هایی داریم، کدام پروژه‌ها اولویت دارند، چه منابع و ریسک‌هایی پیش‌روست و موفقیت چگونه سنجیده می‌شود.

شروع مسیر: اهداف و نیازهای سازمان

میانه مسیر: وضع موجود، معماری هدف و سبد پروژه‌ها

پایان هر چرخه: اجرا، سنجش، یادگیری و بازنگری



مفتاح رایانه‌افزار؛ فعال از سال ۱۳۸۱



Meftah

Rayaneh Afzar co.

Digital Age Solutions



meftah.com

مرکز تماس: 021-42922000



نمبر (فکس): 021-88840554



کد پستی: 1589675741



امور مشتریان: 021-42922100



پست الکترونیکی: info@meftah.com | pr@meftah.com



آدرس پستی: تهران، میدان هفت تیر، خیابان قائم مقام فراهانی، کوچه شبنم، پلاک یک

