

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

پنجمین کنفرانس بین المللی

بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد

(با تأکید بر پیاده سازی)



پنجمین کنفرانس بین‌المللی
بودجه‌ریزی
بر مبنای عملکرد
(با تأکید بر پیاده‌سازی)



۶ و ۷ دی‌ماه ۱۳۹۱ | سالن همایش‌های برج میلاد
▪ دبیر علمی کنفرانس: دکتر عادل آذر

پنجمین کنفرانس بین المللی

بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد

(با تأکید بر پیاده سازی)



مدل ارزیابی آمادگی سازمانهای مبتنی بر فناوری
اطلاعات برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی بر
مبنای چارچوب مدیریتی آی-تی-آی-ال

سید حیدر مرتضوی

جواد شهبابی



- نقش فناوری اطلاعات در سازمان های نوین
- حرکت فناوری اطلاعات از تفکر محصول محور به سمت تفکر خدمت محور
- بسیاری از سازمان ها به جای آنکه به دنبال خرید محصولات گوناگونی که می توانند با استفاده از آنها به خدمات فناوری اطلاعات دست یابند باشند، مایلند تامین کنندگانی را بیابند که نیازهای آنها را در قالب ارائه خدمات برطرف کنند.
- گسترش این روند باعث ایجاد سازمان هایی شده که هم در امور داخلی خود و هم در ارائه خدمات بیرونی کاملاً مبتنی بر فناوری اطلاعات هستند.
- هدف این مقاله، ارائه مدلی برای ارزیابی آمادگی سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات برای پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی، بر مبنای چارچوب مدیریت سازمانی آی-تی-آی-ال است.
- در ادامه، این مدل برای ارزیابی آمادگی سازمانی مؤسسه تبیان، برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی مورد استفاده قرار گرفته است.

سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات

- در ابتدای ظهور فناوری، تمرکز و توجه بیشتر به سخت افزار بود تا نرم افزار
- بیشترین نیروی شرکتهای فعال در این زمینه صرف نوآوری در ارائه سخت افزارهایی جدیدتر و قوی تر از رقبا می شد.
- دیدگاه موجود در زمینه فناوری اطلاعات بیشتر محصول گرا بود.
- سازمانها و اشخاص به مرور متوجه شدند که این روند نمی تواند دوام چندانی داشته باشد.
- در داخل سازمان ها بخشهایی با مهارت فناوری اطلاعات ایجاد شد.
- سازمانها و اشخاص به مرور متوجه شدند که این روند نمی تواند دوام چندانی داشته باشد.
- ایجاد این فکر باعث تولد مفهوم جدیدی به نام «مدیریت خدمات فناوری اطلاعات» شد. هدف اصلی «مدیریت خدمات فناوری اطلاعات» کمک به سازمانهای ارائه کننده خدمات فناوری اطلاعات به بهبود خدمات خود است. ابزار اصلی «مدیریت خدمات فناوری اطلاعات» برای موفق شدن در این راه استفاده از بهترین تجربیات و چارچوبهای موجود در این زمینه است. مطرح ترین چارچوب مورد استفاده در این زمینه «کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات» (آی-تی-آی-ال) است.

■ معرفی چارچوب آی-تی-آی-ال (ITIL)

• ITIL رایج ترین چارچوب مدیریت فناوری اطلاعات در حال حاضر است.

• این چارچوب، که توسط دفتر تجارت دولتی که یک سازمان دولتی در انگلستان است ایجاد شده است، به

منظور ایجاد یک چارچوب کارآمد برای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات طراحی شده و مجموعه ای از

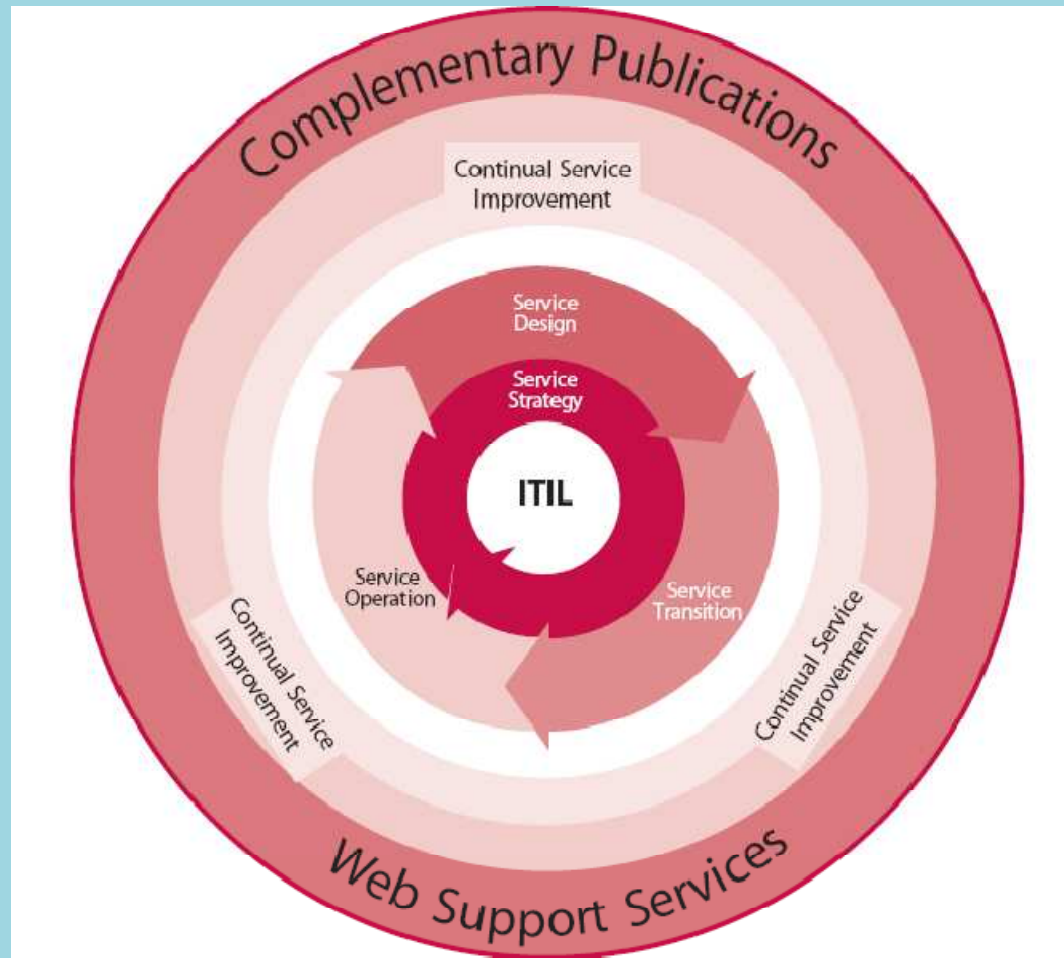
توصیه های مورد آزمایش قرار گرفته و کارآمد را در قالب یک چارچوب، دسته بندی و ارائه کرده است.

• نسخه سوم - آخرین نسخه ارائه شده - این چارچوب که با عنوان ITIL V3 شناخته می شود، در سال

۲۰۰۷ منتشر شده است. ITIL V3 به پنج مجموعه- یا مجلد تقسیم شده است. این پنج مجموعه عبارتند از:

- ۱- راهبرد خدمات (Service Strategy)
- ۲- طراحی خدمات (Service Design)
- ۳- تحول خدمات (Service Transition)
- ۴- اجرای خدمات (Service Operation)
- ۵- توسعه مستمر خدمات (Continual Service Improvement)

نمای شماتیک از چرخه عمر ITIL V3



بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

- پیاده‌سازی نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد دارای ریسک‌ها و ملاحظات است که بدون در نظر گرفتن آنها ممکن است پیاده‌سازی به شکست خورده و یا هزینه‌های آن بالا برود.
- اهمیت وجود مدل بررسی آمادگی سازمانی برای پیاده‌سازی این نظام
- ایجاد چنین مدلی می‌تواند به سازمان‌هایی که قصد پیاده‌سازی این چارچوب را دارند کمک کند با هزینه‌ای کم، میزان آمادگی خود را سنجیده و در صورتی که آمادگی لازم را ندارند با استفاده از راهکارهای ارائه‌شده به میزان آمادگی لازم برسند.

■ بودجه ریزی بر مبنای عملکرد – ادامه

عناصر اصلی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد به طور خلاصه عبارتند از (آذر، عادل و دیگران، ۱۳۹۰):

• اهداف قابل سنجش

• استراتژی ها

• برنامه های عملیاتی

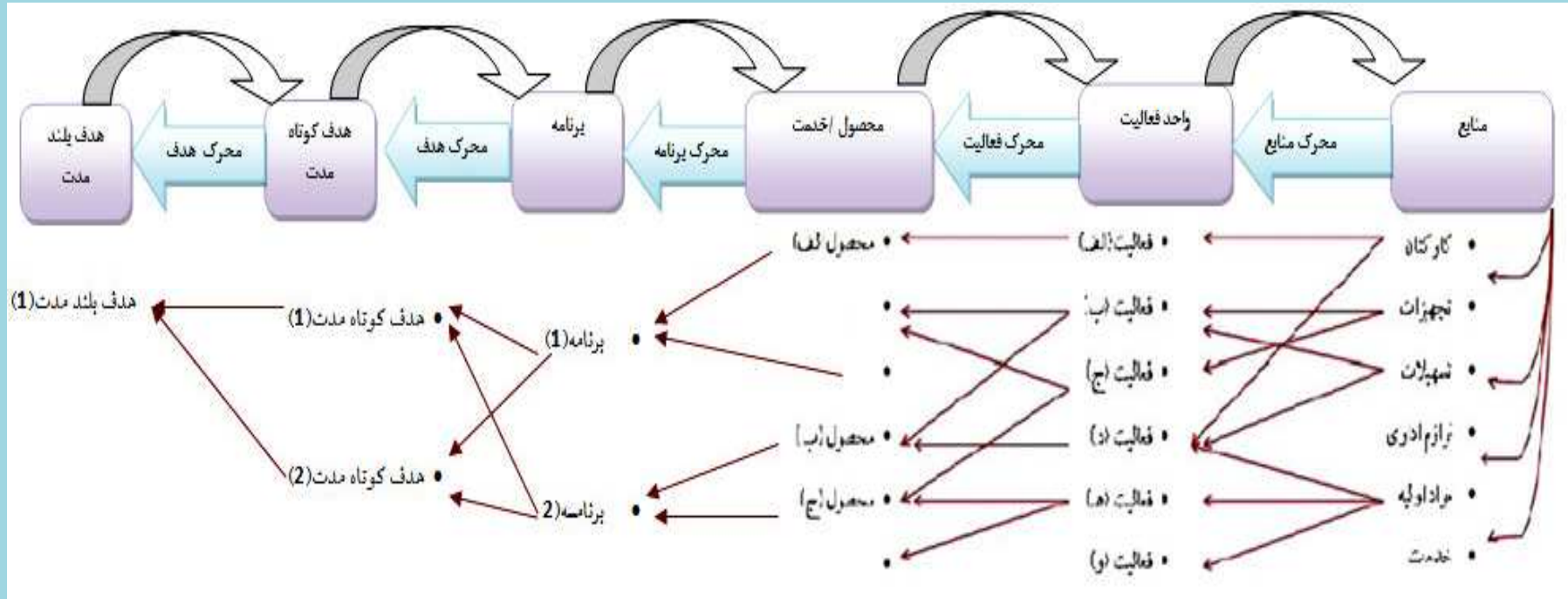
• معیارهای سنجش عملکرد

• اولویت بندی و تخصیص منابع

• جمع آوری و پایش نتایج

• ارزشیابی، بازنگری، ارزیابی و گزارش نتایج.

بودجه ریزی بر مبنای عملکرد - ادامه



شمایی از ساختار بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

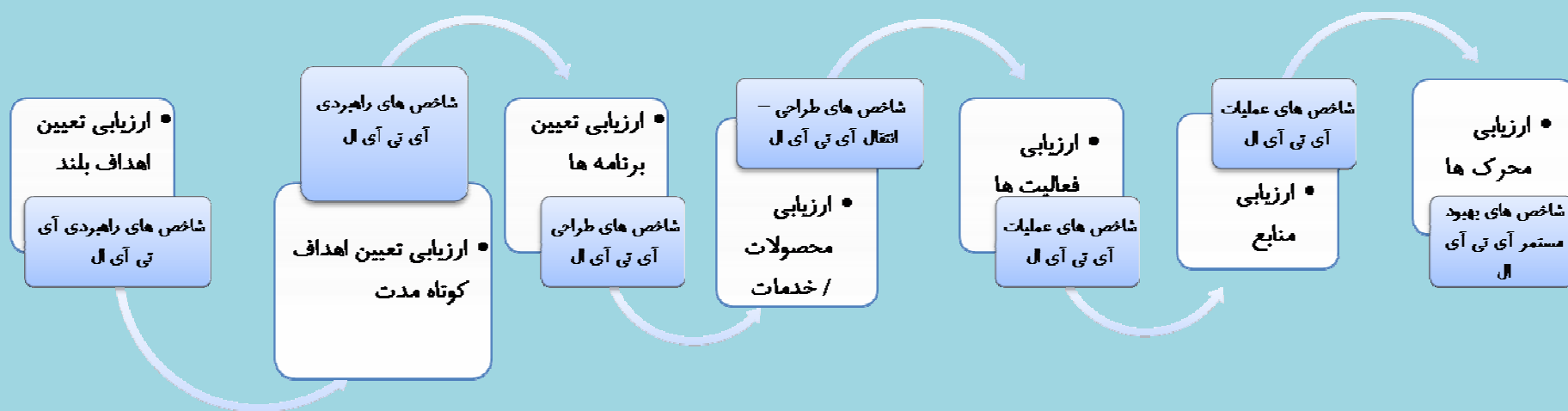
■ تناظر میان عناصر استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی و چارچوب آی-تی-آی-ال

تناظر میان عناصر استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی و چارچوب آی-تی-آی-ال

آی-تی-آی-ال	بودجه ریزی عملیاتی
راهبردی	اهداف بلند مدت
	اهداف کوتاه مدت
طراحی	برنامه ها
طراحی - انتقال	محصولات / خدمات
عملیات	فعالیت ها
	منابع
بهبود مستمر	محرک ها

■ مدل ارزیابی آمادگی سازمانی برای استقرار نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

برای رسیدن به یک روش مناسب با پذیرش عناصر بودجه ریزی سازمانی، و با استفاده از شاخص های مورد اشاره در چارچوب آی-تی-آی-ال، مدلی برای ارزیابی آمادگی سازمانی برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی به دست می آید:



مدل ارزیابی آمادگی سازمانی برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات

■ مدل ارزیابی آمادگی سازمانی برای استقرار نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد-ادامه

• برای تکمیل مدل، شاخص های چارچوب آی-تی-آی-ال به عنوان سنجه های مدل مورد استفاده قرار گرفت. بدین منظور، پس از مصاحبه با اساتید و نظر خواهی از خبرگان ، شاخص های مطلوب برای تکمیل نگاشت، انتخاب گردید.

• به عنوان آخرین جزء برای تکمیل مدل ارزیابی آمادگی سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی، مدل تهیه شده در این پژوهش، تعیین سطح حداقل قابل قبول برای گذر به مرحله بعد را بسته به مورد، برعهده پژوهشگران و خبرگان مربوطه قرار می دهد تا بسته به سازمان مورد ارزیابی، حداقل سطح قابل قبول را به روش علمی استخراج نمایند.

■ بررسی موردی مدل در مؤسسه اطلاع رسانی تبیان

مؤسسه فرهنگی و اطلاع رسانی تبیان، محصولات و خدمات مختلفی را مبتنی بر فناوری اطلاعات ارائه می‌دهد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

خدمات میزبانی داده‌های اینترنتی، خدمات رایانش ابری، خدمات تهیه بسته‌های نرم‌افزاری، محصولات چند رسانه‌ای برای رایانه‌های شخصی، تبلت‌ها و گوشی‌های تلفن همراه، بازی‌های رایانه‌ای، فروشگاه اینترنتی، کتابخانه دیجیتال، آموزش مجازی، مشاوره اینترنتی، وبلاگ، پست الکترونیکی، انجمن‌های تخصصی، نظر سنجی اینترنتی، مسابقات اینترنتی، مجله اینترنتی، شبکه اجتماعی، بانک فیلم، صوت و عکس، خدمات پیامکی، مشاوره فناوری اطلاعات، خدمات تأمین دسترسی به اینترنت و اینترنت، شبکه اختصاصی کودکان، و ...

■ بررسی موردی مدل در مؤسسه اطلاع رسانی تبیان – ادامه

بر طبق مدل و سنجه های استخراج شده، سنجه ها در شش سطح طبقه بندی شده و به صورت پرسشنامه در اختیار خبرگان سازمانی قرار گرفت:

سطح صفر: سنجه برای سازمان در نظر گرفته نشده است و آگاهی کافی نسبت به آن وجود ندارد.

سطح یک: سنجه در برخی بخش ها، یا در برخی مقاطع، به صورت غیرعمومی و غیرسازماندهی شده وجود دارد. هیچ مستند و استاندارد عمومی در این خصوص برای سازمان وجود ندارد.

سطح دو: سنجه به صورت تکرار پذیر و عمومی وجود دارد، و از یک الگوی منظم پیروی می کند. اما نسبت به وجود آن شناخت و بصیرت کافی وجود ندارد. سنجه مستند نشده است، روال آموزشی مشخصی برای آن وجود ندارد، فرایندهای مربوط به سنجه مدون و تعریف شده نیستند.

سطح سه: سنجه به صورت تعریف شده، مستند شده و استاندارد عمومی در سازمان وجود دارد، اما نظام کنترلی مناسبی برای نظارت مداوم و شناسایی انحرافات وجود ندارد. به عبارت دیگر رسمی سازی سنجه صورت گرفته، اما هنوز در عمل به نتیجه نرسیده است.

سطح چهار: سنجه در حالت مدیریت شده، تحت نظارت و اندازه گیری است و انحرافات شناسایی می شوند و بهبود می یابند. فرایندها مسیر بهبود آرامی را در طی زمان طی می کنند. لیکن فرایندها هنوز بهینه سازی کامل نشده اند و خودکار سازی فرایندهای مرتبط با سنجه در سطح کمی وجود دارد.

سطح پنج: سنجه در حالت بهینه است. فرایندها بهینه شده و در حداکثر خودکار سازی قرار دارند. یکپارچه سازی فعالیت ها و گردش کارها انجام شده و از ابزارهای خودکار سازی، به بهترین نحو استفاده شده است.

■ بررسی موردی مدل در مؤسسه اطلاع رسانی تبیان – ادامه

• تعیین شاخص عددی برای درصد آمادگی سازمان برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی

• تعیین مقادیر حداقل قابل قبول برای هر یک از سوالات

• تعیین وزن سنجها برای محاسبه عدد نهایی

• مقایسه شاخص عددی به دست آمده از بررسی وضعیت سازمان و شاخص عددی به دست آمده از

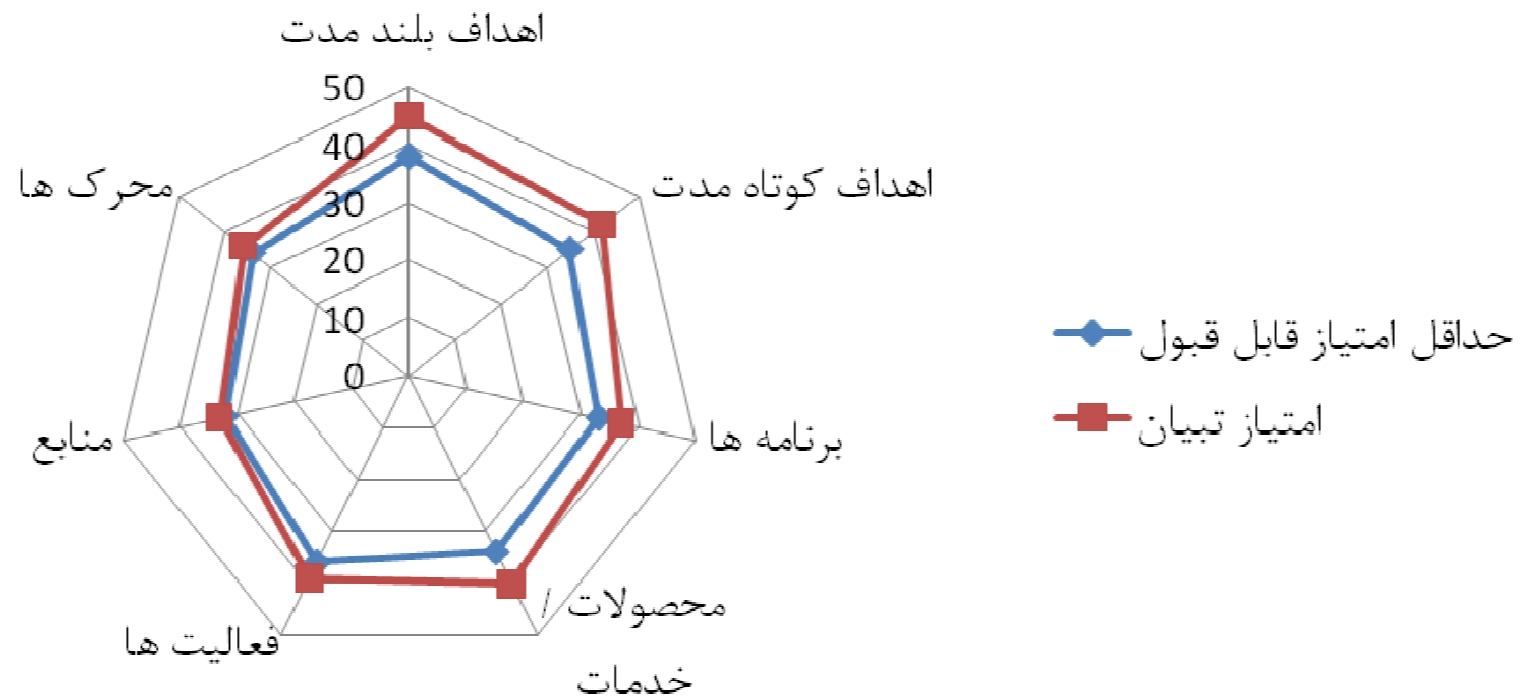
خبرگان

• نتیجه نهایی در قالب بله یا خیر

• از نزدیک بودن دو شاخص به یکدیگر می توان به توانایی سازمان، و در صورتی که سازمان مردود شود

فاصله سازمان با پیاده سازی، پی برد.

■ بررسی موردی مدل در مؤسسه اطلاع رسانی تبیان - ادامه



نتایج ارزیابی آمادگی مؤسسه تبیان برای استقرار نظام بودجه ریزی

■ بررسی موردی مدل در مؤسسه اطلاع رسانی تبیان - ادامه

پیشنهادات برای مؤسسه تبیان:

• آموزش

• استفاده از تجارب مشابه

• استفاده از مشاوران خارج سازمانی

مزایا:

• با توجه به تغییر سازمان ها از سازمان های سنتی به سمت سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات، این مدل با رویکرد آینده نگر طراحی شده، و می تواند در میزان قابل توجهی از سازمان های آینده کاربرد داشته باشد.

• با توجه به مبتنی بودن مدل، ابعاد و سنجه های ارزیابی، بر یک چارچوب پذیرفته شده جهانی، می توان با استفاده مجدد از این مدل برای ارزیابی سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات دیگر، به یک اجماع در وزن سنجه ها و وزن ابعاد اصلی نیز دست یافت تا روش ارزیابی هر چه بیشتر حالت جهانشمول به خود بگیرد. در این پژوهش، وزن سنجه ها با استفاده از نظر خبرگان استخراج شده اند.

محدودیت ها:

• در این پژوهش، جمع آوری پرسشنامه و سایر محاسبات به صورت دستی انجام شده است. برای رفع این محدودیت، طراحی نرم‌افزاری به منظور خودکار ساختن روال جمع‌آوری پرسشنامه و انجام سایر محاسبات پیشنهاد می‌شود.

• در این پژوهش، بررسی صحت نتایج به دست آمده در تحقیق پس از پیاده‌سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در مؤسسه تبیان با استفاده از آزمون نتایج واقعی انجام نگرفته، که می‌تواند در پژوهش‌های بعدی صورت پذیرد.

سپاس



جواد شهبابی

shahrabi@tebyan.com

سید حیدر مرتضوی

mortazavi@tebyan.com