



با وجود روش‌شناسی‌ها و تکنیک‌های مدیریتی جدیدی که با هدف جلوگیری از شکست ارائه می‌شوند، ابتکارات فنی مهم هنوز هم به طرز هشداردهنده‌ای شکست می‌خورند. در عصر توسعه چابک، دِوآپس (DevOps)، مجموعه‌ای از روش‌ها، فرآیندها و ابزارهایی است که با تمرکز بر ارتباطات، همکاری و یکپارچگی تیم‌های توسعه و عملیات، ارزش‌های تولید شده را به روش سریع و مستمر به مشتریان نهایی می‌رساند) و تکنیک‌های مدیریتی مرتبط، آیا باز هم باید شاهد شکست پروژه‌های فناوری اطلاعات باشیم؟ پاسخ این پرسش متأسفانه مثبت است.

در گذشته، ناکامی‌های IT اغلب به معنای شکست کامل با هزینه‌های بالا و اجرای برنامه‌های نرم‌افزاری در مقیاس بزرگ بود که زمان زیاد و بودجه زیادی را می‌طلبد. این ناکامی‌ها هنوز هم اتفاق می‌افتند. به‌عنوان نمونه می‌توان به ارتقای 110 میلیون دلاری شرکت آی‌بی‌ام به سیستم کمک هزینه بیکاری ایالت پنسیلوانیا اشاره کرد که هرگز به سرانجام نرسید. اما امروزه ناکامی‌های IT اغلب متفاوت از گذشته است، زیرا توسعه چابک، دِوآپس یا توسعه نرم‌افزار و تحویل‌های مداوم و جنبش fail-fast، نحوه اداره پروژه‌ها توسط فناوری اطلاعات را تغییر داده است. این روش‌ها و فلسفه‌های مدیریتی برای به حداقل رساندن احتمال ناکامی پروژه‌ها ارائه می‌شوند، اما واقعیت این است که پروژه‌های IT هنوز هم شکست می‌خورند حتی با وجود روش‌های جدید و بعضاً پیچیده. برخی رهبران و تحلیلگران حوزه IT دلایل شکست پروژه‌های کنونی IT را این گونه عنوان می‌کنند.

## یک داستان عبرت‌انگیز

کریس مک مسترز که در حال حاضر مدیر ارشد فناوری اطلاعات در کالیفرنیا است، به پرونده اجرای 18 ماهه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری SaaS در زمان کارفرمای پیشین اشاره می‌کند که بخش IT با مدیر ارشد بخش فروش کار می‌کرد تا به نیازهای کسب و کار پی ببرد و الزامات را تعریف کند. او می‌گوید: «ما فکر می‌کردیم که تمام خریدهای ضروری را انجام داده‌ایم و می‌دانیم که نتیجه چه خواهد شد، اما باید پروژه را به پایان رسانیم ولی نیروی فروش این را نمی‌خواست. مقاومت‌های زیادی صورت گرفت. مدیران ارشد هم درگیر این پروژه بودند، اما در بین کاربران بی‌اعتمادی وجود داشت.» [مدیریت ارتباط با مشتری \(CRM\)](#) مبتنی-بر-ابر، با شکست مواجه شد و این نشان می‌دهد که حتی وقتی پروژه‌ها به‌موقع و مطابق با بودجه انجام می‌گیرند، باز هم ممکن است ناکام بمانند. مک مسترز می‌گوید: «[شکست ممکن است به شکل‌ها یا فرم‌های مختلف باشد](#). مهم نیست که محصول پرزرق و برق باشد یا کارهای زیادی انجام دهد. از نظر من، اگر نتوانیم نتیجه‌ای را بگیریم که کاربر انتظارش را دارد، این یعنی شکست.»

**شکست ممکن است به شکل‌ها یا فرم‌های مختلف باشد. مهم نیست که محصول پرزرق و برق باشد یا کارهای زیادی انجام دهد. از نظر من، اگر نتوانیم نتیجه‌ای را**

## بگیریم که کاربر انتظارش را دارد، این یعنی شکست

به گفته وی، موفقیت بیشتر از هر چیزی با تمرکز IT بر بازاریابی مزایای سیستم جدید در ارتباط است تا با اجرای پروژه. «ما از طریق کسب و کار می‌توانیم همکاری بهتری با هم داشته باشیم.»

به‌عنوان یک پروژه شکست خورده، اجرای CRM به‌تنهایی ممکن نیست. گزارش Pulse of the Profession 2107 منتشر شده از سوی مؤسسه Management Project نشان داد که 28 درصد طرح‌های استراتژیکی که تحت نظارت پاسخ‌دهندگان ممیزی قرار می‌گیرند، به طور کامل ناکام می‌مانند. حدود 37 درصد از 3000 متخصص مدیریت پروژه، نبود نقاط عطف و اهداف قابل دستیابی و خوب تعریف شده برای ارزیابی پیشرفت پروژه‌ها و همچنین ارتباطات ضعیف (19%)، فقدان ارتباط با مدیر ارشد (18%)، مقاومت کارکنان (14%) و بودجه ناکافی (9%) را علت شکست پروژه‌ها عنوان کردند. از نظر هزینه هم این گزارش نشان داد که با توجه به عملکرد ضعیف پروژه‌ها، سازمان‌ها به‌ازای هر یک میلیارد دلار سرمایه‌گذاری، متوسط 97 میلیون دلار را هدر می‌دهند. البته بهتر از 122 میلیون دلار هدررفت سال 2016 است، اما هنوز هم مقدار قابل توجهی پول نقد از دست می‌رود.

### عوامل شکست

کارشناسان می‌گویند که با وجود روش‌شناسی‌ها و تکنیک‌های مدیریتی جدید که به معنای [جلوگیری از شکست‌های آنجانی](#) هستند، بسیاری از عوامل که به‌طور سنتی پروژه‌های فناوری اطلاعات را به ناکامی می‌کشاند، هنوز هم در سازمان‌ها وجود دارند. منابع ناکافی، جدول زمانی تأکید شده، هزینه‌ها و نیازهای نادیده گرفته شده، اتفاقات غیرمنتظره، قوانین حاکمیتی ضعیف و اشتباهات انسانی مثل کدنویسی نامناسب می‌توانند به شکست یک پروژه منجر شوند. همچنین، کارشناسان می‌گویند که معیار قضاوت درباره اینکه پروژه‌ای موفق می‌شود یا ناکام می‌ماند، تا جایی گسترش یافته است که نشان می‌دهد ابتکارات فناوری امروزی چقدر می‌تواند حیاتی و سرنوشت‌ساز باشد. بنا به گزارش Pulse of the Profession 2017، تعریف موفقیت در حال تکامل است. ارزیابی‌های قدیمی درباره محدوده، زمان و هزینه‌ها دیگر برای محیط رقابتی امروز کافی نیستند. قابلیت پروژه‌ها برای ارائه آنچه قرار است انجام دهند (مزیت‌های مورد انتظار) نیز حائز اهمیت هستند.

### مطلب پیشنهادی



#### اهداف و چشم‌اندازها، رهبری و نظارت، تعامل با سودبران 101 عامل شکست پروژه‌های IT (بخش اول)

این مطالعه سازمان‌هایی را شناسایی کرد که 80 درصد پروژه‌های آن‌ها به‌موقع و طبق بودجه در نظر گرفته شده و همچنین مطابق با اهداف اصلی و نیت کسب و کار به انجام رسیده‌اند. این گروه به‌عنوان قهرمانان رده‌بندی شدند. این مطالعه بر این واقعیت نیز تأکید داشت که این قهرمانان در حوزه‌های مشترک متعددی سرمایه‌گذاری کرده بودند، از جمله مهارت‌های رهبری متخصصان پروژه، مدیریت بهره‌برداران، دفاتر مدیریت پروژه، مدیران فعال و شیوه‌های مدیریت پروژه‌های چابک.

استفان الیوت تحلیلگر شرکت تحقیقاتی IDC تخمین می‌زند که 30 تا 35 درصد پروژه‌های IT را می‌توان به‌عنوان پروژه‌های شکست خورده به حساب آورد. وی دلیل بسیاری از این شکست‌ها را به تغییراتی نسبت می‌دهد که در اولویت‌ها و هدف‌گذاری شرکت‌ها صورت گرفته است. به این معنا که فناوری خوب کار می‌کند، اما نتایجی که در حال حاضر مطلوب کسب و کارها است ارائه نمی‌دهد. او می‌گوید: «در دنیایی که بیشتر مشتری‌محور است، تعریف ما از شکست همان چیزی است که بر اعتبار شرکت شما یا سود و درآمد آن تأثیر منفی می‌گذارد. شکست یک واقعیت است، اما بیشتر به فرآیندهای کسب و کار مربوط می‌شود تا به شکست یک فناوری واقعی.» حتی اگر پروژه را در زمان مقرر و با توجه به بودجه در نظر گرفته شده تحویل بدهید، در صورتی که نتواند خواسته مشتریان یا نیاز کاربران را برآورده کند، پس اهمیتی ندارد.

### آیا روش‌شناسی‌های چابک و خودکارسازی راه نجات هستند؟

برخی روندها به‌ویژه روش‌شناسی‌های چابک و [دوآپس](#)، به کاهش عوامل بالقوه‌ای که موجب شکست تمام عیار

پروژه‌ها در فروشگاه‌های مدرن IT می‌شوند، کمک می‌کنند. از لحاظ تئوری، روش جدید کدنویسی، یعنی نوشتن کدها در تکه‌های کوچک، خودکارسازی و آزمایش آن کد و تکرار این کار تا زمانی که درست و بی‌نقص شود و سپس رفتن به سراغ تکه کد بعدی، یک شبکه امن را فراهم می‌کند. شما اغلب خطاها را بررسی می‌کنید و خروجی باید کیفیت بالاتری داشته باشد - و وقتی این کار به درستی صورت گرفت، دیگر خرابی چندانی در کار نیست. شما می‌توانید ویژگی‌های جدیدتر را سریع‌تر بیابید و نقاطی که نقص بالایی دارند را کاهش دهید. استفاده روزافزون از خودکارسازی در توسعه و آزمایش، به کاهش عوامل بالقوه شکست نیز کمک می‌کند. امروزه اکثر شکست‌ها همچنان با عنصر انسانی در ارتباط هستند - کد نامناسب، پیکرندی شبکه که به قطع برق منجر می‌شود، متعادل‌سازی نامناسب بار ترافیکی. این مسائل واقعاً پیچیده هستند و اشتباهاتی را به وجود می‌آورند. اما هرچه خودکارسازی بیشتر می‌شود، خطاهای انسانی باید به مراتب کمتر شوند به خصوص، در اسکریپت‌نویسی، استقرار اپلیکیشن‌ها و شبکه‌سازی.»

تغییرات در سلسله مراتب سازمانی نیز به کاهش خطر شکست پروژه‌ها کمک می‌کند. انتظار می‌رود مدیران واحدهای مختلف با یکدیگر همکاری کنند تا به سرعت در یک مسیر حرکت کنند. به گفته تحلیلگران و مشاوران، باید به سازمان‌ها استقلال بیشتری داد تا این فرهنگ به درستی در میان آن‌ها جا بیفتد. امروزه افراد بیشتر مایلند همچنان که پیش می‌روند باز تعریفی از فرهنگ سازمانی داشته باشند و این بزرگ‌ترین تغییر این روزها نسبت به 20 سال گذشته است.

## شکست سریع به مثابه یک ابزار

تغییر دیدگاه افراد درباره شکست در یک سازمان، به شکل گرفتن مجدد نگرش‌های سازمانی در برابر شکست کمک می‌کند. شکست خوب است تا زمانی که شما از آن درس بگیرید. برخی شرکت‌ها در واقع قدرتان شکست‌ها هستند تا زمانی که وضعیت بهتر شود و افراد درس بگیرند و عاقلانه‌تر درباره کارهایی که باید یا نباید انجام دهند، فکر کنند. البته باید توجه داشت، شرکت‌هایی که شکست را به راحتی می‌پذیرند، شرکت‌هایی هستند که برای کاهش خطر احتمالی شکست سخت تلاش می‌کنند. تمام پروژه‌ها برابر نیستند، زمانی که به موفقیت می‌رسند، هرکدام توانایی‌های بالقوه متفاوتی را عرضه می‌کنند و در صورت شکست هم پیامدهای متفاوتی دارند. با در نظر گرفتن این موضوع می‌توانیم قضاوت کنیم که در کجاها شکست می‌تواند قابل قبول باشد و در کجاها خیر. به عقیده برخی متخصصان، شکست باعث می‌شود که ما به یک کارشناس تبدیل شویم، چند وقتی دور ماندن از کار موجب می‌شود بسیار هوشیارتر درباره تعادل امنیت و کاربردپذیری عمل کنیم. عده‌ای این طرز فکر ([گاهی تمایل به شکست](#)) را به عنوان یک مؤلفه حیاتی برای سازمان‌هایی می‌دانند که می‌خواهند نوآور و رقابتی باقی بمانند. اگر دائم در حال یادگیری و پیشرفت هستید، پس این احتمال وجود دارد که شکست بخورید. برای کسانی که در این تسلسل قرار دارند، این یعنی شما سازگار هستید، خودتان را وفق می‌دهید و انعطاف‌پذیرید. پس شکست پروژه به بزرگی آنچه تصور می‌شود نیست.

## خطر شکست به قوت خود باقی است

این روندهای فرهنگی سازمانی و روش‌شناسی‌های IT جدید، به طور حتم موفقیت پروژه‌ها را تضمین نمی‌کنند و نمی‌توانند از آن‌ها در برابر شکست محافظت کنند. در واقع، عده‌ای می‌گویند که در فروشگاه‌های مدرن IT، عناصری وجود دارند که می‌توانند حتی مشکلاتی که موجب شکست یک پروژه می‌شوند را تشدید نمایند. یک کارشناس با اشاره به مشکلات بالقوه روش‌شناسی‌های چابک و دوآپس می‌گوید: «شما مشکلات کوچک‌تر را حل می‌کنید و بعد هم این سیستم‌های مجتمع‌سازی شده بزرگ را می‌سازید، جایی که مشکلات بزرگ تا زمانی که به یک مقیاس برسید، قابل رؤیت نیستند.» برای مثال، این کارشناس می‌گوید، تیم‌های فناوری اطلاعات که با این روش‌شناسی‌های تکراری کار می‌کنند، ممکن است متوجه شوند که ویژگی‌ها و توابع نرم‌افزار جدید آنان در تک تک مراحل خوب کار می‌کنند، اما وقتی این برنامه به طور کامل مستقر شد، درمی‌یابند که این برنامه در کل خوب کار نمی‌کند. پزشکی را در نظر بگیرید که تک تک علائم بیماری یک بیمار را درمان می‌کند، در حالی که از درمان وضعیت بزرگ‌تری که عامل این علائم است باز می‌ماند. در ضمن جدایی انداختن میان واحدهای تجاری و فناوری اطلاعات می‌تواند به خطر شکست پروژه‌ها بیافزاید، زیرا مدیران واحدهای تجاری از فناوری‌ها استقبال می‌کنند و به دنبال سرمایه‌گذاری روی آخرین و فوق‌العاده‌ترین فناوری‌ها هستند، صرف نظر از اینکه آن فناوری‌ها را کاملاً درک یا گزینه‌های آن‌ها را به دقت بررسی کرده باشند. طبق بررسی‌های انجام شده، 68 درصد هزینه‌هایی که صرف فناوری می‌شود، خارج از بودجه تخصیص داده شده به فناوری اطلاعات هستند. این موضوع رهبران را ترغیب کرده است تا کارها را به سرعت و با تمرکز هرچه بیشتر انجام دهند و فروشندگان شخص ثالث و SaaS و ابر را هم درگیر کار کنند. ابر و نرم‌افزار به عنوان سرویس (SaaS) هر دو سرعت و دسترسی به فناوری‌های جدید را افزایش می‌دهند، اما در شکست پروژه هم نقش

دارند. رهبران کسب و کار بیرون می‌روند و این محصولات را مستقیم درگیر کار می‌کنند، اما بعداً متوجه می‌شوند که نیاز به دسترسی به داده‌های سازمانی یا بخش‌های دیگر زیرساخت IT سازمانی دارند و از این نیاز آگاه نبوده‌اند؛ بنابراین، پروژه متوقف یا لغو می‌شود. طبق تحقیقات، اولین دلیل شکست پروژه یک «روند آهسته یا انعطاف‌ناپذیر» است. از دلایل مهم دیگر می‌توان به فقدان وجود یک تیم متخصص و مشکلات مرتبط با شخص ثالث‌ها اشاره کرد. با وجود اینکه پیشرفت‌ها در زیرساخت IT، به‌ویژه در سخت‌افزار به کاهش خطر شکست‌های فاجعه‌آمیز کمک می‌کند، اما هنوز ابزارهای قدیمی، بدهی‌های فنی و فرآیندهای دستی وجود دارند که وقتی پروژه‌ها آنلاین می‌شوند، می‌توانند اشتباهات کوچک و بزرگ را به شکست‌های بزرگ تبدیل کنند. حتی اگر آپ جدید خوب عمل کند، معرفی آن به محیط بزرگ‌تر با شبکه پیچیده‌ای از فناوری‌های قدیمی و جدید آن، می‌تواند مشکلاتی را به وجود بیاورد. آپ‌ها در شبکه‌ها به اجرا درمی‌آیند و جهانی هستند و اغلب در تجهیزات افراد دیگر اجرا می‌شوند. با وجود این، لایه‌های مختلفی وجود دارند که می‌توانند به شکست منجر شوند. در آخر، مهم است به‌خاطر داشته باشید که دلیل شکست پروژه‌ها هرچه باشد، وقتی پای پروژه‌های مرتبط با فناوری در میان باشد، در صورتی که پروژه‌ها کار نکنند، این فناوری اطلاعات است که مورد سرزنش قرار می‌گیرد، چه عادلانه باشد چه نباشد، به همین دلیل است که آن‌ها باید بسیار مراقب باشند.

**منبع:**

[Cio](#)

**تاریخ انتشار:**

20 فروردین 1397

**نشانی منبع:**

<https://www.shabakeh-mag.com/are-network/11094/%D%A%86%D8%B1%D8%A7-%D9%BE%D8%B1%D9%88%DA%98%D9%87%E2%80%8C%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D9%81%D9%86%D8%A7%D9%88%D8%B1%DB%8C-%D8%A7%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%87%D9%86%D9%88%D8%B2-%D8%A8%D8%A7-%D8%B4%DA%A9%D8%B3%D8%AA-%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87-%D9%85%DB%8C%E2%80%8C%D8%B4%D9%88%D9%86%D8%AF%D8%9F>