



---

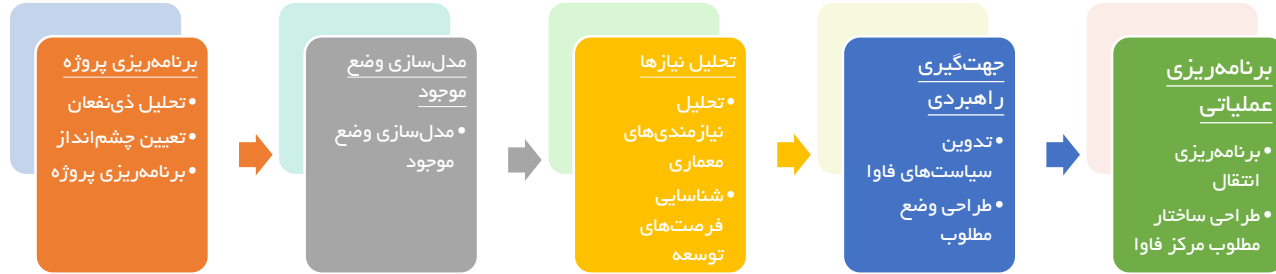
معرفی پروژه

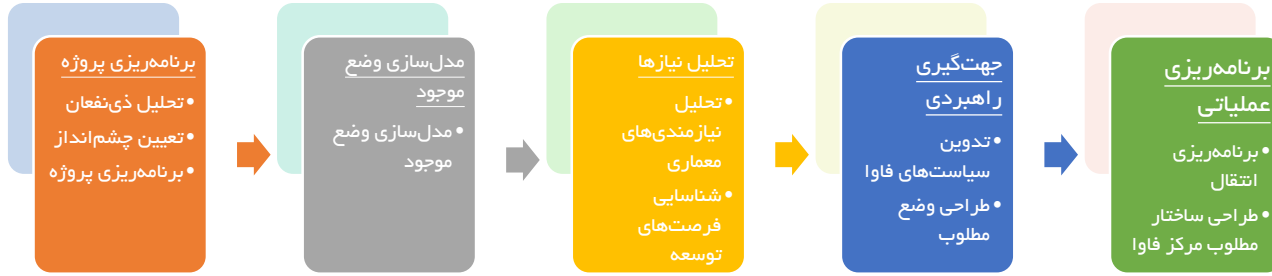
# تدوین برنامه راهبردی فناوری اطلاعات مرکز آمار ایران

مبتنی بر معماری سازمانی

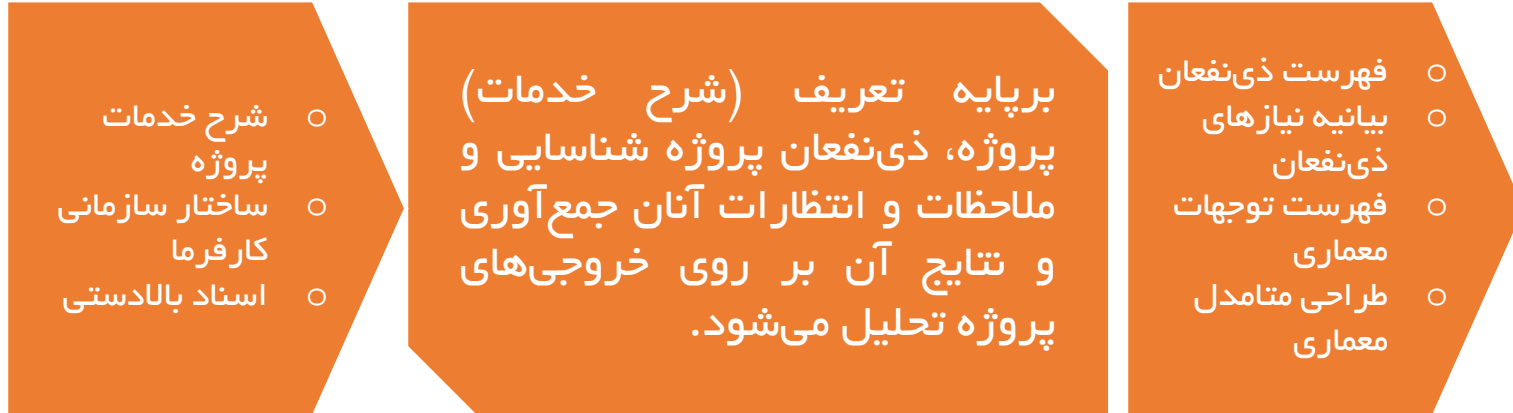
۱۴۰۰-۱۴۰۴

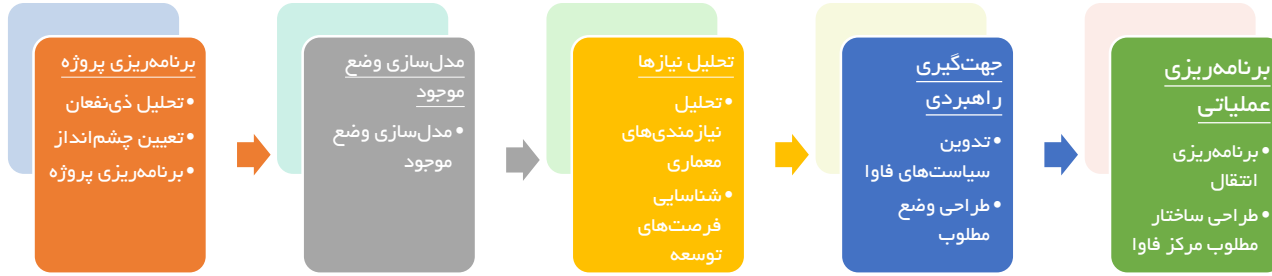
---



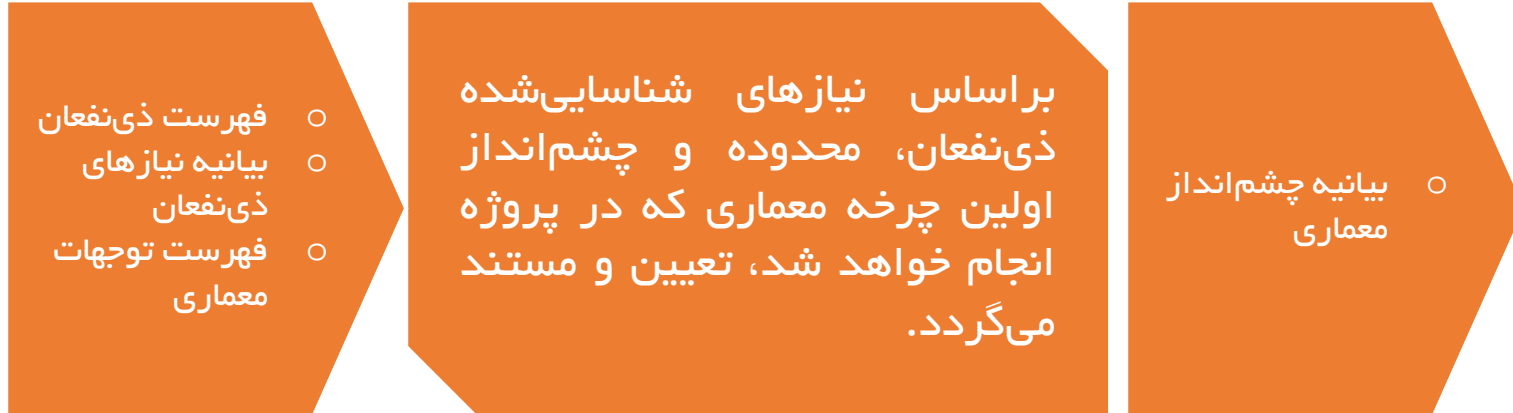


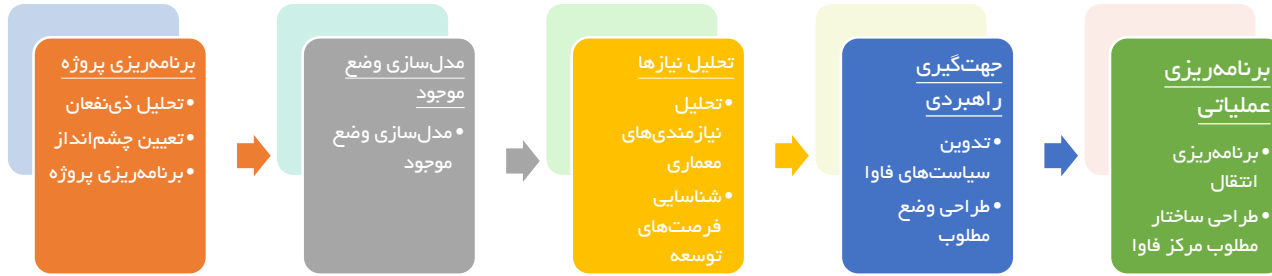
## تحلیل ذی نفعان (STK)



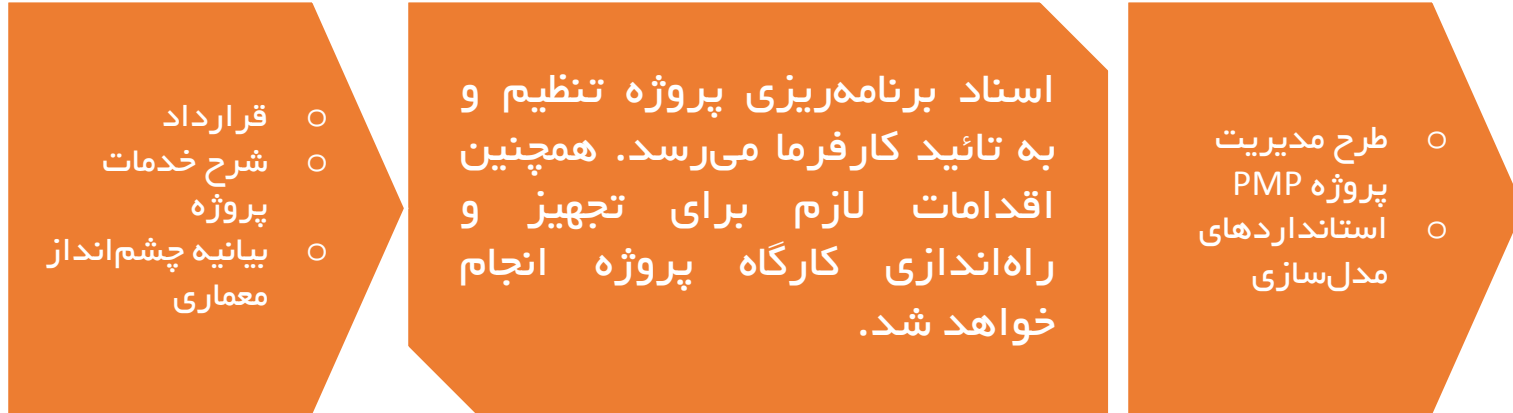


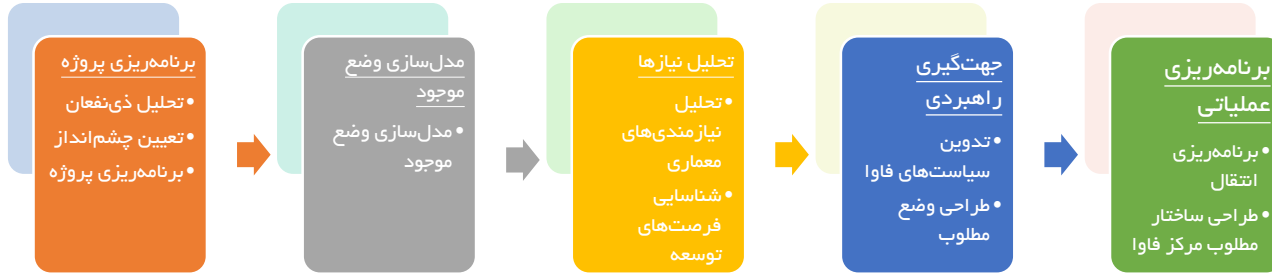
## تعیین چشم انداز (VSN)



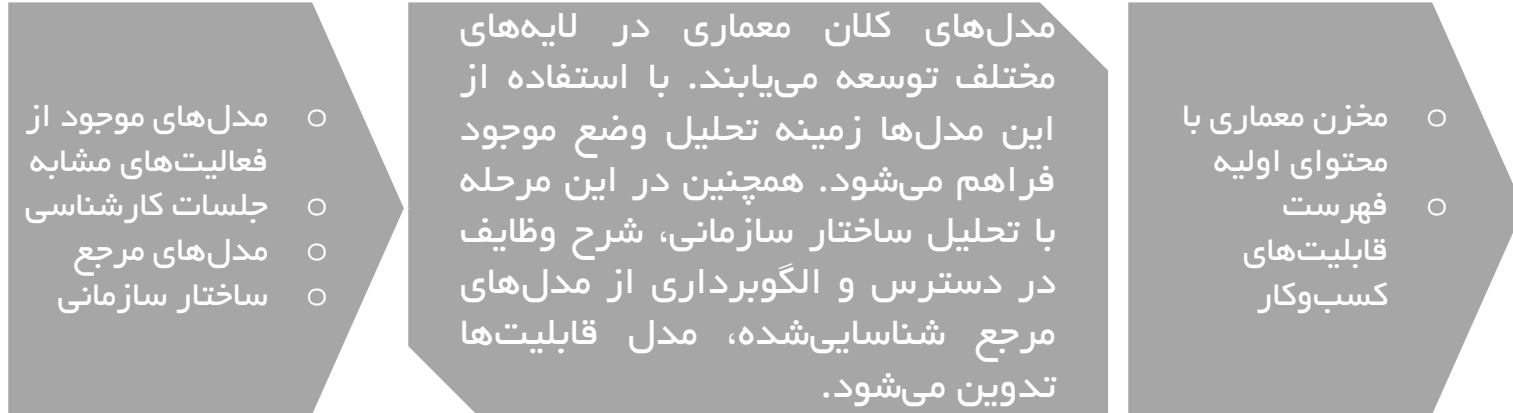


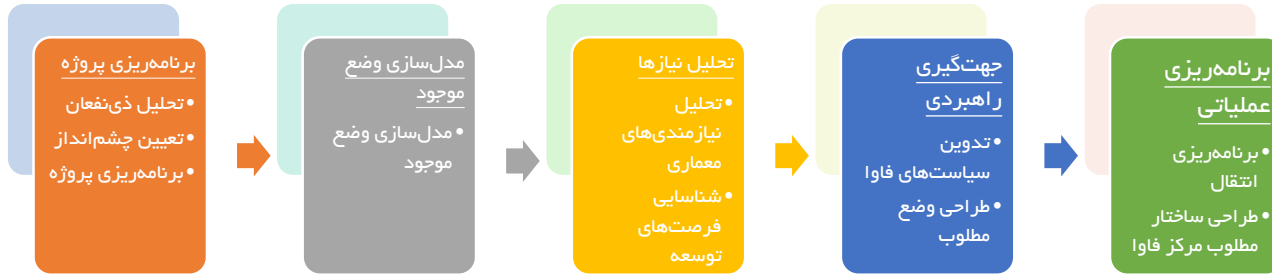
## برنامه‌ریزی پروژه (PLN)



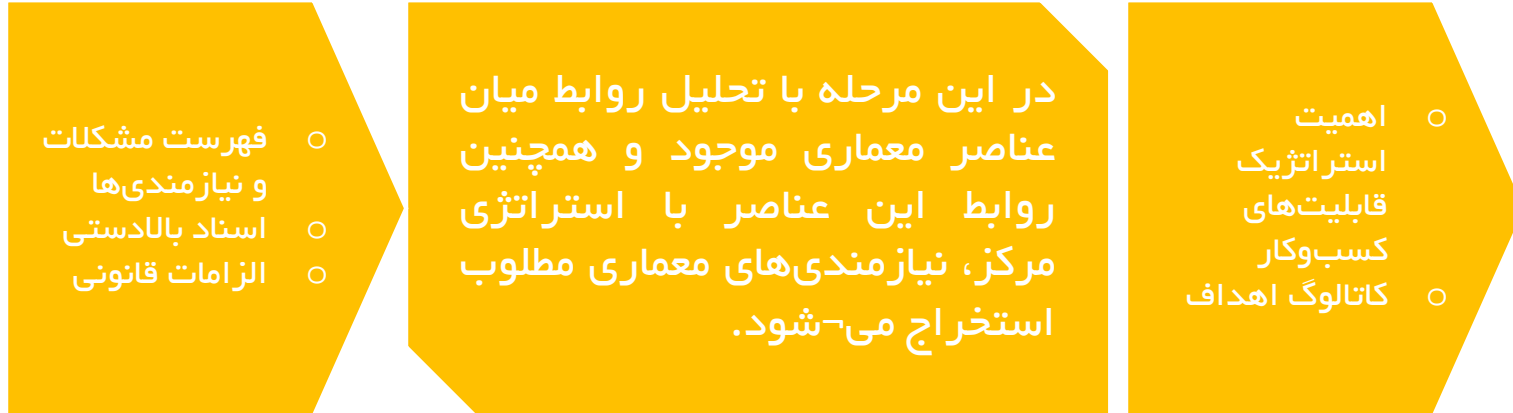


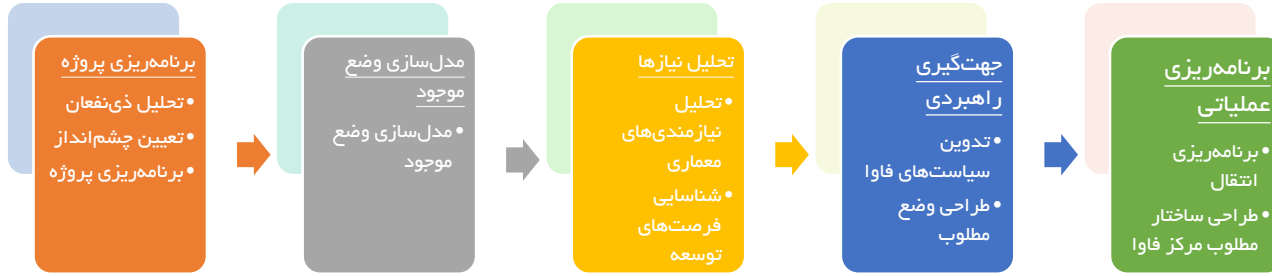
## مدل‌سازی وضع موجود (ASIS)



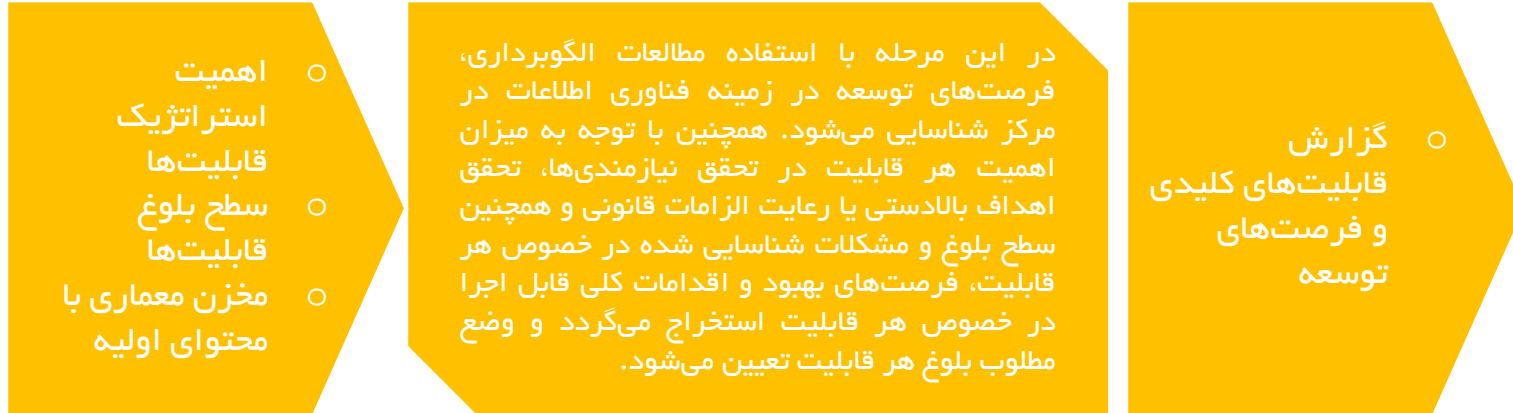


## تحلیل نیازمندی‌های معماری (REQ)

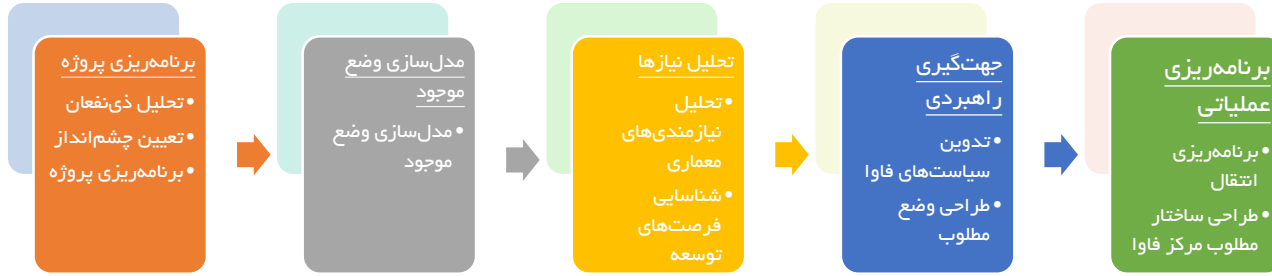




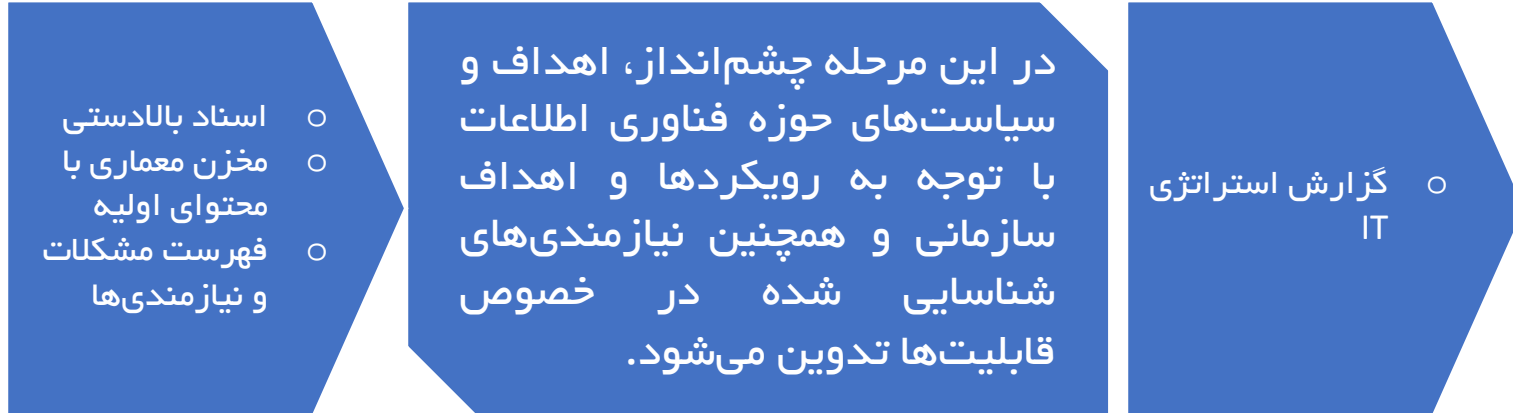
## شناسایی فرصت‌های توسعه (OPT)

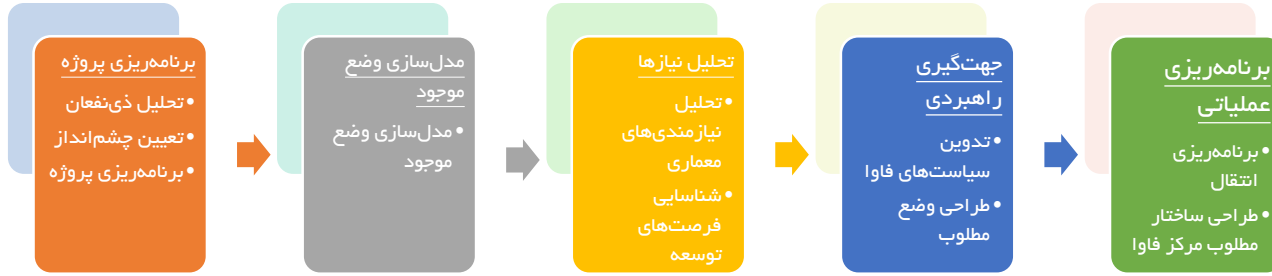




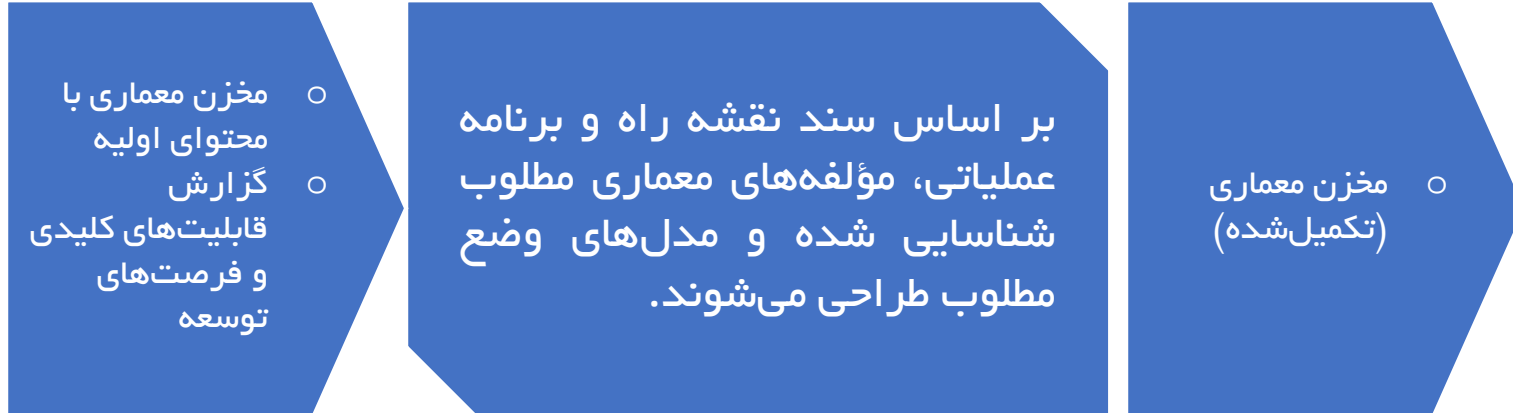


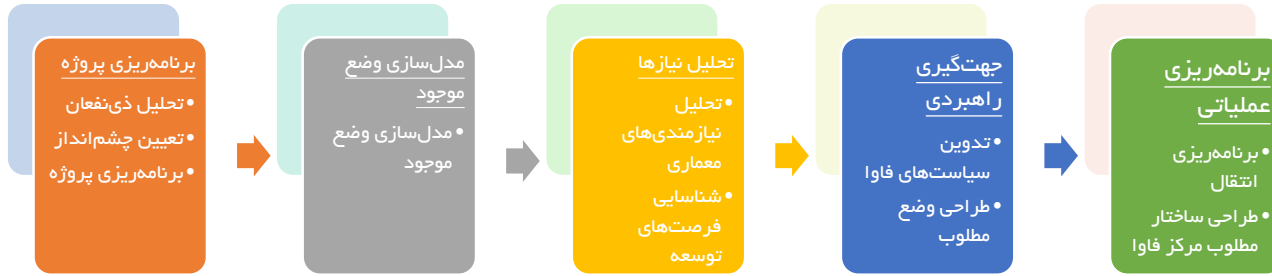
## تدوین سیاست‌های فاوا (ITS)



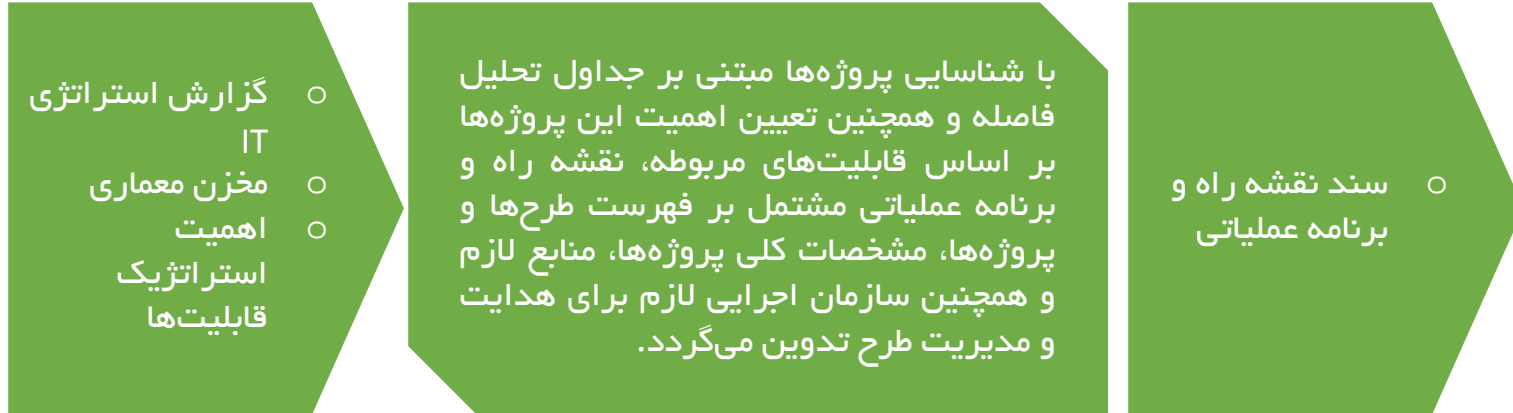


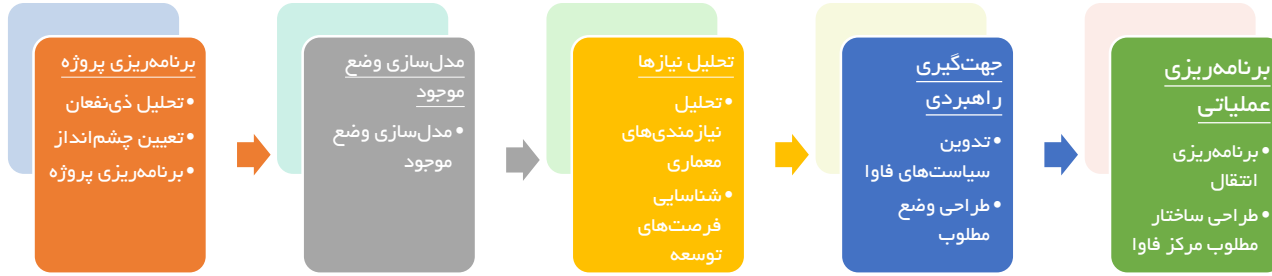
## طراحی وضع مطلوب (TOB)



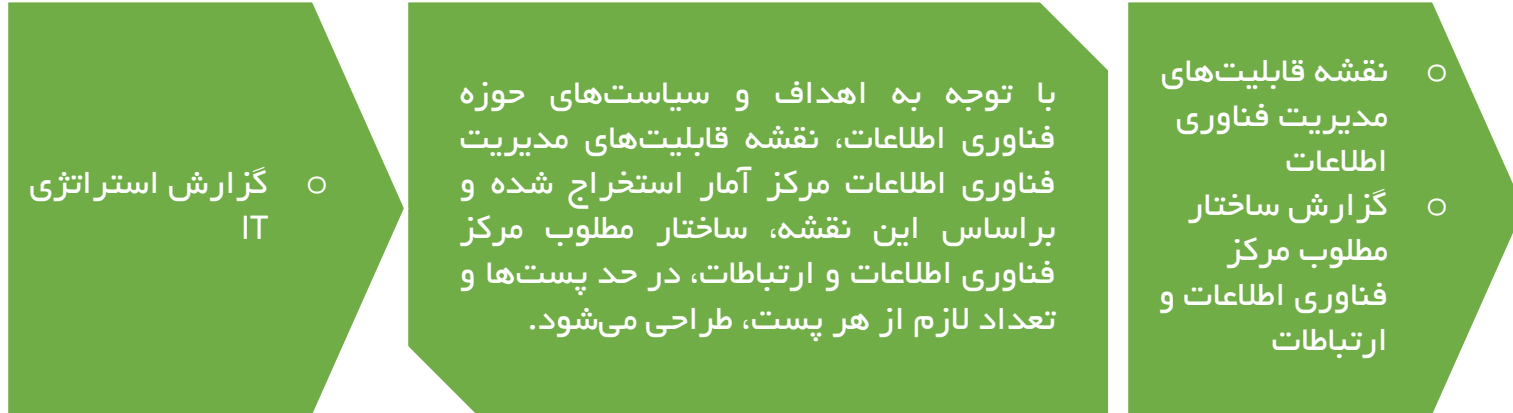


## برنامه‌ریزی انتقال (MAP)





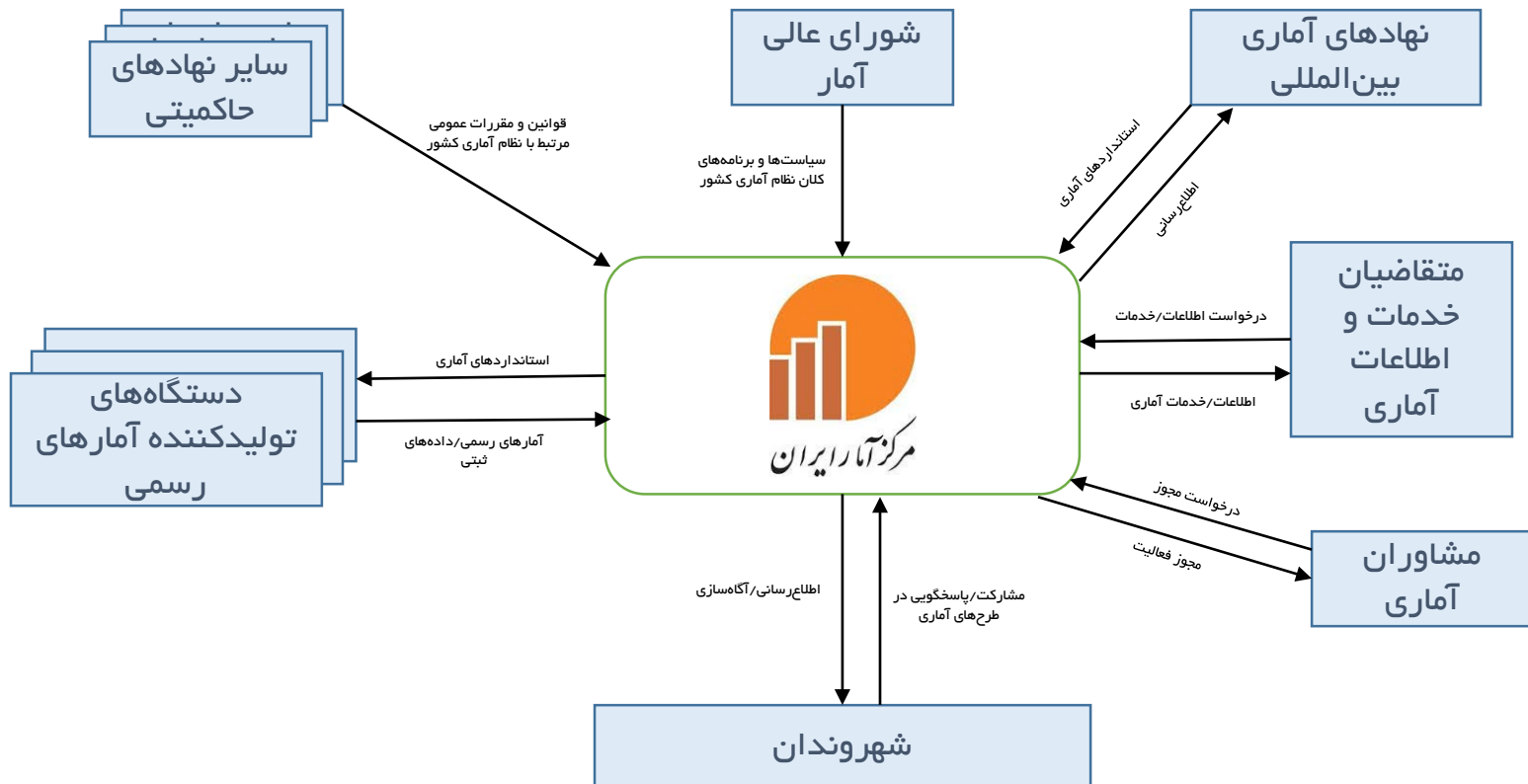
## طراحی ساختار مطلوب مرکز فاوا (ORG)



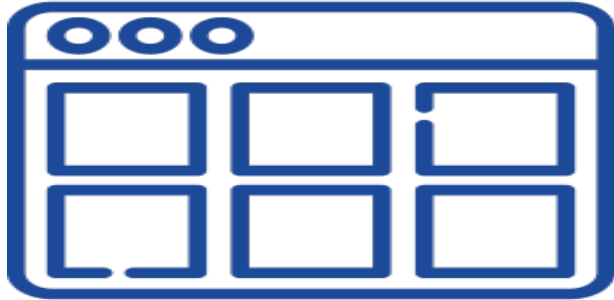
۱. ساختار موجود مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲. شرح وظایف واحدهای تابعه در صورت وجود
۳. ساختار سازمانی مرکز آمار ایران
۴. اسناد بالادستی (استراتژی‌ها، اسناد برنامه و ...)
۵. فهرست و مشخصات سیستم‌های موجود
۶. فهرست و مشخصات پروژه‌های قبلی و مرتبط (در زمینه ITIL، ISMS، EA، ...)
۷. فهرست و مشخصات خدمات الکترونیکی مرکز
۸. اظهارنامه جایزه دولت الکترونیکی
۹. فهرست پروژه‌های در دست اجرا
۱۰. الزامات گزارش‌دهی پروژه

عنوان/شرح	احتمال وقوع	درجه تاثیر	طبقه‌بندی	حوزه تاثیر	رویکرد مقابله	روش مقابله و اقدامات لازم
ابهام در محدوده و اهداف پروژه	متوسط	زیاد	جدی	کیفیت	پیشگیری	تحلیل ذی‌نفعان ارائه نمونه خروجی‌ها در اسناد برنامه‌ریزی پروژه
عدم دستیابی به اطلاعات مورد نیاز	متوسط	زیاد	جدی	کیفیت زمان	پیشگیری	تشکیل کمیته ذی‌نفعان
روشن‌نبودن پیش‌ران‌های بالادستی	متوسط	متوسط	مهم	کیفیت	کاهش اثرات	تصمیم‌گیری در مورد پیش‌ران‌ها در کمیته راهبری
تغییر در ماموریت و راهبردهای مرکز	کم	زیاد	مهم	کیفیت زمان	کاهش اثرات	مدیریت تغییرات محدوده پروژه
تغییرات مدیریتی	متوسط	متوسط	مهم	زمان	کاهش اثرات	مستندسازی دقیق توافقات
حجم اطلاعات مدل‌سازی شده	متوسط	متوسط	مهم	زمان	پیشگیری	تحلیل ذی‌نفعان
عدم تداوم و پیاده‌سازی نتایج	متوسط	زیاد	جدی	کیفیت	پیشگیری	تشکیل کمیته ذی‌نفعان برگزاری دوره‌های آموزشی

# مدل ارتباطات مرکز آمار ایران



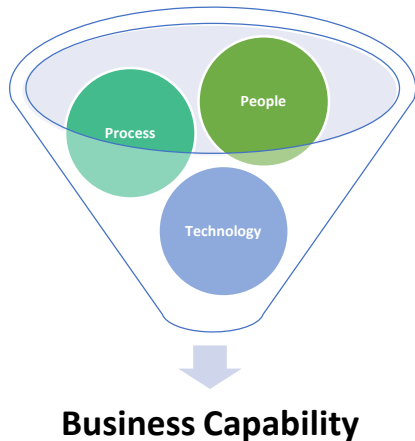
# روش برنامه ریزی بر مبنای قابلیت‌ها



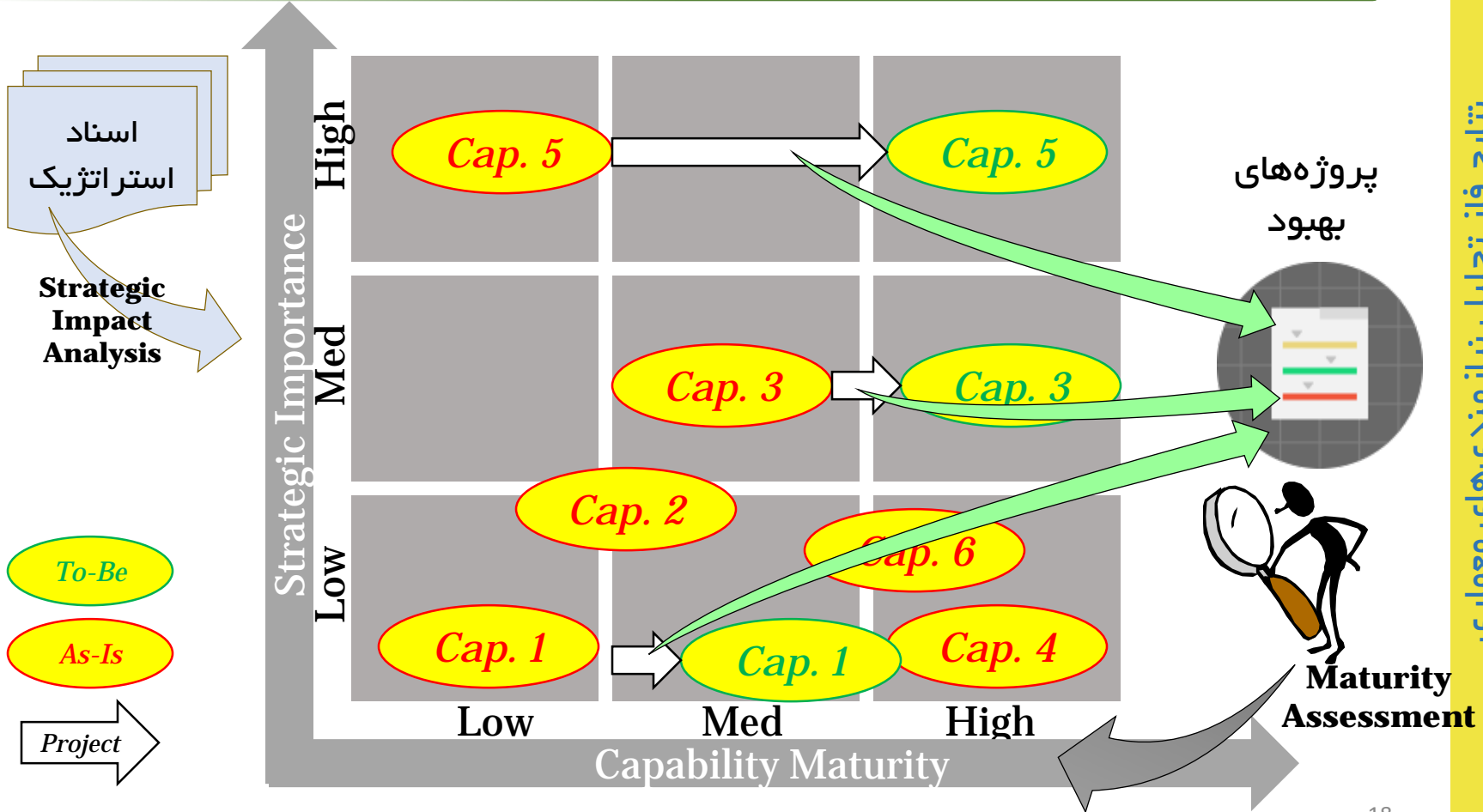


منظور از یک «**قابلیت کسب‌وکار**»، توانایی ویژه‌ای است که یک سازمان برای انجام بخشی از مأموریت یا تحقق برخی از اهداف خود به آن نیاز دارد. (اعم از اینکه در حال حاضر آن توانایی را دارد یا ندارد).

هر قابلیت کسب‌وکار، مجموعه‌ای است از سه عنصر «**ساختار و نیروی انسانی**»، «**فرآیند**» و «**ابزار (تکنولوژی)**» که مجموعاً توانایی انجام بخشی از مأموریت یا تحقق برخی از اهداف سازمان را برای سازمان ایجاد می‌کند.

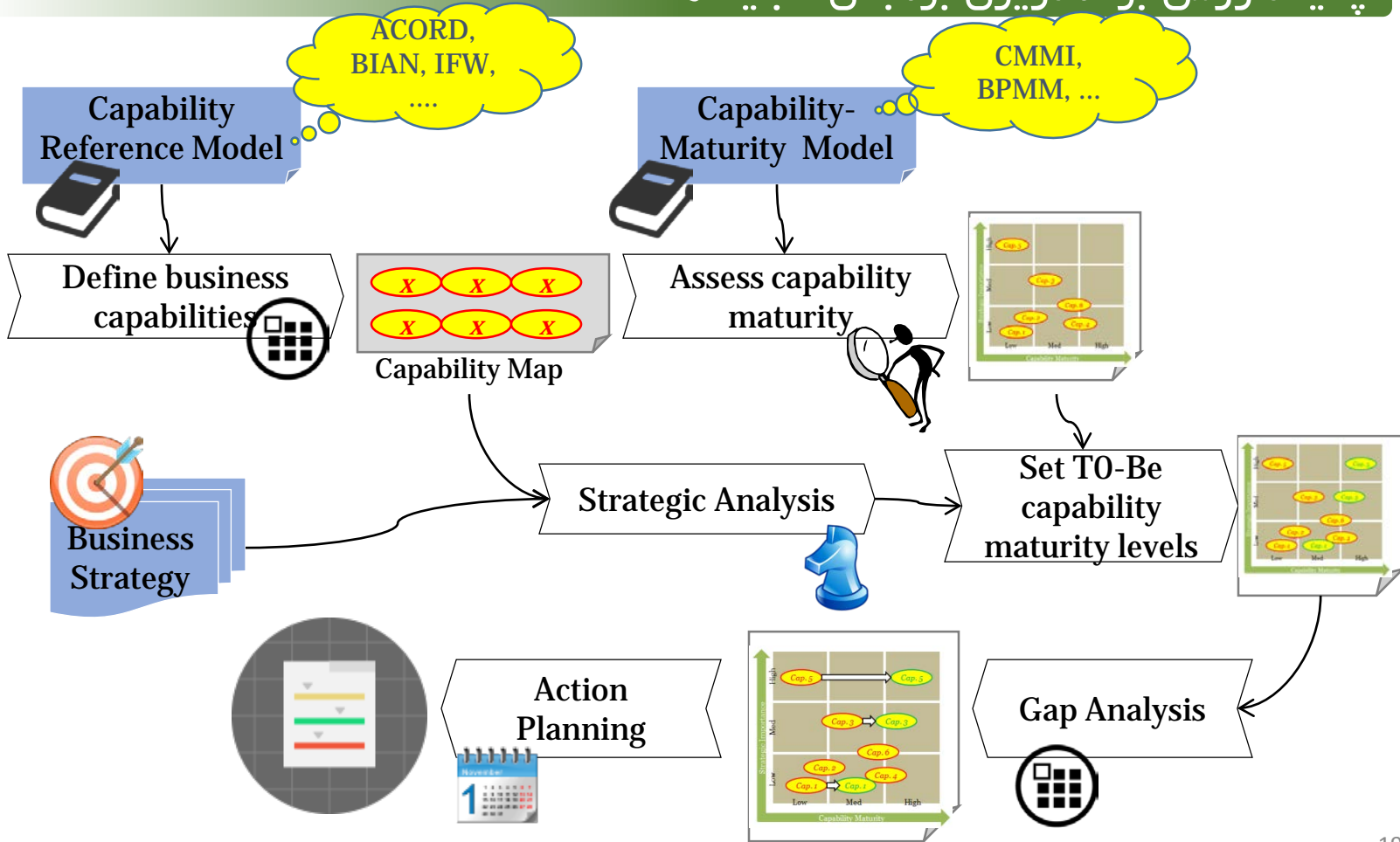


# روش CBP: برنامه‌ریزی بر مبنای قابلیت‌ها



نتایج فاز تحلیل نیازمندی‌های معماری

# چکیده روش برنامه‌ریزی بر مبنای قابلیت‌ها



نتایج فاز تحلیل نیازمندی‌های معماری

# قابلیت‌های کسب‌وکار مرکز آمار

## قابلیت‌های اصلی

مدیریت نظام آماری کشور

مدیریت طرح‌های آماری

مدیریت آمارهای ثبتی

مدیریت محاسبات اقتصادی ملی

مدیریت استانداردهای آماری

مدیریت داده‌های مرجع

مدیریت کیفیت آمارهای رسمی

مدیریت خدمات مشاوره آماری

مدیریت مشاوران آماری

مدیریت آموزش و توانمندسازی

مدیریت انتشار و اطلاع‌رسانی آماری

مدیریت پژوهش و نوآوری

## قابلیت‌های مدیریتی و پشتیبانی

مدیریت استراتژیک

مدیریت عملکرد

مدیریت راهبری، ریسک و تطابق

مدیریت معماری سازمانی

مدیریت طرح و پروژه

مدیریت منابع مالی

مدیریت تدارکات

مدیریت منابع انسانی

مدیریت ذاریه‌ها

مدیریت حقوقی

مدیریت فناوری اطلاعات

مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان

مدیریت خدمات پشتیبانی اداری

نتایج فاز تحلیل نیازمندی‌های معماری

تدوین برنامه راهبردی فناوری اطلاعات مرکز آمار ایران

سطح بلوغ (Maturity Level) هر قابلیت کسب‌وکار، تابعی از سطح بلوغ مؤلفه‌های آن قابلیت است.

به‌طور کلی می‌توان سطح بلوغ یک قابلیت کسب‌وکار را تابعی از سطوح بلوغ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن قابلیت فرض کرد. به‌عنوان نمونه اگر  $ML$  نمایانگر سطح بلوغ و  $CAP_i$  نمایانگر یک قابلیت مفروض باشد، می‌توان فرض کرد:

$$ML(CAP_i) = \varphi(ML(People(CAP_i)), ML(Process(CAP_i)), ML(Tool(CAP_i)))$$

که در آن عملگرهای  $People$ ،  $Process$  و  $Tool$  به ترتیب بیانگر ابعاد «نیروی انسانی»، «فرآیند» و «ابزار» یک قابلیت کسب‌وکار و  $\varphi$  یک تابع (نگاشت) سه متغیره است که سطح بلوغ قابلیت را برحسب سطوح بلوغ ابعاد آن به دست می‌دهد. انتخاب تابع  $\varphi$  بسته به ملاحظات موضوعی و عملی است اما در سراسر اجرای یک دور  $CBXP$  باید ثابت بماند.

## سنجش بلوغ قابلیت‌های کسب‌وکار

در پروژه حاضر، برای محاسبه سطح بلوغ قابلیت‌های کسب‌وکار، از میانگین موزون سطح بلوغ مؤلفه‌های آن استفاده شده است.

$$ML(CAP_i) = \llbracket \alpha.ML(People(CAP_i)) + \beta.ML(Process(CAP_i)) + \gamma.ML(Tool(CAP_i)) \rrbracket$$

برای سنجش سطح بلوغ مؤلفه‌های قابلیت‌ها، از مقیاس‌های زیر استفاده شده است:

ابزار		ساختار و نیروی انسانی		فرآیند	
بدون پشتیبانی ابزار	۰	بدون متولی	۰	عدم اجرا	۰
پشتیبانی ناقص	۱	دارای متولی	۱	اجرای موردی	۱
پشتیبانی کامل	۲	دارای متولی با نیروی متخصص	۲	تعریف‌شده و تکرار پذیر (استاندارد)	۲
ابزارهای یکپارچه	۳	مدیریت شده	۳	مدیریت شده	۳
ابزارهای بهینه	۴	بهینه	۴	بهینه	۴

# نتایج بلوغ‌سنجی قابلیت‌ها در مرکز آمار

سطح ۵

سطح ۱

سطح ۲

سطح ۳

سطح ۴

Heat Map

بر اساس  
سطح بلوغ  
قابلیت‌ها



نتایج فاز تحلیل نیازمندی‌های معماری

شناسایی اهداف کسب و کار (Business Goals) مرکز آمار با مطالعه و تحلیل اسناد بالادستی انجام شده است:

نحوه تعیین اهمیت اهداف

درجه اهمیت	منبع
۳	قوانین مصوب مجلس
۲	مصوبات شورای عالی آمار
۱	مصوبات داخلی مرکز

ماده ۱۰ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور

ماده ۶۷ قانون برنامه پنجساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران

برنامه توسعه ملی آمار



# کاتالوگ اهداف کسب و کار

## نتایج فاز تحلیل نیازمندی‌های معماری

شناسه	هدف	منبع تشخیص	شرح	اهمیت	درجه تاثیر	امتیازنهایی
BG01	تبدیل شدن به مرجع رسمی تهیه، اعلام و انتشار آمارهای رسمی کشور	بند (الف) ماده 10 قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور	مرکز آمار ایران مرجع رسمی تهیه، اعلام و انتشار آمارهای رسمی کشور است.	چشم‌انداز		
BG02	تهیه برنامه ملی آماری کشور	بند (ب) ماده 10 قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور	مرکز آمار ایران با همکاری دستگاههای اجرایی نسبت به تهیه برنامه ملی آمار کشور مبتنی بر فناوری‌های نوین با رعایت استانداردها و ضوابط تولید و انتشار آمارهای رسمی، استقرار نظام آمارهای ثبتی و استقرار و تغذیه مستمر پایگاه اطلاعات آماری کشور اقدام کند. این برنامه با پیشنهاد مرکز آمار ایران و تصویب شورای عالی آمار ایران برای دستگاههای اجرایی لازم‌الاجراء است.	3	3	9
BG03	ایجاد پایگاه اطلاعات آماری کشور	بند (ب) ماده 10 قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور	مرکز آمار ایران با همکاری دستگاههای اجرایی نسبت به تهیه برنامه ملی آمار کشور مبتنی بر فناوری‌های نوین با رعایت استانداردها و ضوابط تولید و انتشار آمارهای رسمی، استقرار نظام آمارهای ثبتی و استقرار و تغذیه مستمر پایگاه اطلاعات آماری کشور اقدام کند. این برنامه با پیشنهاد مرکز آمار ایران و تصویب شورای عالی آمار ایران برای دستگاههای اجرایی لازم‌الاجراء است.	3	3	9
BG04	ایجاد نظام جامع آمارهای ثبتی	بند (ت) ماده 67 قانون برنامه پنجساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران	دستگاههای اجرایی، واحدهای زیرنظر مقام رهبری اعم از نظامی و غیرنظامی در صورت موافقت ایشان، شوراهای اسلامی شهر و روستا و مؤسسات خصوصی حرفه‌ای عهده‌دار مأموریت عمومی موظفند در سامانه‌های الکترونیکی خود، اقلام اطلاعاتی و آمار ثبتی موضوع قانون مرکز آمار ایران مورد نیاز برای ایجاد نظام جامع آمارهای ثبتی و شبکه ملی آمار ایران را ایجاد و حداکثر تا پایان سال دوم اجرای قانون برنامه امکان بهره‌برداری الکترونیکی و برخط آن را بر بستر شبکه ملی اطلاعات برای مرکز آمار ایران فراهم نمایند. مرکز آمار ایران مکلف است اقلام آمار ثبتی و نحوه تولید آن را حداکثر ظرف مدت نه ماه برای هریک از دستگاهها تهیه و به آنها ابلاغ کند.	3	3	9

# کاتالوگ اهداف کسب و کار

## نتایج فاز تحلیل نیاز مندی های معماری

شناسه	هدف	منبع تشخیص	شرح	اهمیت	درجه تاثیر	امتیاز نهایی
BG06	ارائه پیش نویس قانون جدید مرکز آمار	بند (الف) ماده (4) برنامه توسعه ملی آمار	الف) مرکز آمار ایران مکلف است حداکثر تا پایان آذر ماه ۱۳۹۷ پیش نویس لایحه قانون جدید آمار کشور را پس از بررسی در کمیسیون تخصصی شورای عالی آمار به شورای عالی آمار ارائه نماید تا پس از تأیید در شورای عالی، توسط سازمان برنامه و بودجه کشور به هیأت دولت ارسال گردد.	2	3	6
BG07	تدوین مقررات متناسب با قانون جدید مرکز آمار	بند (ب) ماده (4) برنامه توسعه ملی آمار	ب) مرکز آمار ایران مکلف است دستورالعمل ها، ضوابط، استانداردها و رویه های اجرایی متناسب با قوانین نظام آماری کشور را با همکاری سایر دستگاه های اجرایی حداکثر پس از ۶ ماه از تصویب قانون جدید آمار کشور، به شورای عالی آمار ارائه و پس از تصویب به دستگاه های اجرایی ابلاغ نماید.	2	2	4
BG08	طراحی و تصویب ساختار جدید مرکز آمار	بند (ج) ماده (4) برنامه توسعه ملی آمار	ج) مرکز آمار ایران مکلف است حداکثر ۳ ماه پس از تصویب برنامه ملی آمار در شورای عالی، پیشنهاد ساختار و تشکیلات اداری خود را به سازمان اداری و استخدامی کشور ارائه نماید و سازمان مذکور پس از تصویب ابلاغ نماید.	2	2	4
BG09	تدوین طرح «ساماندهی و توسعه استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی در انجام فعالیت های آماری»	بند (ز) ماده (4) برنامه توسعه ملی آمار	ز) مرکز آمار ایران مکلف است با همکاری پژوهشکده آمار و دستگاه های اجرایی حداکثر یک سال پس از تصویب برنامه ملی آمار طرح «ساماندهی و توسعه استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی در انجام فعالیت های آماری» را تهیه و به شورای عالی آمار ارائه نماید.	2	1	2
BG10	پیگیری مراحل تصویب «تصویب نامه اختصاص شناسه ملی به مجوزها و کسب و کارهای کشور»	بند (و) ماده (5) برنامه توسعه ملی آمار	و) مرکز آمار ایران مکلف است با هدف ایجاد و اختصاص شناسه یکتا به کسب و کارهای کشور به منظور استقرار نظام جامع ثبت های آماری ایران برای یکپارچه سازی تمامی اطلاعات آماری مورد نیاز کشور و به استناد ماده ۶ قانون بهبود محیط کسب و کار و قانون اصلاح مواد ۱، ۶ و ۷ قانون اجرای سیاست های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی مراحل تصویب "تصویب نامه اختصاص شناسه ملی به مجوزها و کسب و کارهای کشور" پیشنهادی شورای عالی آمار، وزارت امور اقتصادی و دارایی و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات را تا ۶ ماه پس از تصویب این برنامه پیگیری نماید.	2	1	2
BG11	تدوین «برنامه بهنگام سازی چارچوب های آمارگیری های کشور»	بند (ح) ماده (5) برنامه توسعه ملی آمار	ح) مرکز آمار ایران مکلف است، «برنامه بهنگام سازی چارچوب های آمارگیری های کشور» را حداکثر یک سال پس از تصویب این برنامه تهیه و به تصویب شورای عالی آمار برساند.	2	1	2
BG12	تدوین «فهرست آمارهای رسمی کشور»	بند (الف) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار	الف) مرکز آمار ایران با همکاری دستگاه های اجرایی مکلف است حداکثر یک سال پس از تصویب این برنامه «فهرست آمارهای رسمی ایران» و «این نامه کیفیت آمارهای رسمی ایران» را تهیه و پس از تصویب شورای عالی آمار ابلاغ کند و بر اساس آن فرایند تولید همه آمارهای رسمی کشور را مورد بررسی و ارزیابی کیفی قرار دهد و در صورت تأیید، به هر یک از آن ها "نشان کیفیت آمارهای رسمی ایران" را اعطا کند. ممیزی دوره ای کیفیت آمارهای رسمی ایران بر اساس "این نامه کیفیت آمارهای رسمی ایران" صورت خواهد گرفت.	2	3	6

شناسه	هدف	منبع تشخیص	شرح	اهمیت	درجه تاثیر	امتیاز نهایی
BG13	تدوین «آئین نامه کیفیت آمارهای رسمی کشور»	بند (الف) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار	الف) مرکز آمار ایران با همکاری دستگاههای اجرایی مکلف است حداکثر یک سال پس از تصویب این برنامه "فهرست آمارهای رسمی ایران" و "آئین نامه کیفیت آمارهای رسمی ایران" را تهیه و پس از تصویب شورای عالی آمار ابلاغ کند و بر اساس آن فرایند تولید همه آمارهای رسمی کشور را مورد بررسی و ارزیابی کیفی قرار دهد و در صورت تایید، به هر یک از آنها "اشنان کیفیت آمارهای رسمی ایران" را اعطا کند. ممیزی دوره ای کیفیت آمارهای رسمی ایران بر اساس "آئین نامه کیفیت آمارهای رسمی ایران" صورت خواهد گرفت.	2	2	4
BG14	تهیه سامانه نیازسنجی و شناسنامه شاخص های آماری	بند (ج) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار	ج) مرکز آمار ایران مکلف است با همکاری دستگاههای اجرایی شاخص های آماری مورد نیاز برای تهیه و رصد برنامه های توسعه و سیاست های کلان کشور را شناسایی، تهیه و در قالب سامانه نیازسنجی و شناسنامه شاخص های آماری منتشر نماید.	2	1	2
BG15	یکپارچه سازی سالنامه های آماری کشور	بند (و) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار	و) مرکز آمار ایران مکلف است با همکاری دستگاههای اجرایی طی سال های برنامه زمینه یکپارچه سازی سالنامه های آماری کل کشور، دستگاههای اجرایی و استان ها را فراهم نماید.	2	1	2
BG16	تهیه سامانه یکپارچه سالنامه آماری	بند (و) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار	تبصره ۳: مرکز آمار ایران مکلف است تا پایان برنامه نسبت به تهیه سامانه یکپارچه سالنامه آماری اقدام نماید.	2	1	2
BG17	رقومی سازی و انتشار ذخایر اطلاعاتی	بند (ج) ماده (۷) برنامه توسعه ملی آمار	ج) مرکز آمار ایران مکلف است ذخایر اطلاعاتی موجود خود را طی سه سال اول برنامه و به تدریج به صورت رقومی تبدیل و با رعایت قوانین و مقررات مربوطه در دسترس کاربران در سطوح مختلف قرار دهد. به منظور توسعه تعامل با تولیدکنندگان آمارهای رسمی بر بستر شبکه ملی اطلاعات، مرکز آمار ایران می تواند از طریق مبادله تفاهم نامه همکاری با دستگاههای اجرایی اقدام نماید.	2	1	2
BG18	ایجاد پنجره واحد درگاه ملی آمار	بند (د) ماده (۷) برنامه توسعه ملی آمار	د) مرکز آمار ایران مکلف است طی سال های برنامه، در اجرای ماده ۶۷ قانون برنامه ششم توسعه مبنی بر الکترونیکی کردن خدمات دولت، از طریق پنجره واحد درگاه ملی آمار خدمات خود را در راستای ارتقای دولت الکترونیک (از جمله پایگاه اطلاعات آماری ایران و دولت همراه) ارائه نموده و نسبت به توسعه و نگهداری آن ها اقدام نماید.	2	2	4
BG19	پایش و ارزیابی عملکرد دستگاهها در اجرای نظام مدیریت کیفیت آمارهای رسمی	بند (ج) ماده (۹) برنامه توسعه ملی آمار	ج) مرکز آمار ایران موظف است، در قالب روش های اجرایی مدون اعلام شده با دستگاه های اجرایی نسبت به پایش و ارزیابی عملکرد دستگاه ها در اجرای نظام مدیریت کیفیت آمارهای رسمی هر دستگاه اقدام نماید.	2	2	4
BG20	ایجاد سامانه رصد و ارزیابی پیشرفت برنامه ملی آمار	بند (د) ماده (۹) برنامه توسعه ملی آمار	د) دبیرخانه شورای عالی آمار موظف است به منظور رصد و ارزیابی پیشرفت برنامه های اجرایی برنامه ملی آمار حد اکثر شش ماه پس از تصویب برنامه ملی آمار، سامانه رصد و ارزیابی پیشرفت برنامه ملی آمار را راه اندازی نماید و گزارش شش ماهه عملکرد دستگاه های اجرایی و کمیته های آمار بخشی را به شورای عالی آمار ارائه نماید.	2	1	2

## تعیین اهمیت استراتژیک قابلیت‌ها بر مبنای اهداف

از آنجایی که تحقق اهداف از طریق قابلیت‌های کسب‌وکار انجام می‌شود، در این مرحله برای هر هدف شناسایی‌شده، قابلیت‌های مرتبط (با تحقق هدف) تعیین و برای نقش هر قابلیت در تحقق هر هدف یک وزن (بین ۰ تا ۴) متناسب شده است:

۰	۱	۲	۳	۴
قابلیت هیچ نقشی در تحقق هدف ندارد.	قابلیت، نقش کمی در تحقق هدف دارد.	قابلیت، نقش متوسطی در تحقق هدف دارد.	قابلیت، نقش زیادی در تحقق هدف دارد.	قابلیت، نقش تعیین‌کننده در تحقق هدف دارد.

اهمیت استراتژیک قابلیت‌های کسب‌وکار مطابق فرمول زیر محاسبه شده است:

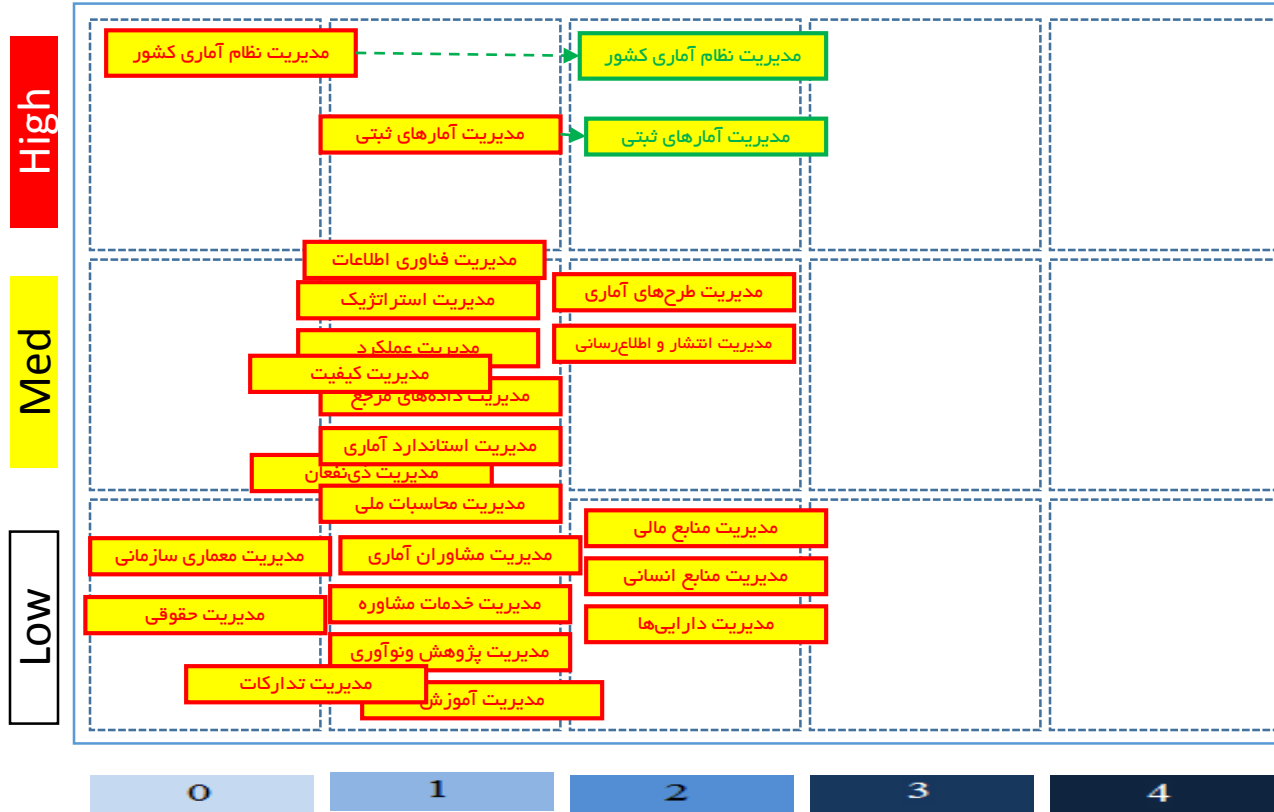
$$SI(C_i) = \sum_{j=1}^n r(C_i, G_j) \cdot w(G_j)$$

$SI(C_i)$  ← اهمیت استراتژیک قابلیت  $C_i$

$r(C_i, G_j)$  ← نقش قابلیت  $C_i$  در تحقق هدف  $G_j$

$w(G_j)$  ← اهمیت هدف  $G_j$

# نقشه راه توسعه قابلیت‌های مرکز آمار (نیازهای استراتژیک فناوری اطلاعات)



نتایج فاز تحلیل نیازمندی‌های معماری





ردیف	منبع	نیاز	توضیح
۱	تحلیل قابلیت‌ها	پشتیبانی کامل از فرآیندهای آمار ثبتی	قابلیت «مدیریت آمارهای ثبتی» به‌عنوان یکی از قابلیت‌های مهم کسب‌وکار شناسایی شده است و به‌عنوان بخشی از فرآیند ارتقای سطح بلوغ آن، سامانه جامعی باید به‌عنوان پشتیبان فرآیندهای این قابلیت تهیه شود.
۲	تحلیل قابلیت‌ها	پشتیبانی از فرآیندهای مدیریت نظام آماري کشور	قابلیت «مدیریت نظام آماری کشور» به‌عنوان یکی از قابلیت‌های مهم کسب‌وکار شناسایی شده است و به‌عنوان بخشی از فرآیند ارتقای سطح بلوغ آن، سامانه جامعی باید به‌عنوان پشتیبان فرآیندهای این قابلیت تهیه شود.
۳	نیازهای راهبردی	ایجاد سامانه یکپارچه سالنامه آماری	طبق مفاد بند (و) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار
۴	نیازهای راهبردی	توسعه پایگاه اطلاعات آماری کشور	طبق مفاد بند (ب) ماده ۱۰ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور
۵	نیازهای راهبردی	ایجاد سامانه نیازسنجی و شناسنامه شاخص‌های آماری	طبق مفاد بند (ج) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار



ردیف	منبع	نیاز	توضیح
۶	نیازهای راهبردی	یکپارچه‌سازی سالنامه‌های آماری کشور	طبق مفاد بند (و) ماده (۶) برنامه توسعه ملی آمار
۷	نیازهای راهبردی	رقومی‌سازی و انتشار ذخایر اطلاعاتی	طبق مفاد بند (ج) ماده (۷) برنامه توسعه ملی آمار
۸	نیازهای راهبردی	ایجاد پنجره واحد درگاه ملی آمار	طبق مفاد بند (د) ماده (۷) برنامه توسعه ملی آمار
۹	نیازهای راهبردی	ایجاد سامانه رصد و ارزیابی پیشرفت برنامه ملی آمار	طبق مفاد بند (د) ماده (۹) برنامه توسعه ملی آمار
۱۰	تحلیل معماری	یکپارچه‌سازی فرآیند تولید آمار	نیاز به یکپارچه‌سازی در حوزه تولید آمار ناشی از تحلیل معماری
۱۱	تحلیل معماری	یکپارچه‌سازی سرویس‌های استانداردهای آماری	نیاز به یکپارچه‌سازی در حوزه استانداردهای آماری ناشی از تحلیل معماری
۱۲	تحلیل معماری	یکپارچه‌سازی سرویس‌های اشتراک‌گذاری/همکاری سازمانی	نیاز به یکپارچه‌سازی در حوزه ذخیره‌سازی و اشتراک اطلاعات ناشی از تحلیل معماری
۱۳	تحلیل قابلیت‌ها	ارتقاء سطح بلوغ مدیریت خدمات فناوری اطلاعات	با توجه به اهمیت استراتژیک قابلیت مدیریت خدمات فناوری اطلاعات و بلوغ پائین آن در وضع موجود، ارتقاء سطح بلوغ این قابلیت هدف‌گذاری شده است.

## مدل همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات

استراتژی کسب و کار  
Business Strategy

استراتژی فناوری  
اطلاعات  
IT Strategy

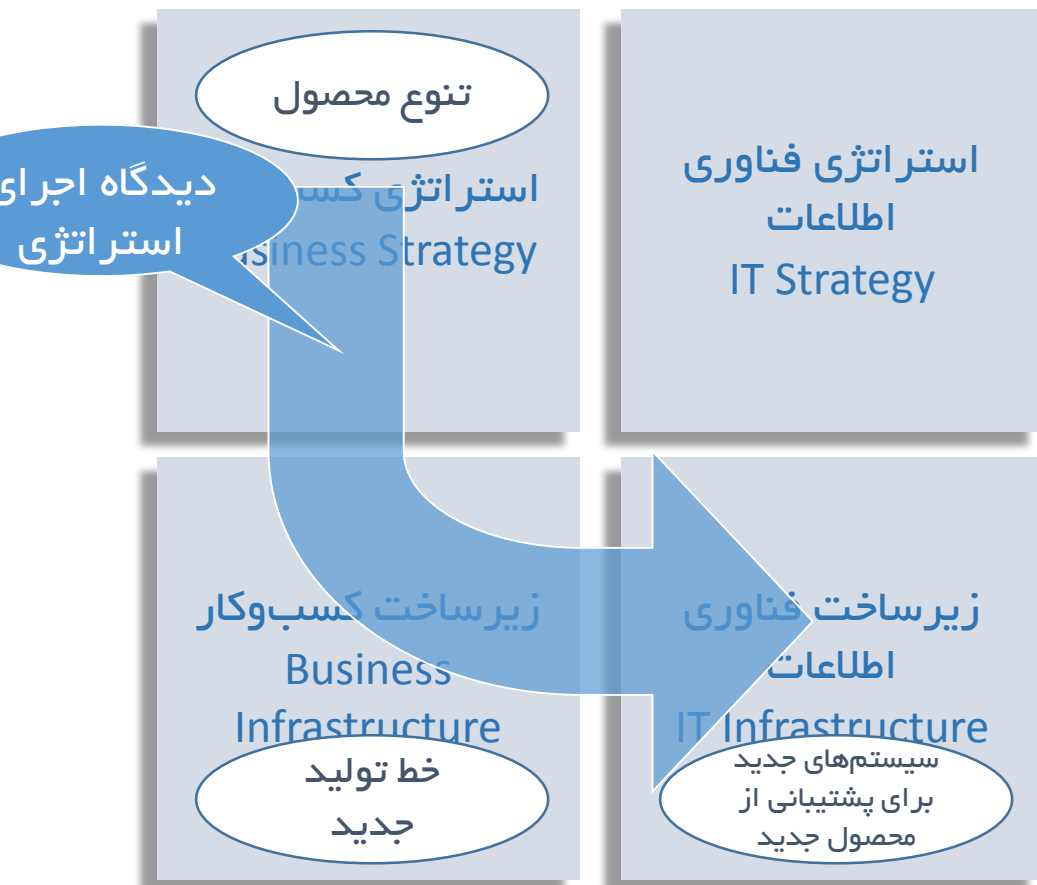
زیرساخت کسب و کار  
Business  
Infrastructure

زیرساخت فناوری  
اطلاعات  
IT Infrastructure

**Strategic Alignment Model  
(SAM)  
Henderson-Venkatraman Model**

گزارش استراتژی فناوری اطلاعات

## الگوهای هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات



### الگوی ۱) اجرای استراتژی

این الگو، دیدگاه غالب در استفاده از IT در اکثر بنگاه‌های اقتصادی است.

پیشران: استراتژی کسب‌وکار

معیار ارزیابی: مرکز هزینه

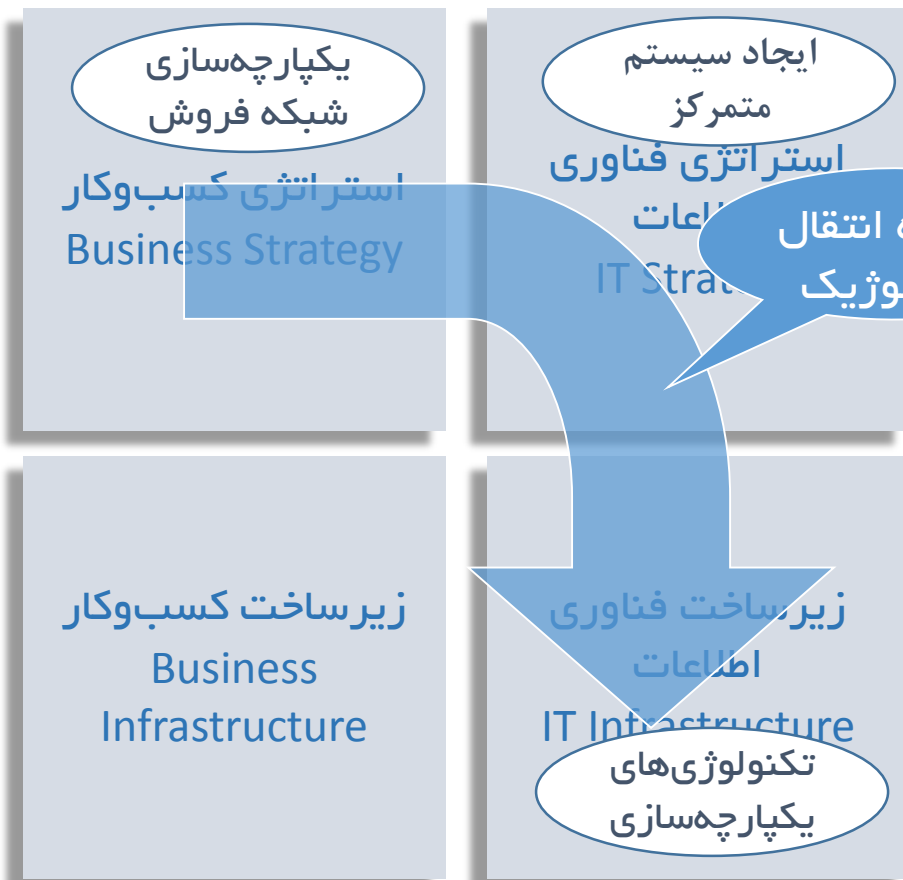
## الگوهای همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات

### الگوی ۲) انتقال تکنولوژیک

این الگو، نشانگر استفاده از IT برای پشتیبانی استراتژی‌های نوآورانه است. مهاجمی است.

پیشران: استراتژی کسب‌وکار

معیار ارزیابی: رهبری تکنولوژیک



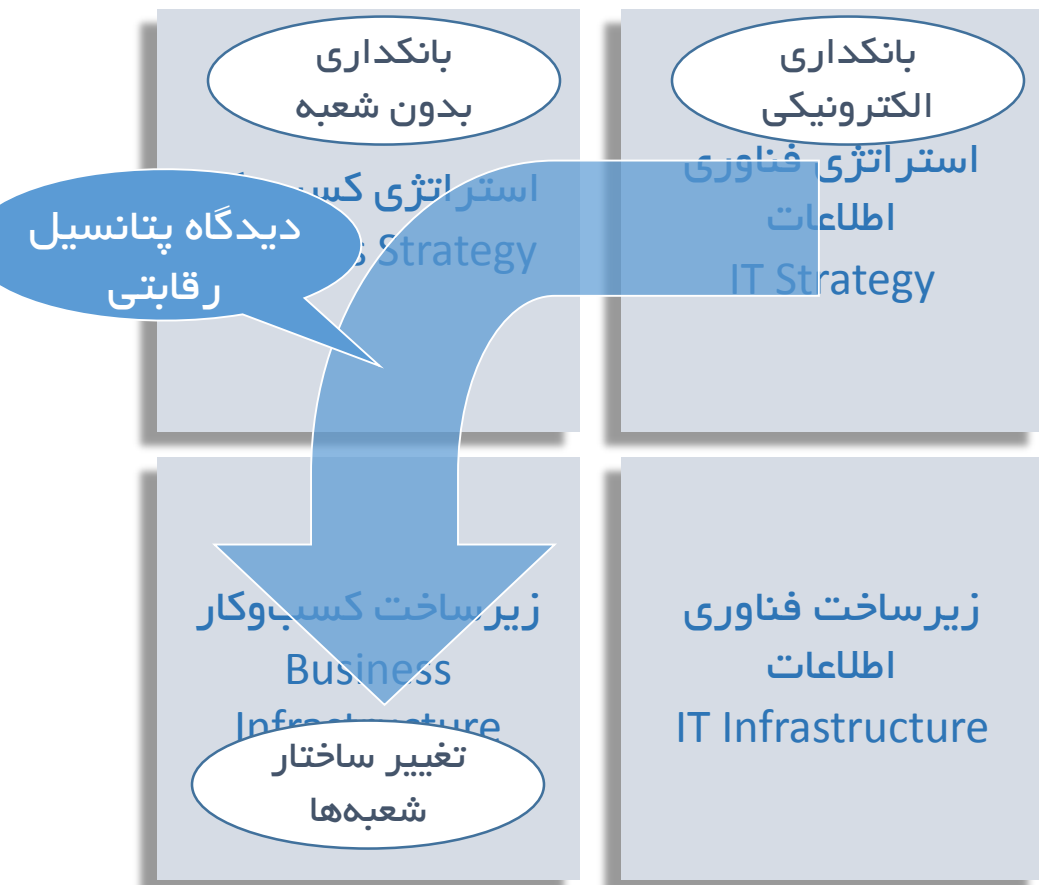
## الگوهای هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات

الگوی ۳) پتانسیل رقابتی

این الگو، نشانگر استفاده از IT برای طراحی استراتژی‌های نوآورانه و تهاجمی است.

پیشران: استراتژی IT

معیار ارزیابی: رهبری کسب‌وکار



# الگوهای هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات

الگوی ۴) سطح خدمات

این الگو، مستلزم طراحی سازمان بر مبنای استراتژی‌ها و زیرساخت‌های IT است.

پیشران: استراتژی IT  
معیار ارزیابی: رضایت مشتری

استراتژی کسب‌وکار  
Business Strategy

تجارت  
الکترونیکی  
استراتژی فناوری  
اطلاعات  
IT Strategy

دیدگاه سطح  
خدمات

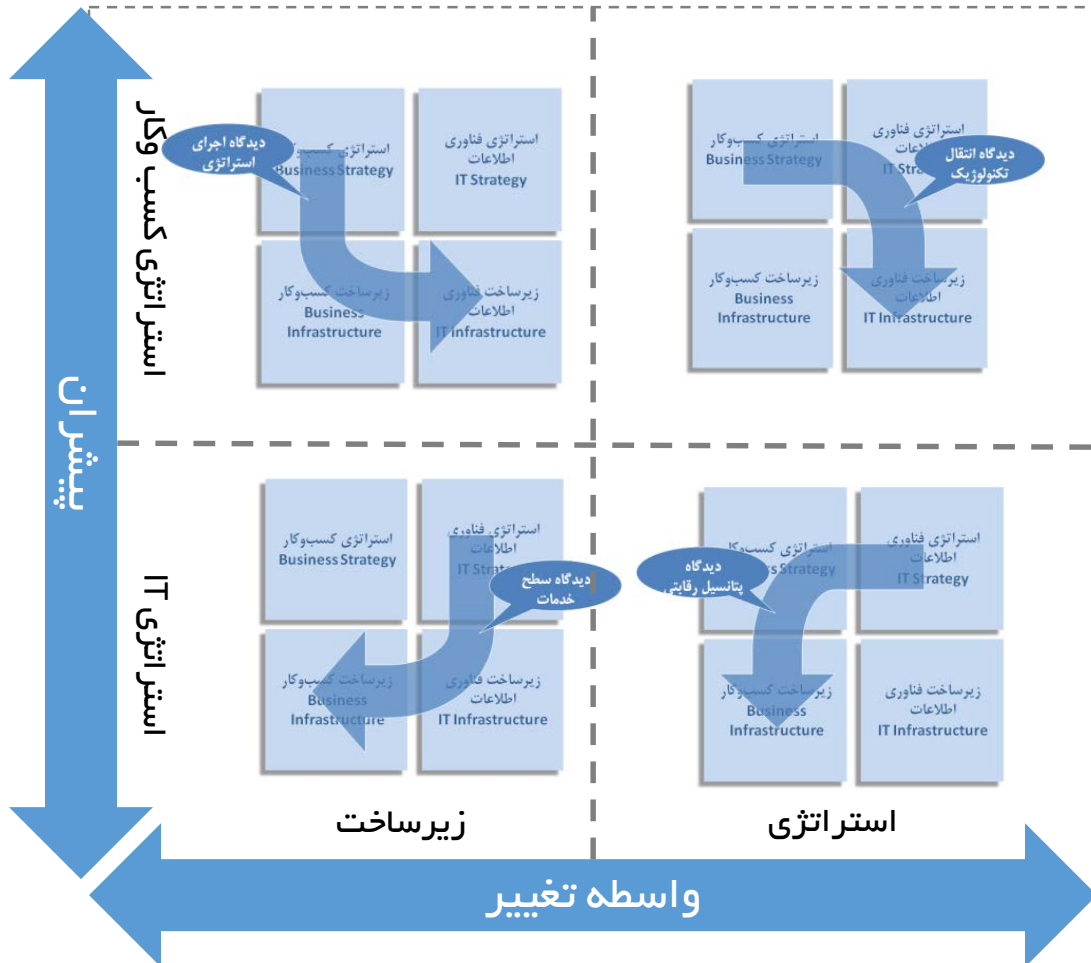
زیرساخت کسب‌وکار  
Business  
Infrastructure

شرکت‌های  
.com

زیرساخت فناوری  
اطلاعات  
IT Infrastructure

سیستم‌های  
فروش برخط

# هم‌استایی استراتژیک: تصویر کلان



گزارش استراتژی فناوری اطلاعات

# تناسب الگوهای همراستایی با اهداف کسب و کار



		نرم افزارهای طراحی مدیریت فرآیندها	سیستم یکپارچه تولید	کاهش زمان تحویل
	کارگاه مجازی (دورکاری)	مدیریت فرآیندها	سیستم قیمت تمام شده سیستم اطلاعات مدیریت	کاهش قیمت تمام شده
			سیستم جامع مالی	مدیریت نقدینگی
	بازاریابی برخط (اینترنتی)			توسعه بازارهای صادراتی

گزارش استراتژی فناوری اطلاعات



چشم‌انداز فناوری اطلاعات، بیانیه‌ای است که سمت‌وسو و افق توسعه فناوری اطلاعات را در هر سازمان تعیین می‌کند و مهم‌ترین ویژگی‌های معماری مطلوب فناوری اطلاعات را در آن سازمان مشخص می‌سازد.



- ✓ **افق زمانی** آن مشخص باشد (بین ۳ تا ۵ سال).
- ✓ با توجه به منابع و ظرفیت‌های سازمان، **دست‌یافتنی** باشد.
- ✓ **انگیزه‌بخش** باشد.
- ✓ متضمن **هم‌استاسازی** IT و کسب‌وکار باشد.

## چشم‌انداز فناوری اطلاعات مرکز فاوی مرکز آمار ایران

مرکز آمار ایران در پایان سال ۱۴۰۴ سازمانی خواهد بود که در آن؛

✓ فناوری اطلاعات روند مدرن‌سازی نظام ملی آماری ایران را با تقویت قابلیت‌های کلیدی مرکز، پشتیبانی خواهد کرد،

✓ سرویس‌های فناوری اطلاعات در حوزه مأموریتی مرکز یکپارچه‌شده و ارتقاء خواهند یافت،

✓ دسترسی عمومی به آمارهای رسمی از کانال‌های متنوع تسهیل خواهد شد، و

✓ قابلیت‌های مدیریت فناوری اطلاعات، ارتقاء خواهد یافت.



گزارش استراتژی فناوری اطلاعات

## موضوعات استراتژیک

موضوعات استراتژیک، موضوعاتی هستند که تصمیم‌گیری در مورد آنها نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه دسترسی به اهداف دارد.

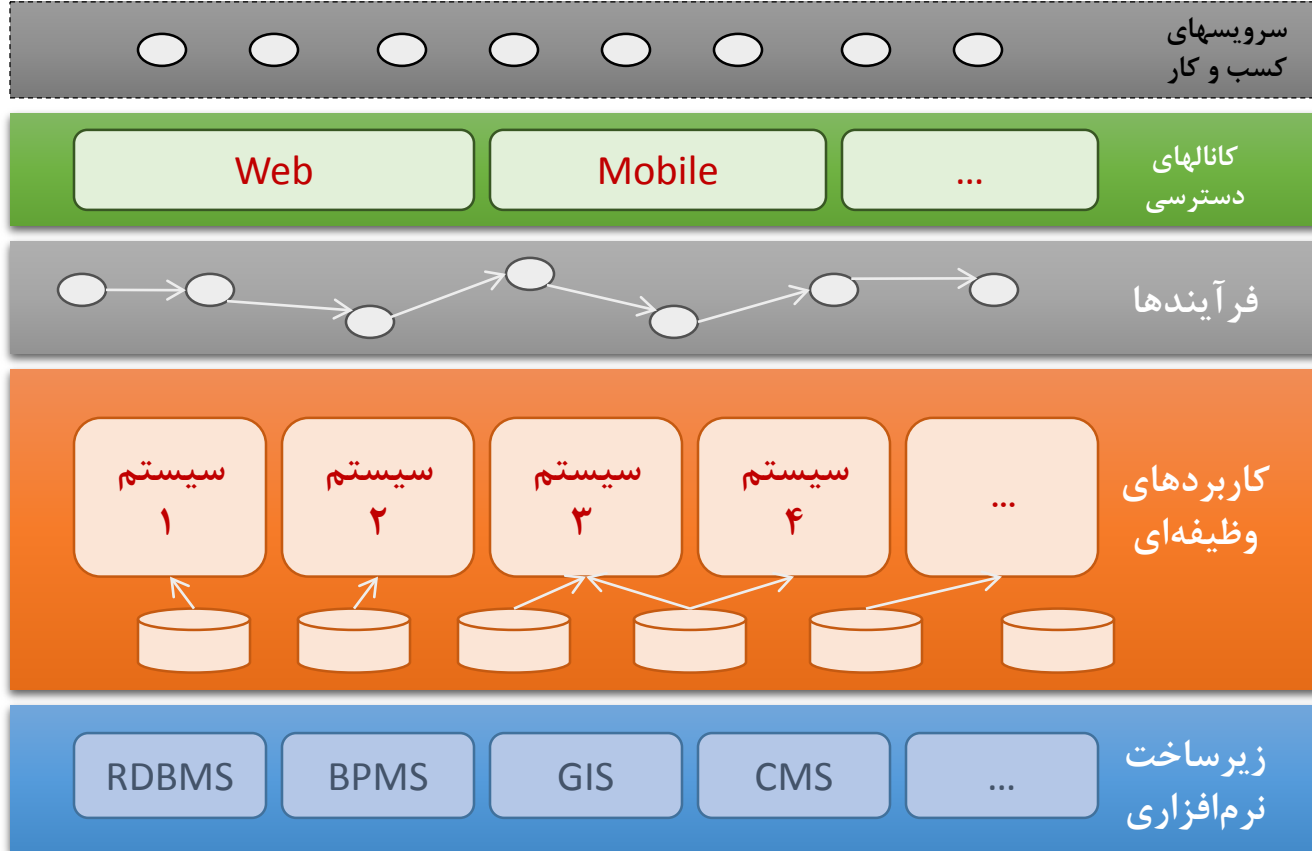
هر موضوع استراتژیک باید؛

- ✓ مربوط به یک یا چند هدف باشد،
- ✓ تاثیر مهم، تعیین‌کننده و درازمدت داشته باشد،
- ✓ و بیش از یک گزینه (راه‌حل) در مورد آن مطرح باشد.

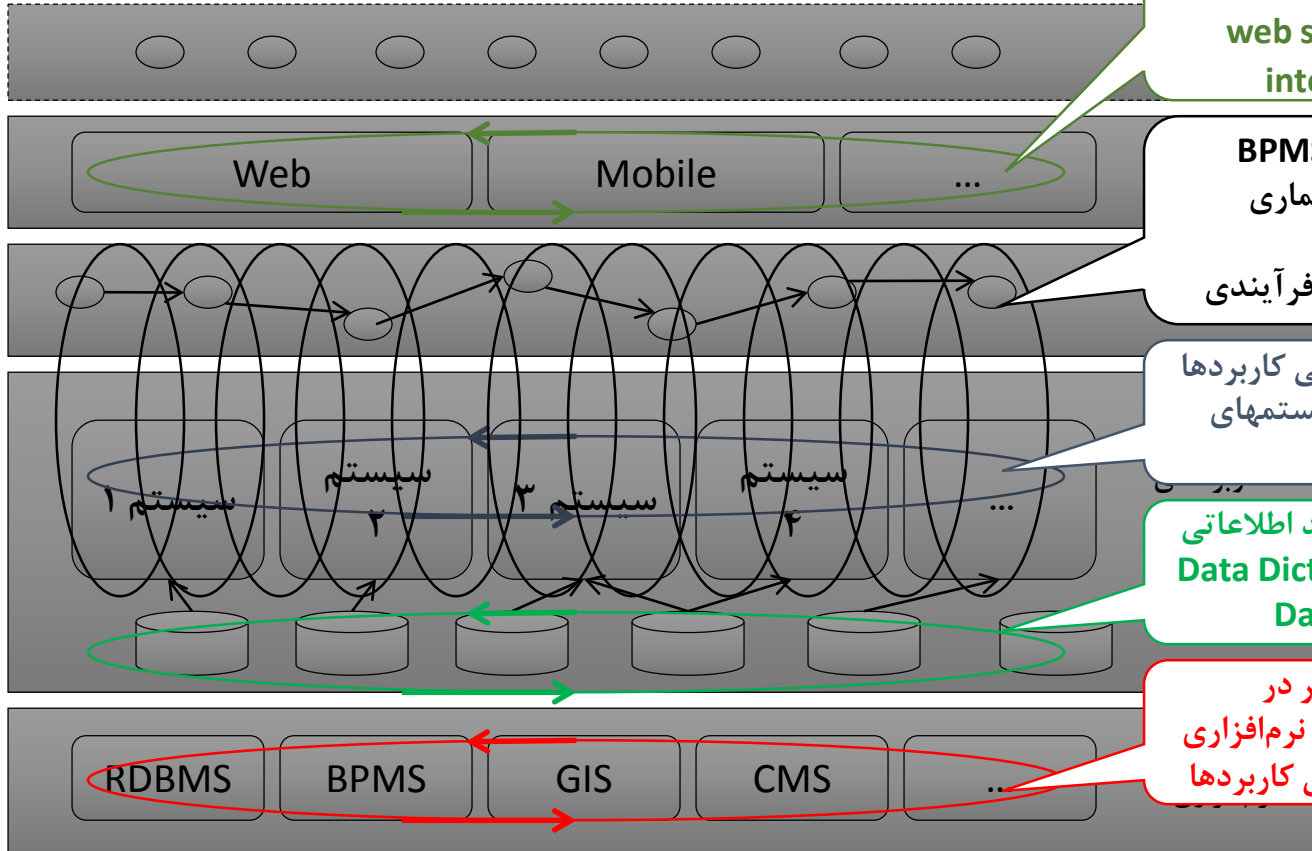


تکمیل پشتیبانی کسب‌وکار		هدف:	
مدل تامین		موضوع استراتژیک:	
مزایا	معایب و ریسک‌ها	گزینه‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ استقلال از تامین‌کنندگان</li> <li>○ ایجاد انگیزه برای جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص</li> <li>○ سادگی نگهداری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ وابستگی به نیروی انسانی (کارکنان)</li> <li>○ هزینه بالای رسیدن به سطح بهره‌وری</li> <li>○ مشکل دسترسی به نیروهای کیفی</li> </ul>	توسعه داخلی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هزینه پائین TCO</li> <li>○ بهره‌مندی از تجارب سایر استفاده‌کنندگان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم مالکیت معنوی</li> <li>○ عدم تطابق دقیق نیازمندی‌ها</li> <li>○ عدم وجود راه‌حل‌های مناسب در بازار</li> </ul>	برونسپاری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تطابق دقیق نیازمندی‌ها با محصول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هزینه بالای TCO</li> </ul>		تولید سفارشی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هزینه پائین CAPEX و OPEX</li> <li>○ عدم نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نبود تامین‌کنندگان واجد شرایط</li> <li>○ ریسک زیرساخت عمومی</li> <li>○ تداوم کسب‌وکار</li> <li>○ امنیت اطلاعات</li> </ul>		خرید خدمت (SaaS)
<p>با توجه به منحصربه‌فرد بودن سامانه‌های تخصصی، ترکیبی از برونسپاری و روش توسعه داخلی با حداکثر استفاده از چارچوب‌ها و مؤلفه‌های آماده نرم‌افزاری، توصیه می‌شود.</p>		سیاست پیشنهادی:	





# سطوح یکپارچه سازی



- تغییر واسط کاربردها  
- web service integration

- تامین BPMS  
- تغییر معماری کاربردها  
- تغییرات فرآیندی

- بازنویسی کاربردها  
- تهیه سیستمهای جامع

- مدل واحد اطلاعاتی  
- Data Dictionary  
- Data Hub

- تجدیدنظر در زیرساخت نرم افزاری  
- بازنویسی کاربردها

یکپارچه سازی واسط کاربر

یکپارچه سازی فرآیندی

یکپارچه سازی کاربردها

یکپارچه سازی دادهای

یکپارچه سازی زیرساخت

یکپارچه‌سازی و ارتقاء سرویس‌های IT		هدف:
سطح یکپارچه‌سازی		موضوع استراتژیک:
معایب و ریسک‌ها	مزایا	گزینه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هزینه تامین زیرساخت واحد</li> <li>○ دشواری تغییرات سامانه‌های موجود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ سادگی توسعه و نگهداری نرم‌افزارها</li> <li>○ انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر</li> </ul>	یکپارچه‌سازی زیرساخت
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ لزوم تغییر در مدل داده‌ای سامانه‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هزینه پائین تامین پیش‌نیازها</li> <li>○ امکان تولید سرویس‌های تحلیلی</li> </ul>	یکپارچه‌سازی داده‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ دشواری مدیریت تغییر</li> <li>○ عدم وجود سامانه‌های آماده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم پیچیدگی طراحی واسط‌ها</li> </ul>	یکپارچه‌سازی کاربردها
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ دشواری ارتباط با سامانه‌های موجود</li> <li>○ نیازمندی بلوغ فرآیندی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات</li> <li>○ امکان مدیریت و مهندسی فرآیندها</li> </ul>	یکپارچه‌سازی فرآیندی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ حساسیت نسبت به تغییرات سامانه‌ها</li> <li>○ دشواری ارتباط با سامانه‌های موجود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بهبود تجربه کاربری</li> <li>○ سادگی اعمال کنترل‌های امنیتی</li> </ul>	یکپارچه‌سازی واسط کاربر
<p>با توجه به تکنولوژی نسبتاً قدیمی سامانه‌های موجود، سطح فرآیندی توصیه نمی‌شود. هم‌چنین با توجه به عدم وجود سامانه‌های اختصاصی به‌صورت آماده یا نیمه آماده، یکپارچه‌سازی کاربردها توصیه نمی‌شود. هزینه سطح واسط کاربر بالاست. <b>یکپارچه‌سازی داده‌ها</b> با توجه به اهمیت داده‌ها و اطلاعات در کسب‌وکار سازمان ضروری است و <b>یکپارچه‌سازی زیرساخت</b> به صورت تدریجی و محدود توصیه می‌شود.</p>		سیاست پیشنهادی:



ارتقاء قابلیت مدیریت فناوری اطلاعات		هدف:
الگوی مدیریت و حاکمیت فناوری اطلاعات		موضوع استراتژیک:
مزایا	معایب و ریسک‌ها	گزینه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ کاهش نیروی انسانی لازم</li> <li>○ صرفه مقیاس (Economy of scale)</li> <li>○ سادگی و سرعت تصمیم‌گیری و کنترل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ظرفیت محدود برای پاسخگویی</li> <li>○ فشار سازمانی</li> </ul>	الگوی متمرکز
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ سرعت اجرا</li> <li>○ فرآیند ساده مدیریت نیازمندی‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ اتلاف نیروی انسانی</li> <li>○ دشواری کنترل و یکپارچگی</li> <li>○ خطر تنوع تکنولوژی</li> </ul>	الگوی توزیع شده
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ کنترل و راهبری متمرکز</li> <li>○ سرعت اجرا به صورت غیرمتمرکز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نیاز به بلوغ بالا برای اعمال حاکمیت</li> <li>○ عدم تطابق با ساختارهای مرسوم اداری</li> </ul>	الگوی نیمه‌متمرکز
با توجه به دشواری تامین و نگهداری نیروی انسانی متخصص، الگوی متمرکز توصیه می‌شود.		سیاست پیشنهادی:





## جمع‌بندی سیاست‌های فناوری اطلاعات

سیاست	موضوع استراتژیک	هدف
ترکیبی از برونسپاری و روش توسعه داخلی با حداکثر استفاده از چارچوب‌ها و مؤلفه‌های آماده نرم‌افزاری	مدل تامین	تکمیل پوشش کسب‌وکار
۱. یکپارچه‌سازی داده‌ها ۲. یکپارچه‌سازی زیرساخت به صورت تدریجی و محدود	سطح یکپارچه‌سازی	یکپارچه‌سازی و ارتقاء سرویس‌های IT
الگوی متمرکز	الگوی مدیریت و حاکمیت فناوری اطلاعات	ارتقاء قابلیت مدیریت فناوری اطلاعات

# شناسنامه پروژه (نمونه)

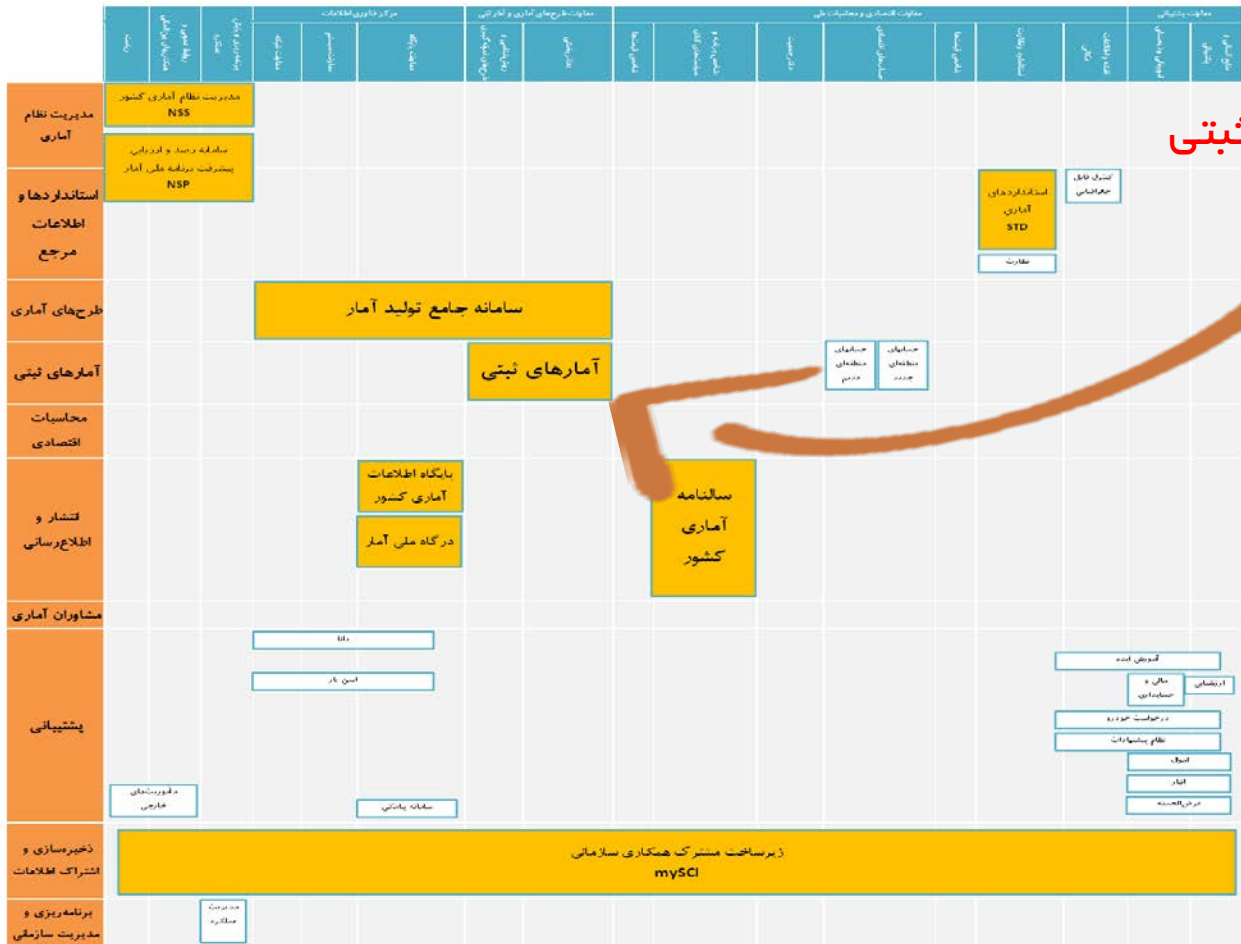
عنوان پروژه:	استقرار نظام مدیریت خدمات IT			شناسه:	ITM
هدف:	طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت خدمات فناوری اطلاعات (ITSM) مطابق با یکی از چارچوب‌های معتبر مانند ITIL				
شرح خدمات:	(فاز ۱):				
	۱- بررسی وضعیت موجود				
	۲- انتخاب چارچوب مرجع				
	۳- طراحی پیشخوان خدمات				
	۴- طراحی فرآیند مدیریت رویدادها				
	۵- طراحی فرآیند مدیریت مشکلات				
	۶- طراحی تغییرات ساختاری مورد نیاز				
	۷- انتخاب و تامین ابزار				
۸- اجرای آزمایشی					
ذی‌نفعان پروژه	مسئول:	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات - معاونت سیستم			
	بهره‌بردار:	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات (کلیه واحدهای تابعه)			
	مجری:	مشاور (برون‌سپاری)			
	هزینه اجرا:	..... ریال			
زمان اجرا:	شروع:	۱۴۰۰ (Q3)	خاتمه:	۱۴۰۲ (Q4)	

## نقشه راه و برنامه عملیاتی

- ❑ تجدید ساختار مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات مطابق با طراحی جدید
- ❑ تجهیز تیم توسعه سیستم‌ها در مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات (تحلیل سیستم/برنامه‌نویسی/آزمون و کنترل کیفیت)
- ❑ تقویت قابلیت مدیریت طرح و پروژه در مرکز
- ❑ تقویت قابلیت مدیریت کیفیت و ارتباط با تامین‌کنندگان
- ❑ همکاری واحدهای بهره‌بردار
- ❑ تامین منابع مالی لازم
- ❑ پشتیبانی مدیریت

گزارش مدل‌های وضع مطلوب

ایجاد سامانه آمارهای ثبتی





گزارش مدل‌های وضع مطلوب

ایجاد سامانه استانداردهای آماری



مدیریت نظام آمار	مدیریت نظام آمار کشور				مدیریت طرح‌های آماری و آمار ثبتی				مدیریت اقتصادی و محاسباتی				مدیریت پشتیبانی	
	سیاست	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها	فرهنگ و ارزش‌ها
مدیریت نظام آمار	مدیریت نظام آمار کشور NSS													
استانداردها و مراجع	سازمان توسعه و امداد بشرط برقراری ملی آمار NSP												کنترل تابع محاسباتی	
اطلاعات													استانداردهای آماری STD	
مرجع													نظارت	
طرح‌های آماری	سامانه جامع تولید آمار													
آمارهای ثبتی					آمارهای ثبتی				سامانه‌های نظامی جدید					
محاسبات اقتصادی														
تشریح و اطلاع‌رسانی					بانگاه اطلاعات آمار کشور درگاه ملی آمار				سازمانه آمار کشور					
مشاوران آماری														
پشتیبانی	دعا												گوشی اندروید	
	امن بار												ارزشی توسعه‌یابی مالی	
													درخواست خود نظام پیشنهادات	
	مدیریت‌های خارجی												انبار فروش‌خانه	
ذخیره‌سازی و اشتراک اطلاعات	زیرساخت مشترک همکاری سازمانی mySCI													
برنامه‌ریزی و مدیریت سازمانی	مدیریت مشارک													













