

EA iTSM



القياس المتكامل - المقاييس ومؤشرات الأداء
الرئيسية لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات

منظور قصصي

تأليف

دانيال ماكليان

DANIEL McLEAN

**القياس المتكامل - المقاييس ومؤشرات
الأداء الرئيسية لإدارة خدمات تكنولوجيا
المعلومات**

منظور قصصي

القياس المتكامل - المقاييس
ومؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة
خدمات تكنولوجيا المعلومات

منظور قصصي

تأليف

دانيال ماكلين

DANIEL McLEAN

ترجمة

EAiTSM

مطبوعات المنشأة العربية لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات



تمت الترجمة برعاية شركة وان واي فوروارد، مصر

تم بذل جميع الجهود الممكنة للتأكد من دقة المعلومات المتضمنة في هذا الكتاب في وقت الطبع، وليس بإمكان المؤلف أو الناشر أو المترجم قبول أي مسؤولية عن أي أخطاء أو حذفات، أياً كانت كيفية حدوثها. ليس بإمكان المؤلف أو الناشر أو المترجم قبول أي مسؤولية عن أي خسائر أو أضرار تسببت لأي شخص نتيجة لتصرف أو عدم تصرف كنتيجة عن المواد الموجودة في هذه الطبعة.

باستثناء التعاملات العادلة للأغراض البحثية أو الدراسة الخاصة، أو النقد والمراجعة، في حدود المسموح بموجب قانون حقوق الطبع والتصاميم والبراءات، ١٩٩٨، فإنه لا يسمح بإعادة إنتاج هذا الكتاب أو تخزينه أو إرساله في أي صورة أو بأي وسيلة إلا بإذن مسبق عن طريق مراسلة الناشر:

المنشأة العربية لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات

ص.ب. ١١٢، مكتب بريد الشيخ زايد، ٦ أكتوبر، الجيزة، ١٢٥٨٨

جمهورية مصر العربية

<http://www.eaitsm.org>

© D McLean 2013

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف دانيال ماكلين بموجب قانون حقوق الطبع والتصاميم والبراءات، ١٩٩٨.

English edition first published in the United Kingdom in 2013 by IT Governance Publishing. The Arabic edition was released in 2015 by the EAITSM Inc. in Egypt.

النسخة الإنجليزية طبعت لأول مرة في المملكة المتحدة في ٢٠١٣ بواسطة IT Governance Publishing، وصدرت النسخة العربية في ٢٠١٥ بواسطة المنشأة العربية لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات.

تمهيد

تبحث الشركات باستمرار عن طرق لفهم أفضل لأدائهم والتعرف على فرص تحسين.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي مقاييس تبين الأداء في تحقيق استراتيجيات وأهداف محددة متعلقة بالعمل، والناس يؤمنون بأنها قياسات بسيطة من السهل إنشاؤها. مجرد فعل القياس سيجعل الناس يغيرون سلوكهم دون كثير من التدخل.

القليل من الشركات يدركون القدر الصغير من القيمة التي يحصلون عليها نتيجة جهودهم في إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

بعض المؤسسات ترجع إلى أفضل الممارسات، لكن حيث إن أفضل الممارسات مصصمة بحيث تكون قابلة للتطبيق على عدد كبير من الشركات في بيئات كثيرة مختلفة، فهي غالباً تبين فقط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الأكثر شيوعاً؛ تلك التي تكون الأسهل في قياسها. استخدام توصيات أفضل الممارسات فقط، دون تكييفها على بيئتك الخاصة، يجعلك معرضاً لخطر تطوير مقاييس غير ملائمة، أو التفسير الخاطيء للإنذارات، أو اتخاذ الطريق الخطأ نحو العلاج. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعتمد على السياق وتكون فريدة بالنسبة لكل مؤسسة، ليس حجماً واحداً يناسب الجميع، وبالتأكيد ليس طوال الوقت. عليك أن تنزل إلى المستوى التشغيلي لكي تنجح.

تطبيق عملية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ليس سوى تغيير السلوك. الكلمات في عبارة: الناس - العمليات - الأدوات، مذكورة بهذا الترتيب لسبب. إذا لم يعتنق الناس نشاطاً ما، فإن العمليات والأدوات لا تعني شيئاً. إن تغيير سلوك الناس يعد أحد أصعب الأشياء التي نقوم بها في بيئات الأعمال، وهو ما يجده أفراد تكنولوجيا المعلومات عادةً أصعب شيء.

تمهيد

هذا الكتاب واحد من سلسلة من الكتب صُمِّمَت لتساعدك في فهم - على المستوى التشغيلي - كيفية تطبيق العمليات الجديدة، وإجراء التغييرات اللازمة في سلوكيات الناس. هذا الجزء يبين لك كيف قام الآخرون بتطبيق نظم فعالة لإدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في بيئة عمل شبيهة بتلك التي تواجهها أنت كل يوم. إنها نظرة عملية إلى ما الذي نجح، وما الذي فشل، والعثرات التي علينا تجنبها على المستوى التشغيلي.

تعلم من دروسهم وتجنب أخطأهم.

عن المؤلف

السيد ماكلين هو استشاري قام بتصميم وتنفيذ وتشغيل عمليات تدعم إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات على مدى ١٣ سنوات. وقد عمل في مجال تكنولوجيا المعلومات لما يزيد على ٢٠ عاماً. شارك في المراجعة أثناء تطوير مكتب تجارة الحكومة البريطانية (OGC) كتاب "استراتيجية الخدمة" في الإصدار الثالث من مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (ITIL®). قام بتطوير وتقديم مواد تدريبية للـ ITIL معدلة حسب الممارسات والاحتياجات التشغيلية الخاصة بالشركة المعنية. وقد عمل في الولايات المتحدة والشرق الأوسط.

الخدمات الاستشارية التي يقدمها السيد ماكلين تركز على تركيز أفضل الممارسات من عدة معايير ذات صلة في مجال إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات، في صورة عمليات تشغيلية واقعية محسنة تناسب البيئة التشغيلية والاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة. وهو يقدم هذا الدعم على مستويات التصميم، والتنفيذ، والتشغيل اليومي.

من بين امتيازات أخرى، فإن السيد ماكلين حاصل على شهادة المدير في مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (ITIL)، وشهادة المدير في الأيزو ٢٠٠٠٠، وشهادة محترف أيزو ٢٠٠٠٠: إدارة وتحسين عمليات إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات.

السيد ماكلين حاصل أيضاً على كل من درجتي البكالوريوس والماجستير من جامعة كورنل.

السيد ماكلين يسكن في شيكاغو، إلينويس، الولايات المتحدة.

^١ ITIL علامة تجارية مسجلة لشركة أكسيلوس المحدودة Axelos Ltd.

شكر وتقدير

أرغب في شكر الأفراد التاليين، والذين بدونهم لم يكن أي من ذلك ممكناً. عملائي، والمستخدمين، والزبائن، حيث أتاحوا لي التعلم والتطور من خلال خدمتهم.

مدرائي وقادتي، لثقتهم بي ومنحي الفرص التي جعلتني أنمو.

زملائي، لتحديهم عاداتي وجعلي أقوم باستمرار بتقييم وتحسين ما أقوم بتسليمه.

نتوجه بالشكر لكريس إفانس - أخصائي إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات، وأيضاً ي. ر. هـ. ل. (مارتن) سوارى - مدقق تكنولوجيا المعلومات، UWW، وذلك لمساهماتهما المفيدة جداً في مراجعة المسودة. أساتذتي وموجهي، لمرونتهم مع جهلي، ومثابرتهم في تعليمي، وصبرهم على أسئلتني اللانهائية.

موظفي وتلامذتي ومن قمت بتوجيههم، حيث أتاحوا لي أن أنمو من خلال مساعدتهم في التعلم.

أسرتي، لتسامحهم مع تركيزي أحادي الفكر.

زوجتي، باتريشيا، لكونها سندي ورفيقي الدائم.

المحتويات

1	مقدمة
4	الباب 1: سهل للغاية حتى الطفل يمكنه فعله
14	الباب 2: لقد ظننت أن الأمور تسير بصورة جيدة نوعاً ما
26	الباب 3: حاول أن تفعله بطريقة صحيحة هذه المرة
35	الباب 4: الكثرة التافهة في مقابل القلة الهادفة
47	الباب 5: تعليم الكلاب العجوزة حياً جديدة
59	الباب 6: كل الرحلات تبدأ بغاية
68	الباب 7: صديق أم عدو؟
81	الباب 8: الصيادون وجامعو الثمار
92	الباب 9: همسات في الأروقة
102	الباب 10: ما هو الاستخدام؟
112	الباب 11: إحضار البيانات
122	الباب 12: الإشارة من بين الضوضاء
133	الباب 13: المعرفة تريد أن تتحرر
144	الباب 14: وداعات طويلة
154	قاموس المصطلحات

مقدمة

مؤسسات تكنولوجيا المعلومات تحب القياسات. الناس في تكنولوجيا المعلومات يمتلكون عقلية كميّة، ويرتاحون لمقارنة الأشياء على أساس رقمي. أغلبهم يستطيعون الثثرة بسلسلة طويلة مما يعتقدون في أنها تعد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، وهم يرون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على أنها إجراءات حسابية بسيطة الأفضل تركها للآلات أو تهيئتها مسبقاً في مجموعات الأدوات الجاهزة.

للأسف، تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تلبي احتياجات تكنولوجيا المعلومات وشركائنا في إدارات العمل أمر معقد أكثر من هذا. لا يلزم أن يكون صعباً أو غامضاً، لكن يلزم أن يكون مدروساً. هذا يتطلب وجود أهداف متكاملة، ومقاييس ذات معنى، وبيانات سليمة، وتقارير متخصصة تفحص المحصلات الجوهرية بدلاً من العلامات المرئية.

هذه القصة السردية تقدم مجموعة من الدروس المأخوذة من خبرات الواقع العملي في بناء تلك العمليات الحاسمة، بينما يتم التغلب على التحدي المتمثل في تغيير سلوكيات الأفراد لدعمها.

قد تكون قابلت بالفعل بعض هذه الشخصيات الموجودة في الكتاب.

هل تعرف قادة يكون دعمهم لك متأرجحاً؟ هل كان لديك من قبل زملاء يدعمونك فقط إذا كان ذلك يحبط منافسيهم؟ ماذا عن الأشخاص المضللين الذين يقومون بتحريف البيانات الحرجة بناءً على أهداف ليست لها علاقة بأهدافك؟

هناك بعض التحديات المتعلقة بالسلوكيات لا تتناولها أفضل الممارسات، لكنه مازال يجب عليك التغلب عليها حتى تنجح.

مقدمة

برجاء تذكر أن هذه القصة، في حين أنها مبنية على أحداث فعلية، إلا أنها وضعت في قالب روائي خيالي. جميع الأشخاص والأماكن والمؤسسات والأحداث التي تظهر في هذا العمل خيالية. أي تشابه مع أشخاص حقيقيين، أحياء أو أمواتاً، هو محض صدفة. أي تشابه مع أماكن أو مؤسسات أو أحداث فعلية هو محض صدفة.

قاموس المصطلحات

<i>English</i>	عربي
Algorithm	خوارزم
Availability	الإتاحة
Baseline	خط مرجعي
Best Practice	أفضل الممارسات
Business	العمل / الأعمال / إدارات العمل
CEO	الرئيس التنفيذي
Change	تغيير
CIO	رئيس تكنولوجيا المعلومات
Client-Server	العميل-الخادم
Configuration	التهيئة
Critical Success Factors (CSFs)	العوامل الحاسمة للنجاح
Customization	تكييف
Dashboard	لوحة بيانات

قاموس المصطلحات

Data Feeds	مغذيات بيانات
Demo	عرض تجريبي
Improvement	تحسين
Information Technology (IT)	تكنولوجيا المعلومات
Inside-out	الداخل-إلى-الخارج
IT Infrastructure Library (ITIL)	مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
IT Service Management	إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات
Key Performance Indicators (KPIs)	مؤشرات الأداء الرئيسية
Mainframe	حاسوب مركزي
Metrics	مقاييس
Milestones	علامات مرحلية
Outcomes	مُحَصِّلات
Output	مخرجات
Outside-in	الخارج-إلى-الداخل
Process	عملية
Profile	الملف الوصفي

قاموس المصطلحات

Project Owner	مالك المشروع
Remediation	علاج
Restoration	استرجاع
Roll out	إدراج
Scorecard	بطاقة أداء
Self-contained	ذاتية الاحتواء
Self-Service	الخدمة الذاتية
Service	خدمة
Service Desk	مكتب خدمة
Template	قالب
Value	قيمة

هذا الكتاب واحد في سلسلة كتب قصص خيالية حول تطبيق ممارسات إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات في الواقع العملي



للحصول على بقية الكتب في السلسلة اتصل بنا

<http://www.eaitsm.org>

