

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## بهبود مستمر خدمت ITIL

مجموعه‌ای از بهترین تجارب مدیریت خدمت فناوری اطلاعات

تألیف

ورنون لیوید

ترجمه

فاطمه نریمانی و مجید صمصامی



شماره مسلسل ۸۲۷۱

شماره انتشار ۳۵۷۶

### انتشارات دانشگاه تهران

Lloyd, Vernon	: لیوید، ورنون	سرشناسه
بهبود مستمر خدمت ITIL : مجموعه‌ای از بهترین تجارب مدیریت خدمت فناوری اطلاعات / تألیف ورنون لیوید؛ ترجمه فاطمه نریمانی، مجید صمصامی؛ زیر نظر نسترن حاجی حیدری.		عنوان و نام پدیدآور
تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۳.		مشخصات نشر
: ۱۸۱ ص: مصور، جدول، نمودار؛ ۲۲ × ۲۹ س. م.		مشخصات ظاهری
: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۵۷۶.		فروست
: 978-964-03-6687-5		شابک
	: فیپا.	وضعیت فهرست‌نویسی
ITIL – Continual Service Improvement.	: عنوان اصلی:	یادداشت
	: کتابنامه.	یادداشت
	: تکنولوژی اطلاعات -- مدیریت.	موضوع
	: شرکت‌های اقتصادی -- تکنولوژی اطلاعات -- مدیریت.	موضوع
	: خدمات پشتیبانی (مدیریت)	موضوع
	: نریمانی، فاطمه، ۱۳۶۶ - مترجم.	شناسه افزوده
	: صمصامی، مجید، ۱۳۶۵ - مترجم.	شناسه افزوده
	: حاجی حیدری، نسترن، ۱۳۵۸، ویراستار علمی.	شناسه افزوده
	: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات	شناسه افزوده
HD ۳۰/۲ / ۹۵ ل ۹ ۱۳۹۳		رده‌بندی کنگره
۶۵۸/۴۰۳۸		رده‌بندی دیویی
۳۶۵۷۰۴۰		شماره کتابشناسی ملی

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود.

عنوان: بهبود مستمر خدمت ITIL : مجموعه‌ای از بهترین تجارب مدیریت خدمت فناوری اطلاعات

تألیف: ورنون لیوید

ترجمه: فاطمه نریمانی - مجید صمصامی

زیر نظر: دکتر نسترن حاجی حیدری

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۳

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

«کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است»

بها: ۱۵۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: [press@ut.ac.ir](mailto:press@ut.ac.ir) - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

ISBN:978-964-03-6687-5



9 789640 366875

## فهرست مطالب

۱- معرفی.....	۱
۱-۱- نگاه کلی.....	۱
۱-۱-۱- اهداف بهبود مستمر خدمت.....	۲
۲-۱-۱- محدوده.....	۳
۳-۱-۱- کاربرد.....	۳
۴-۱-۱- ارزش کسب و کاری.....	۳
۵-۱-۱- مخاطبان هدف.....	۴
۲-۱- محتوا.....	۴
۱-۲-۱- راهبرد خدمت.....	۴
۲-۲-۱- طراحی خدمت.....	۵
۳-۲-۱- انتقال خدمت.....	۵
۴-۲-۱- عملیات خدمت.....	۶
۵-۲-۱- بهبود مستمر خدمت.....	۶
۳-۱- ارتباط ITIL با پورتفولیوی الگوهای برتر مدیریتی.....	۶
۴-۱- چرا ITIL موفق است؟.....	۷
۵-۱- خلاصه فصل‌های کتاب.....	۸
۲- مدیریت خدمت به عنوان الگوی برتر.....	۹
۱-۲- خدمت و مدیریت خدمت.....	۹
۱-۱-۲- خدمات.....	۹
۲-۱-۲- مدیریت خدمت.....	۱۱
۳-۱-۲- مدیریت خدمت IT.....	۱۲
۴-۱-۲- ارائه‌دهندگان خدمت.....	۱۳
۵-۱-۲- ذی‌نفعان مدیریت خدمت.....	۱۳
۶-۱-۲- کاربردی‌بودن و کیفیت ارائه.....	۱۴
۷-۱-۲- الگوهای برتر در حوزه عمومی.....	۱۵
۲-۲- مفاهیم اساسی.....	۱۶
۱-۲-۲- دارایی‌ها، منابع و قابلیت‌ها.....	۱۶
۲-۲-۲- فرآیندها.....	۱۷
۳-۲-۲- سازماندهی مدیریت خدمت.....	۱۸
۴-۲-۲- پورتفولیوی خدمت.....	۲۰
۵-۲-۲- مدیریت دانش و سیستم مربوط به آن.....	۲۱
۳-۲- حاکمیت و سیستم‌های مدیریتی.....	۲۲
۱-۳-۲- حاکمیت.....	۲۲
۲-۳-۲- سیستم‌های مدیریتی.....	۲۳
۴-۲- چرخه عمر خدمت.....	۲۴
۱-۴-۲- تخصصی‌سازی و هماهنگی در طول چرخه عمر.....	۲۵

- ۲۵..... ۲-۴-۲ - فرآیندها در طول چرخه عمر خدمت.....
- ۲۹..... ۳- اصول بهبود مستمر خدمت.....
- ۲۹..... ۱-۳ - رویکرد بهبود مستمر خدمت.....
- ۳۰..... ۱-۱-۳ - پرسش‌های کسب‌وکاری بهبود مستمر خدمت.....
- ۳۰..... ۲-۳ - بهبود مستمر خدمت و تغییرات سازمانی.....
- ۳۰..... ۳-۳ - مالکیت.....
- ۳۱..... ۴-۳ - پایگاه داده ثبت فرصت‌های بهبود.....
- ۳۱..... ۵-۳ - محرک‌های داخلی و خارجی.....
- ۳۱..... ۶-۳ - مدیریت سطح خدمت.....
- ۳۲..... ۷-۳ - مدیریت دانش.....
- ۳۲..... ۸-۳ - چرخه دمینگ.....
- ۳۳..... ۹-۳ - مدیریت خدمت.....
- ۳۳..... ۱-۹-۳ - خط مینا.....
- ۳۳..... ۲-۹-۳ - چرا اندازه‌گیری می‌کنیم؟.....
- ۳۴..... ۳-۹-۳ - فرآیند هفت مرحله‌ای بهبود.....
- ۳۶..... ۱۰-۳ - حاکمیت IT.....
- ۳۷..... ۱۱-۳ - چارچوب‌ها، مدل‌ها، استانداردها و سیستم‌های کیفیت.....
- ۳۸..... ۱-۱۱-۳ - کدامیک باید انتخاب شود؟.....
- ۳۸..... ۱۲-۳ - ورودی‌ها و خروجی‌های بهبود مستمر خدمت.....
- ۴۱..... ۴- فرآیند بهبود مستمر خدمت.....
- ۴۱..... ۱-۴ - فرآیند هفت مرحله‌ای بهبود.....
- ۴۱..... ۱-۱-۴ - اهداف.....
- ۴۲..... ۲-۱-۴ - محدوده.....
- ۴۲..... ۳-۱-۴ - ارزش کسب‌وکاری.....
- ۴۲..... ۴-۱-۴ - سیاست‌ها، اصول و مفاهیم اولیه.....
- ۴۴..... ۵-۱-۴ - فعالیت‌های فرآیند، روش‌ها و تکنیک‌ها.....
- ۶۱..... ۶-۱-۴ - محرک‌ها، ورودی‌ها، خروجی‌ها و واسطه‌ها.....
- ۶۲..... ۷-۱-۴ - نقش سایر فرآیندها در جمع‌آوری و پردازش داده.....
- ۶۵..... ۸-۱-۴ - نقش سایر فرآیندها در تجزیه و تحلیل داده.....
- ۶۶..... ۹-۱-۴ - نقش سایر فرآیندها در ارائه و استفاده از اطلاعات.....
- ۶۷..... ۱۰-۱-۴ - نقش سایر فرآیندها در اجرای بهبود.....
- ۶۷..... ۱۱-۱-۴ - مدیریت اطلاعات.....
- ۶۸..... ۱۲-۱-۴ - عوامل بحرانی موفقیت.....
- ۶۸..... ۱۳-۱-۴ - چالش‌ها و ریسک‌ها.....
- ۶۹..... ۵- روش‌ها و تکنیک‌های بهبود مستمر خدمت.....
- ۶۹..... ۱-۵ - روش‌ها و تکنیک‌ها.....
- ۶۹..... ۱-۱-۵ - تلاش و هزینه.....
- ۷۰..... ۲-۱-۵ - بازبینی و ارزیابی پیاده‌سازی.....

۷۰	..... ممیزی‌ها	۲-۵
۷۱	..... زمان ممیزی	۱-۲-۵
۷۱	..... چه چیزی را ممیزی کنیم و چگونه؟	۲-۲-۵
۷۲	..... مزایا و ریسک‌های ممیزی	۳-۲-۵
۷۴	..... ارزش فرآیندها در مقایسه با بلوغ فرآیندها	۴-۲-۵
۷۵	..... تحلیل شکاف	۵-۲-۵
۷۶	..... الگوبرداری	۳-۵
۷۶	..... رویه الگوبرداری	۱-۳-۵
۷۷	..... هزینه‌های الگوبرداری	۲-۳-۵
۷۷	..... ارزش الگوبرداری	۳-۳-۵
۷۷	..... الگوبرداری به‌عنوان اهرم	۴-۳-۵
۷۸	..... الگوبرداری به‌عنوان وسیله‌های هدایتگر	۵-۳-۵
۷۸	..... انواع الگوبرداری	۶-۳-۵
۷۸	..... مزایا	۷-۳-۵
۷۸	..... افراد مرتبط در الگوبرداری	۸-۳-۵
۷۹	..... چه چیزی را الگوبرداری کنیم؟	۹-۳-۵
۸۰	..... مقایسه با معیارهای صنعت	۱۰-۳-۵
۸۱	..... رویکرد الگوبرداری	۱۱-۳-۵
۸۳	..... اندازه‌گیری خدمت	۴-۵
۸۴	..... طراحی و گسترش چارچوب اندازه‌گیری خدمت	۱-۴-۵
۸۵	..... سطوح مختلف اندازه‌گیری و گزارش‌گیری	۲-۴-۵
۸۷	..... اندازه‌گیری فرآیند مدیریت خدمت	۳-۴-۵
۸۹	..... تدوین شبکه چارچوب اندازه‌گیری	۴-۴-۵
۸۹	..... متریک‌ها	۵-۵
۹۰	..... تعداد عوامل بحرانی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد	۱-۵-۵
۹۱	..... متریک‌های متعادل	۲-۵-۵
۹۲	..... اهداف کلی و متریک‌ها	۳-۵-۵
۹۳	..... تفسیر متریک‌ها و به‌کارگیری آن‌ها	۴-۵-۵
۹۵	..... استفاده از سنجش‌ها و متریک‌ها	۵-۵-۵
۹۶	..... ایجاد کارت‌های امتیازی و گزارش‌ها	۶-۵-۵
۱۰۱	..... تنظیم اهداف	۷-۵-۵
۱۰۱	..... کارت امتیازی متوازن	۸-۵-۵
۱۰۴	..... تحلیل سوات	۹-۵-۵
۱۰۷	..... نرخ بازگشت سرمایه	۶-۵
۱۰۷	..... ایجاد نرخ بازگشت سرمایه	۱-۶-۵
۱۰۸	..... تهیه طرح کسب‌وکار	۲-۶-۵
۱۰۹	..... انتظارات: چه سودی برای من دارد؟	۳-۶-۵
۱۰۹	..... طرح کسب‌وکاری در محیط‌های بدون داده	۴-۶-۵

- ۱۱۰..... ۵-۶-۵ اندازه‌گیری مزایای کسب‌شده.....
- ۱۱۱..... ۷-۵ گزارش‌دهی خدمت.....
- ۱۱۱..... ۱-۷-۵ سیاست‌ها و قوانین گزارش‌گیری.....
- ۱۱۲..... ۲-۷-۵ مضمون صحیح برای مخاطبان صحیح.....
- ۱۱۲..... ۸-۵ بهبود مستمر خدمت و سایر فرآیندهای مدیریت خدمت.....
- ۱۱۲..... ۱-۸-۵ مدیریت دسترس‌پذیری.....
- ۱۱۵..... ۲-۸-۵ مدیریت ظرفیت.....
- ۱۱۶..... ۳-۸-۵ مدیریت ظرفیت کسب‌وکار.....
- ۱۱۶..... ۴-۸-۵ مدیریت ظرفیت خدمت.....
- ۱۱۶..... ۵-۸-۵ مدیریت ظرفیت اجزا.....
- ۱۱۹..... ۶-۸-۵ مدیریت کار و مدیریت تقاضا.....
- ۱۱۹..... ۷-۸-۵ فعالیت‌های تکرارشونده مدیریت ظرفیت.....
- ۱۲۱..... ۸-۸-۵ مدیریت تداوم خدمت IT.....
- ۱۲۲..... ۹-۸-۵ مدیریت مسئله.....
- ۱۲۲..... ۱۰-۸-۵ مدیریت تغییر، نشر و استقرار.....
- ۱۲۲..... ۱۱-۸-۵ مدیریت دانش.....
- ۱۲۴..... ۱۲-۸-۵ مدیریت ریسک.....
- ۱۲۷..... ۹-۵ خلاصه فصل.....
- ۱۲۹..... ۶- سازماندهی بهبود مستمر خدمت.....
- ۱۲۹..... ۱-۶ توسعه سازمانی.....
- ۱۲۹..... ۲-۶ کارکردها.....
- ۱۲۹..... ۳-۶ نقش‌ها.....
- ۱۳۰..... ۱-۳-۶ نقش کلی مالک خدمت.....
- ۱۳۱..... ۲-۳-۶ نقش کلی مالک فرآیند.....
- ۱۳۲..... ۳-۳-۶ نقش کلی مدیر فرآیند.....
- ۱۳۲..... ۴-۳-۶ نقش کلی متخصص فرآیند.....
- ۱۳۳..... ۵-۳-۶ مدیر بهبود مستمر خدمت.....
- ۱۳۴..... ۶-۳-۶ نقش‌های فرآیند هفت مرحله‌ای بهبود.....
- ۱۳۷..... ۷-۳-۶ مدیر روابط کسب‌وکار.....
- ۱۳۸..... ۴-۶ مشارکت مشتری.....
- ۱۳۹..... ۵-۶ ماتریس واگذاری مسئولیت.....
- ۱۴۰..... ۶-۶ شایستگی و آموزش.....
- ۱۴۰..... ۱-۶-۶ شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت خدمت.....
- ۱۴۱..... ۲-۶-۶ چارچوب مهارت‌ها و شایستگی.....
- ۱۴۱..... ۳-۶-۶ آموزش.....
- ۱۴۳..... ۷- ملاحظات فنی.....
- ۱۴۳..... ۱-۷ ابزارهای لازم برای پشتیبانی از فعالیت‌های بهبود مستمر خدمت.....
- ۱۴۴..... ۱-۱-۷ مجموعه برنامه‌های مدیریت خدمت IT.....

۱۴۶	مدیریت شبکه و سیستم‌ها	۲-۱-۷
۱۴۶	مدیریت رخدادهای	۳-۱-۷
۱۴۷	تجزیه و تحلیل خودکار خرابی / مسئله	۴-۱-۷
۱۴۷	مدیریت دانش	۵-۱-۷
۱۴۷	درخواست خدمت ( کاتالوگ خدمت و جریان کاری)	۶-۱-۷
۱۴۷	مدیریت عملکرد	۷-۱-۷
۱۴۸	پایش عملکرد برنامه‌های کاربردی و خدمت	۸-۱-۷
۱۴۸	ابزارهای تحلیل آماری	۹-۱-۷
۱۴۸	کنترل ورژن‌های نرم‌افزار / مدیریت پیکربندی نرم‌افزار	۱۰-۱-۷
۱۴۸	مدیریت تست نرم‌افزار	۱۱-۱-۷
۱۴۸	مدیریت امنیت اطلاعات	۱۲-۱-۷
۱۴۹	مدیریت پروژه و پورتفولیو	۱۳-۱-۷
۱۴۹	مدیریت مالی خدمات IT	۱۴-۱-۷
۱۴۹	هوشمندی کسب‌وکار / گزارش‌دهی	۱۵-۱-۷
۱۵۰	خلاصه	۲-۷
۱۵۱	پیاپیاده‌سازی بهبود مستمر خدمت	۸-۱
۱۵۱	ملاحظات کلیدی برای پیاده‌سازی بهبود مستمر خدمت	۱-۸
۱۵۱	نقطه شروع	۲-۸
۱۵۱	نقطه شروع - رویکرد خدمت‌محور	۱-۲-۸
۱۵۲	نقطه شروع - رویکرد چرخه عمر	۲-۲-۸
۱۵۲	نقطه شروع - رویکرد گروه‌های کارکردی	۳-۲-۸
۱۵۲	حاکمیت	۳-۸
۱۵۲	محرك‌های کسب‌وکاری	۱-۳-۸
۱۵۳	تغییرات فرآیندی	۲-۳-۸
۱۵۳	بهبود مستمر خدمت و تغییرات سازمانی	۴-۸
۱۵۴	ایجاد حس فوریت	۱-۴-۸
۱۵۴	تشکیل تیم راهنما	۲-۴-۸
۱۵۵	ترسیم چشم‌انداز (دورنما)	۳-۴-۸
۱۵۵	پخش پیام‌های شفاف درباره دورنمای تحول	۴-۴-۸
۱۵۵	توانمندسازی افراد برای اجرای دورنما	۵-۴-۸
۱۵۵	برنامه‌ریزی و ارائه چند دستاورد سریع	۶-۴-۸
۱۵۶	پیگیری	۷-۴-۸
۱۵۶	رسمی‌سازی (ماندگارسازی)	۸-۴-۸
۱۵۶	فرهنگ سازمانی	۹-۴-۸
۱۵۷	برنامه و راهبرد ارتباطات	۵-۸
۱۵۸	تعریف برنامه ارتباطات	۱-۵-۸
۱۵۹	تحول ارتباطات	۲-۵-۸
۱۵۹	خلاصه	۶-۸

۱۶۱	.....	۹- چالش‌ها، ریسک‌ها و عوامل بحرانی موفقیت.....
۱۶۱	.....	۹-۱- چالش‌ها.....
۱۶۱	.....	۹-۲- عوامل بحرانی موفقیت.....
۱۶۲	.....	۹-۳- ریسک‌ها.....
۱۶۲	.....	۹-۴- خلاصه.....



## فهرست اشکال

- شکل شماره (۱-۱): چرخه عمر ITIL ..... ۲
- شکل شماره (۲-۱): ارتباط ITIL با سایر الگوهای برتر مدیریتی ..... ۷
- شکل شماره (۱-۲): مکالمه در خصوص تعریف و معنای خدمات ..... ۱۱
- شکل شماره (۲-۲): منطق ایجاد ارزش به کمک خدمت ..... ۱۵
- شکل شماره (۳-۲): منبع الگوهای برتر در مدیریت خدمت ..... ۱۶
- شکل شماره (۴-۲): نمونه‌ای از منابع و قابلیت‌ها ..... ۱۷
- شکل شماره (۵-۲): مدل فرآیند ..... ۱۸
- شکل شماره (۶-۲): پورتفولیوی خدمت و محتوای آن ..... ۲۱
- شکل شماره (۷-۲): لایه‌های معماری سیستم مدیریت دانش خدمت ..... ۲۲
- شکل شماره (۸-۲): چرخه برنامه‌ریزی-اجرا-کنترل-اقدام اصلاحی ..... ۲۴
- شکل شماره (۹-۲): یکپارچگی در طول چرخه عمر خدمت ..... ۲۷
- شکل شماره (۱۰-۲): بهبود مستمر خدمت و چرخه عمر خدمت ..... ۲۸
- شکل شماره (۱-۳): رویکرد بهبود مستمر خدمت ..... ۲۹
- شکل شماره (۲-۳): مدیریت دانش زمینه‌ساز تصمیم‌های بهتر در حوزه IT ..... ۳۲
- شکل شماره (۳-۳): دلایل اندازه‌گیری ..... ۳۴
- شکل شماره (۴-۳): فرآیند هفت مرحله‌ای بهبود ..... ۳۵
- شکل شماره (۵-۳): حلقه دانش ..... ۳۶
- شکل شماره (۶-۳): حاکمیت سازمانی (CIMA) ..... ۳۷
- شکل شماره (۱-۴): از چشم‌انداز تا اندازه‌گیری‌ها ..... ۴۴
- شکل شماره (۲-۴): رویه جمع‌آوری و پایش داده ..... ۵۰
- شکل شماره (۳-۴): رویه متداول برای پردازش داده ..... ۵۳
- شکل شماره (۴-۴): نمودار تحقق سطح خدمت ..... ۵۸
- شکل شماره (۵-۴): محرک‌های سطح اول تا چهارم ..... ۶۱
- شکل شماره (۱-۵): رابطه خدمات، فرآیندها و سیستم‌ها ..... ۷۳
- شکل شماره (۲-۵): ارزش فرآیند در مقابل بلوغ آن ..... ۷۵
- شکل شماره (۳-۵): گزارش‌دهی دسترس‌پذیری ..... ۸۴
- شکل شماره (۴-۵): مدل اندازه‌گیری خدمت ..... ۸۶
- شکل شماره (۵-۵): سطوح فناوری در برابر مدیریت خدمت ..... ۸۷
- شکل شماره (۶-۵): مدل مدیریت خدمت ..... ۸۸
- شکل شماره (۷-۵): از چشم‌انداز تا اندازه‌گیری ..... ۹۰
- شکل شماره (۸-۵): تعداد خرابی‌های باز میز خدمت ..... ۹۴
- شکل شماره (۹-۵): مقایسه خرابی‌های باز و میزان حل‌وفصل میز خدمت در اولین تماس ..... ۹۴
- شکل شماره (۱۰-۵): استخراج سنج‌ها و متریک‌ها از اهداف خرد و کلان ..... ۹۷
- شکل شماره (۱۱-۵): مدت زمان گزارش‌شده برای عدم ارائه خدمت به دقیقه ..... ۹۸
- شکل شماره (۱۲-۵): کارت امتیازی متوازن IT ..... ۱۰۳
- شکل شماره (۱۳-۵): چرخه عمر بسط یافته خرابی‌ها ..... ۱۱۴

- شکل شماره (۵-۱۴): ارتباط مدیریت ظرفیت کسب‌وکار و خدمت..... ۱۱۶
- شکل شماره (۵-۱۵): مدل افزایش ظرفیت کسب‌وکار..... ۱۱۷
- شکل شماره (۵-۱۶): ارتباط مدیریت ظرفیت اجزا با مدیریت ظرفیت خدمت..... ۱۱۸
- شکل شماره (۵-۱۷): ارتباط مدیریت ظرفیت اجزاء، خدمت و کسب‌وکار..... ۱۱۸
- شکل شماره (۵-۱۸): فعالیت‌های مدیریت ظرفیت..... ۱۲۱
- شکل شماره (۵-۱۹): منبع دانش..... ۱۲۴
- شکل شماره (۵-۲۰): برخی دلایل وجود فرآیند مدیریت ریسک..... ۱۲۵
- شکل شماره (۶-۱): سطح فعالیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای بهبود مستمر خدمت..... ۱۳۵
- شکل شماره (۶-۲): نقش‌های مدیریت خدمت و مشارکت مشتری..... ۱۳۹
- شکل شماره (۷-۱): سطوح معماری سیستم مدیریت پیکربندی..... ۱۴۵
- شکل شماره (۷-۲): دیدگاه خدمت‌محور از سازمان IT..... ۱۵۰
- شکل شماره (۸-۱): بازمهندسی فرآیند همه چیز را تغییر می‌دهد..... ۱۵۳
- شکل شماره (۸-۲): نحوه تغییر مفهوم چشم‌انداز در سطوح سازمانی..... ۱۵۹
- شکل شماره (۸-۳): نقش‌ها و ورودی‌های بهبود مستمر خدمت..... ۱۶۰

## فهرست جداول

جدول شماره (۱-۲): فرآیندهای تعریف‌شده در هر کتاب ITIL.....	۲۶
جدول شماره (۱-۳): ورودی‌ها و خروجی‌های بهبود مستمر خدمت به تفکیک گام‌های چرخه عمر خدمت.....	۳۹
جدول شماره (۱-۴): نمونه شیوه مستندسازی سیاست.....	۴۳
جدول شماره (۲-۴): روبه جمع‌آوری و پایش داده.....	۵۰
جدول شماره (۳-۴): روبه‌های پردازش داده.....	۵۳
جدول شماره (۱-۵): نتایج مثبت و منفی رویکردهای ارزیابی.....	۷۲
جدول شماره (۲-۵): میانگین ارزیابی فرآیند ۱۰۰ سازمان پیش از بهبود.....	۸۱
جدول شماره (۳-۵): مدل بلوغ CMMI.....	۸۱
جدول شماره (۴-۵): شاخص‌های کلیدی عملکرد با ارزش برای فرآیندهای مدیریت خدمت.....	۸۸
جدول شماره (۵-۵): اهداف سطح بالا و شاخص‌های کلیدی عملکرد.....	۸۹
جدول شماره (۶-۵): نمونه‌هایی از متریک‌های کیفی خدمت.....	۹۳
جدول شماره (۷-۵): مدت زمان پاسخگویی برای سه‌میز خدمت.....	۹۵
جدول شماره (۸-۵): نمونه‌ای از قالب گزارش‌های خلاصه.....	۹۸
جدول شماره (۹-۵): گزارش مدت زمان عدم ارائه خدمت به دقیقه در مقایسه با هدف.....	۹۹
جدول شماره (۱۰-۵): درصد خرابی‌هایی که در مدت زمان مقرر به‌بازرسی خدمت منجر شده است.....	۹۹
جدول شماره (۱۱-۵): نمونه‌ای از شاخص‌های کلیدی عملکرد.....	۱۰۰
جدول شماره (۱۲-۵): نمونه کارت امتیازی متوازن برای میز خدمت.....	۱۰۳
جدول شماره (۱۳-۵): تحلیل سوات.....	۱۰۶
جدول شماره (۱۴-۵): نمونه تحلیل‌های سوات برای بهبود مستمر خدمت.....	۱۰۶
جدول شماره (۱۵-۵): نیازمندی‌های هر واحد.....	۱۱۷
جدول شماره (۱۶-۵): ثبت ریسک.....	۱۲۷
جدول شماره (۱-۶): مهارت‌های مورد نیاز در گام اول - تشخیص راهبرد برای بهبود.....	۱۳۵
جدول شماره (۲-۶): مهارت‌های مورد نیاز در گام دوم - تعیین مواردی که اندازه‌گیری خواهد شد.....	۱۳۶
جدول شماره (۳-۶): مهارت‌های مورد نیاز در گام سوم - جمع‌آوری داده.....	۱۳۶
جدول شماره (۴-۶): مهارت‌های مورد نیاز در گام چهارم - پردازش داده.....	۱۳۶
جدول شماره (۵-۶): مهارت‌های مورد نیاز در گام پنجم - تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده.....	۱۳۶
جدول شماره (۶-۶): مهارت‌های مورد نیاز در گام ششم - نمایش و استفاده از اطلاعات.....	۱۳۷
جدول شماره (۷-۶): مهارت‌های مورد نیاز در گام هفتم - اجرای بهبود.....	۱۳۷
جدول شماره (۸-۶): مقایسه مدیر بهبود مستمر خدمت، مدیر سطح خدمت، مالک خدمت و مدیر روابط کسب‌وکار.....	۱۳۷
جدول شماره (۹-۶): نمونه ماتریس مسئولیت‌پذیری.....	۱۴۰
جدول شماره (۱-۸): دلایل اصلی شکست پروژه‌های تحول (کوتر، ۱۹۹۶).....	۱۵۴
جدول شماره (۲-۸): نمونه برنامه ارتباطات.....	۱۵۹



## پیشگفتاری به ترجمه کتاب

تا قبل از سال ۱۹۸۰ با وجود نیاز مبرم به درک مفهوم مدیریت خدمت IT، هیچ‌کس این مفهوم را به‌درستی درک نمی‌کرد. از این رو، دولت انگلستان توسعه این مفهوم را شروع کرد و ITIL در دهه ۱۹۸۰ متولد شد. از آن زمان، استفاده از ITIL چه در سازمان‌های دولتی و چه سازمان‌های غیردولتی به‌سرعت گسترش یافت تا آنجا که به‌عنوان مجموعه‌ای از بهترین تجارب و الگوهای مدیریت خدمت در سطح جهان پذیرفته شد. این مجموعه در حال حاضر کامل‌ترین مرجع در حوزه مدیریت خدمات فناوری اطلاعات است که ادبیات مشترکی را در IT ایجاد کرده است. این موضوع ما را بر آن داشت تا با ترجمه این مجموعه کتاب‌ها، مرجع مهم و کاملی برای مدیریت خدمت IT به زبان فارسی فراهم کنیم.

ITIL در پنج گام مجزا (در قالب پنج جلد کتاب)، چرخه عمر خدمت را شرح می‌دهد. در هر کتاب به‌طور مجزا راهنمای عملی برای مدیریت آن گام شامل اصول کلیدی، فرآیندها و فعالیت‌های مورد نیاز، نقش‌های سازمانی، فناوری، چالش‌ها، عوامل کلیدی موفقیت و ریسک‌ها بیان شده است.

کتاب راهبرد خدمت شامل تجاربی درمورد برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات است. هدف اولیه این کتاب، تعیین و مدیریت راهبرد مناسب IT با توجه به راهبرد کسب‌وکاری سازمان است تا از این رهگذر، خدمات ارائه‌شده پاسخ‌گوی نیازهای فعلی و آتی کسب‌وکار باشند. از این رو، تفکر راهبردی باید در مدیریت خدمت نمود پیدا کند و مدیریت خدمت نیز به‌عنوان یک دارایی راهبردی در سازمان IT تلقی شود.

کتاب طراحی خدمت با توجه به نتایج کتاب راهبرد خدمت، راهنمایی جهت طراحی خدمت از بعد مدیریتی و فنی فراهم می‌کند. در این کتاب به تفصیل نحوه توافق بر نیازمندی‌های مشتری، طراحی کاربردها از منظر ویژگی‌های خدمت و نیز کیفیت ارائه خدمت از منظر دسترس‌پذیری، ظرفیت، امنیت و تداوم خدمت بررسی می‌شود.

کتاب انتقال خدمت، فرآیندهای لازم برای تولید و تست خدمت طراحی‌شده را بیان می‌کند. این کتاب راهنمایی‌های لازم جهت توسعه و بهبود قابلیت‌های انتقال خدمات جدید یا تغییر یافته به محیط‌های مورد پشتیبانی شامل برنامه‌ریزی، تولید، تست، ارزیابی و استقرار نسخه‌های نرم‌افزاری است.

کتاب عملیات خدمت پس از استقرار خدمت در محیط مشتری و ایجاد ثبات در خدمت، راهنمایی‌های مبنی بر چگونگی نگهداشت پایداری در محیط عملیاتی مشتری بیان می‌کند. سایر موضوع‌های مطرح‌شده در عملیات خدمت شامل فرآیندهای مدیریت رخداد، مدیریت خرابی، پاسخ‌گویی به درخواست، مدیریت مسئله و مدیریت دستیابی و نیز کارکردهای میز خدمت، مدیریت فنی، مدیریت عملیات IT و مدیریت برنامه‌های کاربردی است.

در نهایت، در کتاب بهبود مستمر خدمت با اقتباس از چرخه دمینگ (PDCA) نکاتی در مورد نحوه شناسایی و پیاده‌سازی بهبودها در خدمات IT بیان می‌شود. هدف اصلی این کتاب ارائه روشی برای بازبینی، تحلیل، اولویت‌بندی و ارائه پیشنهاد فرصت‌های بهبود در هر گام از چرخه عمر خدمت (راهبرد خدمت، طراحی خدمت، انتقال خدمت، عملیات خدمت و نیز خود بهبود مستمر خدمت) است. برای آشنایی و درک مناسب مفهوم مدیریت خدمت IT با توجه به مجموعه تجارب و الگوهای ITIL، مطالعه هر پنج جلد به‌طور کامل و به‌عنوان مکمل یکدیگر پیشنهاد می‌شود. مطالعه این کتاب‌ها به افرادی که در پروژه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، شرکت‌های نرم‌افزار، سخت‌افزار و شبکه، شرکت‌های ICP، ISP و مرکز داده فعالیت می‌کنند و همچنین تمام افراد دیگری که می‌خواهند اطلاعاتی راجع به تفکرات و تکنیک‌های مدیریت فناوری اطلاعات و پیاده‌سازی آن کسب کنند، پیشنهاد می‌شود. این مجموعه به متخصصان رشته‌های مهندسی فناوری اطلاعات، مدیریت فناوری اطلاعات، مهندسی نرم‌افزار و مهندسی صنایع در توسعه کسب‌وکار کمک می‌کند.

این کتاب، پنجمین کتاب از مجموعه پنج جلدی کتاب‌های ITIL است که هدف آن، ایجاد دستورالعمل کاربردی در چهارحوزه سلامت همه‌جانبه مدیریت خدمات IT به‌عنوان ایجادکننده نظم سازمانی، تطبیق مستمر پورتفولیوی خدمات IT با نیازهای حال و آتی

کسب و کار، استفاده از بلوغ و قابلیت سازمان، مدیریت، فرآیندها و افراد برای بهبود خدمات و بهبود مستمر تمامی ابعاد خدمت IT و دارایی‌های خدمت پشتیبان آن است. این کتاب برای شناخت نقاط بهبود، راهنمایی‌هایی در زمینه پایش و گزارش‌گیری، نحوه بازبینی اطلاعات مدیریتی و روندها، ارزیابی مستمر فعالیت‌های فرآیند، بازبینی‌های داخلی و بازبینی‌های رضایت مشتری فراهم می‌کند تا بهبود مستمر و تدریجی در کیفیت خدمت محقق شود. محور اصلی این کتاب تبیین فرآیند هفت مرحله‌ای بهبود با توجه به مفهوم اندازه‌گیری است زیرا اساس و پایه بهبود مستمر خدمت بر مبنای این مفهوم است.

کتاب بهبود مستمر خدمت شامل بخش‌های زیر است:

- فصل اول؛ به بیان کلیاتی در مورد پنج مرحله چرخه عمر خدمت می‌پردازد و به‌طور خاص، اهداف، محدوده، کاربرد، ارزش کسب‌وکاری و مخاطبان هدف کتاب طراحی خدمت را تشریح می‌کند.
  - فصل دوم؛ مفهوم خدمت، مدیریت خدمت و نیز مدیریت خدمت IT را توضیح می‌دهد و ضمن بیان تعریف ارزش به ابعاد مختلف تعریف آن از دیدگاه ITIL می‌پردازد.
  - فصل سوم؛ اصول کلیدی بهبود مستمر خدمت را بیان می‌کند. این اصول زمینه برنامه‌ریزی و اجرای بهترین الگوها را در بهبود مستمر خدمت فراهم می‌آورد و برای تمامی سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع کسب‌وکار آنها یکسان است. اگرچه ممکن است در برخی مواقع با توجه به شرایط، اعم از اندازه سازمان، توزیع جغرافیایی، فرهنگ و منابع در دسترس به تغییر نیاز باشد. این فصل با جدولی که ورودی‌ها و خروجی‌های کلیدی گام بهبود مستمر خدمت را نمایش می‌دهد به اتمام می‌رسد.
  - فصل چهارم؛ فرآیندها و فعالیت‌های بهبود مستمر خدمت و نحوه یکپارچه‌سازی آن با سایر گام‌های چرخه عمر را بیان می‌کند.
  - فصل پنجم؛ روش‌ها و تکنیک‌های بهبود مستمر خدمت را تشریح می‌کند. در این فصل با نگاه ارزیابی به سازمان نگریسته می‌شود و از مطالعات تطبیقی، کارت امتیازی متوازن، چرخه دمینگ و اندازه‌گیری و گزارش‌گیری خدمت استفاده می‌شود.
  - فصل ششم؛ نقش‌ها و مسئولیت‌های لازم برای گام بهبود مستمر خدمت و فرآیندهای مرتبط با آن را تشریح می‌کند. این نقش‌ها، راهنمای مناسبی برای انواع ساختارهای سازمانی است.
  - فصل هفتم؛ بیان می‌کند که الگوهای مدیریت خدمت ITIL زمانی مؤثر واقع می‌شوند که از نوع مناسبی از ابزارهای خودکارسازی استفاده شود. این فصل ملاحظاتی در مورد استفاده فناوری در بهبود مستمر خدمت و الزامات اولیه ارائه‌دهندگان خدمت در انتخاب ابزارهای مدیریت خدمت را بیان می‌کند.
  - فصل هشتم؛ راهکارهای مؤثر اجرای گام‌های بهبود مستمر خدمت برای سازمان‌هایی که به‌تازگی وارد حوزه ITIL شده‌اند و یا قصد بهبود در بلوغ و قابلیت‌های خود را دارند، ارائه می‌کند.
  - فصل نهم؛ چالش‌ها، ریسک‌ها و عوامل کلیدی موفقیت بهبود مستمر خدمت را بیان می‌کند.
- امیدواریم این مجموعه بتواند خلا موجود در حوزه مشاوره، آموزش و همچنین پیاده‌سازی مدیریت خدمت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها را جبران نماید. در ادامه، از همه مشاوران، پژوهشگران، مدیران، کارشناسان، دانشجویان و علاقه‌مندان این حوزه تقاضا می‌شود ما را از نظرات خود از طریق پست الکترونیکی [f\\_narimani@yahoo.com](mailto:f_narimani@yahoo.com) بهره‌مند سازند تا امکان ارائه مؤثرتر این اثر در آینده فراهم آید.
- در پایان ضروری است از خانم مریم نریمانی برای آماده‌سازی طرح جلد کتاب و نیز کمک‌های خانم هدی مقصودی و آقای محسن علیزاده‌فرد سپاسگزاری کنیم.

نسترن حاجی‌حیدری

فاطمه نریمانی

زمستان ۱۳۹۳