

مدیریت فناوری اطلاعات

راهبری موثر فناوری اطلاعات

سود سهامداران را افزایش می دهد

به درستی راهبری شود وسیله ای موثر برای اقتدار شرکت خواهد بود.

طبق رهنمودهای انجمن راهبری فناوری اطلاعات، مجموعه هیئت مدیره و مدیران ارشد هر بنگاه، مسئول راهبری فناوری اطلاعات است. این مسئولیت، بخشی از مسئولیت راهبری کلی بنگاه است و شامل هدایت، سازماندهی و سایر فرایندهای لازم برای اطمینان یافتن از رعایت و گسترش هدفها و راهبردهای بنگاه توسط فناوری اطلاعات و افزودن ارزش برای سهامداران است.



اگر سازمانی بتواند راهبری و مدیریت فناوری اطلاعات را بهبود بخشد، سود سهامداران از بابت راهبردها و سرمایه گذارهایی که مرتبط با فناوری اطلاعات است افزایش خواهد یافت.

راهبری فناوری اطلاعات شامل هماهنگ سازی راهبردها، ایجاد ارزش، مدیریت خطر، مدیریت منابع و ارزیابی عملکرد و رعایت است. اهمیت مکانیزمهایی که در این راه به کار گرفته می شوند از

امروز، تصویر خوبی از فناوری اطلاعات در اذهان وجود ندارد. مدیران سازمانها و شرکتهای، خاطره های بدی از به تاخیر افتادن و مخارج بیش از بودجه پروژه های فناوری اطلاعات دارند و از این گذشته، پس از تحویل کار مشخص می شود که سیستم جدید، انتظارات مدیران و کاربران را برآورده نمی کند.

این وضعیت تا چه حد زیانبار است؟ آیا نقایص سیستمهای کاربردی موجب ورشکستگی شرکتهای شده است؟ نشانه ای از این نوع خسارات عمده در گذشته وجود ندارد اما اخیراً موارد مهمی چون ورشکستگی شرکت **ورلد کام (WORLD COM)** مشاهده شده است. راهبری ضعیف فناوری اطلاعات مسلماً می تواند سبب کاهش شدید قیمت سهام شرکتهای بشود و اگر این کاهش زیاد و تا حدود ۵۰ درصد باشد معمولاً به برکناری مدیران ارشد و مسئولان شرکت می انجامد.

اما چرا زیانهای عمده فناوری اطلاعات کمتر موجب ورشکستگی شرکتهای می شود؟ شاید به این دلیل است که پروژه های مهم و حیاتی فناوری اطلاعات، که ادامه فعالیت به آن وابسته باشد، همیشه در مرکز توجه هیئت مدیره، مدیرعامل و تمام مدیران ارشد شرکت قرار دارد. نتیجه این توجه، در بیشتر موارد، عبارت خواهد بود از: هماهنگی در راهبردها، راهبری قدرتمند پروژه، تخصیص درست مسئولیتها، پاسخگویی به هیئت مدیره و مدیریت اثربخش خطرها که همگی از اجزای مهم راهبری فناوری اطلاعات است. اگر این روشهای راهبری فناوری اطلاعات، جزئی از مجموعه ساختار راهبری سازمان باشد و به طور جدی اجرا شود، شرکت، در افزایش منافع سهامداران، بسیار موفق خواهد بود. چنانچه فناوری اطلاعات

ارتباطات، فرایندها و کنترل‌های یک سازمان از بالا تا پایین، میانداری می‌کند تا راهبری بهتر و بازده سرمایه‌گذاریها در فناوری اطلاعات بیشتر شود، مسیری بیش از یک همکاری ساده را می‌پیماید. گروه‌های حسابرسی می‌توانند از برنامه عملیات سالانه خود بررسی سریعی به عمل آورند؛ به این ترتیب که رسیدگی‌ها را به یکی از سه نوع راهبردی، پروژه یا عملیاتی تقسیم و زمانی را که برای هر یک از این انواع صرف کرده‌اند شمارش و درصد زمان هر نوع را به کل رسیدگی‌ها محاسبه کنند. درباره درصد‌های بهینه در مقایسه با این درصد‌ها باید با مدیریت ارشد مشورت شود. حسابرسی باید همیشه خطرهای عملیاتی را بررسی و گزارش کند، اما برای هماهنگی با هیئت مدیره و مدیران ارشد، نسبت مفیدی از منابع حسابرسی باید برای رسیدگی به خطرهای راهبردی و پروژه‌هایی که در مسیر پیاده‌سازی راهبردها قرار دارد صرف شود.

انجمن راهبری فناوری اطلاعات، گزارشی درباره راهبری فناوری اطلاعات برای هیئت مدیره به نام «گزارش مختصر و مفید به هیئت مدیره درباره راهبری فناوری اطلاعات» منتشر کرده است که نشر دوم آن هم اکنون به رایگان در آدرس اینترنتی www.itgi.org در دسترس همگان است. این رهنمود، مورد تایید انجمن‌های حسابداری مهم امریکا، انگلستان، کانادا، فرانسه و ژاپن است. با این رهنمود، هیئت‌های مدیره می‌توانند ساختار راهبردی خود را بررسی و ارزیابی کنند. حساب‌رسان فناوری اطلاعات نیز می‌توانند میزان رشد سازمان خود را از دیدگاه راهبری فناوری اطلاعات مشخص سازند، زیرا این رهنمود شامل یک چک لیست برای ارزیابی وضع موجود رشد (یا بلوغ) راهبری فناوری اطلاعات است و این امکان را فراهم می‌سازد که مدیریت، وضع مطلوب را تعیین کند و اقدامات لازم هیئت مدیره و مدیریت ارشد برای رسیدن به آن وضع مطلوب را مشخص نماید.

برای ارتقای کیفیت فرایندهای وابسته به فناوری اطلاعات در هر سازمان و کوشش در بهبود بازده سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات باید موضوع راهبری فناوری اطلاعات همیشه در دستور جلسات هر سازمانی باشد.



پانوشت:

1-Board Briefing on IT GOVERNANCE

منبع:

Information Systems Control Journal, Vol.3, 2004

اهمیت اصول کار کمتر است. راهبری مناسب با درک درست هدفهای بنگاه همراه خواهد بود؛ تا حدی که تمام بخشهای بنگاه هدفها، اولویتها و فرهنگ یکسانی فعالیت خواهند کرد؛ ارزش بنگاه افزایش می‌یابد و تعادل بهینه بین خطر و بازده برقرار می‌شود. اما اوضاع در تشکیلات شما چگونه است؟ آیا هیئت مدیره اطلاعات لازم را برای مطرح کردن پرسشهای موشکافانه درباره فناوری اطلاعات دارد؟ آیا هیئت مدیره یک کمیته راهبردی فناوری اطلاعات تشکیل داده است؟ آیا مدیران ارشد درباره راهبردها، پروژه‌ها و آمادگی سیستمهای فناوری اطلاعات، گزارشهای کافی دریافت می‌کنند؟ آیا مدیریت خطر سازمان، خطرهای کنونی و آینده فناوری اطلاعات را تحت پوشش مناسبی قرار داده است؟ اثر این اوضاع بر حساب‌رسان فناوری اطلاعات چیست؟

هماهنگی در راهبردها راهبری قدرتمند پروژه تخصیص درست مسئولیتها پاسخگویی به هیئت مدیره و مدیریت اثربخش خطرها همگی از اجزای مهم راهبری فناوری اطلاعات است

راهبری فناوری اطلاعات این فرصت را برای حساب‌رسان ایجاد می‌کند که محلی در جمع مدیران رده بالا داشته باشد. اگر حساب‌رسان فناوری اطلاعات تنها بر مسائل عملیاتی تاکید داشته باشد، اگرچه ارزش افزوده‌ای برای حرفه خواهد بود اما در بین مدیران رده بالا جای نمی‌گیرد. حرفه حساب‌رسان باید سوار آسانسور مدیران رده بالا شود، تا آخرین طبقه برود و پیامش را روشن و بلند و به زبانی که در آن طبقه با آن سخن می‌گویند، برساند. راهبری سازمانها باید همیشه در فکر و زبان رهبران ارشد اقتصاد امروز دنیا باشد.

حساب‌رسان فناوری اطلاعات برای این که پیام راهبری فناوری اطلاعات را برسانند باید راهکارهای خود را اصلاح کنند. مهارتهای حساب‌رسان، بر پایه دانش و پشتیبانی فرایند و استمرار با پشتکار لازم برای نفوذ به واقعیت‌های مسائل، همچنان اساس کار حساب‌رسان است. اما در مواردی که حساب‌رسان فناوری اطلاعات برای برپایی