



راهبری فناوری اطلاعات

ناصر آریا

بزرگتر و پیچیده تر شدن فعالیتهای بنگاهها ایجاب می کند که مسائل مدیریتی آنها به ویژه در سطوح مدیریت عالی، مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد زیرا همان گونه که تجربه نشان داده و از دیرباز گفته شده است "ماهی از سر گنده گرددنی زدم".

یکی از دلایل پیچیده تر شدن مدیریت بنگاهها، گسترش روزافزون استفاده از فناوری اطلاعات و افزایش زیاد هزینه آن است. افزایش نسبت هزینه فناوری اطلاعات در کل هزینه بنگاه، ایجاب می کند که موضوع راهبری فناوری اطلاعات مورد توجه ویژه قرار گیرد. هدف این است که مسائل عمده راهبری فناوری اطلاعات که از ابتدا وجود داشته و هنوز هم ادامه دارد و بخشی از مسائل راهبری بنگاه است در این نوشتار مطرح و روشهای برخورد با آن روشن شود.

راهبری بنگاه، مجموعه سیاستها و روشهایی است که هیئت مدیره و مدیران عالی هر بنگاه برای اطمینان از حرکت به سوی هدفهای اصلی یا آرمانهای بنگاه به کار می گیرند؛ البته با توجه به

مراقبت درست مدیریت سطح عالی یا به عبارت ساده تر، راهبری فناوری اطلاعات، بسیار مهم است زیرا روز به روز هزینه های فناوری اطلاعات، بخش عمده تری از کل هزینه های بنگاه را تشکیل می دهد و به همان نسبت، وابستگی بنگاهها به فناوری اطلاعات بیشتر می شود. اگر مدیریت بنگاهها مایل به استفاده درست و هوشمندانه از بهترین ابزارهای پیشبرد فعالیتهای بنگاهها یعنی فناوری اطلاعات هستند، باید روشهای راهبری درست این ابزار قدرتمند را بیاموزند و به اجرا بگذارند و اجازه ندهند که این ابزار بر آنها حکومت کند. فناوری اطلاعات باید از سوی مدیران مهار شود و تحت کنترل درآمد تا بنگاه و تمام اشخاص ذینفع، از مزایای آن بهره مند شوند.

توجه مجله حسابرس به نظام راهبری بنگاه (یا حاکمیت شرکتی) در ایران و جهان موجب خوشوقتی بسیار است؛ زیرا این موضوع به دلایل بسیاری از موضوعهای مهم روز است (بخش عمده ای از این دلایل در شماره ۳۲ مجله حسابرس آمده بود).

راهبری فناوری اطلاعات

که بخشی از

راهبری بنگاه است

باید در قالب مجموعه

سیاستها و روشهای

مربوط به راهبری بنگاه

مورد توجه قرار گیرد



این نکته که منافع و مصالح مدیریت و مالکان، باید همراه با رفتار اخلاقی باشد و با رعایت قوانین و منافع جامعه، پیگیری شود.

آغاز سخن با اشاره ای به راهبری بنگاه، به این علت است که راهبری فناوری اطلاعات که بخشی از راهبری بنگاه است، باید در قالب مجموعه سیاستها و روشهای مربوط به راهبری بنگاه، مورد توجه قرار گیرد و همچون سایر بخشها، مانند بخش تولید یا فروش، از سوی مدیریت، هدایت، مراقبت و نظارت شود. اما در عمل مشاهده می شود که نظارت مدیریت بنگاه بر بخش فناوری اطلاعات بسیار محدود و ناقص است. واگذاری خدمات فناوری اطلاعات به شرکتهای خدمات دهنده، ایجاد سیستمهای کاربردی براساس قرارداد توسط شرکتهای نرم افزاری، خریداری نرم افزارهای آماده از سوی بیشتر شرکتهای (که در مورد بنگاههای کوچک می تواند روش مناسبی باشد)، همگی موارد روشنی از این روند است و به نظر می رسد نیازی به اثبات این نکته نباشد.

مشاهدات و سوابق در مورد فناوری اطلاعات براساس بیش از چهل سال تجربه با انواع کامپیوترها، از کامپیوترهای نسل اول تا

کامپیوترهای شخصی امروز و مسائل کنترل و حسابرسی آنها در ایران و جهان نشان می دهد که برخی مسائل خاص وجود دارد که موجب بروز مشکلاتی در سطح مدیریت عالی یا راهبری، در ارتباط با بخش فناوری اطلاعات می شود. ریشه اصلی کافی نبودن مراقبت مدیریت عالی بنگاهها در مورد فناوری اطلاعات یا آنچه تا چند سال پیش، خدمات کامپیوتری، نامیده می شد، علاوه بر مقاومت ذاتی انسانها در برابر هرگونه تغییر و هراس مدیران از کاهش قدرت فردی در برابر حاکمیت سیستم، را می توان تحت عناوین زیر خلاصه کرد:

۱- جدید بودن فناوری اطلاعات،

۲- پیچیده بودن روشها.

استفاده از کامپیوتر برای پردازش اطلاعات در بنگاههای تجاری در دنیا، از اوایل سال ۱۹۵۰ میلادی و در ایران از سال ۱۳۴۰ آغاز شده است. بیشتر مدیران عالی شرکتهای بانکها در آن زمان (در ایران و شاید هم در جهان) که از اولین کاربران کامپیوتر بودند، به دلیل تدریس نشدن آن مطالب در دانشگاهها (حداقل در زمان دانشجویی آنان) آشنایی کافی با این وسیله نداشتند و در آن زمان (و شاید هم تا اندازه ای امروز) حضور در کلاس آشنایی با کامپیوتر را دور از شأن خود می دانستند.

از سوی دیگر، استفاده از کامپیوتر و بخصوص ایجاد سیستمهای کاربردی در آن روزها نیاز به تخصصهای خاص داشت (البته امروزه این امور، در عین تخصصی بودن، همگانی تر شده است). تحلیل سیستمها، امکان سنجی، برنامه نویسی و غیره و ناآشنایی مدیریت با آنها، موجب شد که این امور پیچیده جلوه کند و مدیران عالی بنگاهها تمایل زیادی به دخالت در آن و حتی موفقیت در آن نداشته باشند (شاید چون ممکن بود ضعف آنان در این زمینه آشکار شود). در نتیجه خدمات کامپیوتری آن روزها یا بخش فناوری اطلاعات امروز از راهبری مدیریت بی نصیب یا حداقل کم بهره شد.

نتیجه دور افتادن کامپیوتر از مراقبت کامل مدیریت عالی بنگاه،

یکی از مهمترین عوامل موفقیت در فناوری اطلاعات داشتن ضوابط مناسب برای انجام وظایف است



این شد که یا کامپیوتری کردن فعالیتها شکست بخورد و از وجود عینی کامپیوتر در بنگاه، تنها برای تفاخر استفاده شود و یا اگر هم در اثر شایستگی کارکنان کلیدی بخش کامپیوتر (فناوری اطلاعات امروز)، کامپیوتری کردن برخی فعالیتها موفقیت آمیز باشد، این کارکنان کلیدی قدرت فوق العاده ای پیدا کنند؛ چون به علت عدم تدوین مستندات لازم و کافی همراه با ایجاد سیستم کاربردی و آموزش ندیدن کامل کاربران و سایر کارکنان، تمام اطلاعات سیستم در اختیار ایجادکننده سیستم (معمولاً برنامه نویسی سیستم کاربردی) بود و بنگاه برای تغییر یا رفع اشکال و حتی اجرای سیستم، به آن فرد خاص نیاز داشت. این روند هم اکنون هم به شکل پیشرفته تری در مورد سیستمهای بزرگ و پرهزینه بنگاهها مانند سیستمهای بانکی و بازرگانی ادامه دارد و بانکها و موسسات بزرگ را پیرو شرکتهای کامپیوتری خدمات دهنده یا ایجاد کننده سیستم کاربردی کرده است.

اما چاره کار چیست؟ پیش از هر چیز، مدیران عالی شرکتهای و موسسات باید از کامپیوتر و فناوری اطلاعات نهراسند. اگر کودکان یا جوانان ده تا بیست ساله می توانند برای این دستگاهها ویروس و ضد ویروس بنویسند یا به بانکهای اطلاعاتی بنگاهها نفوذ کنند، مدیران هم خواهند توانست بر آن نظارت و از آن مراقبت کنند. مفتاح این باب، مطرح کردن پرسشهای هوشمندانه در مورد پروژه های فناوری اطلاعات است (لزومی ندارد مدیریت

جوابها را بدانند، پاسخهای درست و روشن متخصصان باید قابل درک باشد و گرنه لازم است توضیحات مفصلتری ارائه شود تا آنجا که مدیریت را قانع کند).

در مورد پروژه های فناوری اطلاعات (اعم از خرید سخت افزار و ایجاد امکانات عینی تا ایجاد و راه اندازی سیستمهای کاربردی یا حسابرسی آنها) مدیریت باید همان گونه اقدام کند که در مورد سایر پروژه ها عمل می کند. یعنی باید مطمئن شود که پروژه در راستای هدفهای راهبردی بنگاه بوده و از لحاظ اقتصادی و سایر جوانب، مناسب و قابل توجیه است. به این شرح که:

- ❖ ارزش ایجاد شده توسط آن بیش از بهای تمام شده باشد؛
- ❖ خطرهای احتمالی بررسی و برای مقابله با آنها تا حدی که خسارات احتمالی تمام خطرها به سطحی پذیرفتنی کاهش یابد، برنامه ریزی شود؛
- ❖ برنامه زمانی و مالی پروژه، قابل کنترل و اجرا بوده و در نهایت پس از اتمام پروژه، باید دستاوردهای آن بررسی و کنترل شود تا از دستیابی به نتایج مورد نظر اطمینان به دست آید.

یکی از مهمترین عوامل موفقیت در فناوری اطلاعات، داشتن ضوابط مناسب برای انجام وظایف است. در مورد سخت افزار باید ضوابط مناسبی برای دستگاههایی که خریداری می شود وجود داشته باشد که سخت افزارها و وسایل جانبی در سطح بنگاه از هماهنگی و کیفیت مناسبی برخوردار شوند. در مورد نرم افزار، وجود ضوابطی برای ایجاد یا خرید آنها ضروریت از بخش سخت افزار است، چون مسائل این بخش بیشتر از بخش سخت افزار، اختصاص به بنگاه دارد. اگر نرم افزارهای یک بنگاه طبق ضوابط مناسبی خریداری یا در داخل بنگاه ایجاد و نگهداری شود و مستندات مناسبی را که حدود آن در همان ضوابط مشخص شده است، داشته باشد، رسیدگی به آنها و استفاده های بعدی از آن از انحصار برنامه نویسان خارج می شود و چرخه حیات و بهره وری از آنها به افراد خاص، وابستگی نخواهد داشت.

