

نگاهی به راهبری

S. Hamaker

ترجمه: ناصر آریا

خط مشی‌های کلی و مسائل راهبردی، بررسی می‌شود. با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات، روشهای مدیریت جامع این بخش هم مورد توجه قرار گرفته و زیر عنوان راهبری فناوری اطلاعات، مطالبی درباره آن ارائه می‌شود. موسسه‌ای هم با همین نام تاسیس شده که نشریاتی در این زمینه منتشر کرده است.

به سبب آشنایی ناچیز هیئت‌مدیره و مدیران رده بالای سازمانها و شرکتها با فناوری اطلاعات:

- بدون بررسی جنبه اقتصادی، مبالغ زیادی برای به‌کارگیری فناوری اطلاعات هزینه می‌شود،

- هیچ‌گونه کنترلی درمورد بازده بخش فناوری اطلاعات وجود ندارد،

- بیشتر سازمانها و شرکتها تنها تظاهر به استفاده از فناوری اطلاعات می‌کنند و فرایندهای اصلی کماکان با سیستمهای قبلی ادامه دارد،

- ضوابط مناسبی برای ایجاد سیستمهای مطمئن و پیشگیری از خطرها ایجاد نشده است و فناوری اطلاعات، قابل اعتماد نیست،

- مدیران فناوری اطلاعات پاسخگو نیستند و تقریباً خودمختار شده‌اند.

به دلیل وجود مسائلی از این‌گونه است که موضوع راهبری و ویژه راهبری فناوری اطلاعات اهمیت زیادی پیدا کرده است و انجمنهای زیادی تشکیل و پژوهشهای متعددی در این زمینه انجام می‌شود. مقاله «نگاهی به راهبری» نیز چون شامل مطالبی اساسی درباره مسائل مورد نظر بود، تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

نشریات خارجی عنوان جدیدی به نام «Governance» مشاهده می‌شود که در آن، موضوعات ویژه مدیریت در سطح بالا یا راهبری سازمانها و شرکتها، شامل مواردی چون هدفها،

- مدیریت صحیح، عمل اساسی و ساختاری مهمی است که ابعاد گسترده و پیچیده‌ای دارد و می‌تواند با استفاده از روشهای تجزیه و تحلیل علمی صحیح و تعریف و طراحی ساختار درست برای سازمان، ضمن جلوگیری از هدر رفتن منابع، منشا تحولات اساسی در دستیابی به اهداف، بهره‌وری و حداکثر مطلوبیت باشد.

- در شرایط فعلی نیاز به مدیران جهانی، در فرایند جهانی شدن، بیشتر ضرورت پیدا می‌کند.

- به دلیل ماهیت حرفه مدیریت و این که مدیران چارچوبها را مشخص می‌کنند و وظیفه دیگران حرکت در آن محدوده می‌باشد، دامنه تاثیرات و مشکلات ناشی از ضعف مدیران در درازمدت و در مقیاس وسیعی گسترش می‌یابد و این مشکلات به‌سختی و با صرف هزینه‌های زیاد قابل جبران و در مواردی غیرقابل جبران است.

- از نظر ما نقش یک پزشک جراح در نجات جان یک بیمار که شرایط بحرانی را می‌گذراند از نقش یک مدیر مهمتر است. باید توجه داشت که چه بسا یک تصمیم اشتباه یک مدیر، جان و مال صدها و هزارها انسان را با خطر جدی مواجه کند. (فرازهایی از مقاله «ضعف مدیریت: بحران بحرانها»)

مقدمه مترجم

عنوان گزارش اجتماعی روز یکشنبه ۴ اسفند سال ۱۳۸۱ روزنامه همشهری، «ضعف مدیریت؛ بحران بحرانها» بود. این گزارش، شاهد خوبی بر این مدعاست که مسئله مدیریت، در ایران هم باید جدی گرفته شود. شاید عده‌ای عقیده دارند که مدیران، غیر از شرکت در جلسات و امضای متنهای آماده شده توسط زیردستان خود، کاری نمی‌کنند. شاید عده‌ای از مدیران هم از همین‌گونه باشند. برای متوجه کردن این عده از مدیران به مسئولیتهای مدیریت و آشنا کردن مدیران و غیرمدیران با وظایف خطیر مدیریت، باید شناخت بهتری از مدیریت در جامعه گسترش یابد. برای جلب توجه خوانندگان، برخی از جملات گزارش مزبور به‌طور انتخابی و گاه، با دستکاری جزئی، نقل شده است. امید آن که خوانندگان علاقه‌مند، به اصل مقاله یا مقاله‌های مشابه که دردها را می‌شکافند، مراجعه کنند و برای مداوا، گامهایی در محدوده امکانات خود بردارند.

بخش جدید و پر اهمیت مدیریت که نتیجه پیشرفتهای فناوری است، **مدیریت فناوری اطلاعات** است که لازم است برای تبیین اهمیت آن، توضیح مختصری در این مقدمه بیاید.

همان‌گونه که برای ساده شدن بررسی هر موضوع اقدام به تقسیمبندی آن می‌شود، موضوع مدیریت هم از جنبه‌های مختلفی تقسیمبندی شده است. اخیراً در

انواع راهبری

رسواییهای پر سروصدای شرکتهای بزرگ در چند سال اخیر، سبب شده است که نیاز به بهبود در مدیریت کلی یا راهبری شرکتهای بیشتر احساس شود. این مقاله به انواع راهبری نامبرده در زیر نگاهی دارد و سپس، به بررسی ارتباط آنها با یکدیگر می‌پردازد:

- راهبری شرکتهای،
- راهبری واحدهای انتفاعی،
- راهبری فناوری اطلاعات.

در ابتدا، سه نوع راهبری بالا تعریف می‌شود. **جدول ۱** نموداری مقایسه‌ای است که خلاصه اختلافهای بنیادی بین این سه نوع راهبری در آن آمده است. در دنبال آن نگاهی دارد به مفهوم جدید راهبری واحد انتفاعی که در **شکل ۱** آمده است. سپس به بررسی روشهای درست راهبری می‌پردازد. در آخر، برای کمک به ارزیابی روش موجود راهبری در شرکت، پرسشهایی برای نمونه، ارائه شده است.

هیئت‌مدیره ضمن آن که تصمیم به محکم کردن روشهای رهبری دارد، باید تواناییهای خود را در موضوعات حسابدی، شفافیت و افشا نیز بهبود بخشد. راهبری واحد انتفاعی، چارچوب کاملی برای حسابدی فراهم می‌آورد که تمام فعالیتهای مدیریتی، شامل راهبری شرکت و راهبری فناوری اطلاعات را نیز هماهنگ می‌کند. بیشتر فعالیتهای



مدیریتی، به اطلاعات مفید و قابل اتکا وابسته است.

راهبری شرکتهای

راهبری شرکتهای مفهوم جدیدی است که در دهه ۱۹۹۰ میلادی به وجود آمد و بیشتر بورسهای سهام دنیا نیز آن را تأیید کرده‌اند. یکی از مهمترین پشتیبانیهای این مفهوم، **سازمان توسعه و همکاری اقتصادی**^۱ است که سازمانی چند ملیتی و متشکل از حدود ۳۰ کشور پیشرفته اقتصادی دنیاست.

در سال ۱۹۹۹، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، رهنمودهایی به نام «اصول راهبری شرکتهای» تدوین کرد. این اصول بعداً توسط وزیران دارای گروه ۲۷ تصویب و در نشریه راهنمای سازمان توسعه و همکاری اقتصادی برای شرکتهای چندملیتی، در فصل مربوط به افشا و شفافیت، گنجانده شد. از آن پس، بسیاری از سازمانهای بین‌المللی و دولتها، اصول و رهنمودهای مشابهی را برگزیده‌اند. ساختار راهبری هر شرکت در اساسنامه، آیین‌نامه‌ها و هدفهای رسمی آن تعیین می‌شود. اهمیت راهبری خوب، بطور گسترده‌ای در دنیا، به‌عنوان یکی از بهترین روشها شناخته می‌شود. «هدف تمامی اقدامها در مورد راهبری شرکتهای، به وجود آوردن هیئت‌مدیره‌هایی است که در حفظ منافع سهامداران کوشا باشند و سعی کنند قدرت مدیرعامل را با توان هیئت‌مدیره در نگرهبانی درست از سازمان، متعادل سازند».

راهبری واحد انتفاعی

راهبری واحد انتفاعی عبارت غیررسمی نسبتاً جدیدی است که معرف طرز مدیریت سازمان در کل، است. طبق تعریف انجمن حسابرسی و کنترل سیستمهای اطلاعاتی، راهبری واحد انتفاعی «مجموعه مسئولیتهای و فعالیتهای هیئت مدیره و مدیران اجرایی در راه ارائه هدایت راهبری و حصول

اطمینان از دستیابی به هدفها و مدیریت درست خطرها و نظارت بر استفاده مسئولانه از منابع واحد انتفاعی است».

راهبری فناوری اطلاعات

راهبری فناوری اطلاعات نظام شناخته‌شده‌ای است که مکمل راهبری واحد انتفاعی، فرض می‌شود. با این که بخش فناوری اطلاعات توسط مدیر فناوری اطلاعات اداره می‌شود، مسئولیت راهبری آن بر عهده هیئت‌مدیره و گروه اجرایی است. در صف مقدم پشتیبانیهای راهبری فناوری اطلاعات، انجمن حسابرسی و کنترل سیستمهای اطلاعاتی قرار دارد که در سال ۱۹۹۸ موسسه راهبری فناوری اطلاعات را تاسیس کرد. کار این موسسه تنها تعریف و اشاعه مفاهیم راهبری فناوری اطلاعات است. «راهبری فناوری اطلاعات، شامل هدایت و ایجاد ساختارها و فرایندهایی است که مطمئن سازد فناوری اطلاعات، پشتیبان و گسترش دهنده راهبردها و هدفهای واحد انتفاعی است».

راهبری واحد انتفاعی، چارچوب حسابدی

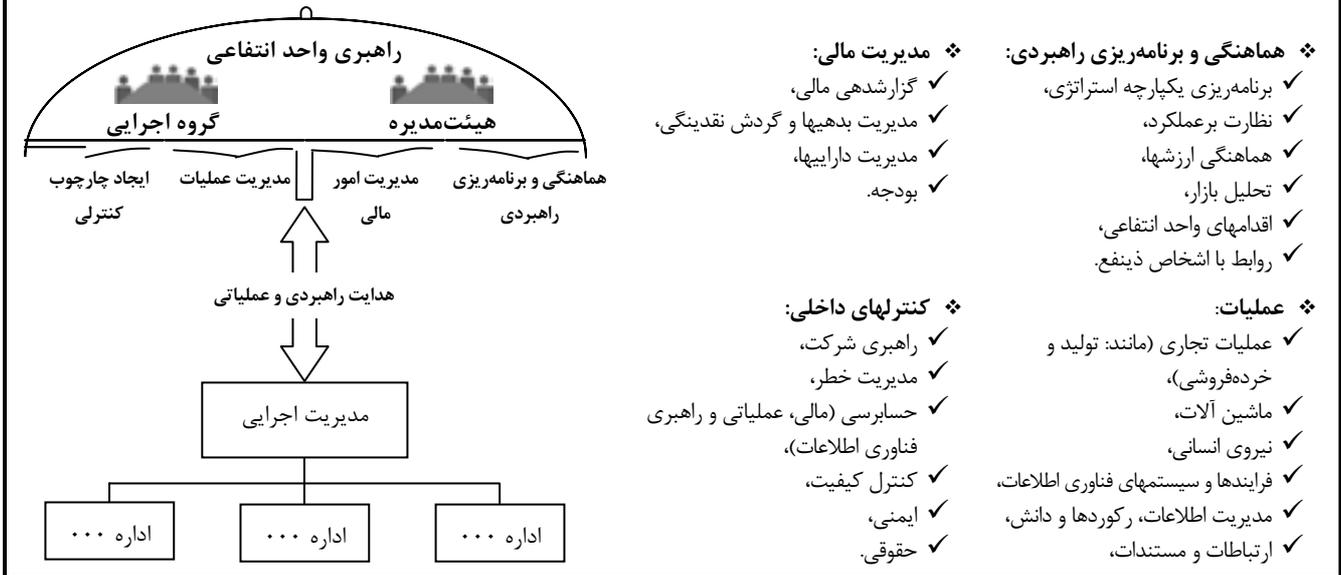
عبارت راهبری واحد انتفاعی نیز مانند کلمه آزادی از مفاهیمی است که همه می‌فهمند اما، هیچ سازمان رسمی مسئول ارائه تعریف و اشاعه آن نیست. بنابراین، آنچه در این بحث ارائه می‌شود برداشت شخصی نویسنده است.

راهبری واحد انتفاعی همچون چتری پوشش دهنده، در **شکل ۱** نشان داده شده است. راهبری واحد انتفاعی چارچوب حسابدی برای تمام فرایندهای مدیریت است. این چارچوب (در ظاهر و باطن) توسط مدیران اجرایی، زیر نظر هیئت‌مدیره تدوین می‌شود. آنان، با همکاری یکدیگر سعی می‌کنند تا با هماهنگ کردن تمام فعالیتهای راهبری و عملیاتی و اجرای رهنمودهای راهبردی و عملیاتی و همچنین تعیین روش برخورد با خطرها، استفاده از منابع واحد انتفاعی را بهینه کنند.

جدول ۱- مقایسه ویژگیهای انواع راهبری

راهبری فناوری اطلاعات	راهبری واحد انتفاعی	راهبری شرکت	
انجمن حسابرسی و کنترل سیستمهای اطلاعاتی (ISACA)	ندارد	سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)	پشتیبان اصلی
<ul style="list-style-type: none"> ♦ هیئت مدیره ♦ مدیران اجرایی ♦ بقیه سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ هیئت مدیره ♦ مدیران اجرایی ♦ بقیه سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ هیئت مدیره ♦ مدیران اجرایی ♦ سهامداران 	مربوط به فعالیتهای:
<ul style="list-style-type: none"> ♦ هماهنگی با راهبردهای شرکت ♦ تأمین ارزش خوب فناوری اطلاعات ♦ مدیریت خطر فناوری اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ هدایت راهبردی ♦ ایجاد هماهنگی ♦ حسابدگی و افشا ♦ نقش و مسئولیت سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ حقوق سهامداران ♦ استقلال ♦ حسابدگی و افشا ♦ نقش و مسئولیت هیئت مدیره 	اصول عمده
<ul style="list-style-type: none"> ♦ تأمین یکپارچگی سیستمهای فناوری اطلاعات ♦ وجود حسابرسی مستقل ♦ داشتن کنترلهای مناسب برای: ✓ مدیریت خطرهای فناوری اطلاعات ✓ کنترل داراییهای فناوری اطلاعات ✓ رعایت قوانین و مقررات ✓ ثبت عملیات ♦ توانمند کردن واحد انتفاعی با بهره گیری از فرصتها و حداکثر مزایای فناوری اطلاعات ♦ اطمینان از کاربرد مسئولانه منابع فناوری اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ تأمین یکپارچگی سیستمهای گزارشدهی مالی و غیرمالی ♦ وجود حسابرسی مستقل ♦ داشتن کنترلهای مناسب برای: ✓ امور مالی ✓ مدیریت خطرها ✓ رعایت قوانین و مقررات ✓ عملیات ✓ ارتباطات داخلی و خارجی ✓ یکپارچگی هماهنگ سازی و برنامه ریزی راهبردی 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ تأمین یکپارچگی سیستمهای گزارشدهی حسابداری و مالی ♦ وجود حسابرسی مستقل ♦ داشتن کنترلهای مناسب برای: ✓ امور مالی ✓ مدیریت خطرها ✓ رعایت قوانین و مقررات 	هدف
<ul style="list-style-type: none"> ♦ عوامل مربوط به راهبری شرکتها و واحدهای انتفاعی به علاوه: ♦ گسترش نقش فناوری اطلاعات در: ✓ حمایت از راهبری شرکتها و واحدهای انتفاعی ✓ اقدامهای راهبردی ✓ مدیریت دانش ✓ رازداری، ایمنی و ادامه فعالیتهای ♦ گسترش به کارگیری فناوری 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ عوامل مربوط به راهبری شرکتها به علاوه: ✓ افزایش تأکید بر حسابدگی ✓ نیاز به کنترل فرایند مدیریت ✓ لزوم داشتن ارتباط با معنی ✓ تمرکز بر مسائل سرمایه ای ارزشی و تعادلی سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ افزایش پیچیدگیهای سازمان ♦ جهانی شدن فعالیتهای ♦ پیشرفت سریع فناوری ♦ لزوم تصمیم گیریهای سریع ♦ هیئت مدیره های آینده نگر ♦ فعال شدن سهامداران ♦ افزایش پوشش خبری ♦ رسواییهای اخیر 	عوامل پیشبرد
<ul style="list-style-type: none"> ♦ برنامه ریزی راهبردی فناوری اطلاعات ♦ چارچوب کنترلی فناوری اطلاعات ♦ مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات ♦ مدیریت داراییهای فناوری اطلاعات ♦ سیاستها، استانداردها و فرایندهای فناوری اطلاعات در سطح شرکت، واحدهای بازرگانی و خدمات اطلاعاتی 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ اداره گرفتن فرایندهای مدیریت: ✓ برنامه ریزی راهبردی و هماهنگ سازی ✓ چارچوب کامل کنترلی ✓ عملیات روشن و زیر کنترل ✓ مدیریت مالی 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ اکثریت مدیران مستقل ♦ به کارگیری استانداردهای بین المللی حسابداری ♦ حسابرسی مستقل ♦ جوابگویی به تقاضا برای اطلاعات 	عناصر اصلی

شکل ۱- فرایندهای اصلی راهبری واحد انتفاعی



- ❖ **هماهنگی و برنامه‌ریزی راهبردی:**
 - ✓ برنامه‌ریزی یکپارچه استراتژی،
 - ✓ نظارت بر عملکرد،
 - ✓ هماهنگی ارزشها،
 - ✓ تحلیل بازار،
 - ✓ اقدامهای واحد انتفاعی،
 - ✓ روابط با اشخاص ذینفع.

- ❖ **مدیریت مالی:**
 - ✓ گزارشدهی مالی،
 - ✓ مدیریت بدهیها و گردش نقدینگی،
 - ✓ مدیریت داراییها،
 - ✓ بودجه.

- ❖ **عملیات:**
 - ✓ عملیات تجاری (مانند: تولید و خرده‌فروشی)،
 - ✓ ماشین‌آلات،
 - ✓ نیروی انسانی،
 - ✓ فرایندها و سیستمهای فناوری اطلاعات،
 - ✓ مدیریت اطلاعات، رکوردها و دانش،
 - ✓ ارتباطات و مستندات،

- ❖ **کنترلهای داخلی:**
 - ✓ راهبری شرکت،
 - ✓ مدیریت خطر،
 - ✓ حساسی (مالی، عملیاتی و راهبری فناوری اطلاعات)،
 - ✓ کنترل کیفیت،
 - ✓ ایمنی،
 - ✓ حقوقی.

نبود هماهنگی راهبردی

آن گونه که در شماره ۱۵ نوامبر سال ۲۰۰۱ سی‌آی‌او مگزین (CIO Magazine) آمده است، شرکت قدرتمند مشاوره‌ای گارتنر (Gartner, Inc.)، مجبور شد به مسائل هماهنگی شرکت خود رسیدگی کند. در سال ۱۹۹۹، این شرکت برای مشخص کردن این که کدام پروژه فناوری اطلاعات، پشتیبان استراتژی شرکت است، سیستمی نداشت. چندین پروژه برای انجام یک کار موجود بود و هر پروژه هدف متفاوتی داشت. شرکت متوجه شد که مشکلات زیادی در کارش وجود دارد. ماهی یک میلیون دلار صرف فناوری اطلاعات می‌شد، ۸ میلیون دلار در سال به دلیل نداشتن سیستم متمرکز خرید، هدر می‌رفت و تمام فرصتهای کاستن از هزینه، از دست می‌رفت. این مسائل، به دلیل تضعیف روحیه تمام کارکنان و مدیران اجرایی، موجب مشکلات بیشتری می‌شد. گمان بر این است که ضعف ارتباطات موجب ناتوانایی شرکت در تصمیم‌گیری درست، در انجام خرید راهبردی شرکت تک ریپابلیک (TechRepublic) شد که زمانی حدود ۱۰۷ میلیون دلار داشت. به نظر می‌رسد که این موضوع یکی از عوامل مهم کاهش قیمت سهام شرکت، از ۱۸

بلکه مشکلی اطلاعاتی بود... من مطمئنم که در صورت وجود یک سیستم کامل اطلاعاتی، مدیران می‌توانستند آن خطا را پیش از آن که تبدیل به مشکل شود، کشف کنند. ما هنوز هم نمی‌دانیم چرا مدیران این شرکتها بی‌اطلاع بودند."

انباشته شدن سریع

در سال ۲۰۰۰، شرکت امریکایی دینامکس (Dynamax, Inc.) واقع در شهر دالاس، ایالت تگزاس، توسط کمیسیون ایمنی بورس، بازرسی و امکانات اعتباری ۱۱۵ میلیون دلاری آن بسته شد و در آستانه حذف از بورس امریکا قرار گرفت و توسط سهامداران به اتهام مدیریت بد و تقلب مسئولان شرکت، تحت پیگرد قرار گرفت. مشکلات سیستم جدید ۲۴۰ میلیون دلاری تحویل کالا و خدمات در روز سفارش، گردابی از مسائل حسابداری بود که در نتیجه ادغامها و خریدهایی آن چنان زیاد و سریع که مهلت کافی برای مدیریت عملیات مالی آنها نمی‌داد، پیش آمده بود. از حسابداران موسسه دیلویت اند تاش (Deloitte & Touche LLP) برای تنظیم حسابها استمداد شد و آنها هم به دلیل مشکلات گردآوری اطلاعات از منابع مختلف، تقاضای تمدید مهلت کردند.

مزایای راهبری درست

راهبری درست، ارزش سهام را افزایش می‌دهد

شواهد افزایش ارزش سهام در نتیجه راهبری درست شرکت در نتایج دو بررسی انجام شده توسط شرکت مکی‌نزی (McKinsey & Company) همراه با شرکت انستیتوشنال اینوستورز (Institutional Investors, Inc.) در فصلنامه آن شرکت، ارائه شده است. هر دو بررسی نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاران بین‌المللی عمده، حاضرند برای سهام شرکتهایی که به داشتن راهبری درست، شناخته شده‌اند، مبلغی بین ۱۱ تا ۱۶ درصد (بررسی سال ۱۹۹۶) یا ۱۸ تا ۲۸ درصد (بررسی سال ۲۰۰۰) اضافه بر معمول، پرداخت کنند.

راهبری ضعیف، نتایج زیانباری

خواهد داشت

شواهد این زیانها، با نقل نمونه‌هایی از مقاله‌های خبری اخیر، در زیر آمده است. این گزیده‌ها، بویژه، ارتباط پیچیده و پرهزینه بین راهبری واحد انتفاعی و راهبری فناوری اطلاعات را نشان می‌دهد.

نبود اطلاعات اجرایی

"قرار دادن لاستیکهای معیوب شرکتها بر برجستون و فایرستون در دید مردم خشمگین، یک خطای خط تولید نبود.

دلار در ماه مارس سال ۲۰۰۰ به ۶ دلار در یک سال بعد است.

مدیریت نامناسب خطرهای فناوری اطلاعات

در یکی از موارد نادر متهم کردن یکدیگر در انظار عمومی، دو شرکت تکنولوژی (Technologies Inc.) و شرکت نایکه (Nike Inc.) درباره علت بروز مشکل در نرم افزار خاصی که منتج به کمبودها یا زیادی کالا و تاخیر در تحویل می شد با هم برخورد داشتند. نایکه ادعا کرد که این مشکل موجب خسارتی معادل صد میلیون دلار در فروش شرکت شده است. مطرح شدن این مسائل، موجب کاهش حدود ۲۰ درصدی بهای سهام هر دو شرکت شد. نتایج رسیدگی نشان داد که یک مشکل انسانی وجود داشت. فردی مسائل ناشی از خطرهای آن نرم افزار را کنترل نکرده بود.

ضعف مدیران اجرایی

طرح بیمه بهداشت آکسفورد^۳ نتوانست میلیونها دلار هزینه های پزشکی خود را وصول کند که نتیجه آن هزینه ۲۰۰ میلیون دلاری و صرف نظر کردن از بیش از صد میلیون دلار حق بیمه وصول نشده بود. آرتور جامپ (Arthur Jim Champ) نوشت "من مطمئنم که بالاخره معلوم خواهد شد که ورشکستگی بیمه آکسفورد بیشتر ناشی از ضعف مدیران اجرایی آن بوده است تا از هم پاشیدگی سیستم اطلاعاتی کامل وزارت بهداشتی".

کنترل کیفیت ضعیف

پس از کشف این که در راهنمای تلفن محلی ناحیه ای در اطراف دالاس، ۴۰۰۰ شماره چاپ شده است که مشتریان مایل به نشر آن نیستند (مانند شماره تلفن خانمهایی که مایل نبودند مزاحم تلفنی داشته باشند و افراد پلیس که نگران خانواده خود بودند) مسئولان مربوطه مجبور شدند، دهها هزار جلد راهنما را جمع آوری کنند.

مزایای کلی راهبری خوب را

می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- بیشینه کردن درآمد با به کارگیری منابع در پرسودترین فعالیتهای،

راهبری فناوری

اطلاعات، شامل هدایت

و ایجاد ساختارها و

فرایندهایی است که

مطمئن سازد فناوری

اطلاعات، پشتیبان و

گسترش دهنده

راهبردها و هدفهای

واحد انتفاعی است

که با تقویت راهبری شرکت، حسابداری و شفافیت، اطلاعات بهتری ایجاد می شود. لازمه استقلال هیئت مدیره، اطلاعات و روشهای بهتر برای ارزیابی مناسب و نظارت بر شرکت است. چارچوب یکنواخت شده راهبری واحد انتفاعی می تواند به هیئت مدیره و مدیران اجرایی کمک کند تا راهبردها و سیستم کنترل داخلی را بهسازی و متمرکز سازند.

گسترش نقش فناوری در تمام زمینه ها موجب شده است تا راهبری فناوری اطلاعات بخش مهمی از راهبری واحد انتفاعی باشد. امروزه بخش فناوری اطلاعات واحد انتفاعی ابزارهای لازم را برای موارد نام برده شده در زیر فراهم می کند:

- ایجاد امکان اقدامهای راهبردی که مولد برتری رقابتی است،
- تامین اطلاعات تحلیلی و راهنمای تصمیم گیری مدیران (شامل فعالیتهای راهبری)،
- پیگیری عملکرد سازمان در بخشهای مالی و غیرمالی،
- نظارت بر سیستمهای کنترل داخلی،
- شناسایی و ثبت ذخایر دانشی در واحد انتفاعی،
- سرپرستی خط مشی شرکت درباره اطلاعات مانند ایمنی، خصوصی بودن، مداومت و بازسازی پس از بروز سوانح.

پرسشهای نمونه

پرسشهایی برای کمک به شناخت وضعیت راهبری در واحد انتفاعی در زیر می آید. این پرسشها، با توجه به حوزه های فعالیت راهبری (برنامه ریزی راهبردی، مدیریت مالی، عملیات و چارچوب کنترل) تفکیک شده اند.

در زمینه برنامه ریزی راهبردی

- آیا سازمان، فرایند یکپارچه ای برای برنامه ریزی راهبردی دارد که بتواند با پشتیبانی کمیته های مشاوره ای مختلف، پیشنهادها را از یک دیدگاه واقعی، بررسی و اولویت بندی کند؟
- در صورت مثبت بودن جواب پرسش بالا، آیا فعالیتهای فناوری اطلاعات هم

- کمینه کردن خطرهای عملیاتی و شهرت بد با برنامه ریزی بهتر فعالیتهای عمده واحد انتفاعی (که معمولاً در بررسیهای معمولی و حسابرسیها مورد توجه قرار نمی گیرد)،
- حفظ درآمدهای به سستی کسب شده (در مواردی که در صورتهای مالی به طور روشن منعکس نمی شود) با:
 - کاستن از دوباره کاری، هدر رفتن و ابطالی ها،
 - کاستن از زیان، جرائم و خسارتهای،
 - عادی سازی رویه های راهبری،
- نرخ بیمه مناسبتر برای مدیران و مسئولان،
- افزایش اعتماد تمام اشخاص ذینفع (کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان مواد، اعتباردهندگان و صاحبان سهام) به سازمان،
- بهسازی عملیات و اطلاعات برای واکنش بهتر به تغییرات در بازار.

راههای اصلاح راهبری شرکت

ضرورت بهبود و اصلاح راهبری شرکتها اخیراً مورد توجه بیشتر رسانه های ارتباطی جهان قرار گرفته است. این مقاله گنجایش بازنگری به تمام موارد مربوط را ندارد؛ اما، بیشتر منابع مزبور توافق دارند

مشمول این بررسیها است؟

• آیا سازمان می‌تواند پیشرفت در جهت هدفهای درازمدت را به‌طور مستمر اندازه‌گیری کند یا تغییر معیارها ادامه دارد؟

• آیا سازمان به سوی وضعی با آینده برنامه‌ریزی شده پیش می‌رود یا به‌طور ثابتی در حالت به‌هم‌ریخته است؟

• آیا روش مشخصی برای اولویت‌بندی پروژه‌ها وجود دارد و در آن عواملی غیر از میزان برگشت سرمایه منظور می‌شود؟

• آیا هدفهای تعیین شده مناسب و قابل دسترسی است؟ آیا این هدفها مقبول سطوح اجرایی است و در خطوط مقدم عملیاتی، خریدار دارد؟

• آیا اولویت‌های سازمان به‌روشنی مشخص شده است یا مجریان همواره با مجموعه‌ای از اولویت‌های درجه یک مواجهند؟

• آیا همه سازمان در جریان فعالیت‌های عمده قرار می‌گیرند؟ چه پیش‌بینی‌هایی برای جلوگیری از انجام فعالیت‌های مشابه در بخشهای مختلف شده است؟

• آیا فعالیت‌های بزرگ در سطح سازمان به‌خوبی برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود؟ آیا واحدهای دورافتاده هم منظور می‌شوند؟

• آیا مدیران اجرایی برای درک تفصیلهای عملیاتی و تاثیر تصمیم‌های راهبردی وقت صرف می‌کنند؟

در زمینه مدیریت مالی

• آیا استانداردهای حسابداری رعایت می‌شود؟ آیا این استانداردها در تمام سازمان به‌کار گرفته شده است؟ آیا از انعطاف کافی برای مناطق، برخوردار است؟

• آیا هیچ روش مشکوک حسابداری، در عمل مورد استفاده قرار گرفته است؟

• آیا اطلاعات مالی در زمان نیاز و بموقع در دسترس است؟

• آیا حساب‌رسان داخلی و مستقل واقعاً مستقلند؟ و آیا آنان دسترسی مستقیم به هیئت‌مدیره دارند؟

• آیا دارایی‌های ثابت به‌خوبی کنترل و نظارت می‌شود؟

• آیا شرکت، ذخیره مالی مناسبی دارد

هدف تمامی اقدامها در

مورد راهبری شرکتهای،

به‌وجود آوردن

هیئت‌مدیرهایی است

که در حفظ منافع

سهامداران کوشا باشند

و سعی کنند قدرت

مدیرعامل را با توان

هیئت مدیره در نگهبانی

درست از سازمان،

متعادل سازند

که بتواند دوره‌های بد اقتصادی را بگذراند؟

در زمینه عملیات

• آیا تشکیلات سازمانی شرکت منعکس‌کننده و آسان‌کننده فعالیت‌های شرکت هست؟

• آیا وظایف و مسئولیتها در شرکت به‌خوبی و به‌گونه‌ای تدوین شده است که بندرت مسائلی بین واحدها بلا تکلیف بماند؟

• آیا فرایندهای کاری به اندازه کافی کارآمد و دارای کنترل‌های مناسبی هست؟ آیا فعالیت‌های استثنایی زیاد است؟

• آیا سیستمهای فناوری، امکانات فرایندی و تحلیلی کافی را تأمین می‌کنند؟

• آیا خط‌مشی‌ها و استانداردها به‌طور مناسبی تدوین و در سطح سازمان منتشر می‌شود؟

• آیا به مسائل ایمنی، رازداری و بازسازی پس از سوانح، همان‌گونه که در زیرساختهای فناوری اطلاعات مورد توجه است، در امور بازرگانی هم توجه شده است؟

• آیا اطلاعات در تمام سازمان هماهنگ شده است (فهرست بهای کالاها و

خدمات، مشخصات قطعات، فرهنگ

اصطلاحات، تاریخ و شرایط ترفیعات)؟

• آیا برخی اطلاعات تنها نزد افراد معینی است؟ آیا از دست دادن این افراد برای سازمان خطر ایجاد می‌کند؟

در زمینه چارچوب کنترلی

• آیا هیئت‌مدیره بهترین روش راهبری را برای فعالیت شرکت به‌کار گرفته است؟

• آیا سازمان، روشهای استاندارد مدیریت خطر را برای فعالیتهای شرکت به‌کار گرفته است؟ در این صورت، کدام استانداردها مورد استفاده است؟

• آیا خطرهای در سطح واحد انتفاعی (خطرهای راهبردی یا بازرگانی، شهرت و فناوری) هم مشابه خطرهای در سطح

فعالیتها کنترل می‌شود؟

• آیا کوششهای مربوط به مدیریت خطرها، حسابرسی داخلی، ایمنی و کنترل کیفیت با هم هماهنگ شده است؟

• آیا مدیریت اطمینان دارد که اطلاعات بسیار مهم و مستندات شرکت به‌روشی مسئولانه ثبت، ذخیره و واگذار می‌شود؟

• آیا فرایندها، سیستمها و ضوابط عملیاتی به‌طور مناسبی در تمام شرکت، مستند و استاندارد شده است؟

خاتمه

وجود یک چارچوب راهبری مناسب، منافع زیادی دارد. علاوه بر راهبری شرکت، هر سازمانی باید به راهبری واحد انتفاعی و بخش فناوری اطلاعات خود نیز توجه کند. شرکتهای باید یک چارچوب کامل و هماهنگ حسابدهی داشته باشند که تنظیم‌کننده و

متمرکزکننده منابع عمده شرکت در جهت تأمین ارزش بیشینه و حفظ آن باشد.



منبع:

1- Information Systems Control Journal, Vol. 1, 2003

پانزدهم:

1- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
2- G7 Finance Ministers
3- Oxford Health Plans