

ایجاد و حفظ سازوکارهای کارا برای اجرای نظام راهبری فناوری اطلاعات

ترجمه: دکتر علیرضا سروش

I. Robinson, M. Jodha

مقدمه

محیط فناوری اطلاعات (IT) کسب‌وکار امروزی احتیاج به تطبیق مقررات، کنترل هزینه، دسترس پذیری، مدیریت ریسک، همسویی با کسب‌وکار، تحویل به‌موقع پروژه، تغییر و نوآوری مستمر برای تحویل ارزش به ذینفعان دارد. برآورده‌سازی این تقاضاها، فشار روی هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی را به منظور کسب اطمینان از نظارت کارا روی فناوری اطلاعات و ایجاد نظام راهبری یکپارچه با کل نظام راهبری شرکت، تشدید می‌کند.

نظام راهبری فناوری اطلاعات به سازمانها این امکان را خواهد داد که رفتار مطلوب را هنگام استفاده از فناوری اطلاعات پیش ببرند. در این رابطه سه جنبه کلیدی وجود دارد:

- تصمیمهای حیاتی که باید برای مدیریت کارا و به‌کارگیری فناوری اطلاعات (حوزه‌های فناوری اطلاعات) اتخاذ شوند، کدامند؟
- آنها توسط چه کسانی باید اتخاذ شوند (سبکهای نظام راهبری)؟
- چگونه آنها نسبت به حصول اطمینان از (سازوکارهای) کنترل، نظارت خواهند کرد؟

سازوکارهای نظام راهبری به خوبی طراحی شده، به خوبی درک شده و شفاف، ضروری هستند. ایجاد و حفظ این سازوکارها یک پیوستار (تصویر ۱) را تشکیل می‌دهد که به میل به تغییر، شناسایی و پاسخگویی به تغییرات مورد نیاز و پایش مداوم برای کسب اطمینان از اینکه نتایج مطلوب حاصل می‌شوند، احتیاج دارد.



راهبری کارا آغاز می‌شود. این موضوع شامل شناسایی افراد و گروه‌های درگیر (و سطح درگیری آنها) همچون کمیته راهبری فناوری اطلاعات، کمیته راهبری پروژه فناوری اطلاعات، و مدیر اطلاعات^۳ می‌شود. افزون بر این، یک روش شناسایی نظام راهبری پروژه فناوری اطلاعات، مدیریت پورتفوی فناوری اطلاعات، کنترل بودجه و استانداردهای گزارش‌دهی برپا می‌شود.

مرحله ۵: اجرای برنامه - چگونه ما به آنجا برسیم؟

کسب مشارکت کسب‌وکار مهمترین است و بیشتر اوقات می‌تواند با مقاومت همراه باشد. از این‌رو، تمرکز روی سازوکارهای مدیریت رابطه و تغییر، ضروری است. بخشها را می‌توان از طریق همسویی فرایندها (فرایند تصویب سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات، فرایند به چالش کشاندن معماری، توافقنامه‌های سطح خدمات، پیگیری رسمی ارزش فناوری اطلاعات کسب‌وکار) و اطلاع‌رسانی کارا (به‌طور مثال، آگهی‌های اجرایی؛ کار کمیته رسمی / متخصص؛ آموزش نظام راهبری فناوری اطلاعات ارائه‌شده توسط مدیر اطلاعات؛ کار با مدیرانی که از رفتارهای مطلوب منحرف می‌شوند؛ افزایش شفافیت از طریق قرار دادن سیاستها، استانداردها و عملکرد روی درگاههای مبتنی بر

اجرای نظام راهبری فناوری اطلاعات

نظام راهبری فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که از بالا به پایین چه چیزی، چه کسی و چگونه تصمیمهای فناوری اطلاعات اتخاذ و در مورد آنها اقدام می‌شود. درک مدل نظام راهبری (چه چیزی، چه کسی و چگونه) گام اول است و اجرای آن، گام دوم است که این را می‌توان با یک رویکرد هفت مرحله‌ای انجام داد.

مرحله ۱: شروع برنامه - محرکها^۲، چه چیزهایی هستند؟

نیروی محرک برای نظام راهبری فناوری اطلاعات، میل به تغییری است که از برنامه راهبردی کسب‌وکاری سرچشمه می‌گیرد که از آن، برنامه راهبردی فناوری اطلاعات به‌دست می‌آید. این موضوع به کسب مالکیت در سطح هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی، برقراری هوشیاری و درگیری از ابتدای مدیریت کسب‌وکار و فناوری اطلاعات در کار و برپایی سازمان پروژه نظام راهبری فناوری اطلاعات احتیاج دارد.

مرحله ۲: تعریف مشکلات و فرصتها - اکنون ما کجا

هستیم؟

گام بعدی، ارزیابی فرایندهای موجود نظام راهبری فناوری اطلاعات (ارزیابی وضعیت همانطوری که هست) و شناسایی مشکلات و فرصتهاست. با این هدف، یک گروه باید مشخص شده و مسئول کشف مشکلات و فرصتها در مراحل بعدی باشد.

مرحله ۳: تعریف نقشه مسیر - ما می‌خواهیم کجا باشیم؟

با توجه به نتایج ارزیابی فرایندهای موجود، تمرکز به سوی تعریف آنچه یک مدل نظام راهبری فناوری اطلاعات ایده‌آل باید به‌نظر برسد، حرکت می‌کند (به‌طور مثال، فناوری اطلاعات یک بخش اساسی از راهبرد است، تأثیر کسب‌وکار از فناوری اطلاعات اندازه‌گیری و پایش می‌شود. فناوری اطلاعات، به‌عنوان یک دارایی راهبردی کسب‌وکار دیده شده و به‌عنوان یک پورتفوی مدیریت می‌شود. فناوری اطلاعات در تصمیمهای سرمایه‌گذاری فناوری مشارکت کرده و فناوری اطلاعات، رهبری نظارتی و اجرایی در سطح هیئت‌مدیره دارد). نتایج فرایند تعریف، باید به رهبران کسب‌وکار و فناوری اطلاعات اطلاع‌رسانی شده و نقشه مسیر اجرایی برپا شود.

مرحله ۴: طرح‌ریزی برنامه - چه کاری لازم است انجام شود؟

در این مرحله، کار پروژه فناوری اطلاعات با برپایی نظام



نظام راهبری فناوری اطلاعات

به سازمانها این امکان را

خواهد داد که

رفتار مطلوب را

هنگام استفاده از

فناوری اطلاعات پیش ببرند

شبکه جهانی اینترنتی) و ادار به عمل کرد.

مرحله ۶: تحقق منافع - آیا ما به آنجا رسیدیم؟

در این مرحله، اثربخشی اجرای نظام راهبری فناوری اطلاعات با در نظر گرفتن تعدادی عوامل شامل الگویی جامع برای مدیریت تمامی منابع فناوری اطلاعات، بهبود مشارکت اجرایی، راهبردها و هدفهای عملیاتی کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات، همسویی بین کسب‌وکار و بخش فناوری اطلاعات، تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی، درک ارزش فناوری اطلاعات، مدیریت ریسک فناوری اطلاعات، برگشت داراییها، کاهش هزینه‌های فناوری اطلاعات، شفافیت فناوری اطلاعات، پیگیری عملکرد فناوری اطلاعات و نوآوری فناوری اطلاعات، تعیین می‌شود.

مرحله ۷: بررسی اثربخشی - ما چگونه اندازه حرکت پیشروی را حفظ کنیم؟

مرحله نهایی پیوستار، پایش و بررسی نظام راهبری فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی برای پایداری، و ارزیابی اثربخشی آن را شامل می‌شود. این موضوع، باید شامل جابجایی تمرکز از سازوکارهای رابطه‌ای به سوی بهبود ساختارها/ فرایندها باشد؛

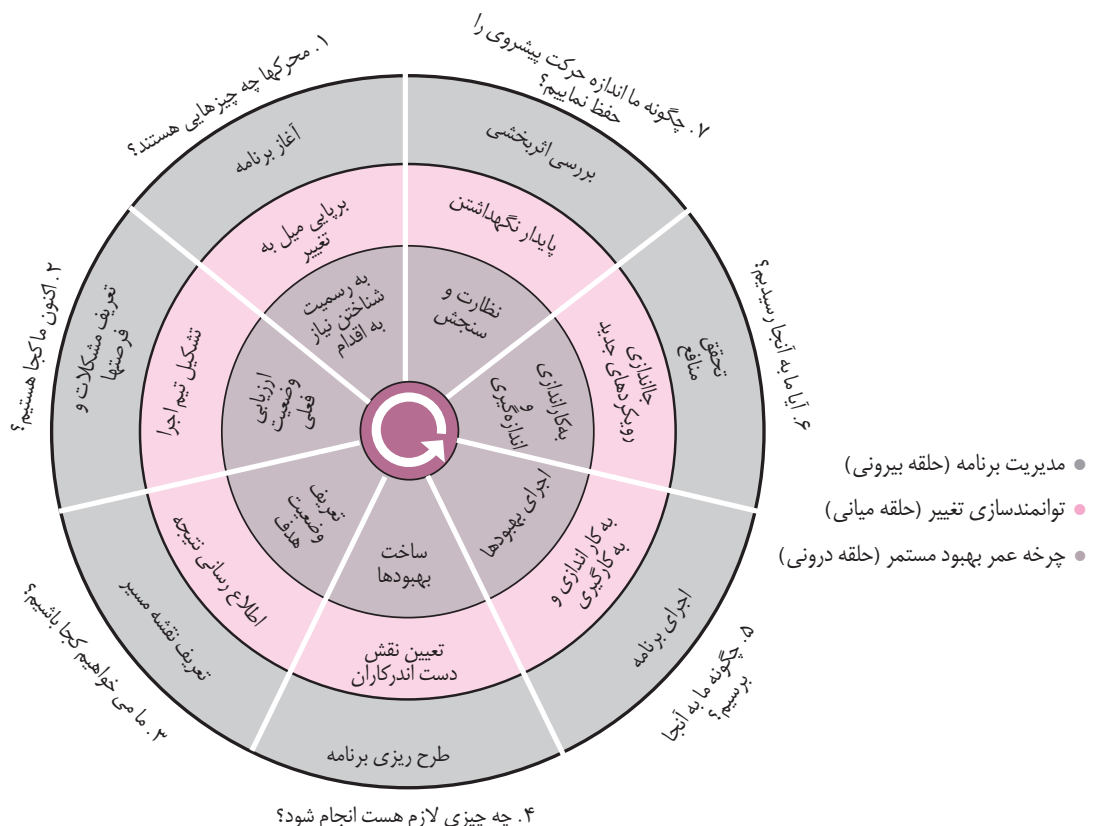
زمانی که چارچوب نظام راهبری جاسازی می‌شود. افزون بر این، باید یک نظام مدیریت عملکرد (کارت امتیازی متوازن) برای آسان کردن پایش مستمر اثربخشی نظام راهبری فناوری اطلاعات و تقویت چارچوب در حال پیشرفت معرفی شود.

ایجاد و حفظ نظام راهبری فناوری اطلاعات کارا: دامها و اصول کلیدی موفقیت

سفر نظام راهبری فناوری اطلاعات کارا با چالشهای فراوانی همراه است. **دامهای** متداولی که ممکن است مانع از موفقیت نظام راهبری فناوری اطلاعات شوند، عبارتند از:

- کافی نبودن نظارت هیئت‌مدیره (صلاحیت و تعهد)، نبود تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد،
- نداشتن درگیری کافی کسب‌وکار در اقدامهای نظام راهبری، سطوح بالای پیچیدگی سازمانی،
- سیاستهای داخلی (نظام راهبری فناوری اطلاعات، یک جابجایی در حقوق تصمیم به وجود می‌آورد)،
- کمیته‌های فناوری اطلاعات مجهز شده با افراد نادرست، ساختاردهی بسیار ضعیف فناوری اطلاعات در جایی

تصویر ۱ - چرخه عمر اجرای نظام راهبری فناوری اطلاعات بنگاه^۴ یکپارچه



تصویر ۲- اصول کلیدی موفقیت

اصول کلیدی موفقیت	توصیف
درگیری هیئت مدیره	باصلاحیت بودن هیئت مدیره و نظارت بر نظام راهبری فناوری اطلاعات (سازوکار پایش)، کلید موفقیت است.
کسب تعهد مدیریت ارشد	تعهد مدیریت ارشد (شامل بیگیری منظم و مهیاسازی منابع کافی برای حل تعارضها) باید پایدار باشد و نظام راهبری فناوری اطلاعات باید جزو کلیدی مهمی از چشم انداز راهبردی باشد.
اطلاع رسانی برای مدیریت تغییر	اطلاع رسانی مستمر ضروری است؛ به ویژه زمانی که نظام راهبری فناوری اطلاعات با مقاومت قوی مواجه می شود یا زمانی که با استثناها روبه رو می شوند.
تمرکز، اجرا و تأکید	اجرای شیوه های نظام راهبری فناوری اطلاعات به برنامه ای به خوبی تعریف شده احتیاج دارد. تنها اگر تمرکز حفظ شده و برنامه مورد توافق با پیوند محکمی به فرایندهای مدیریت استثنا (فرایندهای مستند شده و ساختاریافته برای ذینفعان به منظور استثنای درخواستی) الصاق شود (شامل استانداردهای برقرار شده)، موفقیت به دست می آید.
تعریف یک نظام مدیریت منفعت و تنظیم انتظارات قابل دستیابی	منافع مورد انتظار و چگونگی اندازه گیری منافع باید به وضوح تعریف شوند. افزون بر این، سیستمهای انگیزشی و پاداشی باید با هدفهای کلان سازمانی همسو شده و رفتارهای فناوری اطلاعات مطلوب هدایت شوند.
مدیریت تغییر به عنوان یک سیر تکاملی نه یک انقلاب	اجرای نظام راهبری فناوری اطلاعات، زمان می برد. تغییرات فرهنگی و رویه ای مهم (برای مثال، سنجها و فرایندهای رسمی تر، قدرت احتیاطی کمتر) باید مطرح شوند که این کار زمان می گیرد. ضروری است که برای چنین تغییراتی به طور دقیق طرح ریزی کرده و اجازه دهیم که زمان، تغییرات را برای سازمان جذب کند.
نبود مهندسی بیش از حد نظام راهبری فناوری اطلاعات	انجام نشدن تلاش بیش از حد برای نظام راهبری فناوری اطلاعات با به زحمت اندازی چندین کمیته (شش تا ۱۰ کمیته کافی است)، الگوهای بیش از اندازه پیچیده و فرایندهای پایشی یا گزارش دهی دارای اهمیت است.

نیز منافع درازمدت (همچون تقویت مدیریت ریسک مرتبط با فناوری اطلاعات، بهبود روابط بین کسب و کار و فناوری اطلاعات و افزایش رقابتی بودن کسب و کار) است. به کارگیری شیوه های برجسته ای که فهرست شده اند، به هیئت مدیره و مدیران اجرایی در خصوص سفرشان به سوی اثربخشی نظام راهبری کمک خواهد کرد.



پانوشتهها:

- 1- Continuum
- 2- Drivers
- 3- Chief Information Officer (CIO)
- 4- Governance of Enterprise IT (GEIT)
- 5- Pitfalls

منبع:

• Robinson I., and M. Jodha, **Building and Maintaining Effective Mechanisms for Implementing IT Governance**, ISACA Journal, Volume 1, 2013

نادرست در ساختار سازمانی،
 • سه سی (C) (فرهنگ، مقاومت نسبت به تغییر و فقدان اطلاع رسانی مناسب)،
 • مقاومت نسبت به استانداردها و پاسخگویی،
 • نداشتن درک کافی از مسئولیتها،
 • مدیریت تغییر ضعیف،
 • تلاش برای انجام بیش از اندازه کار در یک دفعه،
 • گیراندازی فرایندها و شیوه های نظام راهبری فناوری اطلاعات، و
 • دشواری نمایش ارزش و منافع.
 در تصویر ۲، شیوه های برجسته برای پیروز شدن بر دامها فهرست شده است.

نتیجه گیری

نتایج یک اجرای موفق، ارزشمند هستند؛ چالش، تولید منافع محسوس در کوتاه مدت (همچون کاهش هزینه) و