

مدیریت ارشد فناوری اطلاعات

مقدمه

با گسترش کاربرد فناوری اطلاعات در سازمانها، لزوم ایجاد واحدهای سازمانی مستقل و قوی برای توسعه و نگهداشت سیستمهای فوق از دیرباز احساس شده و امروزه تقریباً هیچ سازمانی را نمی توان یافت که واحدی برای اینکار نداشته باشد. در کشور ما نیز این موضوع مطرح بوده و واحدهای مختلفی تحت عناوینی نظیر «مدیریت کامپیوتر»، «اداره خدمات ماشینی»، «مدیریت سیستم»، «اداره انفورماتیک»، «مدیریت آمار و فناوری اطلاعات» و غیره در سازمانها بوجود آمده است. این واحدها عموماً وابسته به بخشهای «طرح و برنامه» سازمانها بوده یا به صورت کاملاً مستقل عمل می کنند.

با مقایسه واحدهای فوق با معادلهای آنها در کشورهای دیگر، می توان دید که واحدهائی تحت عنوان OCIO¹ در سازمانهای فوق وجود دارند که عهده دار کلیه وظایف مربوط به برنامه ریزی، توسعه، کاربرد، آموزش، پشتیبانی، و نگهداشت فناوری اطلاعات هستند. با نگاهی به جایگاه سازمانی، ساختار درونی، و نسبت بودجه ای که به آنها اختصاص داده می شود می توان فهمید که این واحدها تفاوتهای آشکاری با واحدهای معادلشان در کشور ما دارند.

در طی این فصل ضمن پرداختن به وظایف و ماموریتهای واحدهای فوق که از این پس با عنوان «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» نام می بریم، به وظایف و مهارتهای «مدیر ارشد فناوری اطلاعات»² نیز اشاره خواهیم کرد.

مدیریت ارشد فناوری اطلاعات

«مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» به مجموعه یا واحدی سازمانی اطلاق می شود که عهده دار کلیه مسئولیتهای مربوط به به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمانها می باشد. همانطور که اشاره شد در ایران این

¹ Office of the Chief Information Officer(OCIO)

² Chief Information Officer(CIO)

واحد تحت عناوین مختلفی نظیر «مدیریت کامپیوتر»، «اداره خدمات ماشینی»، «مدیریت سیستم»، «اداره انفورماتیک»، «مدیریت آمار و فناوری اطلاعات» و غیره فعالیت کرده و اغلب فاقد جایگاه سازمانی درخور و مناسب هستند.

ماموریت مدیریت ارشد فناوری اطلاعات

انتظارات افراد مختلف از سیستمهای اطلاعاتی سازمانها

در هر سازمان یا صنعتی، مدیران ارشد مواجه با مشکلات عدیده ای در انجام وظایف و مسئولیت های خود هستند. بدون شک، عبور از مشکلات فوق بدون اطلاعات مقدر نخواهد بود. هر کس در هر سطحی از سازمان برای انجام کارهایش نیازمند اطلاعات است. اگر از افراد مختلف یک سازمان سوال شود که چه انتظاری از اطلاعات دارید، بدون توجه به موقعیت شغلی آنها، پاسخهای تقریباً یکسانی دریافت خواهید کرد که خارج از چهار مورد زیر نیست:

۱. **دسترسی به داده ها در هر زمان و هر مکان با فرمت مناسب.** تقریباً شغل هر فردی نیازمند یکسری داده است و دسترسی به داده های فوق مهمترین درخواستی است که عموماً طرح می شود. غیر معمول نخواهد بود اگر بگوئیم بیش از ۵۰ درصد از وقت اغلب مردم صرف کار کردن با داده ها (جستجو، بازیابی، مرتب سازی، بررسی، کپی برداری، ذخیره، تغییر، بایگانی، و ارسال) می شود. بنابر این امکان دسترسی به داده های فوق در هر زمان و مکانی که لازم باشد، و تحت یک فرمت مناسب از نیازهای حیاتی است. منظور ما از داشتن فرمت مناسب این است که داده ها باید بسادگی قابل تفسیر باشند و گرنه فاقد ارزش اطلاعاتی لازم خواهند بود. به صورت خلاصه امکان دسترسی به داده ها نیاز شماره یک افراد برای رسیدن به اهداف و ماموریتهای سازمانی است.

۲. **قابلیت سازگاری با تغییراتی که در حوزه ماموریتهای سازمانی رخ می دهند.** برای حضور در اقتصاد جهانی، (یا به هزار و یک دلیل دیگر)، سازمانهای مدرن نیازمند تغییرات سریع هستند. مدیران ارشد انتظار دارند، سیستمهای اطلاعاتی نیز به طبع تغییرات سازمانی تغییر کنند. بدیهی است کاربران سیستمها نمی توانند شش ماه، یکسال و یا بیشتر منتظر بمانند تا سیستمهای اطلاعاتی تغییرات را دنبال کنند. بانکهای اطلاعاتی و برنامه های کاربردی باید به اندازه کافی انعطاف پذیر و قابل تغییر باشند تا سریعاً به تغییراتی که در حوزه های مختلفی نظیر محصولات، بازار، ادغامها یا تجزیه های سازمانی، فناوری، قوانین دولتی، و رقبا رخ می دهد پاسخ دهند.

۳.

داده های دقیق و همخوان. آنها، یعنی مدیران ارشد، انتظار دارند داده هائی که

تحویلشان می شود دقیق و همخوان^۳ باشند. داده ها باید از یکپارچگی بالائی برخوردار باشند. به بیان دیگر، داده های فوق نه تنها باید از دقت قابل قبولی برخوردار باشند، بلکه باید برداشت یکسانی از مفهوم آنها در کل سازمان وجود داشته باشد(همخوانی). برای اینکه این مسئله اتفاق بیفتد، یعنی همه، تفسیرهای مشابهی از داده ها داشته باشند، نیاز هست که استاندارد یا واژه نامه ای از داده ها وجود داشته باشد. به عنوان مثال تصور کنید که «مدیریت آماد» یک سازمان بزرگ تصمیم بگیرد منابع سازمان را بر اساس میزان فروش آن برآورد کند. مدیر فوق از روسای بخشهای فروش و بازاریابی، ساخت و تولید، توزیع، و مالی سوال می کند: «میزان فروش ما چقدر بوده است؟» و احتمالاً چهار پاسخ کاملاً متفاوت دریافت می کند. معهداً هیچکدام از این پاسخ ها از نقطه نظر کسی که آن را فراهم کرده غلط نبوده است، ولی هر کس با روشی متفاوت اقدام به محاسبه آن نموده است. بنابر این، می توان نتیجه گرفت که احتمالاً در این سازمان عبارت «فروش» به چهار معنی مختلف به کار می رود. باید جلو چنین «ناهمخوانی ها» و تفاوتی را گرفت. داده هائی که ارائه می شوند باید دقیق و به روز باشند.

۴.

اشتراک گذاری داده ها در سطح سازمان. یکی از ملزومات رسیدن به اهداف

سازمانی، به اشتراک گذاری داده ها در سطح سازمان است. داده های فوق باید در بین معاونت ها و بخشهای مختلف سازمان به اشتراک گذاشته شوند، و برای اینکه چنین اتفاقی بیفتد، لازم است تا یک مدیریت متمرکز بر روی داده ها وجود داشته باشد. توجه کنید که اینکار الزاماً به معنی بانکهای اطلاعاتی متمرکز نیست. بلکه منظور این است که سازماندهی مشترکی روی ساختار داده ها وجود داشته باشد تا از افزونگی^۴ داده ها جلوگیری شده و همخوانی لازم در بین آنها بوجود آید.

۵.

لحاظ شدن هزینه ها. مدیران هر آنچه که ذکر شد را میخواهند ولی نه با هر قیمتی. باید

توجه کنید که فراهم کردن داده ها نباید به معنی هزینه هائی غیرمعقول و خارج از حد توان سازمان باشد.

^۳ Consistent

^۴ Redundancy

جدول ۱-۲) عوامل موفقیت در قیاس با ماموریت‌های مدیریت ارشد فناوری اطلاعات

عوامل موفقیت از نکته نظر مدیران ارشد	ماموریت مدیریت ارشد فناوری اطلاعات
دسترسی به داده ها در هر زمان و هر مکان با فرمت مناسب	فراهم سازی زمینه های دسترسی پیوسته به داده های مورد نیاز سازمان
قابلیت سازگاری با تغییراتی که در حوزه ماموریت‌های سازمانی رخ می دهد	ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی قابل انعطاف، قابل اصلاح و تغییر
داده های دقیق و همخوان	تضمین همخوانی و استاندارد سازی داده ها
اشتراک گذاری داده ها در سطح سازمان	یکپارچه سازی سیستمها و داده ها
لحاظ شدن هزینه ها	تهیه سیستم‌هایی مقرون به صرفه

مهمترین ماموریت مدیریت ارشد فناوری اطلاعات، فراهم ساختن داده های با کیفیت است.

در واقع با توجه به عوامل موفقیت فوق می توان اقدام به شناسایی ماموریت‌های «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» نمود. جدول ۱-۲ عوامل موفقیت فوق را با ماموریت‌های منتجه مقایسه کرده است. اگر یک نفر بخواهد در یک کلمه به هر پنج مورد بالا اشاره کند، آن کلمه «**کیفیت**» خواهد بود. به عبارت دیگر، ماموریت «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» در یک کلام عبارتست از «**فراهم ساختن داده های با کیفیت برای کسانی که به آنها نیاز دارند.**»

جایگاه سازمانی «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات»

نقش راهبردی مدیریت‌های ارشد فناوری اطلاعات

جایگاه سازمانی «مدیریت های ارشد فناوری اطلاعات» در طی دهه اخیر دچار تغییرات زیادی شده است. مجموعه های فوق که در ابتدا به صورت واحدهائی خدماتی و زیر نظر بخشهای پشتیبانی فنی سازمانها ایجاد شدند، با گسترش کاربرد و نقش فناوری اطلاعات، کم کم از حالت مدیریت‌های عملیاتی خارج شده و به بالاترین سطح در نمودارهای سازمانی منتقل شدند به نحویکه امروزه «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» جزو مدیریت های عالی سازمان محسوب شده و زیر نظر مستقیم ریاست سازمان یا یکی از معاونت‌های مرتبط با برنامه ریزی یا مالی فعالیت می کند. «مدیر ارشد فناوری اطلاعات» که مسئولیت مجموعه را بر عهده دارد جزو مدیران عالی سازمان و هیئت تصمیم گیری سازمان به حساب می آید.

متأسفانه در کشور ما این مجموعه های سازمانی جایگاه سازمانی واقعی خود را پیدا نکرده و عموماً فاقد وجهه و اختیارات لازم برای انجام ماموریت‌های خود هستند. علاوه بر آن هنوز شاهد نگرش های غلطی نسبت به

ماموریت‌های این مجموعه ها بوده و حتی در طراحی سازمانهای جدید نیز جایگاه مناسبی برای این مجموعه دیده نمی شود.



شکل ۱-۲) ساختار سازمانی نمونه مدیریت ارشد فناوری اطلاعات

ساختار سازمانی «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات»

شکل ۱-۲ نشان دهنده یک ساختار نمونه «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» در سازمانهای مدرن است. همانطور که در شکل نشان داده شده است، مدیریت ارشد فناوری اطلاعات زیر نظر شورای خاصی به نام «شورای عالی فناوری اطلاعات» فعالیت می کند که عهده دار وظایفی نظیر سیاست گذاری کلان، تصویب طرحها، حل و فصل مشکلات بین معاونتها و غیره است. «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» زیر نظر این شورا فعالیت کرده و مستقیماً به ریاست سازمان گزارش می دهد. تشریح مختصر وظایف هر کدام از واحدهای مرتبط بشرح زیر است:

- **شورای عالی فناوری اطلاعات:** این شورا عهده دار وظایفی چون تدوین راهبردهای فناوری اطلاعات، سیاست گذاری، تعیین اولویت ها، هدایت طرحهای بین معاونتی و نظارت بر عملکرد مدیریت ارشد فناوری اطلاعات بوده و اعضای آن متشکل از نمایندگان کلیه مجموعه

های دیگر سازمان و تعدادی مشاور است. «مدیر ارشد فناوری اطلاعات» به عنوان دبیر شورا بوده و ریاست آن به صورت چرخشی و سالانه است. یک نفر به پیشنهاد مدیر ارشد اطلاعاتی منشی جلسات و هماهنگ کننده شورا است.

• **واحد برنامه ریزی راهبردی و سیاست گذاری:** وظیفه نظارت بر عملکرد مجموعه به لحاظ تطابق آن با اهداف، راهبردها و سیاستهای دراز مدت مجموعه بر عهده این واحد است. علاوه بر آن این واحد بر نحوه تعامل کاربران سیستمها و میزان رضایت آنها نظارت کرده و نتایج حاصله را با آنچه پیش بینی شده بود می سنجد. این واحد همچنین وظیفه دارد در تدوین راهبردهای درازمدت فناوری اطلاعات و سیاست گذاری مجموعه با شورای عالی فناوری اطلاعات همکاری نماید.

• **واحد عملیات و فناوری:** این واحد وظیفه پشتیبانی کامل از فناوری های به کار گرفته شده در سطح سازمان را بر عهده دارد. چنین واحدی از دو بخش «راهنمایی و اطلاعات» و «پشتیبانی فنی» تشکیل می شود که خدماتی بشرح زیر ارائه می کنند:

- تعمیر و نگهداری سخت افزار
- کنترل پیکربندی
- نصب و راه اندازی نرم افزارهای استاندارد
- خدمات مربوط به برنامه ریزی فناوری اطلاعات
- خدمات فنی
- ارتقاء و به روز رسانی کامپیوترهای شخصی
- یکپارچه سازی سیستمها
- نظارت بر امنیت سیستمها و شبکه ها
- خدمات مربوط به دسترسی راه دور کاربران
- مدیریت دارائها
- توزیع نرم افزارها
- کنترل از راه دور کامپیوترهای شخصی
- مدیریت سرورها

انواع مختلفی از سرورها به منظور ارائه خدماتی نظیر پست الکترونیک، چاپ، دسترسی به اینترنت، رمز گذاری روی ارتباطات و مدیریت وب در این واحد به کار گرفته می شوند. خدمات فوق عموماً به کمک پیمانکارهای بیرونی ارائه می شوند.

- **واحد معماری سازمانی:** این واحد عهده دار «برنامه ریزی معماری سازمانی»، پیاده سازی معماری ها و نیز نگهداری و به روز رسانی آنهاست. وظیفه بررسی و انتخاب چارچوبهای معماری مناسب، بومی ساختن چارچوبهای فوق، تهیه ابزارهای لازم و تهیه و انتشار مستندات لازم بر عهده این واحد است.

- **واحد امنیت فناوری اطلاعات:** مزایای بیشماری که از برقراری ارتباط بین سیستمهای کامپیوتری حاصل می شود، همواره توأم با هزینه از دست دادن امنیت داده ها نیز بوده است. از اینرو مدیریت ارشد فناوری اطلاعات، مسئولیت مدیریت کلان و نظارت بر برنامه های امنیت فناوری اطلاعات را بر عهده دارد. این واحد وظیفه دارد اقدام به تهیه و انتشار راهنماهای مربوط به «امنیت فناوری اطلاعات» نموده بر حسن اجرای آنها نظارت کند. از جمله فعالیتهای مهم این واحد می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- **تدوین راهبرد امنیتی مجموعه:** شامل تدوین اهداف برنامه امنیتی و فرصتهای ممکن.

- **تدوین ساختار امنیتی در سطح معاونتها:** این ساختار شامل سیاستها و روشهایی است که باید تک تک معاونتها رعایت نمایند. موارد فوق از طریق «کتابچه مدیریت منابع اطلاعاتی» منتشر می شوند.

- **چارچوب فنی:** کنترلهای فنی امنیتی شامل آن دسته از کنترلها هستند که باید در سطح سیستمهای کامپیوتری و شبکه ها رعایت شوند تا آنها را در برابر تهاجم های امنیتی حفظ کنند. این کنترلها در طی مراحل مربوط به اعطاء مجوزها و اختیارات سیستمها اعمال می شوند. علاوه بر آن استانداردهای امنیتی مجموعه، به عنوان بخشی از فرآیند معماری سازمانی مشخص می شود.

- **برنامه های مدیریت امنیت:** در طی این برنامه ها اقدام به بررسی و شناسایی ریسکهای موجود شده و در رابطه با سیاست ها و کنترلهای لازم تصمیم گیری می شود. علاوه بر آن برنامه هایی برای کنترل و نظارت بر این سیاستها و کنترل تدوین و میزان اثربخشی آنها سنجیده می شود تا نقاط ضعف آنها مشخص گردد.

- **واحد برنامه ریزی مالی و کنترل سرمایه گذاری:** وظیفه این واحد تدوین یک راهبرد دراز مدت در زمینه «برنامه ریزی مالی و کنترل سرمایه گذاری»^۵ فناوری اطلاعات و ارائه روشی مدون برای فرآیند بودجه است.
- **واحد دولت الکترونیک:** هدف این واحد نظارت بر ارائه خدمات مجموعه و سعی در تدوین روشهای جدید برای ارائه خدمات الکترونیکی و اتوماتیک به مشتریان و سازمانهای دیگر است.

^۵ Capital Palnning and Investment Control(CPIC)

مدیر ارشد فناوری اطلاعات

مدیران ارشد فناوری اطلاعات با داشتن اطلاعاتی در هر دو حوزه فناوری و مأموریت‌های سازمان، نامزد مناسبی برای رهبری تحولات بزرگ سازمانی هستند. امروزه مدیران ارشد فناوری اطلاعات جزو مدیران ارشد سازمان به حساب می‌آیند.

«مدیر ارشد فناوری اطلاعات» که مسئولیت مجموعه «مدیریت ارشد فناوری اطلاعات» را برعهده دارد فردی است با مهارت‌ها و قابلیت‌های خاص که مسئولیت وظایف و مأموریت‌های مجموعه را بر عهده دارد. علاوه بر آن هدایت فناوری های اطلاعات در جهت اهداف سازمان نیز بر عهده آنان است. این افراد با داشتن اطلاعاتی در هر دو حوزه فناوری اطلاعات و فرآیندهای مأموریتی سازمان، نامزد مناسبی برای ایجاد هماهنگی های لازم بین «راهبردهای مأموریتی» و «راهبردهای فناوری اطلاعات» به حساب می‌آیند. علاوه بر آن نظارت بر خرید، پیاده سازی و به کارگیری سایر خدمات مرتبط با فناوری های اطلاعات نیز بر عهده آنان است. با توجه به حجم سازمان، «مدیران ارشد فناوری اطلاعات» می‌توانند برخی از فعالیت‌های عملیاتی و اجرایی خود را به افراد دیگری واگذار کرده و وقتشان را صرف مباحث راهبردی تر نمایند.

آن دسته از وظایف «مدیران ارشد فناوری اطلاعاتی» که به «اطلاعات» مربوط می‌شود، جزو بخش‌هایی است که اهمیت آن روز به روز بیشتر می‌شود. استفاده مطلوب و راهبردی از اطلاعات در تمام سطوح سازمان، نیازمند فردی است که اطلاعات لازم از جنبه های مختلف سازمان و امکانات فناوری اطلاعات داشته باشد. «مدیران ارشد فناوری اطلاعاتی» معمولاً جزو پیشگامان بحث های مربوط به بازمهندسی فرآیندهای کاری سازمانها و استفاده هرچه مطلوب تر از فناوری های اطلاعاتی در جهت افزایش بهره وری و کارایی سازمان به حساب می‌آیند. علاوه بر آن نقش محوری در مباحث مربوط به مدیریت دانائی، استفاده از فناوری های مبتنی بر وب، و اینترنت دارند.

از لحاظ جایگاه سازمانی «مدیران ارشد اطلاعاتی» معمولاً در رده معاونین سازمان به حساب آمده و مستقیماً به «مدیر عامل» گزارش می‌دهند. علاوه بر آن عضو کمیته های رده بالای سازمان نظیر «هیئت مدیره» نیز هستند تا بتوانند در بالاترین سطح سازمان روی تصمیم‌گیریه‌ها نقش ایفا نمایند.

مهارت‌های لازم برای شغل «مدیر ارشد فناوری اطلاعات»

بیش از ۸۰ درصد مهارت‌های لازم برای مدیر ارشد فناوری اطلاعات در حوزه علوم مدیریتی، برنامه ریزی، و مدیریت منابع انسانی، مالی و رهبری بوده و بقیه مربوط به توانایی های فنی وی می‌شود.

۱. توانایی استخدام، توسعه مهارت‌ها و حفظ افراد با کارایی بالا و حرفه ای در حوزه فناوری اطلاعات. این یک مهارت بسیار حیاتی برای یک «مدیر ارشد فناوری اطلاعات» است. در واقع قابلیت جذب، ارتقاء، تعالی و حفظ نیروهای خوب، خصوصیتی است که بدون آن قادر به ادامه وظایف خود نخواهد بود.

۲. دانش کافی در رابطه با امکانات و روشهای به کارگیری فناوری اطلاعات. بدون داشتن اطلاعات کافی در رابطه با روشها و متدولوژی های برنامه ریزی، طراحی، پیاده سازی، راه اندازی سیستمهای اطلاعاتی و نیز روشهای مدیریت و هدایت پروژه

های فناوری اطلاعات، مدیران ارشد فناوری اطلاعات قادر به انجام ماموریت‌های محوله نخواهند بود.

۳. توانایی ایجاد و مدیریت تغییر. مدیران ارشد فناوری اطلاعات معمولاً پیشرو

تغییرات سازمانی به حساب می‌آیند چرا که حوزه فناوری اطلاعات بسرعت در حال تغییر بوده و در این بین مدیران ارشد فناوری اطلاعات در لبه این تغییرات قرار دارند. علاوه بر آن با توجه به شناختی که از کلیات تمامی فرآیندهای کاری سازمان دارند، می‌توانند نامزد مناسبی جهت هدایت برنامه‌های مربوط به بازمهندسی فرآیندهای کاری و غیره به حساب آیند. بنابر این باید قادر به مدیریت تغییرات فوق، چه در حوزه مدیریت خودشان و چه در کل سازمان باشند.

۴. مهارت‌های ارتباط جمعی. قابلیت بیان هوشمندانه یک راهبرد، ایده، فکر یا احساس

به صورتی روشن و قابل قبول از جمله مهارت‌های کاملاً ضروری برای مدیران فوق است. علاوه بر آن می‌توان به مهارت‌هایی نظیر مذاکره، ترغیب، و رفع تنشها و مشکلات اشاره کرد. همچنین می‌توان به مهارت‌های نوشتاری، ارتباطات رسمی، مهارت‌های گروهی، و سخنرانی و غیره نیز اشاره نمود.

۵. مهارت‌های مدیریتی. برخورداری از سطح بالایی از مهارت‌های مدیریتی نظیر قابلیت

هدایت و نظارت بر افراد، منابع، بودجه‌ها، فروشندگان و غیره، از ضروریات این شغل به حساب می‌آید. علاوه بر آن مدیران بزرگ کسانی بوده‌اند که قادر به تشکیل گروه‌های کاری، تشویق و ترغیب افراد، هدایت و ارائه راهنمایی‌های لازم به افراد تحت سرپرستی‌شان بوده‌اند. تعیین اولویت‌ها و اختصاص منابع بر اساس اولویت‌های تعیین شده، ارائه به موقع و مطابق با بودجه کارها نیز جزو مهارت‌های کلیدی هر مدیری است.

۶. مهارت‌های ارتباط فردی. ماهیت شغل ایجاب می‌کند که یک «مدیر ارشد فناوری

اطلاعات» با افراد و سمت‌های مختلفی در تعامل باشد. از یک طرف با لایه مدیران ارشد سازمان و از طرف دیگر با کاربران، مشتریان، کارمندان، فروشندگان و غیره در تعامل است. قدرت برقراری ارتباط دوستانه، ایجاد اعتماد متقابل، و رفع تنش‌ها از جمله ضروریات این شغل به حساب می‌آید.

۷. درک صحیح از سازمان. یکی از چیزهایی که مدیران ارشد سازمانها در رابطه با

مدیران بخش‌های فناوری اطلاعات گلایه دارند، درک ضعیف آنها از سازمان و

ماموریت‌های آن است. مدیر ارشد فناوری اطلاعات باید قادر به گسترش درک خود از راهبرد های ماموریتی سازمان، مدل عملیاتی، ارزشها، جایگاه بازار و رقبا، و غیره باشد و گرنه قادر به انجام صحیح ماموریت‌های خود نخواهد بود. علاوه بر آن داشتن اطلاعاتی در رابطه با حسابداری، امور مالی، مدیریت زنجیره تولید، بازاریابی، فروش، و توزیع نیز مفید خواهد بود.

۸. تجربه لازم در انطباق فناوری با منافع و اهداف سازمان. جنبه های مختلف

فناوری نظیر «مدیریت منابع سازمانی»^۶، «زیرساختهای وب»، «تجارت الکترونیک»، «مدیریت ارتباط با مشتری»^۷، «اتوماسیون بخش فروش» و غیره چیزهایی هستند که هر روز مطرح می شوند ولی برای اینکه سازمانی بتواند از این امکانات بهره مند شود، عموماً نیاز به یکسری تغییر و تنظیم بر اساس وضع موجود است. داشتن دانش و تجربه مناسب در رابطه برخی بسته های نرم افزاری خاص نظیر SAP، اوراکل، NET. و غیره جزو مواردی است که می تواند به این شغل کمک کند.

۹. داشتن دانش و تجربه در حوزه خاصی از صنعت. داشتن تجربه کاری در یک

حوزه خاص کمک بزرگی برای یک «مدیر ارشد فناوری اطلاعات» به حساب می آید. این خصوصیت باعث افزایش اعتماد متقابل بین کارمندان، مدیران و مشتریان خواهد شد.

۱۰. رهبری. در واقع خصوصیت شماره یک هر مدیر ارشد اطلاعات به حساب می آید.

قدرت رهبری جزو مهارت‌های هر مدیری به حساب می آید. رهبران، آدم‌های ویژه ای هستند (دارای قدرت تخیل بالا، حساس، الهام بخش، عقلانی، دارای شخصیت قوی، مطمئن، دارای قدرت نفوذ، ریسک پذیر، مشوق، مثبت، قوت قلب دهنده، خلاق، هدف گذار، پشتیبانی کننده، اصولی، شایسته احترام، شجاع و گشاده رو). آنها باعث برانگیخته شدن ایده ها شده، بهترین آنها را انتخاب کرده و به آنها تشخص و هویت می بخشند.

۱۱. قابلیت دنبال کردن رویکردهای جهانی در فناوری اطلاعات. دنبال کردن

تغییراتی که در حوزه فناوری اطلاعات رخ می دهد و نیز آگاهی از امکانات شرکتهای

^۶ Enterprise Resource Planning(ERP)

^۷ Customer Relationship Management(CRM)

داخلی و خارجی جزو فعالیتهائی است که هر «مدیر ارشد فناوری اطلاعات» باید در برنامه کاری خود قرار دهد.

۱۲. داشتن تجارب جهانی یا بین المللی. تا چند سال اخیر این خصوصیت اهمیت

زیادی نداشت ولی با رویکردی که اخیراً در ایجاد شرکت های چند ملیتی و ادغام شرکتهای مختلف بوجود آمده است، به نظر میرسد تمامی مدیران ارشد سازمانها نیازمند تجاربی در ابعاد جهانی و بین المللی هستند. آگاهی نسبی از فرهنگها و زبانهای مختلف و شناخت بازارهای جهانی لازم است.

اشباهات مهلك يك «مدیر ارشد فناوری اطلاعات»

۱. وقت گذاشتن بیش از حد برای جلسات. اجازه ندهید منشی شما هر موقع که وقت آزاد

داشتید، برایتان جلسه و قرار ملاقات تنظیم کند به نحویکه هر نیم ساعت با یکی از مشتریان یا روسای خودتان جلسه داشته باشید. کارهای اجرائی را به کارمندان خودتان واگذار کرده و به حرفهای کسانی که فکر میکنند کارهای اجرائی مهمترین بخش کارهای هر مدیری است، توجه نکنید.

۲. خیلی راهبردی کار کردن. وقتی مدیر رده بالاتر از شما می خواهد که «رهبری تغییراتی

که می خواهد در لایه ماموریتی سازمان انجام دهد را بر عهده بگیرید»، نباید زیاد حرفهای ایشان را جدی بگیرید. این مسئله می تواند کل وقت شما را به خود اختصاص داده و از توجه شما به وظایف اصلی تان جلوگیری کند.

۳. خیلی تاکتیکی کار کردن. وقتی مدیر رده بالاتر تان به شما می گوید: «پس از اینهمه

صرف هزینه های کلان در حوزه فناوری اطلاعات، وقتش رسیده که کمی این هزینه ها را محدود کنیم و کنترل بیشتری روی آنها داشته باشیم». دقت کنید که اگر تمام وقتتان را به کنترل هزینه ها و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی و رعایت حد و حدود بودجه و مسائل مالی معطوف کنید، کم از اهداف اصلی دور شده و به یک مدیر رده عملیاتی تبدیل خواهید شد.

۴. جذب حداکثر بودجه. دنبال این نباشید که هر بودجه یا پولی که برای بخش شما در نظر

گرفته شده است را هزینه کنید. توجه کنید که اختصاص بودجه و یا صرف هزینه به خودی خود ارزش نیست و شما در هر صورت اگر بدون داشتن هدف و برنامه خاص اقدام به هزینه های کلان کنید، در برابر آن مسئول خواهید بود.

۵. **پاسخ مثبت دادن به هر درخواستی.** نباید به تمام درخواستهایی که از شما می شود پاسخ مثبت دهید. خودتان را با تاکتیکهایی نظیر واگذاری کارها به بخش خصوصی و بهبود سریع مهارتهای کاری گول نزنید. به محدودیت های خودتان توجه کنید. هر نوع سرمایه گذاری نیازمند مدیریت است و اگر تعداد سرمایه گذاری های همزمان بیشتر شود، کیفیت کارها پایین آمده و احتمال شکست بالاتر خواهد رفت.
۶. **پاسخ منفی دادن به هر درخواستی.** یک حکومت خود کامه برای خودتان درست نکنید. به یاد داشته باشید که شما برای پیشبرد کارها استخدام شده اید و نه برای جلوگیری از فعالیتها و احتمالاً زیر سوال بردن مدیران رده بالاتر سازمان.
۷. **تصور اینکه مدیریت مجموعه برای همیشه ماندگار خواهد بود.** توجه زیاده از حد به تئوریهای توسعه و پروژه های بلند مدت می تواند باعث شکست ماموریتهای شما بشود. نوع ماموریتها و مدیریت سازمان شما هر لحظه ممکن است تغییر کند و برنامه ریزی های خیلی بلند مدت عملاً قابل اجرا نخواهند بود. تمرکز خود را به تعریف و هدایت پروژه هایی با اهداف و نتایج روشن معطوف کنید.
۸. **تصور اشتباه در رابطه با معماری و امنیت.** توجه کنید که معماری و امنیت، ورودی کار شما هستند و نه خروجی. بدون داشتن معماری مناسب و نیز اصول و چارچوب مشخص برای حفظ امنیت اطلاعات، توجه شما معطوف به اجرای پروژه ها شده و در نهایت به هدف اصلی که به اشتراک گذاری اطلاعات است منجر نخواهد شد.
۹. **عدم توجه کافی به مهارتها و امکانات واقعی مجموعه.** توجه کنید که عدم توجه به کارایی و کیفیت کارها و خدماتی که توسط واحد شما ارائه می شود، نمی تواند زیاد ادامه پیدا کند. در صورتیکه کارمندان شما از مهارتهای کافی در کارهایشان برخوردار نیستند، کارها را به پیمانکارهای بیرونی واگذار کرده و و از کارمندان خودتان فقط برای فعالیتهای پشتیبانی استفاده کنید.
۱۰. **عدم توجه به تغییرات سازمانی.** عدم توجه به آنچه در اطراف شما از لحاظ رسمی و سازمانی اتفاق می افتد و تصور اینکه شما تنها یک بخش فنی هستید، در دراز مدت باعث خواهد شد تا از جایگاه واقعی خود به عنوان یک تصمیم گیر در رده بالای سازمان خارج شوید و سرنوشت مجموعه را به دست کسانی بسپارید که اهل اینکار نیستند.