

## نتایج مورد انتظار از برنامه معماری سازمانی

هدف غایی تمامی سازمان‌ها، بهینه کردن ساماندهی نیازهای شرکا و مشتریان، استراتژی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، کسب و کار، افراد، فرآیندها با تکنولوژی می‌باشد. این بهینگی نه تنها عملکرد کارآمد و مقرون به صرفه‌ای ایجاد می‌کند بلکه تحقق صحیح اهداف و مقاصد سازمانی تعریف شده را نیز تضمین می‌کند.

اما برنامه‌ی معماری سازمانی فی‌نفسه نوش‌دارویی برای موفقیت نیست. موفقیت برنامه‌ی معماری سازمانی مستلزم آن است که:

۱. اهداف و مقاصد سازمانی صحیح باشند؛
۲. هیچگونه مسأله‌ی بازدارنده‌ی سازمانی در ابعاد فرهنگی، فرآیند تعیین بودجه و جبران خدمات نیروی انسانی وجود نداشته باشد.

موارد فوق خارج از حیطه‌ی معماری سازمانی هستند. از این‌رو، حتی تلاش وسیع معماری سازمانی ممکن است تنها به نتایج تدریجی منجر شود؛ زیرا مسایل سازمانی بازدارنده می‌تواند اثربخشی معماری سازمانی را محدود سازد.

این امر بدان معنی نیست که تلاش‌های معماری سازمانی کامل نیست و دستاوردهای قابل توجهی به‌همراه نمی‌آورد؛ بلکه مفهوم آن این است که چنانچه در پی تغییری انقلابی در سازمان باشیم، یک رویکرد جامع توأم با نوآوری در مفاهیم کسب و کار که شامل برنامه‌ی معماری سازمانی هم باشد، ضروری است (Jaap Schekkerman, 2004: 51).

## مهمترین کاربردهای معماری سازمانی

در حال حاضر مهمترین کاربردهای معماری سازمانی در سطح دنیا به ترتیب عبارتند از: «ایجاد هماهنگی بین لایه‌های مأموریتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان»، «مدیریت تغییرات سازمانی»، «انتقال سازمان از وضع موجود به وضع مطلوب»، «ارتقاء یا تجدید زیرساختهای فناوری»، «جایگزینی سیستمهای موروثی» و «ارتقاء برنامه‌های کاربردی».

علاوه بر آن، خروجی‌های معماری سازمانی معمولاً جهت تسهیل اموری چون «مدیریت پیچیدگی‌های سازمانی»، «کمک به تصمیم‌گیری‌های سازمانی»، «ایجاد نقشه‌ی راه برای تغییرات»، «اولویت‌گذاری بودجه‌ها»، «کمک به توسعه سیستم‌های اطلاعاتی» و «ایجاد دیدگاهی دقیق نسبت به سازمان و فناوری اطلاعات» مورد استفاده قرار می‌گیرند (صمدی اوانسر، ۱۳۸۴: ۱۲۱).

## مزایای معماری سازمانی

معماری سازمانی مزایای بسیار زیادی در پی دارد که در ادامه به تشریح برخی از مهمترین این مزایا می‌پردازیم:

### • فراهم سازی انعطاف‌پذیری لازم در برابر تغییرات محیطی

شاید بتوان گفت مهمترین دلیل برای معماری سازمانی لزوم انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی است. تجربه نشان داده است که انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی منوط به استفاده از اجزایی است که قابلیت استفاده مجدد داشته و جایگزینی یکی از اجزاء، تأثیر زیادی در اجزاء دیگر نداشته باشد. به همین دلیل معماری سازمانی از مدل‌ها و روش‌هایی استفاده می‌کند که به تدریج اطلاعات، فرآیندها، مکان‌ها، افراد، رویدادها، و اهداف سازمان را از حالت غیرنرمال خارج ساخته و با استفاده از مدل‌هایی نرمال اقدام به توصیف آن‌ها می‌نماید. با اینکار کم‌کم زمینه‌ی استفاده مجدد از اجزاء تشکیل‌دهنده یک سازمان فراهم شده و انعطاف‌پذیری لازم فراهم می‌گردد. بهترین مثالی که در این مورد می‌توان به کار برد، اسباب بازی‌های موسوم به «خانه‌سازی» است که برای تقویت خلاقیت بچه‌ها طراحی شده‌اند (صمدی اوانسر، ۱۳۸۴: ۵۴).

### • تطبیق نیازمندی‌های لایه‌های مأموریتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات

لایه‌ی مأموریتی یک سازمان مصرف‌کننده و کاربر، امکانات و خدماتی است که از طریق لایه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان فراهم می‌شود. این امکانات باید در تطابق کامل با نیازمندی‌های لایه مأموریتی باشند در غیراین صورت فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی فوق‌نه تنها منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان نخواهند شد بلکه چه بسا موجب کاهش آن نیز

می‌شوند در واقع می‌توان گفت «معماری لایه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات» باید در ادامه و برگرفته از «معماری لایه‌ی مأموریتی» سازمان باشد. این موضوع شامل کلیه‌ی جنبه‌های معماری سازمانی اعم از اطلاعات، فرآیندها، مکان‌ها، افراد، رویدادها و اهداف خواهد بود. مورد اخیر یعنی اهداف حایز اهمیت بیشتری است، به‌نحوی که لازم است سند راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات مطابق با سند راهبردهای مأموریتی سازمان باشد (صمدی اوانسر، ۱۳۸۴: ۵۶).

#### • فراهم شدن امکان کنترل و هدایت مؤثر سازمان

هر سازمان به‌منظور انجام مأموریت‌ها و اهداف خاصی ایجاد می‌شود. در واقع مهم‌ترین وظایف مدیران ارشد سازمان‌ها نظارت بر مأموریت‌ها و اهداف فوق و حفظ سازمان در راستای انجام مأموریت‌های خود است. برای انجام این کار لازم است توصیف دقیقی از جنبه‌های مختلف سازمان در اختیار مدیران ارشد باشد تا از طریق شاخص‌هایی قادر به مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مورد نظرشان باشند. از طرف دیگر هدایت و کنترل یک سازمان منوط به داشتن دیدگاهی روشن از «وضعیت مطلوب» سازمان است. در این مورد نیز معماری سازمانی می‌تواند با «ارایه معماری وضع مطلوب» به مدیران سازمان‌ها کمک نماید تا پیوسته فاصله سازمان را از وضع مطلوب سنجیده و در رابطه با عملکرد آتی سازمان تصمیم‌گیری نمایند (صمدی اوانسر، ۱۳۸۴: ۵۷).

#### • امکان استفاده از مؤلفه‌های سیستمی مشترک در سطح سازمان

معماری سازمانی زمینه‌ی تحلیل فرآیندها و اطلاعات سازمان را در لایه‌های مأموریتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان فراهم می‌نماید. این کار می‌تواند به تشخیص فرآیندهای مشابه و ادغام آنها کمک زیادی نماید. در نتیجه امکان استفاده از اجزاء و مؤلفه‌های سیستمی مشترک در بخش‌های مختلف سازمان فراهم شده و در نهایت هزینه‌های توسعه، نصب، آموزش، و پشتیبانی سیستم‌ها کاهش پیدا می‌کند (صمدی اوانسر، ۱۳۸۴: ۵۸).

#### • دسترسی به داده‌ها در فرمت مناسب، در هر زمان و هر مکانی که نیاز باشد

به‌طور عمده هر فردی در هر شغلی نیاز به داده و دسترسی به آن دارد. بسیاری از افراد ۵۰٪ زمان کاری خود را صرف جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز می‌کنند. حتی کارهایی نظیر

جستجو، بازاریابی، طبقه‌بندی، تست، کپی برداری، ثبت، تغییرات، نگهداری و ارسال آنها نیز به صرف زمان زیادی نیاز دارد، بنابراین دسترسی به داده‌ها در هر زمان و هر مکان که به آنها نیاز باشد، بسیاری از فرآیندهای کاری سازمان را تسهیل می‌کند و امری حیاتی است. سایر مزایای معماری سازمانی به شرح زیر است (عباسی، ۱۳۸۴: ۴۹):

### سایر مزایای برنامه‌ریزی معماری سازمانی عبارت است از:

- تکنولوژی اطلاعات برای مدیریت داده به کار می‌رود؛
- نرخ داده‌های اضافی موجود در سیستم‌های بانک اطلاعاتی کاهش می‌یابد؛
- مدل‌هایی برای شناخت حوزه‌های اصلی کسب و کار و عواملی که دارای ارزش افزوده برای کسب و کار هستند، تهیه می‌شود؛
- رویه‌های تصمیم‌گیری مدیریت با استفاده از منابع اطلاعاتی تغییر می‌کند و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در تمام حوزه‌های فرآیندی با دقت‌تر و با داده‌های بروز انجام می‌شود، که همین عامل منجر به بهبود روندها خواهد شد؛
- از راه‌های بلند مدت و کم هزینه که نرخ بازگشت سرمایه بالایی داشته استفاده می‌شود؛
- پاسخگویی به موقع به تغییرات سریع کسب و کار از قبیل محصولات جدید و پاسخگویی بهتر به نیازهای مشتریان وجود دارد؛
- هزینه ورود داده‌ها به سیستم کاهش می‌یابد؛
- بهره‌وری کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد؛
- نگهداری سیستم‌ها به صورت مطلوب و آرایه‌ی خدمات به صورت بهتری انجام می‌شود؛
- مهارت‌ها و میزان اشتیاق و وفاداری کارکنان افزایش می‌یابد (عباسی، ۱۳۸۴: ۵۳).
- درک حقیقت مأموریت، عملکرد و مبانی کسب و کار سازمان در موضوعات نامفهوم جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بهتر؛
- مشخص کردن فرصت‌ها برای ساختاربندی بهتر به منظور افزایش کارایی بدون افزایش قیمت (6: 2001, A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture).

## نتیجه‌گیری

با توجه به عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری و همچنین زمینه‌هایی که نارسایی در آنها باعث ایجاد بیماری و کاهش بهره‌وری می‌شود، و در نظر گرفتن مزایای معماری سازمانی، این مطلب روشن است که برنامه‌ریزی معماری سازمانی ما را به سمت بهبود بهره‌وری سوق می‌دهد.

برای مثال معماری سازمانی با کاهش هزینه‌ها (عباسی، ۱۳۸۴: ۵۱)، افزایش مهارت و انگیزه‌ی کارکنان، بهبود رویه‌ها، بهبود روند تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری کارکنان (همان: ۵۳)، کنترل کیفیت داده‌ها (همان: ۵۲) و ... نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند.

مدل زیر چگونگی تأثیر برنامه‌ریزی معماری سازمانی را بر افزایش بهره‌وری تبیین

می‌کند.



مدل تحقیق:

مزایای برنامه‌ریزی معماری سازمانی	عوامل مؤثر بر بهره‌وری
<p>مشخص کردن فرصت‌ها برای بهبود ساختار به‌منظور افزایش کارایی بدون افزایش قیمت ( A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture, 2001: 6).</p>	<p>بهبود ساختار سازمانی</p>
<p>دسترسی به داده‌ها در فرمت مناسب، در هر زمان و هر مکانی که نیاز باشد بسیاری از فرآیندهای سازمان را تسهیل می‌کند (عباسی، ۱۳۸۴: ۴۹).</p>	<p>بهبود رویه کار</p>
<p>داده‌ها به‌صورت دقیق و معتبر در کل سازمان وجود دارد. داده‌ها در کل سازمان به‌صورت یکپارچه و تحت سرور قابل دسترس خواهند بود (عباسی، ۱۳۸۴: ۵۰).</p>	<p>بهبود توزیع و تولید اطلاعات</p>
<p>رویه‌های تصمیم‌گیری مدیریت با استفاده از منابع اطلاعاتی تغییر می‌کند و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در تمام حوزه‌های فرآیندی با دقت‌تر و با داده‌های به‌روز انجام می‌شود، که همین عامل منجر به بهبود روندها خواهد شد (عباسی، ۱۳۸۴: ۵۳).</p> <p>درک حقیقت مأموریت، عملکرد و مبانی کسب و کار سازمان در موضوعات نامفهوم جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بهتر ( A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture, 2001: 6).</p>	<p>بهبود فرآیند تصمیم‌گیری</p>
<p>کنترل کیفیت داده‌ها (عباسی، ۱۳۸۴: ۵۲).</p>	<p>برنامه‌های کنترل کیفیت</p>
<p>همگرایی به‌سمت دولت الکترونیک (صمدی اوانسر، ۱۳۸۴: ۵۹).</p>	<p>استفاده از سیستم‌های مکانیزه و روش‌های خودکار</p>

مدل تأثیر برنامه‌ریزی معماری سازمانی بر افزایش بهره‌وری (محقق ساخته)