



معماری سازمان دیجیتالی

«چهارمین کنفرانس ملی تحول دیجیتالی»

مجدد قاسمی

۱۴ و ۲۱ مردادماه ۱۴۰۴

www.bpi.ir

Powered by
BANK PASARGAD PUBLIC RELATIONS

معماری سازمان دیجیتال

تعریف معماری سازمان و معماری سازمان دیجیتال

■ **معماری سازمان (Enterprise Architecture)** یک نقشه راه مفهومی است که ساختار و شیوه عملکرد سازمان‌ها را تعریف می‌کند. هدف معماری سازمان، تعیین چگونگی دستیابی مؤثر یک سازمان به هدف‌های فعلی و آینده خود است. **معماری سازمان شامل فرایند تحلیل، برنامه‌ریزی، طراحی و در نهایت پیاده‌سازی تحلیل‌ها در یک سازمان است^۱**

■ **معماری سازمان دیجیتال (Digital Enterprise Architecture)** ابزاری برای هم‌راستا کردن راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات و همچنین به‌عنوان آغازی برای تحول دیجیتال در نظر گرفته می‌شود. همچنین **معماری سازمان دیجیتال، تمامی حوزه‌های سازمان (شامل کسب‌وکار، داده، برنامه‌های کاربردی و فناوری)** را در بر می‌گیرد و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها را بر فرایندها و عملکردهای کسب‌وکار، ترسیم می‌کند.^۲

- معماری سازمان دیجیتالی با تمرکز ویژه بر تحول دیجیتالی، سازمان سنتی را متحول می‌کند و هدف آن پشتیبانی از پذیرش سریع فناوری‌های دیجیتالی، چابکی کسب‌وکار و نوآوری است؛
- معماری سازمان دیجیتالی، به عنوان یک نیاز برای تحول دیجیتالی، به سازمان‌ها کمک می‌کند ساختار، فرایندها و فناوری‌های خود را به طور مؤثری تنظیم نمایند تا تمامی اجزا به طور هماهنگ برای دستیابی به هدف‌های تحول دیجیتالی، عمل کنند.

اطلاعاتی که در معماری سازمان دیجیتالی ذخیره می‌شود، مزایای زیر را ایجاد می‌کند:

همسوسازی فرایندهای آماری کسب و کار با چشم‌انداز و مأموریت سازمان

۱

شناسایی وضعیت موجود و کشف شکاف‌ها

۲



همسو نمودن فناوری اطلاعات با کسب و کار

۳

Source: UN ESCAP (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific), 2020.

◆◆ نقش دیجیتالی کردن معماری سازمان در تحول دیجیتالی ◆◆



Source: ITU (International Telecommunication Union), 2019.

زیر ساخت فناوری (Technology) ☒

عملکرد (Performance) ☒

امنیت (Security) ☒

کسب و کار (Business) ☒

یکپارچگی (Integration) ☒

داده (Data) ☒

حکمرانی (Governance) ☒

برنامه کاربردی (Application) ☒

تشریح ابعاد معماری سازمان دیجیتالی

کسب و کار

تعیین خدمات، قابلیت‌ها و فرآیندهایی که عملکرد سازمان را عملیاتی و هدف‌ها را محقق می‌کنند.

عملکرد

تدوین مأموریت، هدف‌ها و شاخص‌هایی که اولویت‌ها، تصمیم‌ها و دست‌آوردها را هدایت می‌کنند.

برنامه کاربردی (Application)

نرم‌افزار و سامانه‌های فناوری اطلاعات که امکان خودکارسازی کسب و کار و عملیات را فراهم می‌کنند.

داده

چگونگی توصیف، ذخیره‌سازی، تبادل و پردازش داده‌ها و اطلاعات را مشخص می‌کند.

تشریح ابعاد معماری سازمان دیجیتالی – ادامه

امنیت

تعیین چگونگی محافظت و در دسترس قرار گرفتن اطلاعات.

زیرساخت فناوری

فراهم کردن زیرساخت فیزیکی فناوری اطلاعات و ارتباطات.

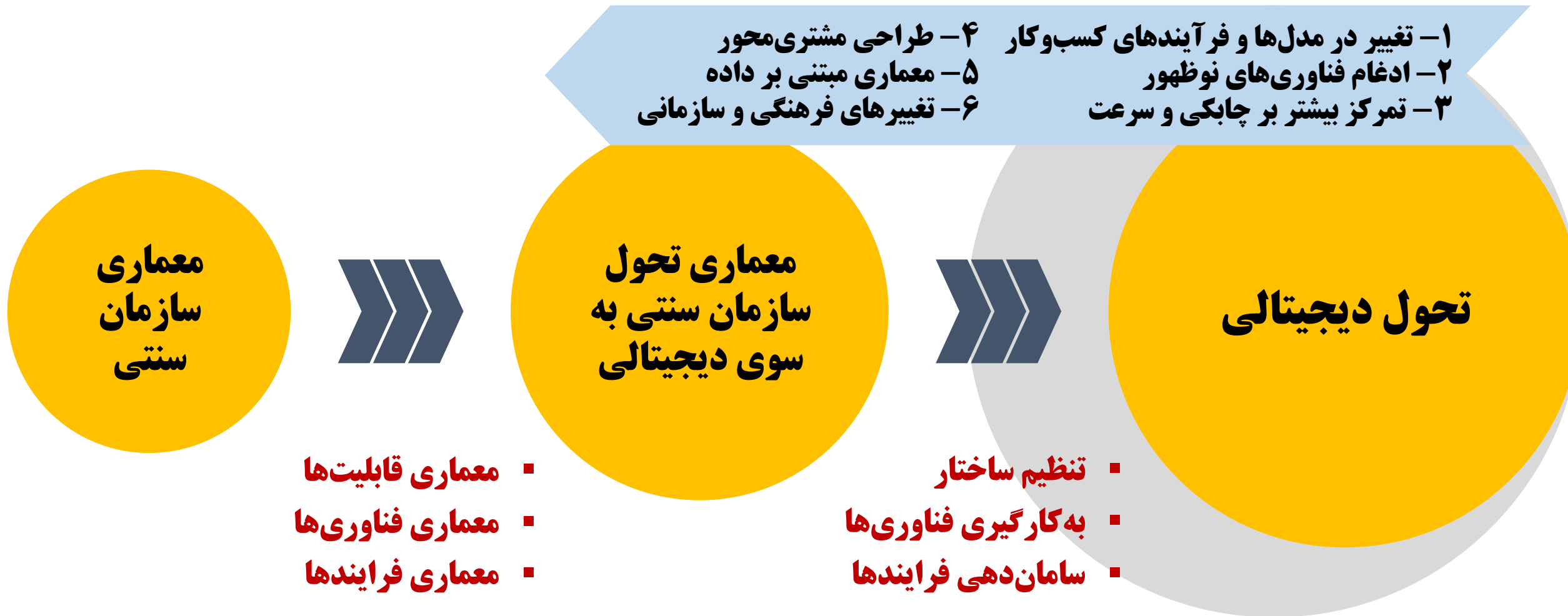
حکمرانی

تعیین اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها که برای عملیات بی‌وقفه سازمان لازم است.

یکپارچگی

تعیین روشی که در آن همه جنبه‌های سازمان، هم‌گرا و هماهنگ می‌شوند.

چارچوب تأثیر معماری سازمان بر تحول دیجیتال



◆◆ نقش رهبران در معماری سازمان دیجیتالی ◆◆

♦♦♦ ضرورت رهبری معماری سازمان دیجیتالی

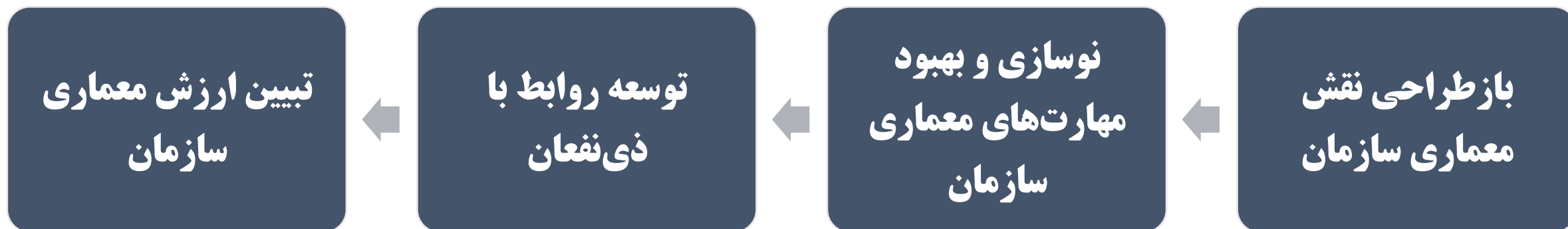
- با توجه به اهمیت آشکار معماری سازمان در موفقیت تحول دیجیتالی، رهبران سازمان نه تنها باید معماری سازمان را در دستور کار خود قرار دهند، بلکه باید به طور کامل به بخش‌های معماری سازمان قدرت و اختیار دهند. در این مسیر رهبران دیجیتالی می‌توانند نوآوری را بدون «هزینه‌های بالا»، «پیچیدگی زیاد» و «زمان زیاد ورود به بازار»، پیش ببرند؛^۱
- رهبران معماری سازمان، باید نیازهای معماری «تیم‌های سریع تولید محصول»^(۱) را درک و حمایت کنند. آن‌ها به خدمات معماری سازمان و مدل‌های عملیاتی انعطاف‌پذیرتری نیاز دارند تا از خواسته‌های متغیر و متنوع شرکت‌های دیجیتالی پشتیبانی کنند؛^۲
- رهبران معماری سازمان، باید مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای حمایت مؤثر از معماری را بازبینی و اولویت‌بندی کنند. هم‌چنین اقدام‌های ابتکاری را برای ارتقاء و تنوع مهارت‌های تیم‌های موجود خود، ایجاد کنند تا با تقاضاهای در حال تغییر سازمان، هم‌گام شوند.^۲

1- Rapidly Moving Product Teams

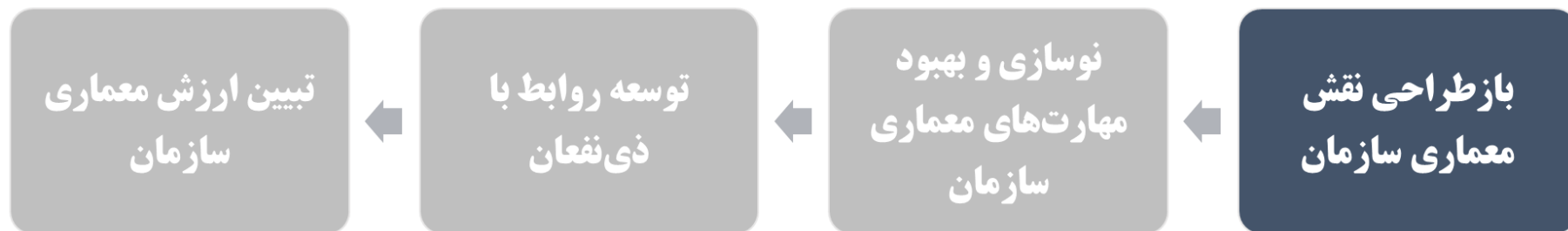
Source: 1-Mckinsey, 2021;

2-Gartner, 2023.

برای تقویت رشد پایدار کسب و کار و افزایش مقاومت در دنیای متغیر، بی ثبات، پیچیده و مبهم امروزی، لازم است عملکرد معماری سازمان به طور راهبردی بازتعریف شود. در این راستا مراحل بازطراحی و پیکربندی مجدد به شرح زیر است:



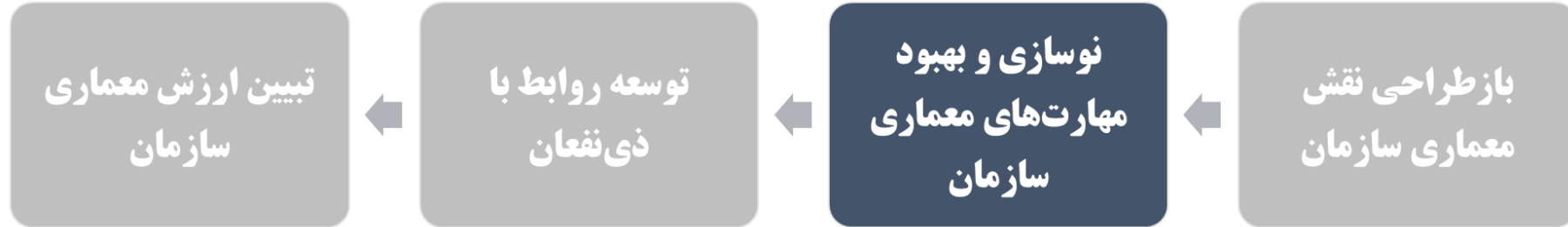
◆◆◆ نقشه راه رهبری معماری سازمان – بازطراحی نقش معماری سازمان



اقدام‌های مرتبط با «بازطراحی نقش معماری سازمان»

- ایجاد مدل معماری سازمانی پاسخ‌گو به اولویت‌های کسب‌وکار؛
- تعریف «ارزش پیشنهادی»، «مدل عملیاتی» و «سرمایه انسانی» برای حمایت از کسب‌وکار دیجیتالی و محصول‌محور؛
- تعریف نقش و تناسب جایگاه «معماران کسب‌وکار»، «معماران محصول و راه‌کارها» و «معماران سکوها».

◆◆◆ نقشه راه رهبری معماری سازمان – نوسازی و بهبود مهارت‌های معماری سازمان



اقدام‌های مرتبط با «نوسازی و بهبود مهارت‌های معماری سازمان»

- جذب، حفظ و توسعه یک تیم معماری سازمان در کلاس جهانی؛
- ارزیابی مجدد نقش‌های معماری سازمان به منظور شکل‌دهی راهبردها، هدایت تیم‌های توزیع شده (Distributed Team) ^(۱) و نوسازی مبانی دیجیتالی؛
- بهبود و نوسازی مهارت‌های معماری سازمان برای کمک به هماهنگ‌سازی منابع و زمینه‌سازی برای ایجاد تغییرهای چابک و مقاوم (Resilient Change) ^(۲) توسط تیم‌های توزیع شده محصول.

۱- به گروهی از افراد اشاره دارد که به صورت جغرافیایی پراکنده هستند و از طریق ابزارهای دیجیتالی و ارتباطی با هم همکاری می‌کنند.

۲- توانایی فرد یا سازمان برای انطباق مؤثر با چالش‌ها، استرس‌ها و شرایط سخت و بازگشت سریع به شرایط عادی به جای تحلیل رفتن در اثر برهم‌زننده‌ها.

Source: Gartner, 2023.

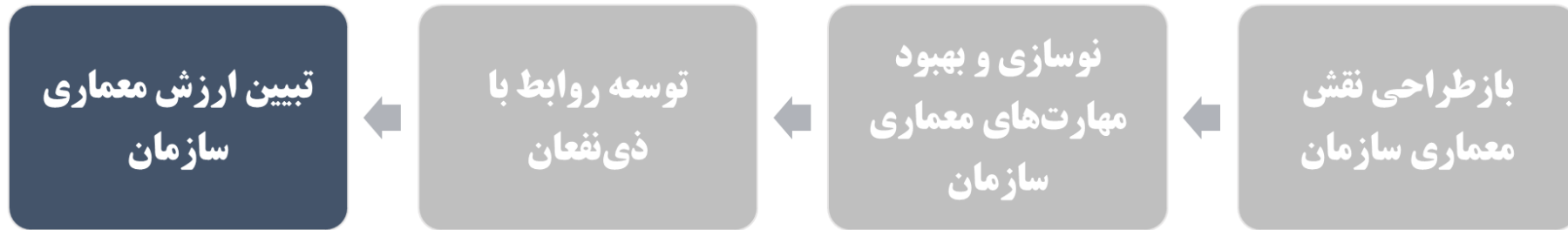
◆◆◆ نقشه راه رهبری معماری سازمان – توسعه روابط با ذی نفعان



اقدام‌های مرتبط با «توسعه روابط با ذی نفعان»

- برقراری ارتباط با مخاطبان متنوع و متقاعد نمودن آن‌ها و ایجاد امکان همکاری مؤثر؛
- طراحی روش‌های تعامل برای معماری سازمان به منظور راهنمایی و توانمندسازی ذی نفعان توزیع شده؛
- تعریف «روابط ذی نفعان» و «روش‌های تعامل» برای معماران کسب و کار، راه کارها و سکوها.

◆◆◆ نقشه راه رهبری معماری سازمان – تبیین ارزش معماری سازمان



اقدام‌های مرتبط با «تشریح و تبیین ارزش معماری سازمان»

- خلق و ارائه خدمات معماری سازمان به ذی‌نفعان؛
- توسعه گفتمان‌ها، معیارها و کارت‌های امتیازی نتیجه‌محور با تمرکز بر نیازهای مخاطبان هدف؛
- جایگاه‌یابی برای برند معماری سازمان در جهت انتقال ارزش کسب‌وکار معماری سازمان به بهترین شکل.

رویکرد نوین حکمرانی معماری سازمان

مبتنی بر چارچوب حکمرانی چابک

♦♦♦ رویکرد نوین حکمرانی معماری سازمان

رویکرد نوین، بر انطباق مؤثر با **تغییرات فناوری و نیازهای کسب و کار** تأکید دارد. در این راستا، تمرکز از «**بهینه‌سازی برای جنبه‌هایی نظیر جلوگیری از تکرار امور و کاهش هزینه‌ها**»، به «**دستیابی به نتایج بهتر نظیر ارزش آفرینی سریع‌تر و ارتقاء رضایت مشتریان و همکاران از طریق کارایی**»، انتقال یافته است.

در گذار از رویکرد سنتی به رویکرد نوین حکمرانی معماری سازمان، اتخاذ یک **چارچوب حکمرانی چابک در معماری سازمان**، می‌تواند راه‌گشا باشد.

معیارهای حکمرانی چابک در معماری سازمان

- ورود سریع‌تر به بازار (Faster Time to Market)؛
- رضایت مشتری (Customer Satisfaction)؛
- سازگاری با تغییرات (Adaptability to Change)؛
- کیفیت ارائه خدمات (Quality of Deliverables)؛
- مشارکت سرمایه انسانی (Employee Engagement)؛
- کاهش ریسک (Risk Reduction)؛
- کارایی و بهره‌وری (Efficiency and Productivity)؛
- نوآوری و خلاقیت (Innovation and Creativity)؛
- مدیریت بودجه و منابع (Budget and Resource Management)؛
- تعامل میان تیم‌ها (Collaboration across Teams)؛
- یادگیری و بهبود (Learning and Improvement)؛
- هم‌سویی با اهداف راهبردی (Alignment with Strategic Objectives)؛
- انعطاف‌پذیری و مقیاس‌پذیری (Flexibility and Scalability).

چالش‌های گذار به رویکرد نوین و نقش چارچوب حکمرانی «چابک» در معماری سازمان

چالش‌های گذار به رویکرد نوین	نقش چارچوب حکمرانی چابک در معماری سازمان
حمایت مدیران اجرایی	ارائه نتایج ملموس به صورت زودهنگام، موجب جلب حمایت و هم‌سویی راهبردی مدیران اجرایی و ذی‌نفعان می‌شود.
تغییرات فرهنگی	تعریف معیارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد نتیجه‌محور با تأکید بر «ایجاد اعتماد»، «ارتقاء شفافیت» و «رویت‌پذیری دست‌آوردهای قابل اندازه‌گیری»، به سازمان‌ها در غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی، کمک می‌کند.
تأمین منابع	تمرکز بر تخصیص بهینه منابع، ارتقاء مهارت‌ها، بهبود بهره‌برداری از منابع و همکاری در قالب تیم‌های چندوظیفه‌ای (کارگروه‌ها)، به غلبه بر محدودیت‌های منابع کمک می‌کند.
همکاری میان تیم‌ها	ترویج مالکیت و مسئولیت مشترک برای معیارهای حکمرانی از پیش تعیین شده و جلب مشارکت ذی‌نفعان از تیم‌های مختلف سازمان، به سازمان برای غلبه بر تفکر جزیره‌ای کمک می‌کند.

سیپاس از حُسن توجه شما

مرداد ۱۴۰۴

www.bpi.ir

Powered by
BANK PASARGAD PUBLIC RELATIONS