



راهنمای مدیران

چرا باید معماری سازمانی داشته باشیم؟

مجتبیٰ عندلپ آذر

اگر می‌خواهیم از نعمت‌های موجود استفاده نموده و به راحتی قادر به تامین نیازمندی‌های خود باشیم و در عین حال مجبور به قربانی کردن بسیاری از قابلیت‌های اساسی خود نباشیم، باید بر روی ماورای ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و حرفه‌ای موجود به شکل معمار گونه‌ای سرمایه‌گذاری کنیم.

جان زکمن

مقدمه:

بصورت ناخواسته ساختاری ایجاد شده که تمرکز بر اشیاء داشته و با تعریف اشیاء در سازمان و با این رویکرد این نوع معماری بصورت ناخواسته ایجاد شده است. برای مثال تلاش سازمان‌ها برای سرو سامان دادن به مدارک و مستندات خود یک معماری شیء‌گرا است. گاهی نیز بمنظور هدایت درست تمامی فعالیت‌ها به نحوی

باید گفت که تمامی سازمان‌ها به نوعی معماری داشته و دارند و درحقیقت می‌توان گفت تمامی تلاش و کوشش سازمان‌ها برای نیل به اهداف و مأموریتشان در یک بستر معمارگونه شکل گرفته است. با این تفاوت که نگاه‌های متفاوتی به این برداشت از معماری در سطح سازمان شده است. گاه



نمودارها و مستندات که بمنظور تعریف ماموریت‌ها، اطلاعات لازم جهت انجام ماموریت‌ها، فناوری‌های مورد نیاز و فرایندهای انتقالی لازم جهت راه‌اندازی فناوری‌های جدید در پاسخ به تغییرات ماموریت‌ها، بکار گرفته می‌شود.

معماری سازمانی شامل موارد زیر می‌باشد:

- معماری وضع موجود
- معماری وضع مطلوب

● معماری (سند) انتقالی از وضع موجود به وضع مطلوب در این فضای کسب و کار پیچیده که هر روز متناسب با پیشرفت تکنولوژی راه کارهای متفاوتی عرضه می‌گردد، اولین سوال مدیریت این است که چرا معماری سازمانی؟

پاسخ به این سوال را می‌توان بدین شکل داد که اگر مدیری در موارد ۱۳ گانه زیر دارای دغدغه فکری می‌باشد و بدنبال راهکاری جهت پاسخگویی به آنها می‌باشد، مجبور است که معماری سازمانی را بعنوان راه حل غایی و نهایی انتخاب نماید.

ذکر این نکته مجدداً حائز اهمیت می‌باشد که موارد ذیل تنها نگاهی اجمالی به بخش‌ها و رویکردهای یک سازمان دارد و مدیران و هدایت‌کنندگان سازمان متناسب با عملکرد، فرهنگ، محیط و قوانین حاکم بر سازمان‌ها می‌توانند به این لیست بیفزایند.

۱- دغدغه‌هایی در مورد سرمایه‌گذاران و سهامداران خارجی (منظور افراد یا سازمان‌هایی هستند که در فعالیت‌های جاری سازمان نقشی ندارند و صرفاً با سرمایه‌گذاری در سازمان بصورت خرید سهام سازمان و یا سرمایه‌گذاری مستقیم و یا اعطای وام بعنوان سهامدار و سرمایه‌گذار سازمان شناخته می‌شوند).

◀ احساس کنید که از عملکرد سازمان ناخشنود باشند.

◀ احساس کنید که انتظاراتی که از سازمان متناسب با میزان سرمایه‌گذاریشان داشته‌اند محقق نشده باشد.

◀ احساس کنید که سرمایه‌شان به اندازه کافی در استراتژی‌های سازمان انعکاس داده نشده است.

۲- فرایندهای کسب و کار:

◀ فرایندها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که در نهایت منجر به ایجاد مجموعه‌ای غیر لازم و ضروری شده است.

که به درستی با یکدیگر کارکنند ساختاری را ایجاد نموده‌اند که معماری با تمرکز بر تکنیک‌ها می‌باشد و در حقیقت تعریف دیگری از تعاریف اولیه معماری سازمانی داشته‌اند.

این نوشتار سعی دارد با زبانی ساده و گویا به الزام اجرا و وجود معماری سازمانی برای کلیه سازمان‌ها در بخش‌های گوناگون اقتصادی و غیراقتصادی بپردازد.

مفاهیم معماری سازی

سازمان‌ها می‌توانند زمانی به رویکرد و راه حل معماری سازمانی بعنوان یک راه حل تقریباً نهایی نظر داشته باشند که دغدغه‌های تقسیم‌بندی شده زیر که تنها مثال و گوشه‌ای از دغدغه‌های سازمانی است تمامی نیرو و تمرکز هدایت‌کنندگان سازمان را متوجه خود کرده باشد. همچنین مشکلات فراگیر و سازمانی، همزمان با پیشرفت تکنولوژیکی و اطلاعاتی عصر حاضر، که از یک طرف فرصت را برای یافتن راه حل‌های جامع و فراگیر بسیار اندک نموده است و از طرف دیگر در صورت عدم

تصمیم‌گیری و اجرای صحیح در زمان مناسب، سازمان‌ها فرصت‌ها و بازارهای خود را بسرعت از دست داده و اندازه و حجم مشکلات سازمانی از حیثه دیپارتمان‌ها و افراد فراتر رفته و در ابعاد مشکلات ساختاری خود را نمایان می‌سازند.

قبل از اینکه به بیان این دغدغه‌ها بپردازیم یک تعریف کلی از معماری و معماری سازمانی خواهیم داشت*:

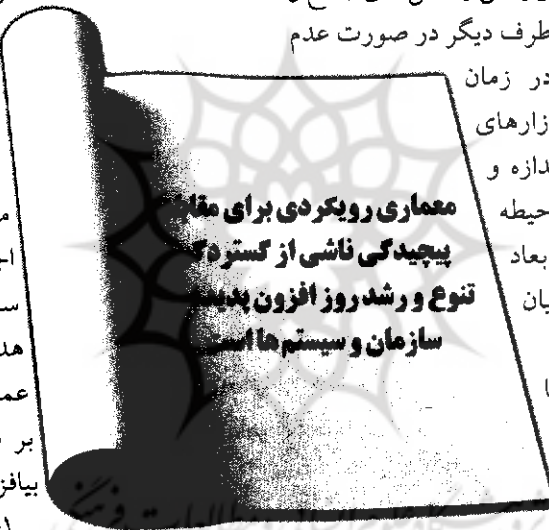
بعد علمی: معماری رویکردی برای مقابله با پیچیدگی ناشی از گستردگی، تنوع و رشد روز افزون پدیده‌ها، سازمان و سیستم‌ها است.

بعد هنری: معماری به جنبه‌های زیبایی‌شناختی، ظرافت‌ها و زنده نگه داشتن سبک‌های متنوع و لطافت‌های معنوی نهفته در فرهنگ و تمدن بشری توجه دارد.

بعد تجربی: معماری همانا حاوی الگوهای تجربه شده معرفتی است که بارها و بارها قابل تکرار بوده و در گذر زمان نیز ارزش‌های افزوده جدید را در خود ذخیره می‌کنند.

منظور از معماری: «تعیین ساختار کلی سیستم‌ها و روش‌هایی است که این ساختار را قادر به تامین ویژگی‌های کلیدی سیستم می‌نماید.»

معماری سازمانی: مجموعه‌ای است از نقشه‌های فنی،





ه) لایه‌های بیشمار در معماری وجود داشته باشد که باعث پیچیدگی و عدم سهولت برای کاربران نهایی گردد. (و) معماری کسب و کار الکترونیک بطریقی طراحی شده باشد که حداقل نوآوری و تکیه بر مهارت‌های فردی در آن وجود داشته باشد و از رشد خلاقیت کارکنان جلوگیری شود. (ز) استانداردهای صنعت و بهترین شیوه‌ها را ملاک کار خود قرارداد و هرگونه تخطی و تغییر را جایز نشمارید. (ح) ایجاد گستره وسیعی از زبان‌های برنامه نویسی و برنامه‌های کامپیوتری

۶- احساس کنید که زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات، اجزاء و جزئیات شبکه‌ها، مدیریت شبکه‌ها و مراکز تماس، به اندازه کافی مقیاس متعادلی برای حرکت به سمت کسب و کار الکترونیک نباشند و شما باز هم مجبور به افزایش آنها باشید.

۷- احساس کنید که تمامی مدارک نظارتی، قوانین و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی با محدودیت‌های زیر مواجه شده‌اند یا می‌شوند:

- ◀ ادراک نادرست و ضعیف موارد فوق و تعامل نادرست آنها بین رهبری سازمان و کارکنان
- ◀ احساس کنید که بخاطر مدارک فوق مدیران اهداف را نادیده می‌گیرند و از آنها می‌گذرند.
- ◀ احساس کنید که کنترلی بر خودداری کارکنان و فرایندها از استفاده از

مواد غیر قابل استفاده در سازمان ندارید.

۸- احساس کنید که استراتژی‌های نامناسبی را برای مواقع مورد نیاز نمی‌توانید طراحی و اجرا نمایید.

۸- منظور از استراتژی‌ها:

- ◀ احساس کنید که ماهیت و فلسفه وجودی استراتژی‌های سازمان به درستی توسط کارکنان درک نشده است.
- ◀ احساس کنید که استراتژی‌های طراحی شده به اندازه کافی و به موقع نمی‌تواند جوابگوی استراتژی و عملکرد رقبا باشد.
- ◀ احساس کنید که معیارهایی برای اندازه‌گیری عملکرد سیستم‌ها و یا برنامه‌هایی برای ارزیابی و نشان دادن عملکرد فرایندها و سازمان در اختیار ندارید.

◀ احساس کنید که استراتژی‌های طراحی شده و یا اجرا شده سازمان شما بدون توجه به استراتژی‌های سازمان‌های مادر و

◀ احساس کنید که شاخص‌ها و اهرم‌های مالی و سرمایه‌گذاری سازمان جوابگوی سرعت تغییر در تکنولوژی اطلاعات و بسته‌های کاری نیستند.

◀ احساس کنید نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سازمان بصورت ضعیفی تعریف و تبیین شده باشد.

◀ احساس کنید اغلب در فرایندها مشکلاتی بوجود می‌آید که قابل تفکیک و جداسازی از یکدیگر نیستند و ریشه‌یابی مشکلات با توجه به پیوستگی فرایندها قابل جداسازی و تحلیل نباشد.

۳- احساس کنید که کارکنان و مشتریان ناگزیرند کار سخت و طاقت فرسایی برای یافتن، نگهداری و بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز خود انجام دهند.

۴- احساس کنید که منابع اطلاعاتی و سوابق کامل نیستند، تکه تکه و جدا از یکدیگر هستند، تاریخ گذشته و غیرقابل استفاده هستند و اطلاعات غیرضروری بیش از نیاز وجود دارد و نگهداری می‌شود.

۵- احساس کنید که بسته و برنامه‌های کاربردی داخلی (چه در داخل شرکت تهیه می‌شوند و چه در خارج از شرکت طراحی و تولید می‌شوند):

- غیرسرمایه‌ای هستند.
- خیلی گران هستند.
- دارای کیفیت پایینی هستند.
- دارای عملکرد ضعیفی هستند.

● استفاده نامتناسب از یک

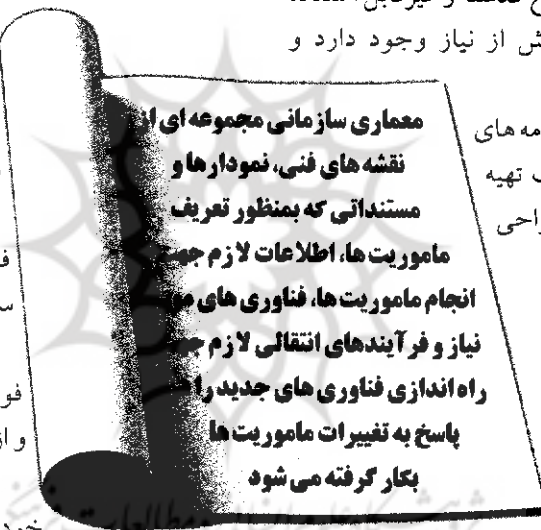
مقدار از منابع و نگهداری آن متناسب با میزان سرمایه‌گذاری در آنها نمی‌باشد و در مقایسه با وظایف و کارکردهای جدید ناتوان هستند.

● ضعیف بودن میزان امنیت و عدم حفظ استقلال و محرمانگی اطلاعات سازمان.

● کارکنان در اثر استفاده از این بسته‌های کاری کمتر از مهارت‌های خود به دلایل زیر استفاده کنند:

- الف) حفظ امنیت
- ب) متدولوژی دوره عمر سیستم (تغییرات مکرر در سیستم‌ها)
- ج) برنامه‌ریزی سرمایه و کنترل سرمایه‌گذاری (تمرکز روی بازگشت سرمایه)

د) معماری داده‌ها به گونه‌ای باشد که خلاقیت و نوآوری در سازمان را محدود کند.





اصلی در صنعت می باشد.

۹- بودجه:

◀ احساس کنید که کارکنان درک درستی از بودجه سازمان و چرایی آن ندارند.

◀ احساس کنید که بودجه طراحی شده هیچ سنخیت و رابطه مشخصی با عملکرد، نرخ رشد و تجربیات گذشته سازمان ندارد. و به نوعی عدم سازگاری یا رشد و توسعه ای که در گذشته داشته آید دارد.

◀ احساس کنید که بدون توجه به عملکرد و قابلیت های سازمان طراحی و تدوین گردیده است.

◀ احساس کنید که بودجه فعلی بدون توجه و لحاظ داشتن با استراتژی های سازمان طراحی شده است.

◀ احساس کنید که بودجه سازمان به اندازه کافی نمایشگر و تبعیت کننده از قوانین و ارتباطات داخلی سازمان نیست.

۱۰- مدیریت عملکرد:

◀ احساس کنید که کارکنان درک درستی

از معیارهای عملکردی و ارزیابی عملکردی طراحی شده در سازمان ندارند و نمی توانند ارتباط مناسبی با این راهکار ایجاد نمایند. و اساس چرایی و فلسفه وجودی آن برای کارکنان نامفهوم و گنگ باشد.

◀ احساس کنید سیستم و یا برنامه های مدیریت عملکرد شما با استراتژی های سازمان تناسب ندارد.

◀ احساس کنید که سیستم مدیریت عملکرد شما به اندازه کافی نمایشگر قوانین و ارتباطات داخلی و تعاملات موجود سازمان نباشد.

◀ احساس کنید که برای اجرای مدیریت عملکرد داده های معتبر و به اندازه کافی در دسترس ندارید.

◀ احساس کنید که داده ها و اطلاعات موجود نیز به اندازه کافی دارای دقت و صحت جهت اتخاذ تصمیمات و کاربردی کردن نتایج حاصله ندارد.

۱۱- منابع و پروژه ها:

◀ احساس کنید عملکرد و میزان و هدایت آنها با استراتژی های سازمان تناسب نداشته باشد.

◀ احساس کنید که هدایت آنها در دست مدیران معتبر و تصدیق شده ای (شایسته) نمی باشد.

◀ احساس کنید که به هر نحوی عملکرد و پیشرفت آنها

درست، به موقع و موثر نشان داده و ارزیابی نشوند.

◀ احساس کنید از رفتار و تاثیرات تعاملی آنها با داخل و خارج از سازمان درس گرفته نشود و باعث یادگیری سازمانی نشود و عملیات اضافی و بعضاً اشتباهات دوباره اتفاق بیفتد.

۱۲- مدیریت دارایی ها:

◀ احساس کنید که برحسب اتفاق و یا سهل انگاری اجازه داده شود بیش از حد ضایع شوند.

◀ احساس کنید که بصورت واقعی و دست یافتنی قابل برگشت به شکل یک سرمایه مطمئن برای سازمان نباشند.

۱۳- مدیریت نیروی کار:

◀ احساس کنید عملکرد و میزان و هدایت آنها با استراتژی های سازمان تناسب نداشته باشد.

◀ احساس کنید که هیچ نقطه اشتراکی با مهارت ها، انگیزش ها و نیازمندی های روحی و فکری نیروی کار نداشته باشد.

◀ احساس کنید که این منبع سازمانی بعنوان یکی از سرمایه های اصلی سازمان بصورت واقعی و دست یافتنی قابل برگشت به عنوان سرمایه ای مطمئن برای سازمان نباشد و در سرمایه گذاری در این حیطه پرهیز کنید.

کلیه موارد ذکر شده تنها گوشه ای از دغدغه ها و چالش های پیش روی سازمان ها می باشد. معماری سازمانی بعنوان راهبرد و راه کاری مشخص جهت تقسیم بندی منابع سازمان و قابل ارزیابی و اندازه گیری کردن آنها تلاش دارد تا با رویکردی نوین به مفاهیم معماری اطلاعات از یک سو و معماری کل سازمان از سوی دیگر به ساختار و طراحی یکپارچه ای دست یابد تا سازمان بتواند ضمن حفظ تمامی تجربیات خویش با حد اکثر بهره برداری از منابع و با بازگشت پذیری این منابع بعنوان سرمایه های اصلی سازمان و تعاملات با محیط خارجی و داخلی، ساختار منسجمی را ایجاد و بهبود بخشیده تا جوابگوی تغییرات محیطی و رشد و گسترش اهداف سازمانی باشد. ■

فهرست منابع جهت کسب اطلاعات بیشتر:

۱- از مجله تکفا شماره سوم

Enterprise Architecture Planning(EPA)-Steven H Spewak-1987

Enterprise Architecture using the zachman framework

www.enterprise-architecture.info

www.feac institute.Com

