



انجمن انفورماتیک ایران

از سلسله وینارهای
گروه تخصصی معماری سازمانی انجمن انفورماتیک ایران

معماری سازمانی و بهره‌وری

Productivity & EA

فاطمه پهلوانی
مشاور کسب و کارهای نوین صنایع خودروسازی کرمان
رئیس سابق سازمان ملی بهره‌وری ایران

تاریخ برگزاری:

۲۴ مرداد ۱۴۰۱

معماری سازمانی و بهره‌وری
Productivity & EA

1

مفهوم بهره‌وری و مصادیق آن در
سازمان‌های مختلف

2

ابزارهای بهره‌وری

3

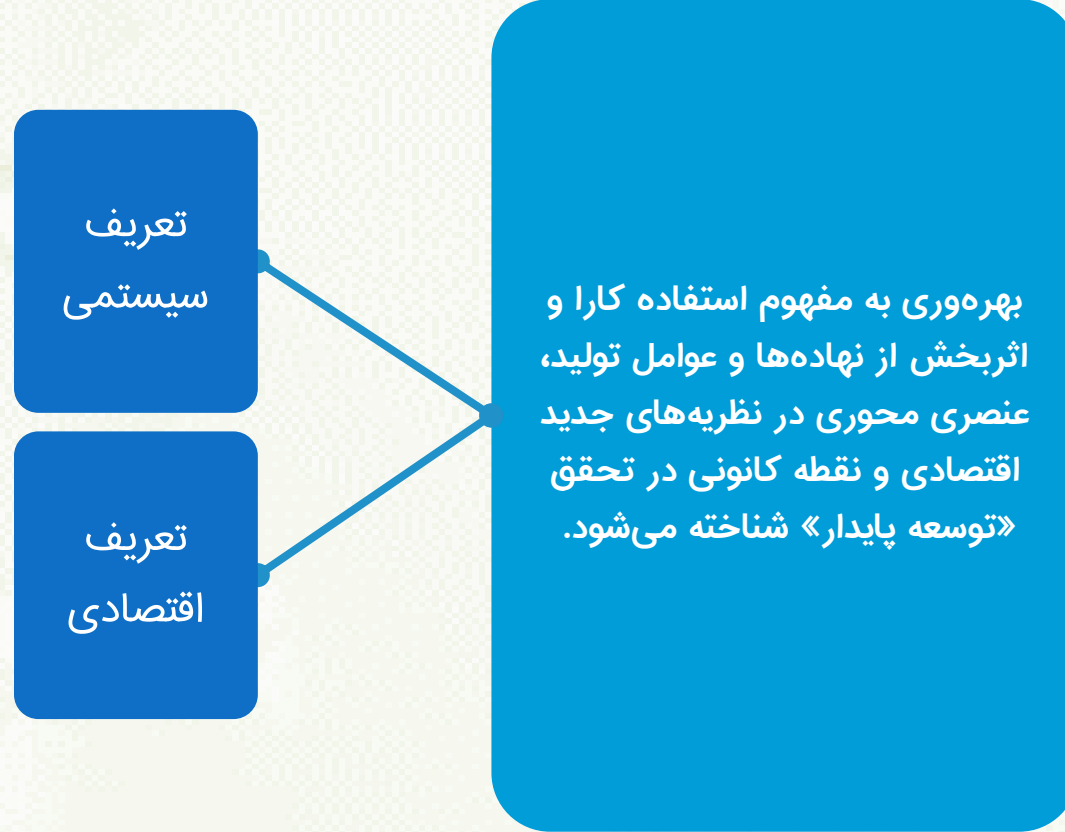
نسبت معماری سازمانی با بهره‌وری

فهرست
مطالب



مفهوم بهره‌وری و مصادیق آن در سازمانهای مختلف

- تعریف بهره‌وری
- سطوح بهره‌وری
- بهره‌وری اقتصاد
- بهره‌وری و انواع سازمان
- بهره‌وری در سازمانهای بخش عمومی

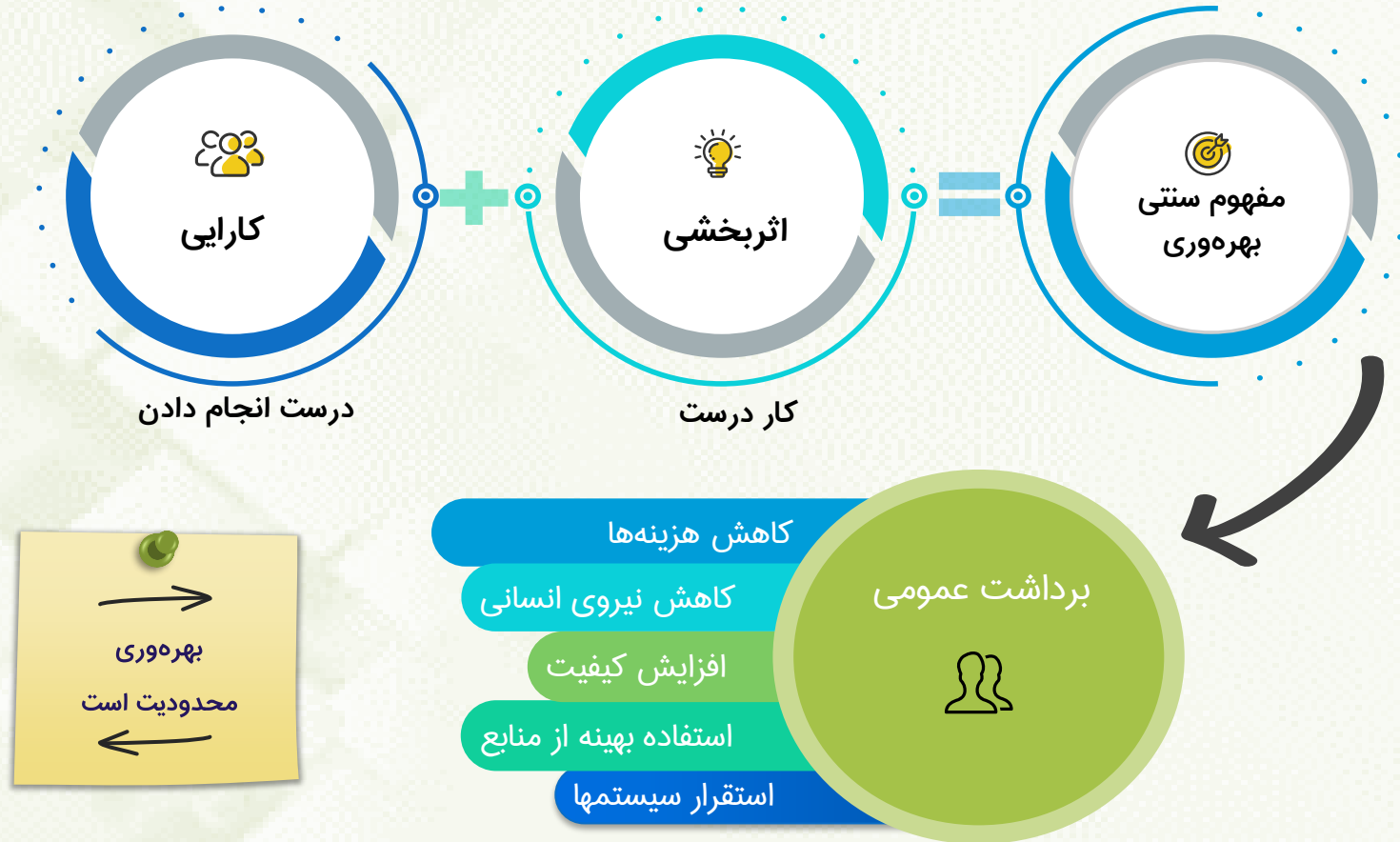


سطوح بهره‌وری

پل کروگمن: بهره‌وری در کوتاه‌مدت هیچ چیز نیست، اما در بلندمدت همه چیز است

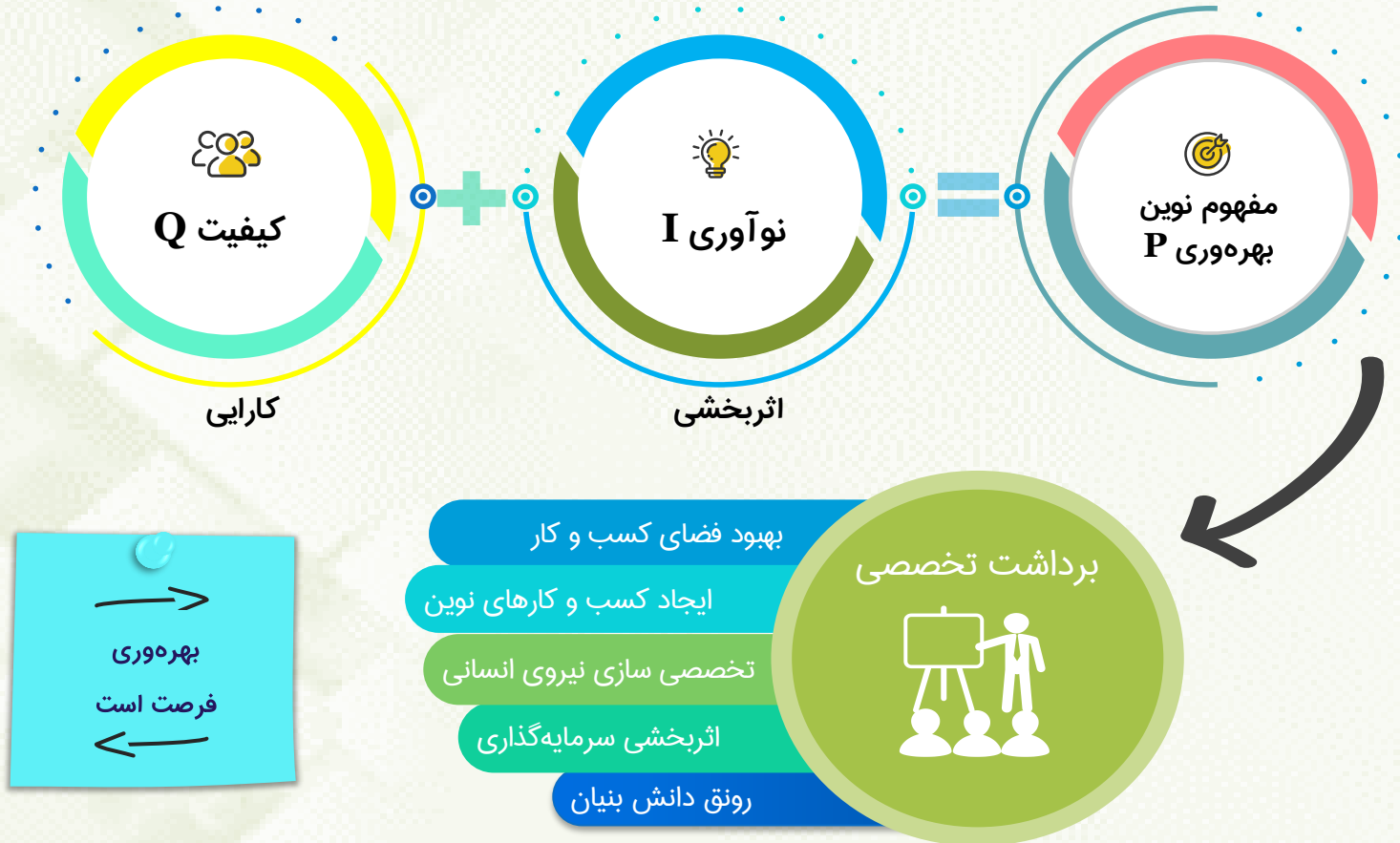


تعریف سیستمی بهره‌وری





تعریف سیستمی بهره‌وری

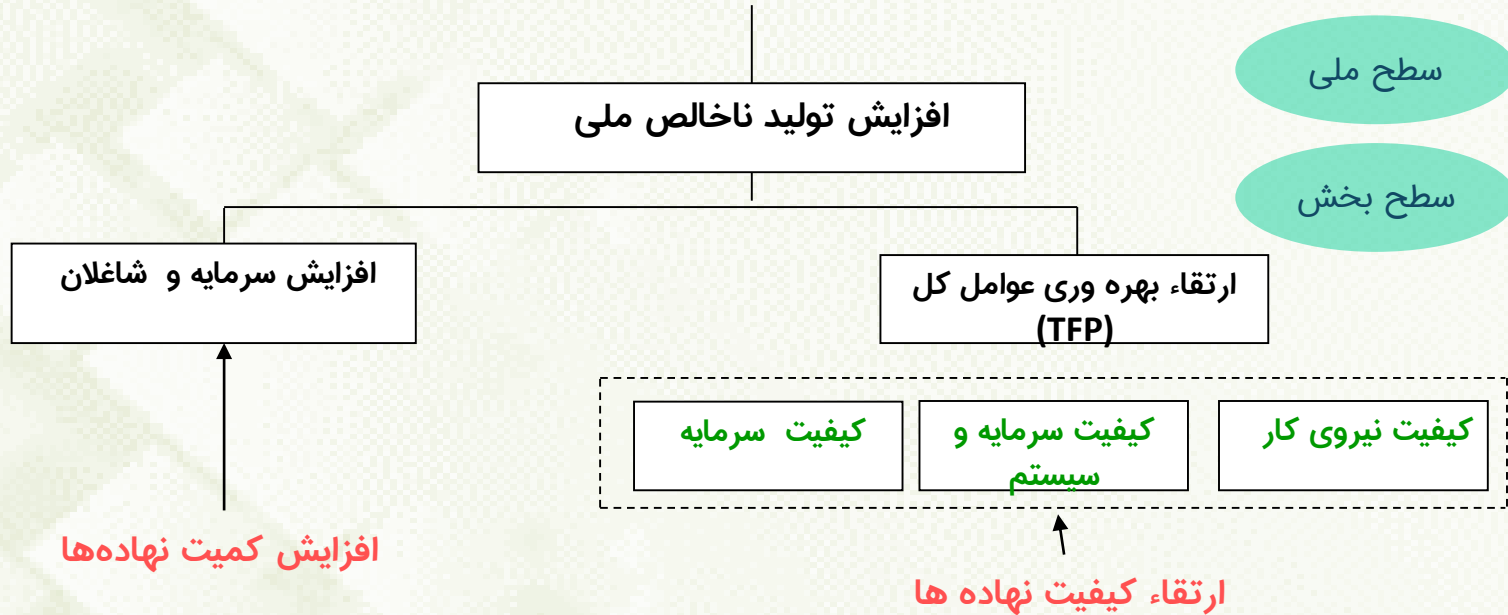


حرکت از نگرش سنتی به نوین بهره‌وری



تعریف اقتصادی بهره‌وری

رویکرد ترکیبی توسعه

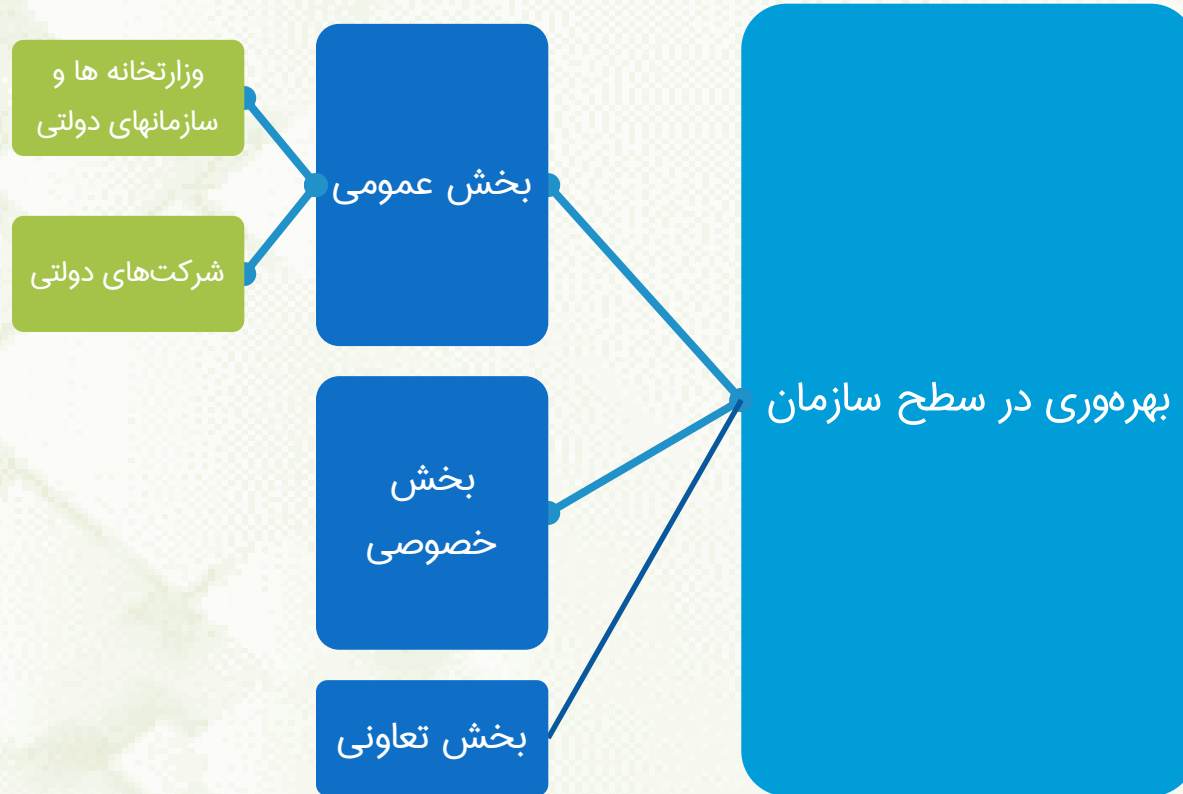


$$\text{رشد تولید ناخالص داخلی (GDP)} = \alpha L_G + \beta K_G + TFP_G$$

- کیفیت نهادی:

مساعد نبودن کیفیت نهادهای مختلف (رسمی و غیر رسمی) = بالا بودن هزینه‌های مبادله در اقتصاد
کیفیت نامناسب نهادی موجب محدود شدن ظرفیت ارتقای بهره‌وری در اقتصاد
در طول دوره برنامه سوم تا پنجم توسعه امتیاز کیفیت نهادی کشور تغییر محسوسی نداشته است.
کیفیت نهادی توضیح دهنده رشد «صفر» بهره‌روی در بلند مدت
رویکردها و سیاست‌های اقتصادی- اجتماعی متفاوت در طول برنامه‌های مختلف توسعه موجب تغییر
نسبی در رشد شاخص بهره‌وری در کوتاه مدت

- کیفیت سرمایه فیزیکی، کیفیت سرمایه انسانی، کیفیت و کفایت زیر ساخت‌ها سایر عوامل موثر بر بهره‌وری هستند.



ظرفیت یک سازمان دولتی برای تولید نتایج
مورد انتظار (Outcomes)
به شیوه‌ای اقتصادی، کارآمد و مؤثر

بهره‌وری در سازمانهای بخش عمومی



ثرونهیل (۲۰۰۶) سه علت حیاتی بودن بهره‌وری بخش عمومی را بیان کرده است:

1. بخش عمومی نیروی کار بزرگی در اختیار دارد
2. بخش عمومی تامین کننده خدمات اقتصادی و بویژه خدمات به کسب و کارها (از طریق تاثیر بر هزینه نهاده‌ها) و خدمات اجتماعی (از طریق تاثیر بر کیفیت نیروی کار) است.
3. بخش عمومی مشتری اصلی منابع مالیاتی است

بسیاری از کارشناسان از بررسی عملکرد به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل وضعیت بهره‌وری بخش عمومی استفاده می‌کنند. ایوان برمن (۲۰۰۶) ارتقاء عملکرد برای افزایش بهره‌وری بخش عمومی را در عوامل زیر میداند:

افزایش اعتماد ذینفعان خارجی، پاسخگویی بیشتر سازمان به مشتریان، بهبود ارتباطات با شهروندان و مقامات مرتبط، و افزایش توانایی مشارکت موثر با دیگر سازمان‌ها

۱ روابط بیرونی

افزایش بازده در فعالیتهای مربوط به تامین سرمایه (بودجه)، بهره‌وری دارایی‌ها، تحلیل نیازسنجی مشتریان، شناسایی گروه‌های مشتری جدید برای خدمات، بهبود اثربخشی فعالیتهای بازاریابی و بهبود بازدهی برنامه‌ها برای دریافت بودجه و کمک

۳ تامین منابع و بازاریابی

افزایش اثربخشی خدمات، بهبود سیستم تصمیم‌گیری، انتخاب بهتر اهداف، کاهش هزینه‌های سربار، کاهش خطاها و اشتباهات
افزایش مسئولیت پذیری، افزایش کارایی یا صرفه جویی، ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان، افزایش مزایای فناوری اطلاعات، استقرار فرآیندها و سیستمها با رویکرد حل مساله، واداشتن کارکنان به مسئولیت‌پذیری بیشتر در ارتقاء مهارتها، بهره‌ور کردن تیمهای کاری و فعالیتهای گروهی، ایجاد فضای اعتماد در سازمان

۲ مدیریت

۴ افزایش بهره‌وری داوطلب

کاهش گردش مالی در بین داوطلبان، شناسایی گروه‌های جدید داوطلبان، کاهش شکایات سرپرستان و داوطلبان و کاهش زمان آموزشی برای داوطلبان

بهره‌وری در سازمانهای بخش عمومی

نقش بخش عمومی
در کشورهای در حال توسعه شامل موارد زیر است:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. توسعه و ترویج کشاورزی | 5. افزایش فرصت‌های اشتغال |
| 2. ساختن زیرساخت‌های صنعتی | 6. پشتیبانی از بخش خصوصی |
| 3. تشکیل سرمایه | 7. توازن نابرابری‌های بین مناطق شهری و روستایی |
| 4. تخصیص بهینه منابع | |

نقش بخش عمومی در توسعه اقتصادی یک کشور بسیار حیاتی است.

یک راهبرد محتاطانه نیاز است که بتواند رفاه اجتماعی و اقتصادی مردم را از طریق یک مدیریت کارا و اثربخش بخش عمومی فراهم کند

فرآیند توسعه می‌تواند سرعت یابد از طریق توسعه زیرساخت‌های اساسی، توسعه بخش کشاورزی، از طریق ارتقاء استانداردهای زندگی مردم، از طریق تغییر اساسی در زیرساخت‌های اجتماعی، اقتصادی و فیزیکی، که همه اینها به قدرتمند بودن موسسات و سازمانهای بخش عمومی بستگی دارد.

بهره‌وری در سازمانهای بخش عمومی

سیر تحول رهبری بخش عمومی (دولت)

آزبرن و گابریل (۱۹۹۲) به دولتها توصیه کردند:

- راهبری کنید، نتیجه را زود نخواهید
- جوامع را برای اینکه خودشان مشکلاتشان را رفع کنند توانمند کنید، فقط سرویس ندهید
- روی رقابت تاکید کنید، بازیگر یکتای بازار نباشید
- مأموریت را پیشران کار خود کنید نه قوانین و مقررات سفت و سخت را
- نیاز مشتری را اولویت بدهید نه بروکراسی سازمان خودتان را
- بر ایجاد درآمد تمرکز کنید نه صرف بودجه ها
- بر جلوگیری از ایجاد مشکلات سرمایه گذاری کنید نه بر رفع و رجوع کردن بحران ها
- اختیارات را توزیع کنید
- مشکلات را از طریق نیروهای فعال در بازار مدیریت کنید نه با ابلاغ دستورالعملهای عمومی

توصیه های دنهارت و دنهارت (۲۰۰۷) در مدل جدید خدمات عمومی

- به شهروندان خدمت کنید نه مشتریان
- خیر و نفع عمومی را در نظر بگیرید
- شهروندی ارزش بیشتری از کار آفرین بودن دارد
- استراتژیک فکر کنید، دموکراتیک عمل کنید
- بدانید که مسئولیت پذیر بودن سخت است
- خدمت کنید راهبری نکنید
- ارزش انسانها فقط به بهره وری آنها نیست



1. سازمان بین‌المللی multistate یا همکاری چند کشوری
2. سازمان ملی (دولت مستقل)
3. سازمان منطقه‌ای (استانها/ایالتها)
4. سازمان محلی (شهرداری‌ها)

بهره‌وری از طریق سازمان‌های بخش عمومی خلق می‌شود



انواع سازمانهای بخش عمومی

1. دولت مرکزی شامل بدنه دولت با اختیارات جغرافیایی و مشتمل بر کلیه وزارتخانه‌ها و نهادهای قانونی تعریف شده و جدایی‌ناپذیر ساختار که در برابر قدرت مرکزی پاسخگو هستند

1. سازمانهای دولتی به وضوح بخشی از دولت هستند و برنامه‌ها و محصولات دولتی ارائه میکنند اما هویت مجزا و مستقل حقوقی دارند (اساسنامه مصوب مجلس)

1. شرکتهای دولتی شرکتهایی که برنامه‌ها و خدمات عمومی ارائه میکنند، مستقل از دولت هستند، منابع درآمدی خاص خود را علاوه بر منابع مالی مستقیم دولتی دارا میباشند، تابع قانون تجارت هستند امکان رقابت در بازار خصوصی و کسب سود دارند.



ابزارهای بهره‌وری

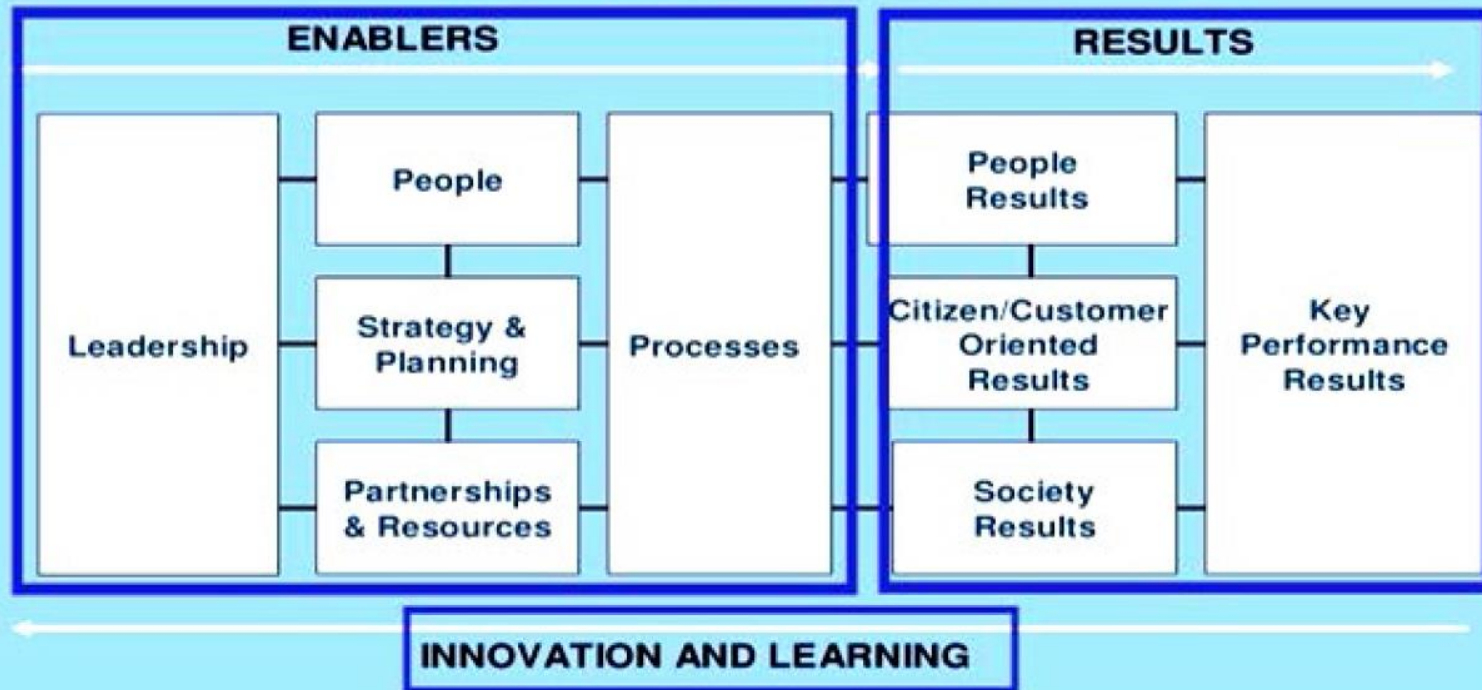
۲

- دسته‌بندی دیدگاهها
- معرفی اجمالی ابزارها

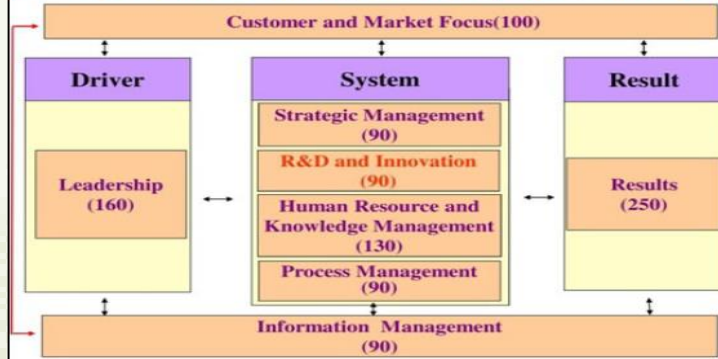
دسته‌بندی رویکردهای بهره‌وری

 تغییر فناوری فرآیندهای کاری	 افزایش مهارت‌های نیروی انسانی	 بهینه‌سازی تجهیزات، مواد اولیه و سایر منابع فیزیکی	 تغییر نگرش مدیریت	 استفاده از دانش و اطلاعات
• Process Improvement • TRIZ& RCA+ • Enterprise Architecture • ISO 9000 Quality Management • Suggestion Systems • Six Sigma	• Classic Problem Solving • TRIZ • Quality Improvement Team • Enterprise Architecture	• TQM classic tools • Primary Questions • Deming wheel • Kaizen • The Basic Seven Tools • 5S • Enterprise Architecture	• Business Excellence Models • Total Quality Management • Lean Management/Six Sigma • Enterprise Architecture	• Knowledge Management • Innovation Lab • Enterprise Architecture

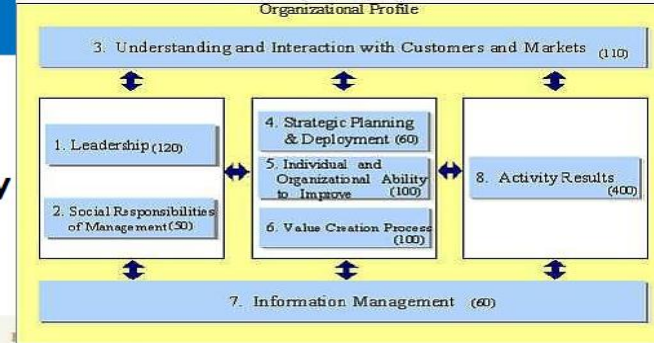
The CAF Model



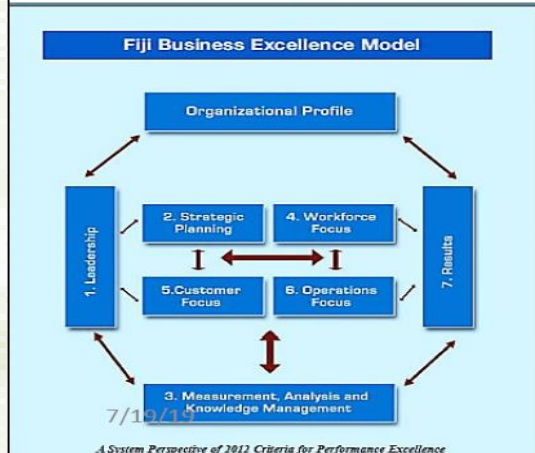
Na4onal Quality Award (ROC, Taiwan)



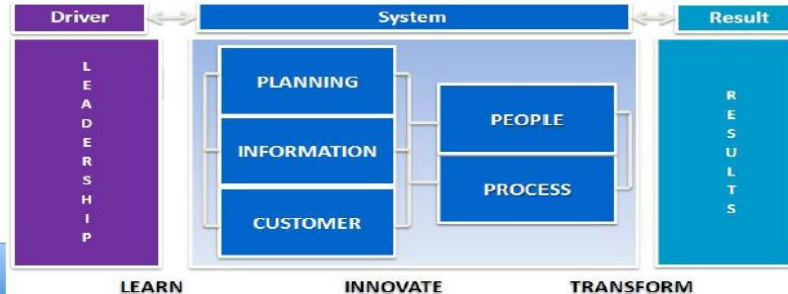
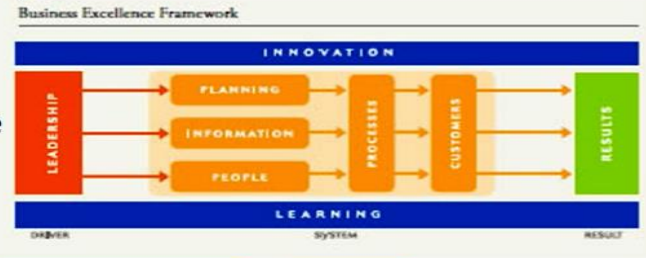
Japan Quality Award



Fiji Business Excellence Award



Singapore Quality Award



Quality Management Excellence Awards (Malaysia)

- Fit for Market
- Process Improvement
- Quality first
- Upper stream control
- Employee involvement

- Cost of poor quality
- Data and fact based decision making
- Recurrence prevention
- Dispersion control
- Commitment from the top

Old Paradigm

INSPECTION
CONTROL

New Paradigm

PREVENTION
PREDICTION

6SIGMA Strategies:

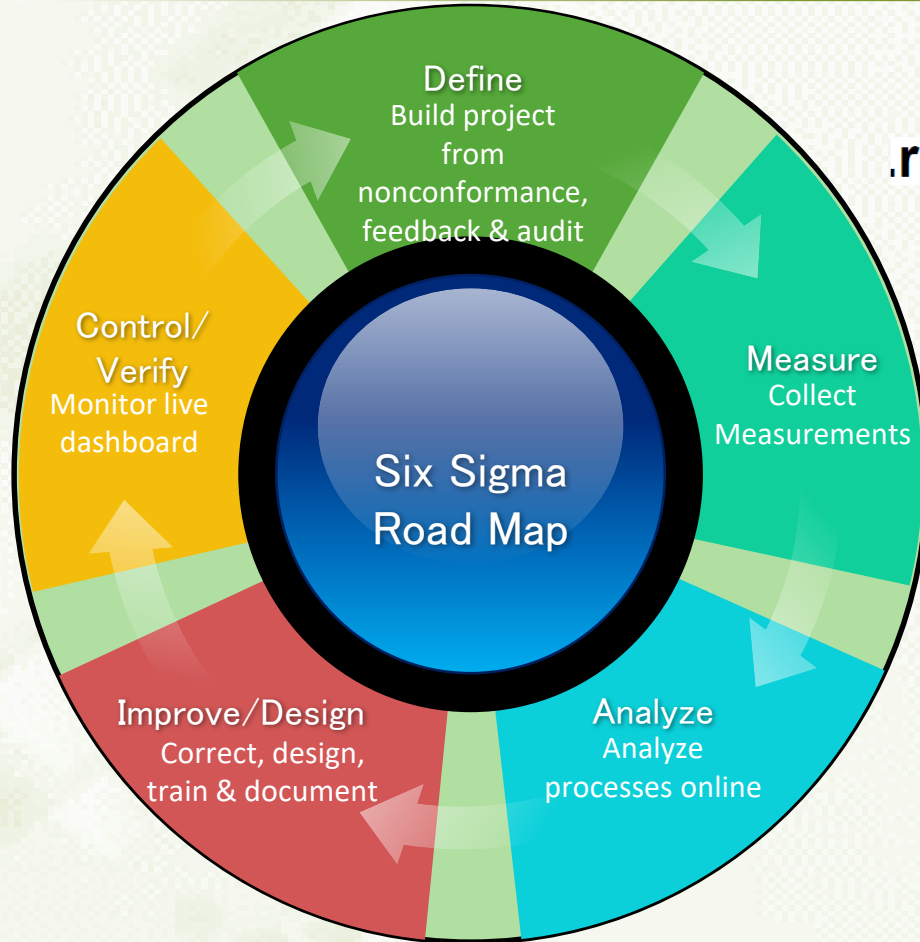
reduce process cycle time

reduce pollution

reduce costs

increase customer satisfaction

increase profits



ISO 9000

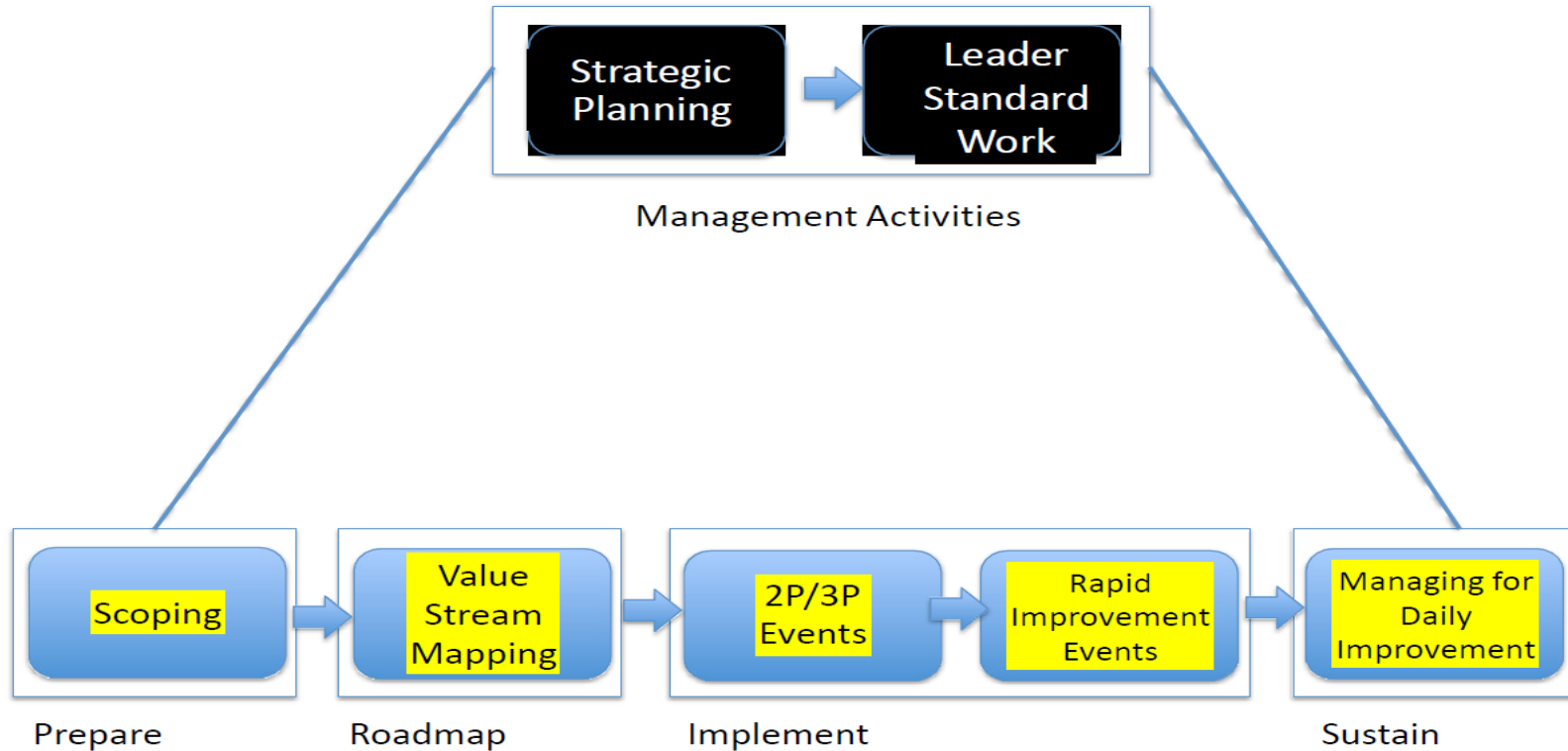
۷۵٪ از گامهای ISO 9000 با روش TQM مشترک است



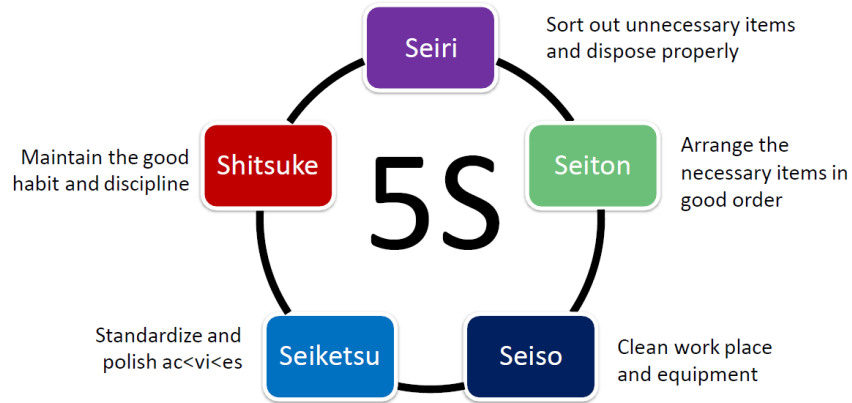
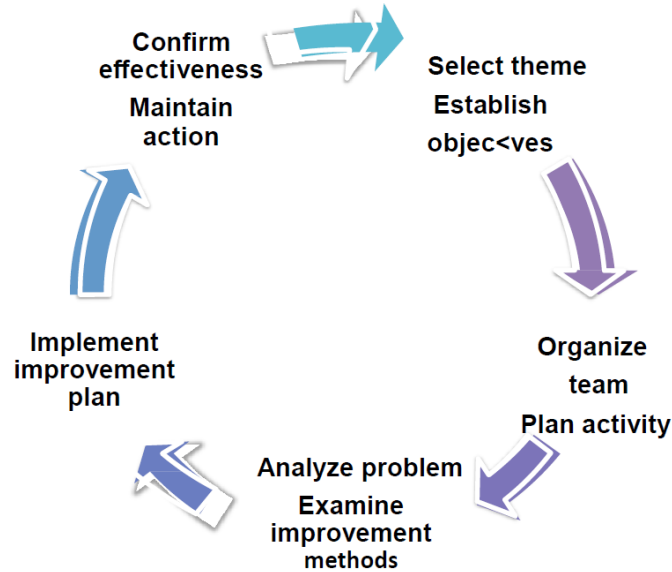
ISO 9001 2015 QMS Principles

- Customer focus
- Leadership
- Engagement of people
- Process approach, which incorporates the PDCA and risk-based thinking
- Improvement
- Evidence-based decision making
- Relationship management

Structure of a Lean Program



The Quality Circles Problem Solving Process:





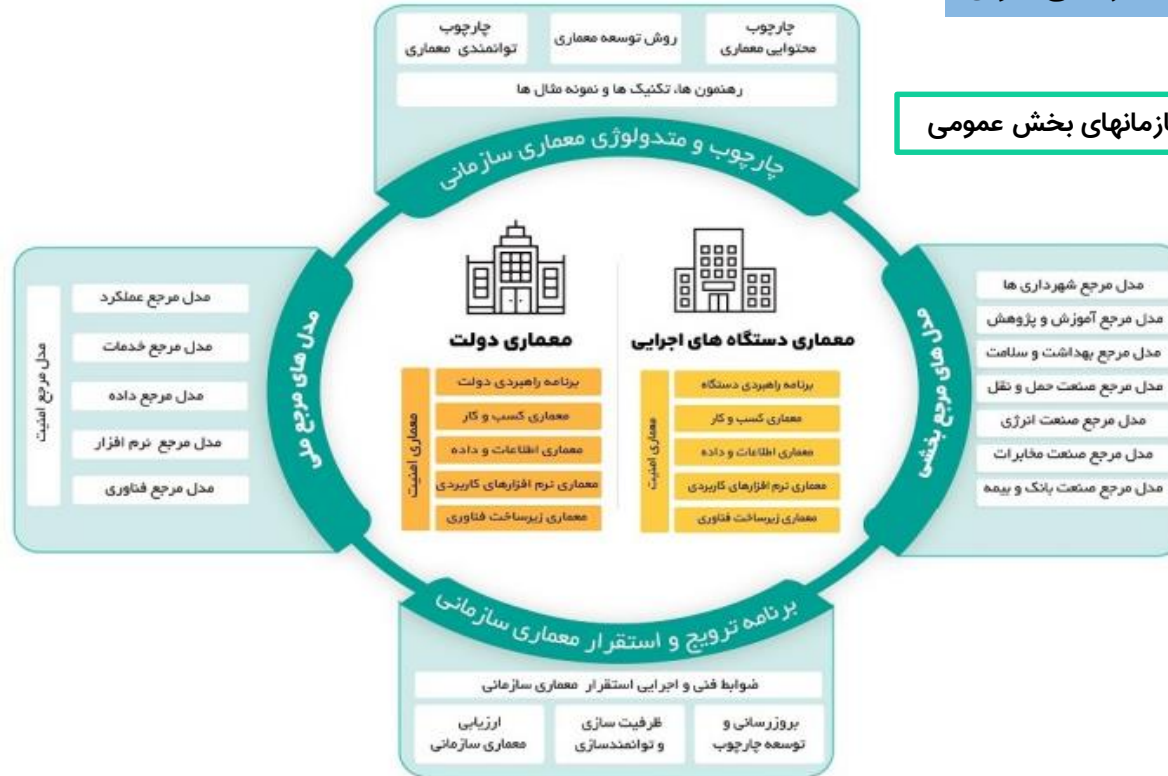
معماری سازمانی و بهره‌وری

- معماری سازمانی و کارکردهای بهره‌وری
- آسیب‌شناسی طرح‌های معماری
- آنچه معماران سازمان باید بدانند

معماری سازمانی در بخش عمومی

چارچوب ملی معماری سازمانی ایران

کاملاً مبتنی بر اجرای معماری در سازمانهای بخش عمومی



معماری سازمانی و کارکردهای بهره‌وری



معماری سازمانی و بهره‌وری
Productivity & EA

معماری سازمانی و کارکردهای بهره‌وری



معماری دستگاه‌های اجرایی



لایه معماری	کارکردهای بهره‌وری	اقدامات و کارکردهای فرآیند معماری
برنامه راهبردی	تفکر راهبردی و مبتنی بر قابلیت	همراستاسازی اهداف سازمان با اهداف فناوری
لایه کسب و کار	مشارکت‌جویی سازمان‌ها (داخلی-بیرونی)	مشارکت همه کارکنان در فرآیند معماری
	استانداردسازی	چارچوب‌مند
	مدیریت اسناد و مدیریت دانش	مستند سازی/ دانش محور
	حل مساله	مساله محور
	مدیریت زمان	زماندار
	بهبود مستمر	تغییرات تدریجی و مستمر
	یکپارچه‌سازی سیستماتیک	یکپارچه
	سازمان فرآیندگرا	فرآیند
	سازمان یادگیرنده	یادگیری
	سازمان پروژه محور	کنترل پروژه
لایه اطلاعات	مدیریت عملکرد	شاخص موفقیت
	گردش آزاد/اثربخش اطلاعات	اطلاعات محور
لایه کاربردها و زیرساخت	شفافیت	تبادل اطلاعات
	سازمان فناوری محور	فناوری محور
	مدیریت منابع	اثربخشی منابع

- طرح معماری سند آمال مدیران (تلقی نادرست-عدم تعهد)
- فقدان تفکر سیستمی در سازمانها(ضعف عمومی)
- فقدان توانمندی اجرای طرح توسط سازمانها(بحران‌زا)
- ضرورت تبیین وضعیت بلوغ سازمان و مدیریت انتظارات
- معماری همراستا با برنامه راهبردی و پیشروتر از آن
- دامنه پروژه معماری متناسب با بلوغ سازمان

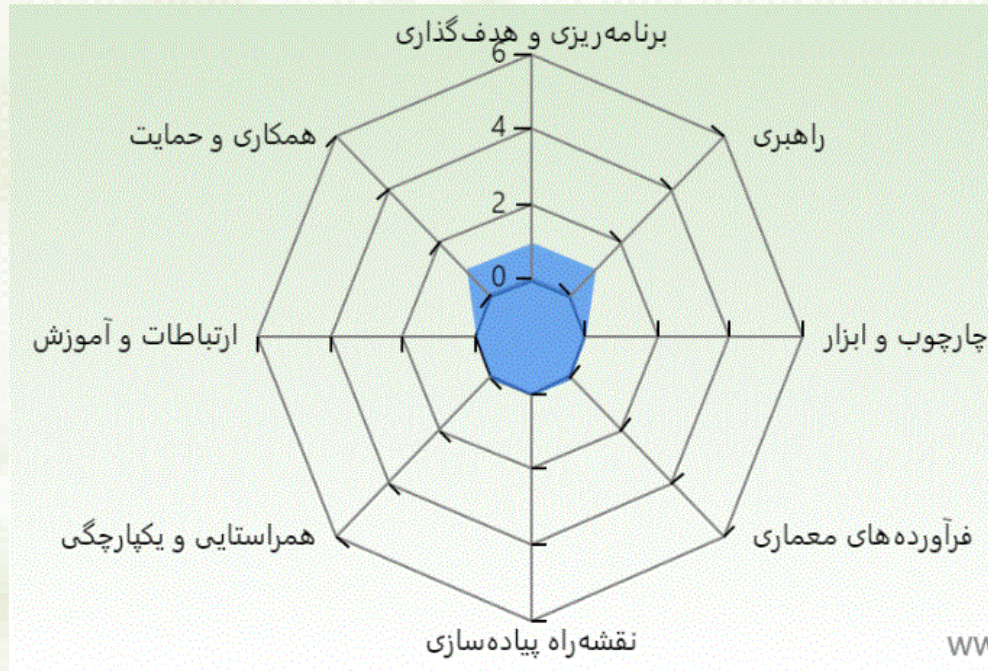
- معماری سازمان در ایران/معماری سازمانی در آمریکا
- فقدان ساختار و نیروی انسانی متخصص
- سیستمها در سازمان
- تمرکز معماران بر بعد فناوری اطلاعات(نگاه تکنولوژی محور-تقلیل جایگاه معماری به فناوری صرف)
- تصور غلط: فناوری اطلاعات نسخه شفا بخش مشکلات مدیریتی سازمان!
- ضرورت توجه و مشارکت معماران در اصلاحات ساختاری(معماری یک پروژه نیست)

افق معماری
موفقیت و سود
سازمان

ضعف توجه به
پیش‌نیازهای
سیستمی
معماری

عدم توجه به
سطح بلوغ
مدیریتی
سازمان‌ها

مثال ۱: نتایج سنجش بلوغ معماری سازمانی در یک سازمان دولتی



1. رئیس سازمان یک معماری سازمانی بوده
2. بیش از یک سال برای رسیدن سازمان به همین نقطه روی نگرش‌های همکاران کار شده
3. پشتوانه حمایتی تیم مشاور در کنار سازمان بوده
4. بودجه لازم تامین شده
5. طرح معماری برای سازمان امتیاز آور بوده
6. سازمان، دانشی بوده
7. سازمان مسئول بهره‌وری کشور بوده

مثال ۲: تاکید اصول معماری بر تقدم منافع ملی

جدول ۱: شناسنامه اصول معماری سازمانی (عمومی)

منبع	دامنه حوزه قابل اعمال	تعریف (Description)	اسم	کد (ID)
IEAF Haki & Legner ۲۰۱۳ TOGAF	عمومی	کلیه تصمیمات و طراحی‌های معماری باید منطبق با قوانین و مقررات کشور باشد.	تطابق با قوانین و مقررات	PRN_ARC_01
IEAF TOGAF	عمومی	مجموعه تصمیم‌گیری‌ها و طراحی‌هایی که در معماری انجام می‌شود باید براساس تقدم منافع ملی و اهداف دولت بر منافع و اهداف سازمان باشد.	تقدم منافع ملی بر سازمانی	PRN_ARC_02

ضمانت اجرا!

تعیین نقش کارکنان
مبتنی بر شایستگی

مدیریت عملکرد

مدیریت دانش

ساختار سازمانی و
ساختار

آنچه معماران سازمان باید بدانند

۱ بهره‌وری هدف غایی معماری



۲ معماری سازمانی ابزار بهره‌وری



۳ افق معماری، رضایت شهروندان



۴ معماری متناسب با بلوغ سازمان



۵ معماری سازمانی پیشران اهداف متعالی سازمان



THANK YOU

Fatemeh Pahlevani
pahlevani@gmail.com

گواهینامه‌های سختران



APO Honorary Fellow

Presented to

Ms. Fatemeh Pahlevani

in recognition of her contributions
to the work of this organization
during her tenure as

APO Director and NPO Head for the Islamic Republic of Iran.

Conferred this 28th day of February 2022.

APO Chair

Secretary-General



Asian Productivity Organization

This certificate is given in recognition and appreciation of

Fatemeh Pahlevani

for successfully completing the process required for APO-certified Public-
Productivity Specialist and demonstrating the competency to perform pro
training in organizations.

Dr. AKP Mochtan
Secretary-General

This certificate no. CPSP22005IR is valid for a period of three years from 26 January 2022.
The availability and professional details of the practitioner can be confirmed on the APO website (www.apo-tokyo.org).

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION

CERTIFICATE

This is to certify that

Ms. Fatemeh Pahlevani

has completed the

*Workshop on Evaluating Regulatory Quality and
Performance to Improve Public-sector Productivity
(Virtual Session)*

organized by the

Asian Productivity Organization (APO)

and hosted by the

Development Academy of the Philippines (DAP)

10 – 12 November 2021

Dr. AKP Mochtan
Secretary-General

به گروه تخصصی معماری سازمانی انجمن انفورماتیک ایران بپیوندید...



گروه تخصصی معماری سازمانی
انجمن انفورماتیک ایران



[صفحه اول](#) [درباره ما](#) [اخبار و رویدادها](#) [شبکه فعالان معماری سازمانی](#) [پایگاه دانش](#) [کارگروه‌ها](#) [وبلاگ](#)



ISI
انجمن انفورماتیک ایران

وبینارهای ماهانه سال ۱۴۰۱

گروه تخصصی معماری سازمانی

 معرفی طرح جاداب: تجربه‌نگاری یک پروژه معماری اشکان نظام‌پور - ایمان مهدوی آذر	 معماری سازمانی و بهره‌وری فاطمه بهلولی مرداد	 جامعیت داده‌ها در معماری میکروسرویس رضا کتبی فروردین
 برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا: معرفی ابزارهای آنلاین علی رضایی دی	 معماری سازمانی امیر مهجوبیان شهریور	 آشنایی با استانداردهای ISO در حوزه معماری سازمانی سیدعلی آذکار - رضا گرمی اردیبهشت
 آشنایی با معماری مرجع IT4IT رضا گرمی بهمن	 معماری مرجع بیمارستان‌های هوشمند دکتر رنوف خیامی مهر	 مدل‌های شایستگی نیروی انسانی در معماری سازمانی حمیدرضا افشاری خرداد
 تحول دیجیتال در بانک‌ها: رهنمودهای عملی محمدجعفر زارعی اسفند	 قابلیت معماری سازمانی در ITIL و IT4IT وحید آخوندی آبان	 معماری سازمانی و تحول دیجیتال بتول ذاکری تیر

www.isi-ea.ir



www.isi-ea.ir