بسم الله الرحمن الرحیم

مروری بر وضعیت فعلی معماری سازمانی در جهان



State of Enterprise Architecture

وبینار ماهانه گروه تخصصی معماری سازمان

اسفند ۱۴۰۱

میثم کاظم زاده

گروه تخصصی معماری سازمانی
انجمن انفورماتیک ایران

معماری سازمانی دیجیتال

درباره من



Meysam.Kazemzadeh.ir@gmail.com

تماس: ۰۹۰۵-۶۴۷-۲۵۲۰

- کاندیدای «**DBA تحول دیجیتال**» از دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- متخصص «**معماری سازمانی فناوری اطلاعات**» از دانشگاه شهید بهشتی.
- متخصص «**مدیریت فرآیند کسب‌وکار**» از کانون مدیریت فرآیندی ایران.
- متخصص «**هوش‌کسب‌وکار**» از مرکز مطالعات مهندسی فرآیند دانشگاه تهران.
- کارشناسی ارشد «**مهندسی کامپیوتر-هوش مصنوعی**» از دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- مدرس «**معماری سازمانی دیجیتال**»، «**آینده پژوهی سایبری**» و «**معماری امنیت دیجیتال**».
- سخنرانی و ارایه ده‌ها عنوان «**کارگاه آموزشی**» در همایش‌ها، کنفرانس‌ها و سازمان‌های مربوطه.
- **مدیریت و مشاوره پروژه‌هایی** در مقیاس سازمانی با بیش از **یک دهه** سابقه فعال در حوزه‌های:

  - **همزاد دیجیتال سازمان،**
  - **حکمرانی دیجیتال کسب‌وکار،**
  - **هوش دیجیتال کسب‌وکار،**
  - **مدیریت فرآیند کسب‌وکار،**
  - **امنیت دیجیتال سازمان.**

مطالب تقدیم شده

- یافته‌های کلیدی
- خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی
- مقایسه بلوغ معماری سازمانی
- بلوغ و ابزارها معماری سازمان
- نتایج معماری سازمانی در کسب‌وکار
- چابکی و معماری سازمانی
- روندهای نوظهور فناوری
- اولویت‌های اصلی برای بهبود تأثیر معماری‌های سازمانی
- جمع‌بندی



با مشارکت بیش از ۸۰۰ **نفر** از فعالان و ذی‌نفعان معماری سازمانی، تدوین و منتشر شده است.

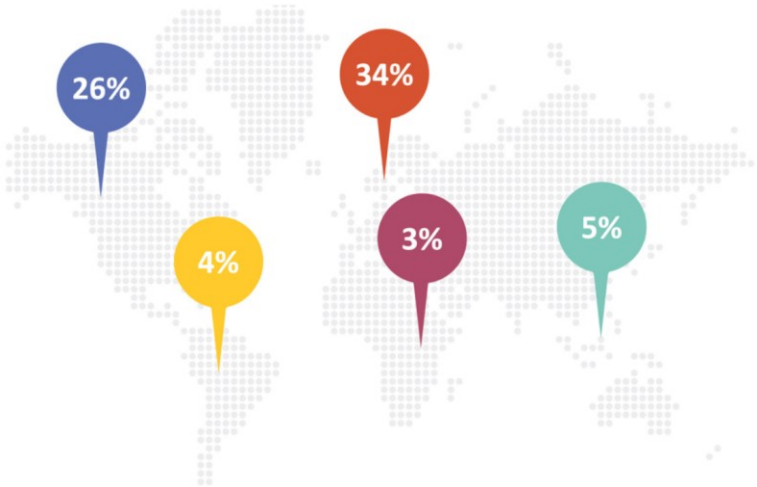
در این گزارش به چند پرسش مهم زیر پرداخته شده:

- امروزه **روش‌های متداول در معماری سازمانی** تا چه میزان بلوغ یافته‌اند؟
- آیا این روش‌ها، منجر به **بهبود اقدامات تحولی** فناوری اطلاعات و کسب‌وکار می‌شوند؟
- **روش‌های معماری سازمانی** تا چه حد چابک هستند و چه گونه با اقدامات نوآوری یکپارچه می‌شوند؟
- **اولویت‌های اصلی** برای بهبود تاثیر معماری سازمانی در سازمان‌ها چیست؟


Bizzdesign
State of Enterprise Architecture
2022

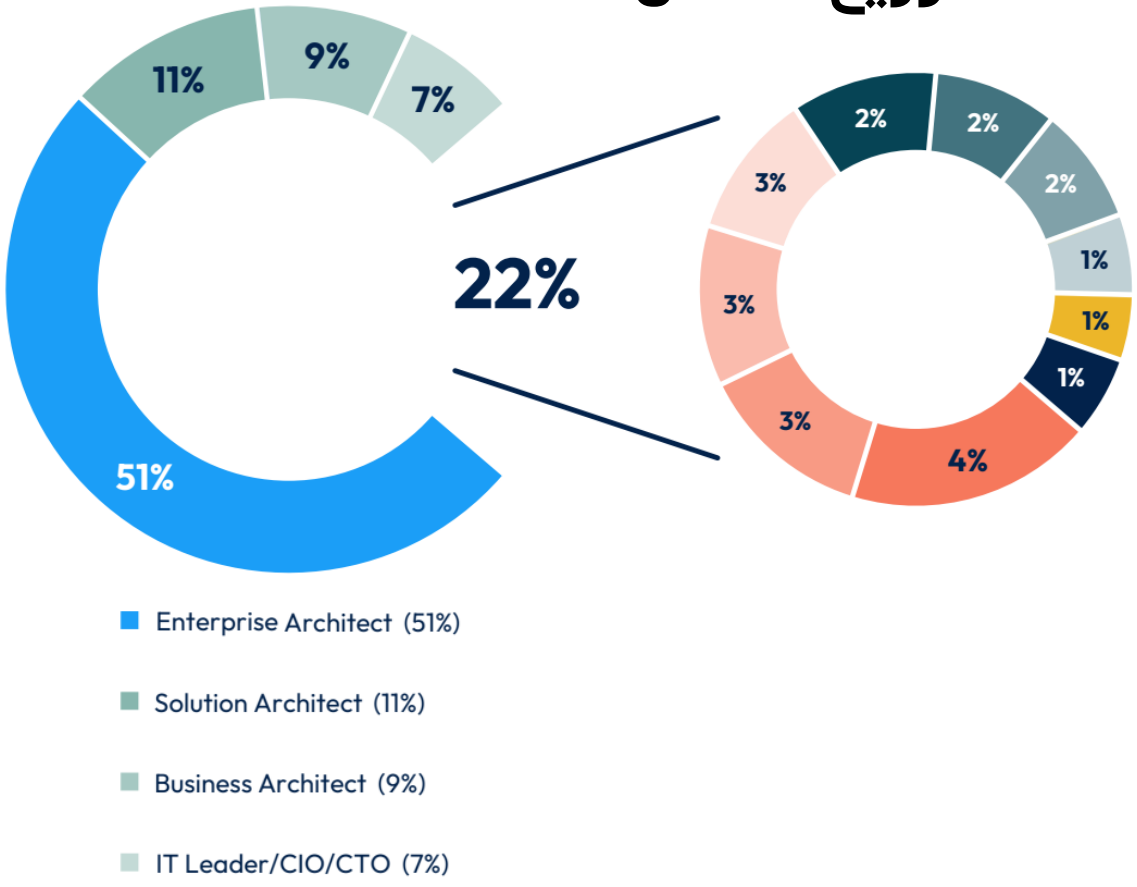

گزارش وضعیت
معماری سازمانی
در سال ۲۰۲۲
ترجمه و تدوین: میثم کاظم‌زاده
گروه تخصصی معماری سازمانی
انجمن انفورماتیک ایران

توزیع جغرافیایی



- **34%** Europe and UK
- **26%** North America
- **5%** Asia & Pacific
- **4%** South/Latin America
- **3%** Africa, Middle East, and CIS
- **28%** Not Stated

توزیع مشاغل


11%
9%
7%
51%
22%
2%
2%
2%
1%
1%
1%
4%
3%
3%
3%
Enterprise Architect (51%)
Solution Architect (11%)
Business Architect (9%)
IT Leader/CIO/CTO (7%)
Information/data Architect (4%)
Digital Manager/Leader (3%)
Information Security Professional (3%)
Business Analyst (3%)
Project Manager (2%)
Application Manager (2%)
Business Leader, VP, CxO (2%)
Innovation Manager/Leader (1%)
Other IT Role (1%)
Other non IT Role (1%)

یافته‌های کلیدی

یافته‌های کلیدی

%۶۶

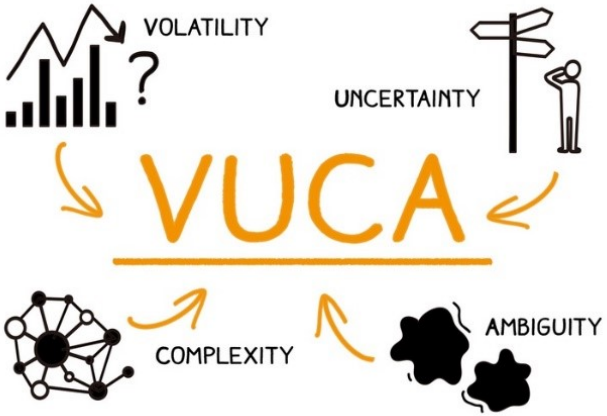
فاصله ۶۶ درصدی بین بازیگران با بلوغ معماری سازمانی بالا و پایین وجود دارد.

- ✓ تجزیه و تحلیل **چارک بالا** در مقابل **چارک پایین** بازیگران، یک فاصله میانگین ۶۶ درصدی را بر روی **هفت بعد بلوغ معماری سازمانی** نشان می‌دهد.
- ✓ این فاصله برای شرکت‌هایی با بلوغ پایین، **فرصت‌های زیادی** را به منظور **بهبود تاثیر برنامه‌های معماری سازمانی** در برخواهد داشت.

یافته‌های کلیدی

۳ برابر

سازمان‌های با برنامه‌های بالغ معماری سازمانی، از مزیت چابکی سه برابری برخوردار هستند.



مشتری‌محوری - وفق‌پذیری -

انعطاف‌پذیری

سرعت - شفافیت‌کافی

(تغییرات پرنوسان – آینده غیرقابل پیش‌بینی- پیچیدگی مسائل – ابهام و عدم شفافیت)

یافته‌های کلیدی

۶ برابر

برنامه‌های معماری سازمانی با بلوغ سطح پایین، **نمی‌توانند** در سطوح مختلف **تاثیر** بگذارند و **شکست** می‌خورند.

- **مدیران سطح عالی و اعضای هیئت مدیره** در معماری‌های سازمانی **نابالغ** نسبت به سطوح همتای بالغ‌یافته، **شش برابر کمتر** احتمال دارد تا به طور **نظم‌یافته‌ای مخاطب محتوای معماری سازمانی** باشند.
- همچنین معماری‌های سازمانی در سطح بلوغ پایین، **کمتر از نصف** در **تاثیرگذاری بر تصمیمات فناوری تیم‌های چابک**، موثر بودند.

یافته‌های کلیدی

%۶	پیشرفت در معماری سازمانی برای تسهیل نوآوری به طور کامل، مورد نیاز است.

- فقط **۲۰ درصد** از پاسخ‌دهندگان **کاملاً موافق** بودند که **برنامه معماری سازمانی** آنها، **نوآوری سریعتر** و **زمان نزدیک‌تری** را برای ارایه به بازار، فراهم آورده است.
- علاوه بر این، تنها **شش درصد** از پاسخ‌دهندگان ادعا کردند که **معماری‌های سازمانی** همواره در **تیم‌های چابک** گنجانده شده‌اند و از **اختیارات لازم** برای **تأثیرگذاری موفقیت‌آمیز بر تصمیمات فناوری** خود برخوردار هستند.

یافته‌های کلیدی

۳ برابر

سازمان‌هایی که برنامه‌های معماری سازمانی بالغی دارند، آن را در برنامه‌های **امنیتی**، **ریسک** و **انطباق** خود ادغام می‌کنند.

- ✓ **۸۰ درصد** از سازمان‌های پیشرو در برنامه معماری سازمانی گفتند که، **مدیران امنیت، ریسک یا انطباق** به صورت **ماهانه** یا اغلب اوقات، **مخاطب محتوای معماری سازمانی** هستند.
- ✓ این درصد نسبت به سازمان‌هایی با بلوغ پایین، **بیش از سه برابر** است.

یافته‌های کلیدی

%۴۵

تا ۴۵% از متخصصین معماری سازمانی، فاقد یک ابزار مناسب با اهداف معماری سازمانی هستند.

در پاسخ به این سوال که آیا:

«آنها ابزار مدیریتی معماری سازمانی دارند که، از طراحی مشارکتی و راهبری آن، تبعیت از استانداردهای صنعت و تجزیه و تحلیل قدرتمند پشتیبانی نماید؟»

۲۳ درصد کاملاً مخالف و ۲۲ درصد نیز تا حدودی مخالف بودند.

خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی

ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی

لطفاً بلوغ معماری سازمانی در سازمان خود را با استفاده از پاسخ به سوالات این ماتریس متناسب با شرایط سازمانی خود، شرح دهید.	مخالف (۰)	تا حدودی مخالف (۱)	تا حدودی موافق (۳)	موافق (۷)
ماموریت و ارزش عملکرد معماری سازمانی در سراسر سازمان درک و ارزش‌گذاری شده است.				
فرآیند توسعه معماری سازمانی به خوبی تعریف، درک و اجرا شده است.				
فرآورده‌های قابل تحویل معماری سازمانی، جاری بوده و مرتبط با پشتیبانی و هدایت تغییرات هستند.				
متخصصان معماری سازمانی به اندازه کافی آموزش دیده و آگاه به کسب‌وکار هستند.				
معماری سازمانی به همسو کردن سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات با استراتژی بلندمدت برای کاهش ریسک و ارائه نتایج ارزش کسب‌وکار کمک می‌کند.				
ابزار مدیریت معماری سازمانی استفاده شده از طراحی مشارکتی و حکمرانی بر آن، تبعیت از استانداردهای صنعت و تجزیه و تحلیل قدرتمند پشتیبانی می‌کند.				
ذی‌نفعان در سراسر کسب‌وکار می‌توانند به راحتی اطلاعات معماری سازمانی و بینش مورد نیاز خود را بیابند و از طریق یک پورتال مبتنی بر وب با همکاران مشارکت نمایند.				

ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی



(۱) **ماموریت** و **ارزش** عملکرد معماری سازمانی در **سراسر سازمان درک** و **ارزش‌گذاری** شده است.



ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی

موافق	تا حدودی موافق	تاحدودی مخالف	مخالف

(۲) **فرآیند** توسعه معماری سازمانی به خوبی **تعریف**، **درک** و **اجرا** شده است.



ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی

موافق	تا حدودی موافق	تاحدودی مخالف	مخالف

(۳) **فرآورده‌های قابل تحویل** معماری سازمانی، **جاری** بوده و مرتبط با **پشتیبانی و هدایت تغییرات** هستند.



ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی



(۴) **متخصصان معماری سازمانی** به اندازه کافی **آموزش** دیده و **آگاه** به **کسب‌وکار** هستند.



ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی



(۵) معماری سازمانی به **همسو کردن سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات** با **استراتژی بلندمدت** برای کاهش **ریسک** و ارائه نتایج **ارزش** کسب‌وکار کمک می‌کند.



ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی



(۶) ابزار مدیریت معماری سازمانی استفاده شده از طراحی **مشارکتی** و **حکمرانی** بر آن، تبعیت از **استانداردهای** صنعت و **تجزیه و تحلیل** قدرتمند پشتیبانی می‌کند.



ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی



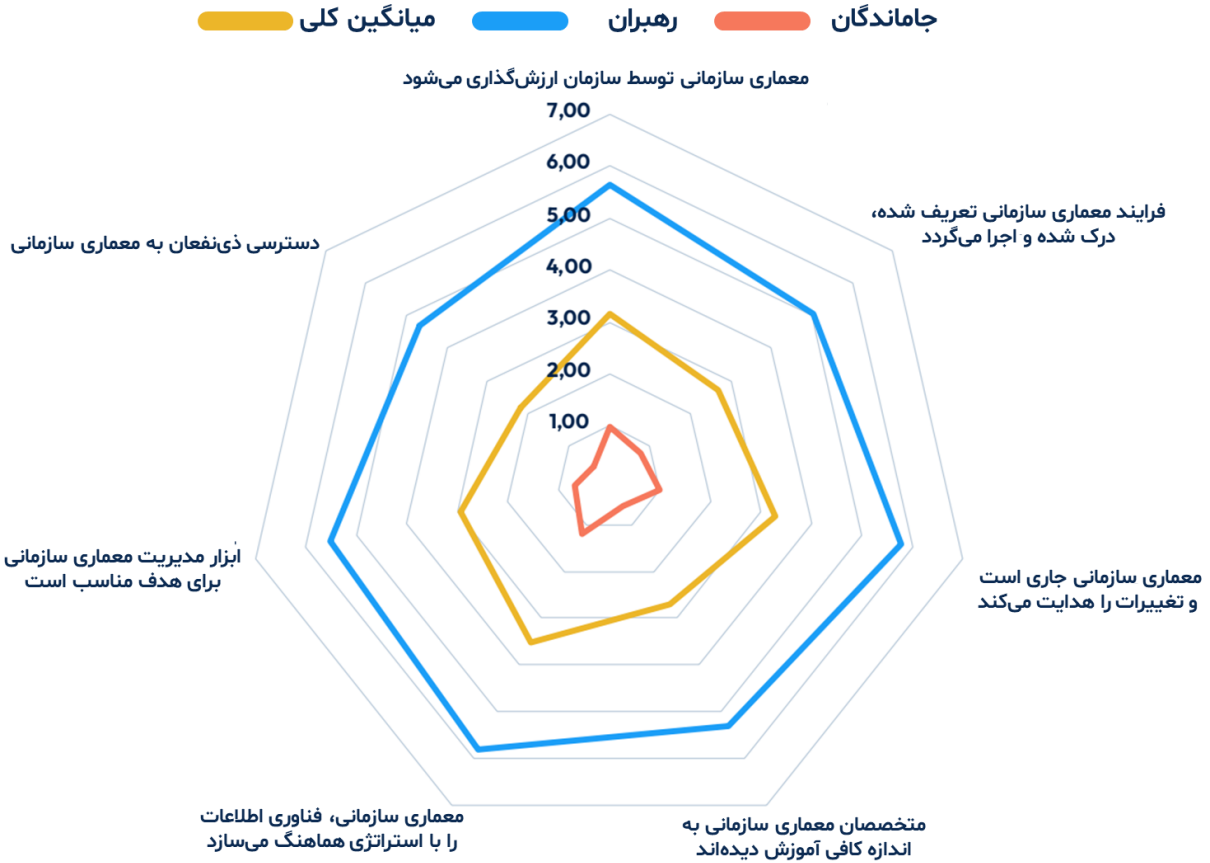
(۷) **ذی‌نفعان** در سراسر کسب‌وکار می‌توانند **به راحتی** اطلاعات معماری سازمانی و بینش مورد نیاز خود را بیابند و از طریق یک پورتال مبتنی بر وب با همکاران **مشارکت** نمایند.



مقایسه بلوغ معماری سازمانی

صنایع	بلوغ معماری سازمانی (واریانس از میانگین)
تکنولوژی / رایانه‌ها	%۱۴
خورده‌فروشی، کالاهای مصرفی دوام طولانی، الکترونیک	%۱۱
نرم افزار	%۹
بیمه	%۵
مشاور / مشاوره	%۴
ابزارات / انرژی / استخراج	%۳
حمل‌ونقل و تحویل	%۲
مخابرات و اینترنت	%۲
سلامت و داروسازی	%۲
تولید	%-۱
بانک و سرویس‌های مالی (بدون بیمه)	%-۲
دولت	%-۷
آموزش	%-۸

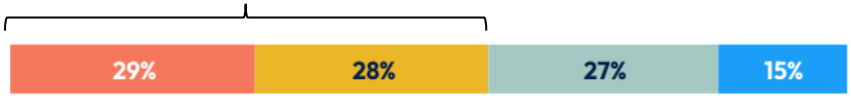
بلوغ معماری سازمانی مقایسه شده با میانگین بر حسب صنعت



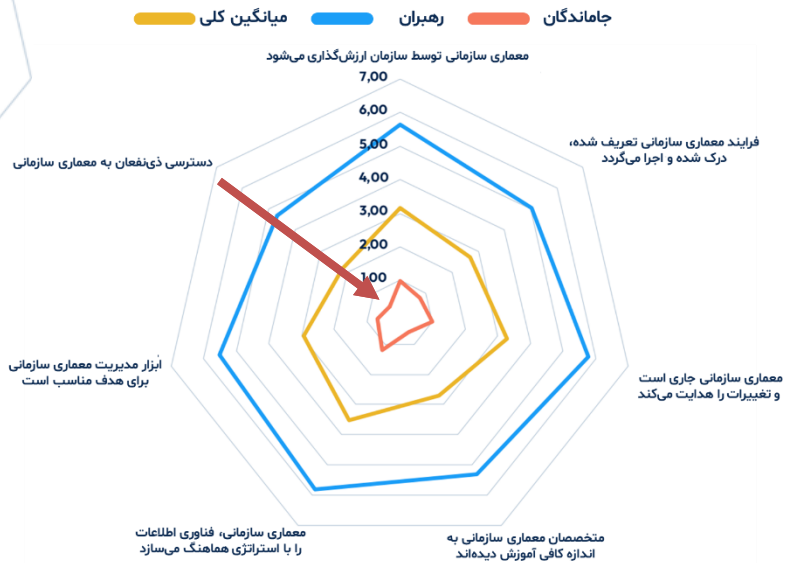
بلوغ معماری سازمانی – مقایسه رهبران و جاماندگان

تاثیر ذی‌نفعان

در سازمان‌های با بلوغ پایین، ذی‌نفعان تقریبا دسترسی به معماری سازمانی ندارند!

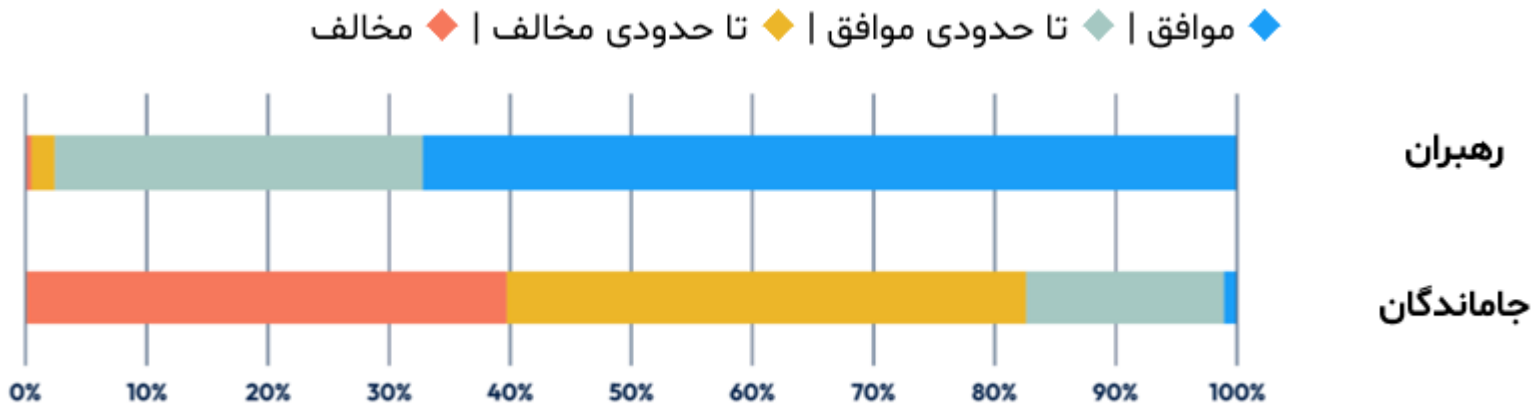




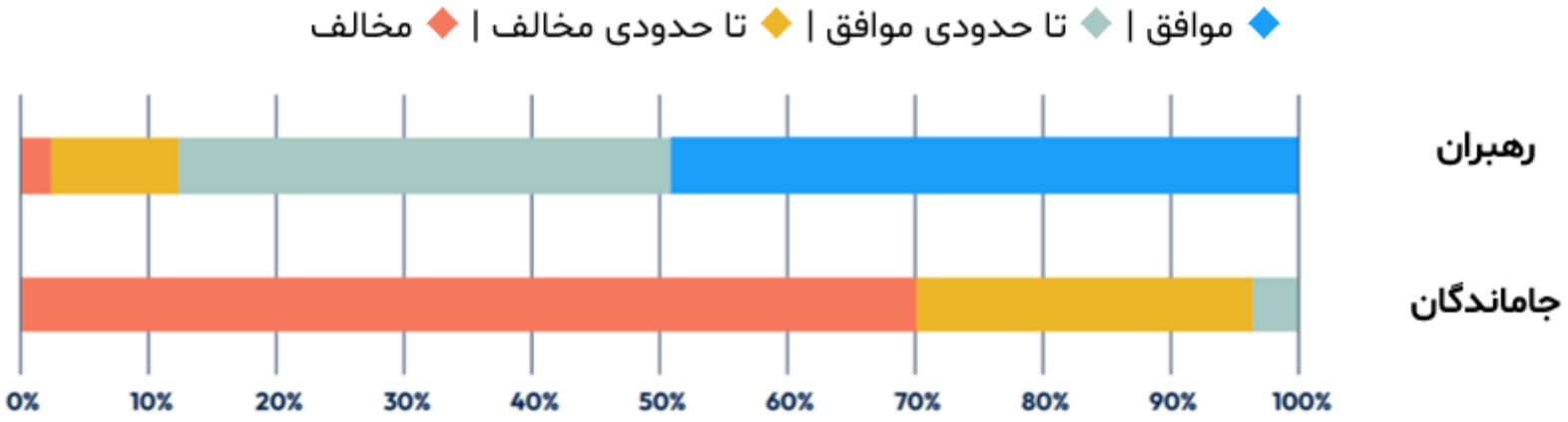


باتوجه به این چالش آشکار، ابعاد بیشتری از این موضوع مورد بررسی قرار گرفته است.

تاثیر ذی‌نفعان: ماموریت و ارزش عملکرد معماری سازمانی، توسط سازمان درک و ارزش‌گذاری شده است.



تاثیر ذی‌نفعان: ذی‌نفعان در سراسر کسب‌وکار می‌توانند به راحتی اطلاعات معماری سازمانی و بینش مورد نیاز خود را بیابند و از طریق یک پورتال مبتنی بر وب با همکاران مشارکت نمایند.



ذی‌نفعان محصولات معماری سازمانی چه کسانی هستند؟

ذی‌نفعان محصولات معماری سازمانی

رهبران فناوری اطلاعات/ مدیر ارشد اطلاعات (CIO)/
مدیر ارشد فناوری (CTO)

تحلیل‌گران کسب‌وکار

توسعه دهندگان برنامه‌های کاربردی

مدیران امنیت، ریسک و انطباق

رهبران/مدیرات دیجیتال

چه کسانی هستند؟

مدیران پروژه‌ها

مدیران محصول

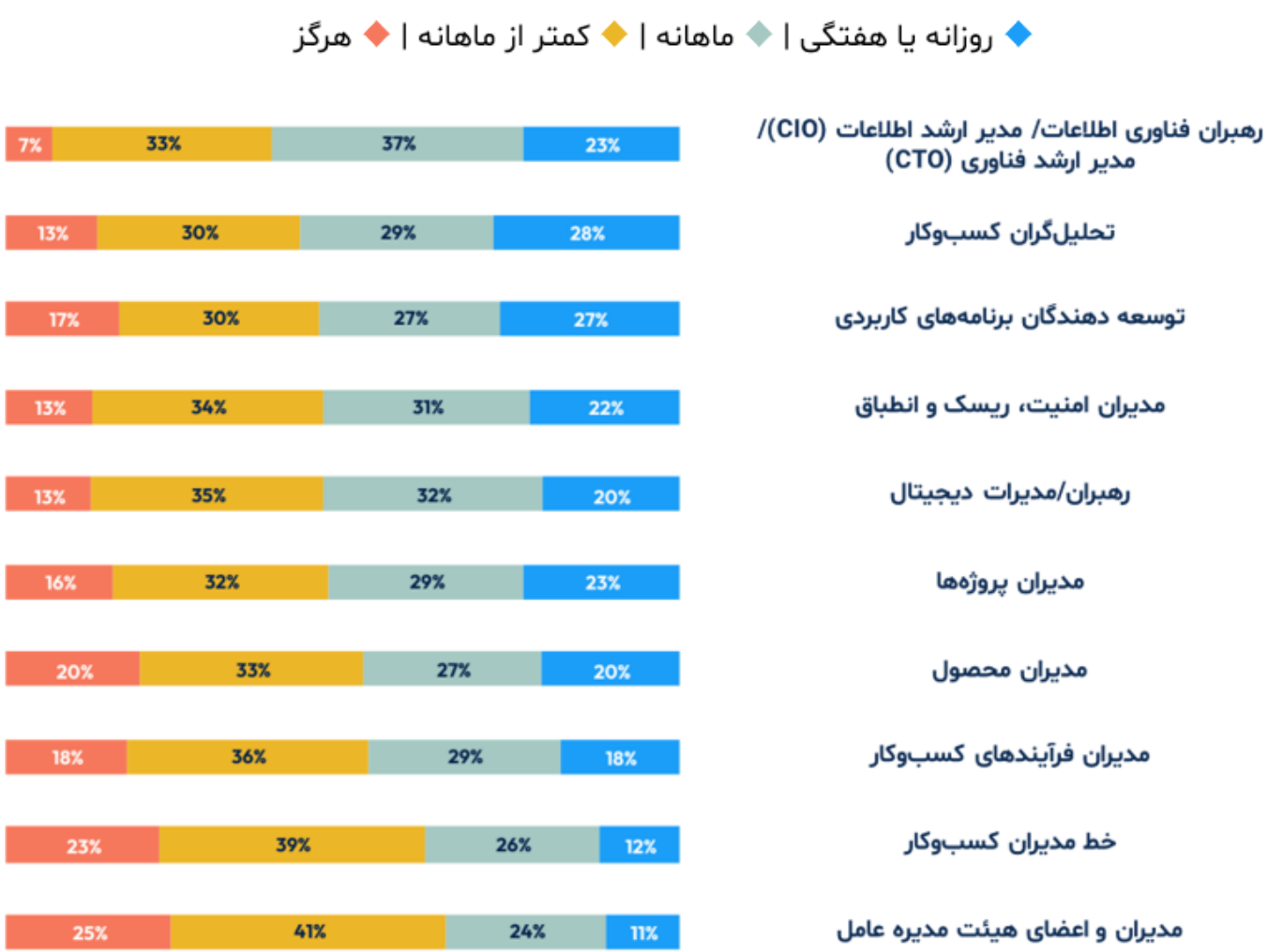
مدیران فرآیندهای کسب‌وکار

خط مدیران کسب‌وکار

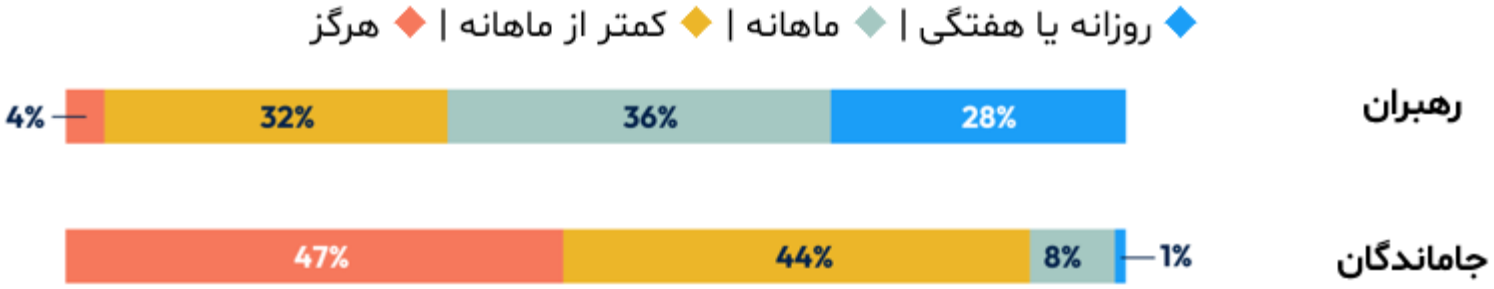
مدیران و اعضای هیئت مدیره عامل

تاثیر ذی‌نفعان:

علاوه بر معماران، چه کسانی محتوای معماری سازمانی را استفاده می‌کنند و تقریبا هر چند وقت یکبار؟



تاثیر ذی‌نفعان: مدیران سطح عالی و اعضای هیئت مدیره هر چند وقت یک بار محتوای معماری سازمانی را استفاده می کنند؟



بلوغ و ابزارها معماری سازمانی

یادآوری

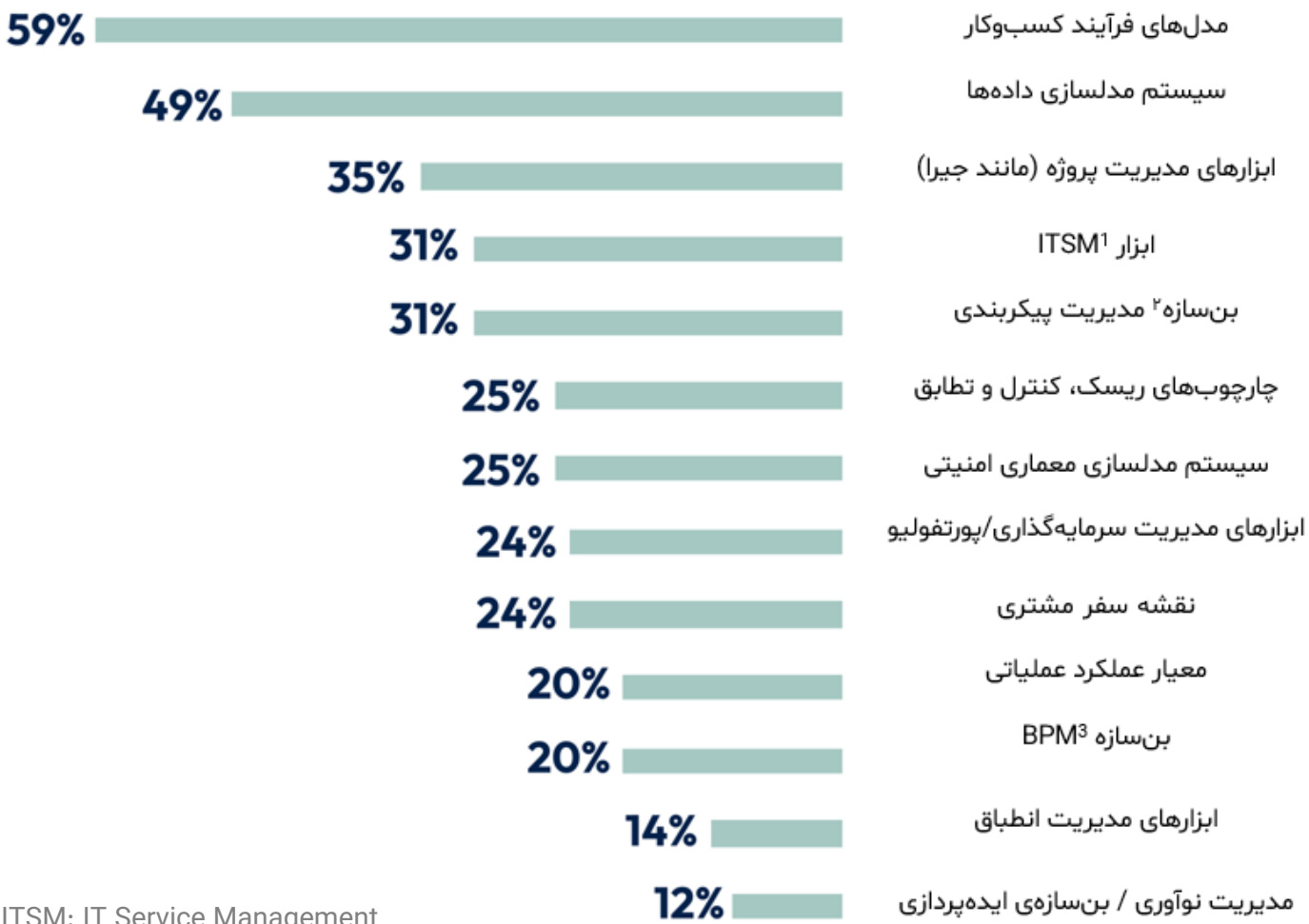
ماتریس خودارزیابی بلوغ معماری سازمانی

موافق	تا حدودی موافق	تاحدودی مخالف	مخالف

(۶) ابزار مدیریت معماری سازمانی استفاده شده از طراحی **مشارکتی** و **حکمرانی** بر آن، تبعیت از **استانداردهای** صنعت و **تجزیه و تحلیل** قدرتمند پشتیبانی می‌کند.

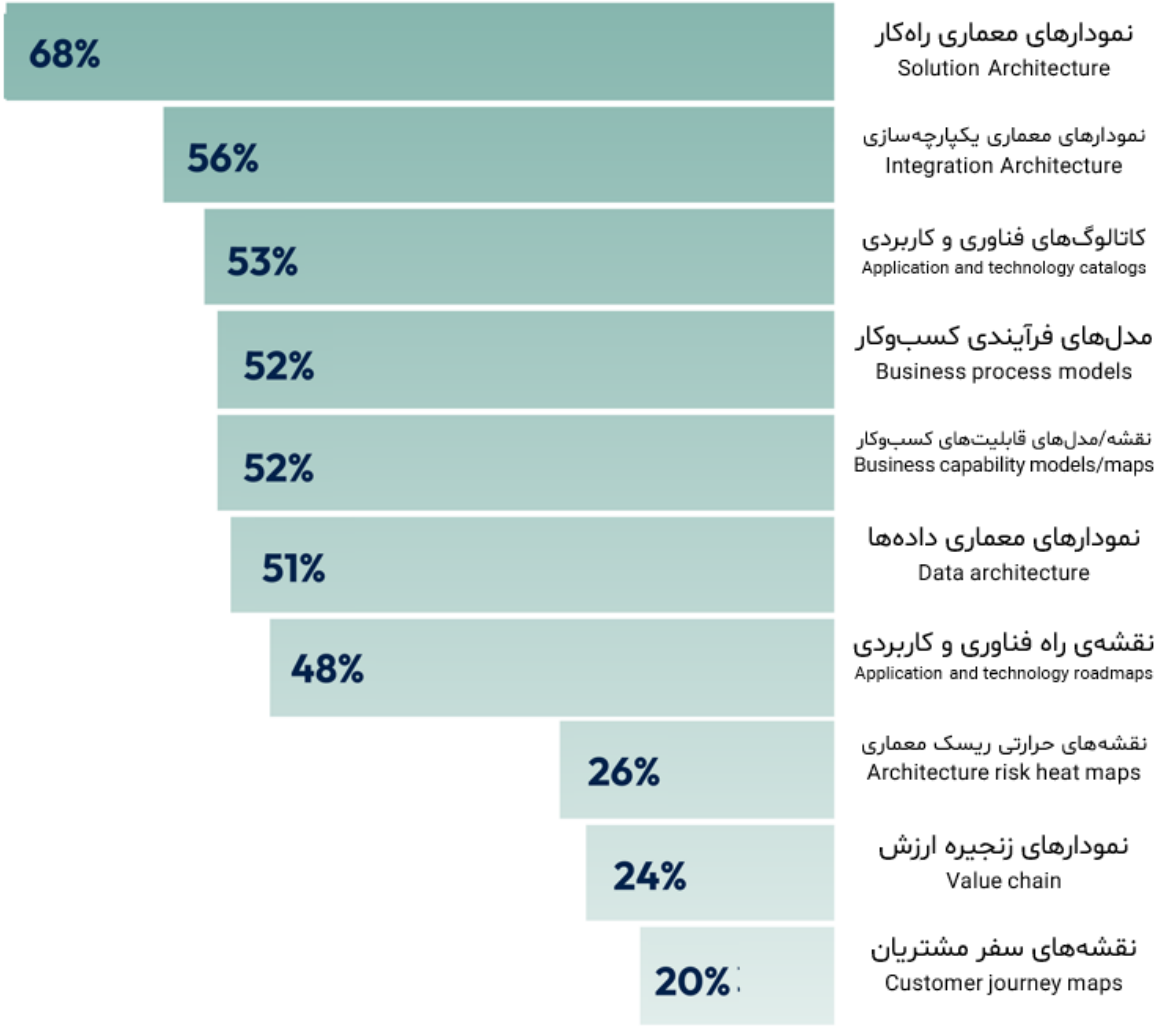


سیستم‌ها و انواع محتوایی که با
ابزار مدیریت معماری سازمانی یکپارچه شده‌اند؟



ITSM: IT Service Management
BPM: Business Process Management

کدام یک از سیستم‌ها و انواع محتوای زیر با ابزار مدیریت معماری سازمانی یکپارچه شده است؟



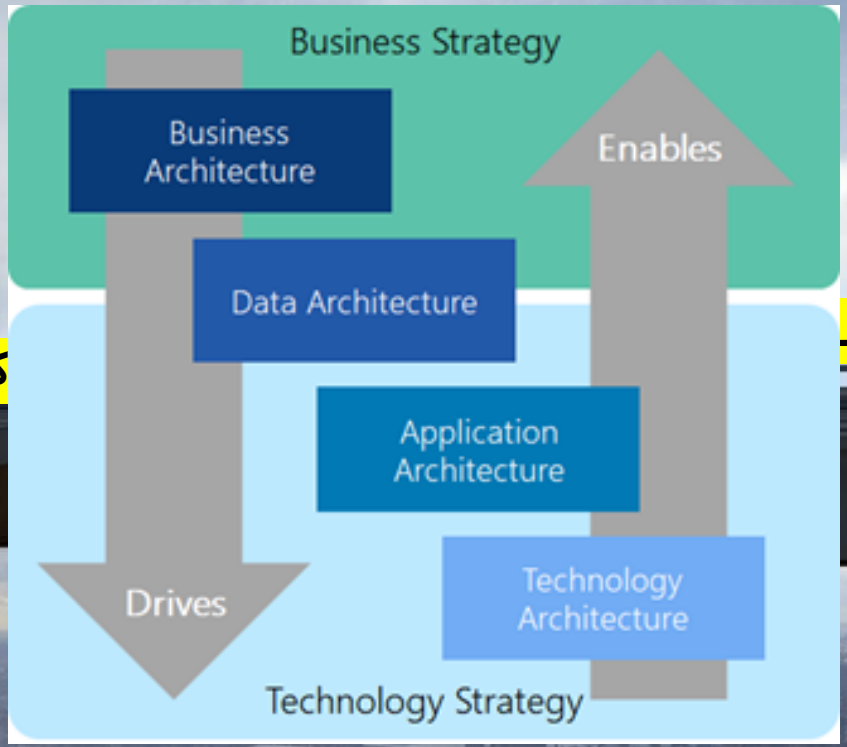
مصنوعات (artifacts) و تحویل‌دادنی‌هایی (deliverables) از معماری سازمانی که به صورت گسترده برای حمایت از تغییرات کسب‌وکار استفاده می‌شوند؟

(چندین پاسخ مجاز بوده)

نتایج معماری سازمانی در کسب‌وکار

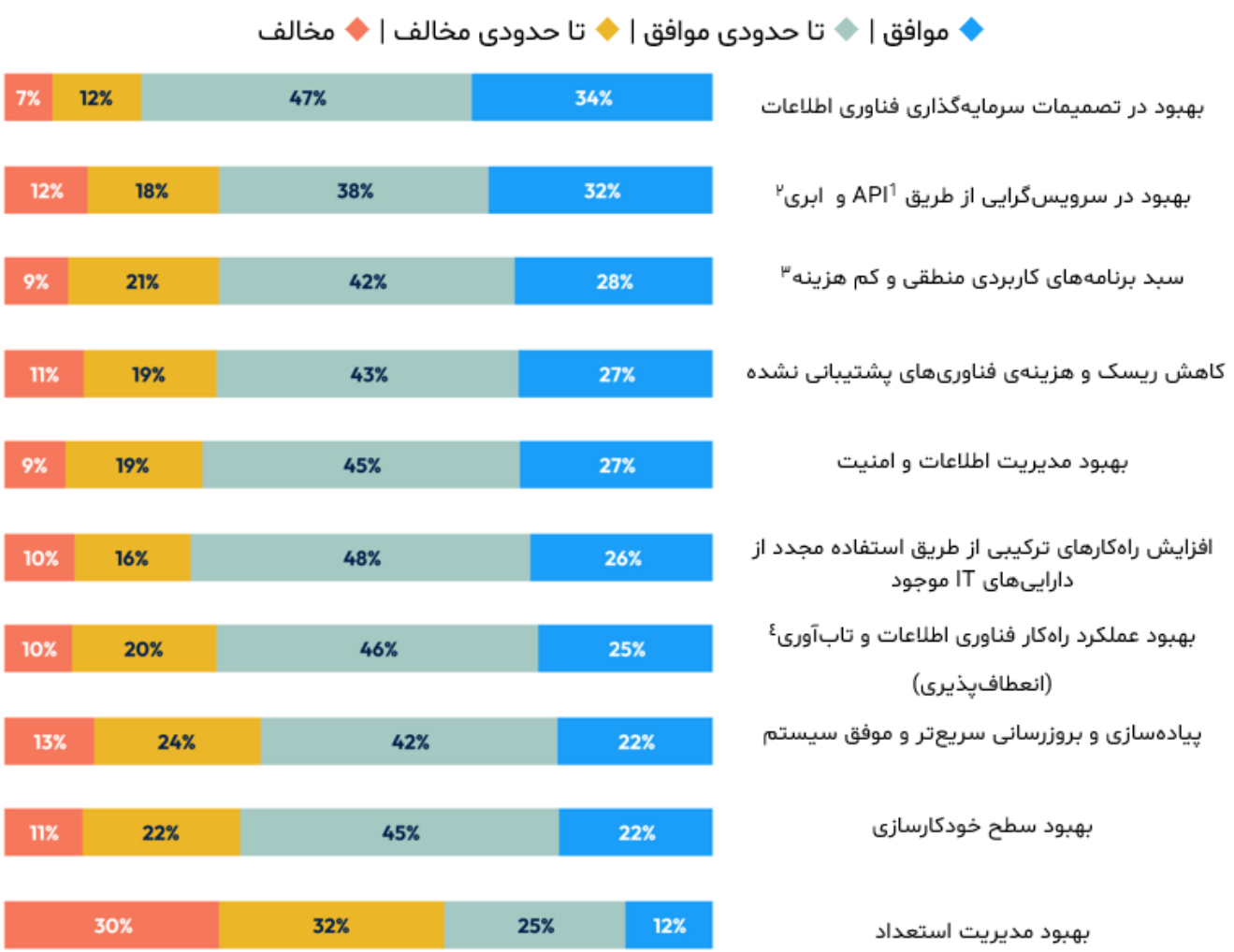

فنـــــاوری اطلاعـــاتـــــــــ
کســـــــــــب‌وکـــار

کسب‌وکار

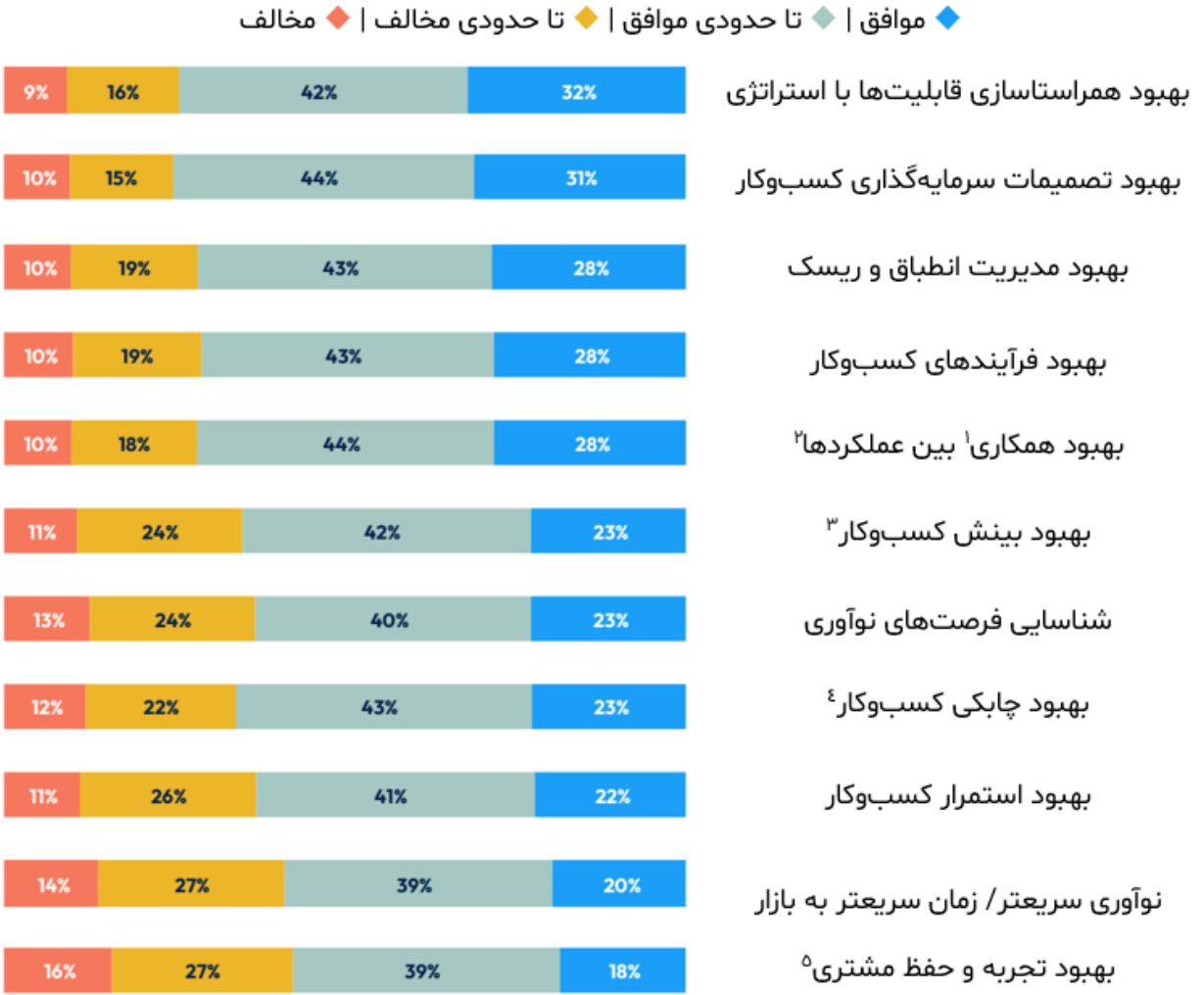


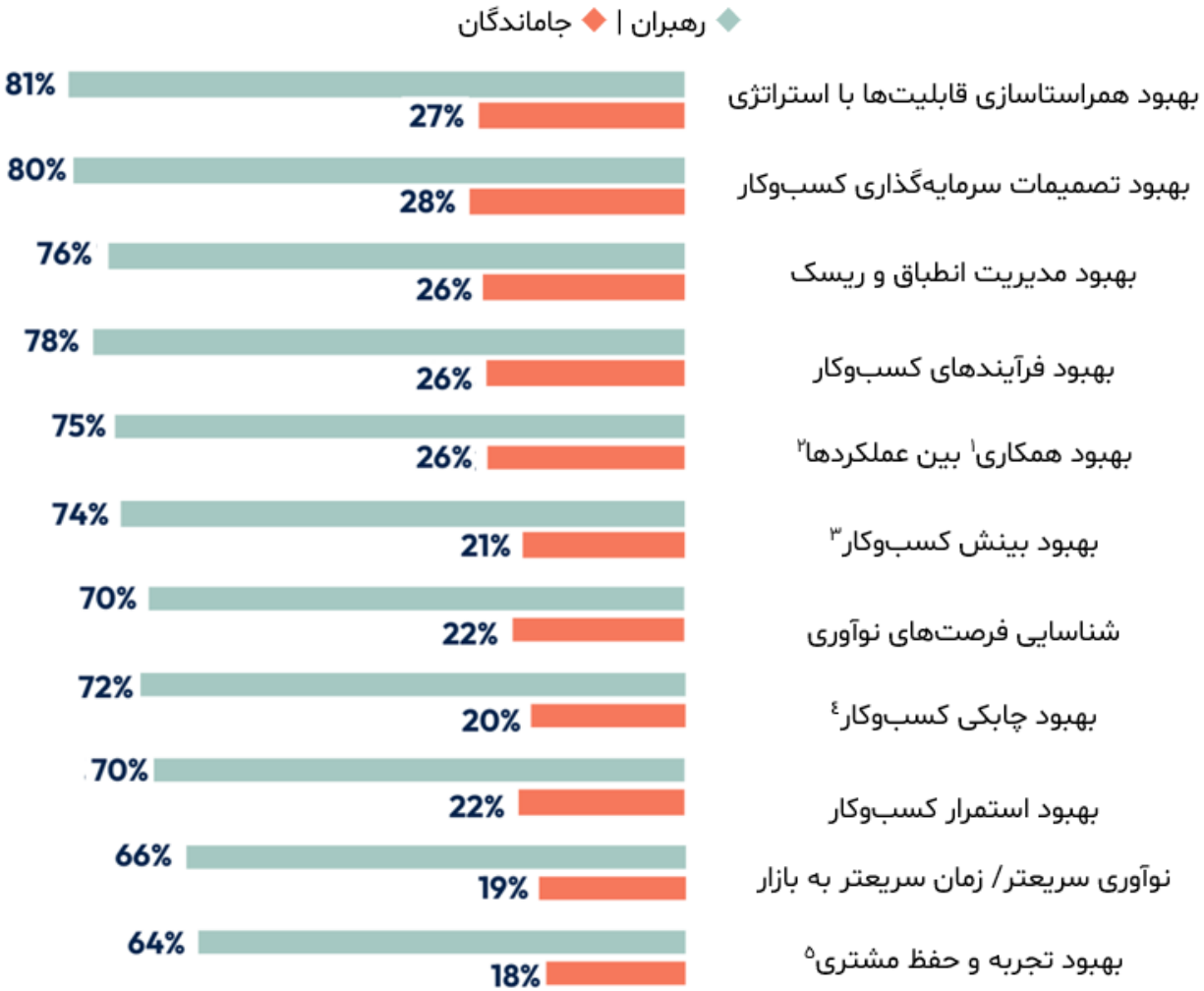
فناوری اطلاعات

مزایای ایجاد شده برای فناوری اطلاعات از طریق معماری سازمانی



مزایای ایجاد شده برای کسب‌وکار از طریق معماری سازمانی





مزایای ایجاد شده برای کسب‌وکار از طریق معماری سازمانی

چابکی و معماری سازمانی

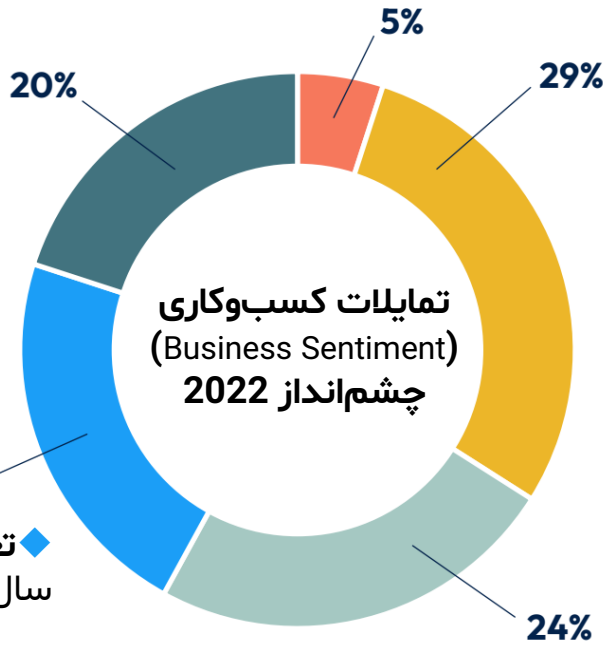
یکی از اهداف اولیه معماری سازمانی، ارتقای چابکی سازمانی است.

تعالی معماری سازمانی به سازمان‌های پیچیده کمک می‌کند تا از طریق تغییر، پیشرفت کنند.



بقا[1]: بیماری همه‌گیر به شدت آسیب وارد کرده است. اکنون، ما روی بقا تمرکز کرده‌ایم.

رشد[5]: 2020/21 فرصت‌های جدیدی را برای ما به ارمغان آورد. در حالت رشد برای سال پیش رو هستیم.



انطباق[2]: به سختی بقاء پیدا کرده‌ایم و با بیماری همه‌گیری سازگار شده‌ایم. ایجاد سازگاری بیشتر در سال 2022 بسیار حیاتی است.

تعالی عملیاتی[4]: می‌خواهیم عملیات خود را در سال آینده بهینه کنیم.

بازیابی سریع[3]: ما بهتر از همتایان در صنف صنعت خودمان، خود را با چالش‌های ناشی از همه‌گیری سازگار کرده‌ایم. ما انتظار داریم در نتیجه سهم بیشتری از بازار را کسب نماییم.

[1]Survival | [2]Adaptation | [3]Rapid Recovery | [4]Operational Excellence | [5]Growth

چابکی سازمانی

"ارزیابی ویژگی‌های چابکی"

Prosci

لطفاً با استفاده از این ماتریس، چابکی سازمان خود را شرح نمایید.	مخالف (۰)	تا حدودی مخالف (۱)	تا حدودی موافق (۳)	موافق (۷)
چابکی کسب‌وکار، بخشی جدا ناپذیر (DNA) از سازمان شده است.	۲۲٪	۲۹٪	۳۱٪	۱۸٪
سازمان مرتباً از رقبا و همتایان خود در صنعت تغییر می‌کند.	۲۱٪	۲۸٪	۳۴٪	۱۷٪
سازمان به طور مستمر و سیستماتیک تحقیق می‌کند و تغییرات را پیش‌بینی می‌نماید.	۱۳٪	۲۹٪	۳۹٪	۱۹٪
سازمان تغییرات برنامه‌ریزی شده را به خوبی اجرایی می‌کند.	۱۱٪	۲۶٪	۴۴٪	۱۹٪
سازمان به خوبی با تغییرات برنامه‌ریزی نشده سازگار می‌شود.	۹٪	۲۷٪	۴۵٪	۱۹٪

ماتریس خودارزیابی چابکی سازمان

چابکی سازمانی

لطفاً با استفاده از این ماتریس، چابکی سازمان خود را شرح نمایید.	مخالف (۰)	تا حدودی مخالف (۱)	تا حدودی موافق (۳)	موافق (۷)
چابکی کسب‌وکار، بخشی جدا ناپذیر (DNA) از سازمان شده است.	۲۲٪	۲۹٪	۳۱٪	۱۸٪
سازمان مرتباً از رقبا و همتایان خود در صنعت تغییر می‌کند.	۲۱٪	۲۸٪	۳۴٪	۱۷٪
سازمان به طور مستمر و سیستماتیک تحقیق می‌کند و تغییرات را پیش‌بینی می‌نماید.	۱۳٪	۲۹٪	۳۹٪	۱۹٪
سازمان تغییرات برنامه‌ریزی شده را به خوبی اجرایی می‌کند.	۱۱٪	۲۶٪	۴۴٪	۱۹٪
سازمان به خوبی با تغییرات برنامه‌ریزی نشده سازگار می‌شود.	۹٪	۲۷٪	۴۵٪	۱۹٪

ماتریس خودارزیابی چابکی سازمان

۵۸٪ اطمینان به توانایی سازمان در تحقیق و پیش‌بینی تغییرات

چابکی سازمانی

- کمتر از توانایی ترجمه آن تحقیق به اقدامات سریع و مؤثر اطمینان داشتند.
- فقط نیمی از آنها گفتند که سازمان آنها می‌تواند خارج از تغییرات همتایان خود در صنعت باشد.

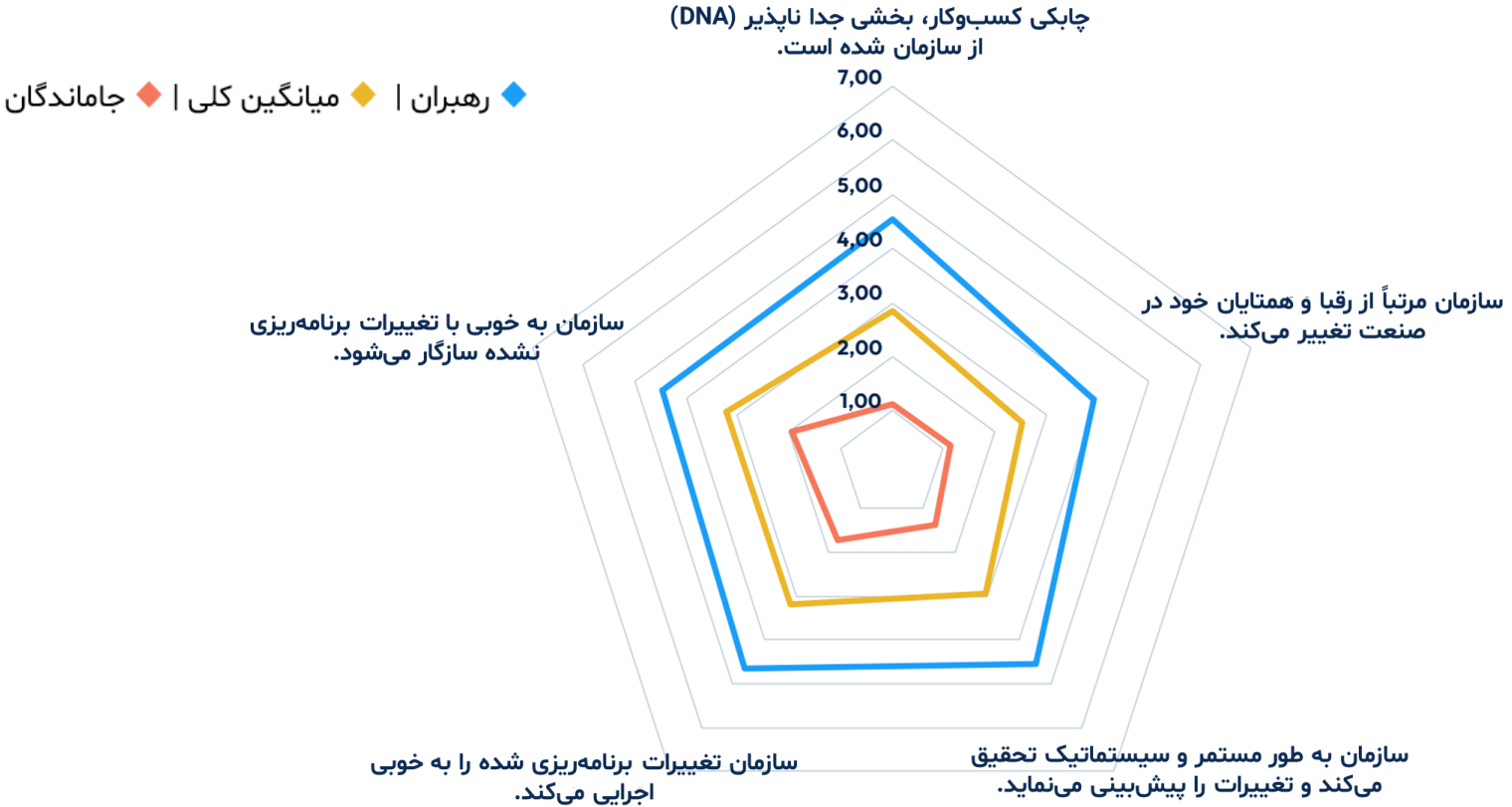
اما

۵۸٪ اطمینان به توانایی سازمان در تحقیق و پیش‌بینی تغییرات

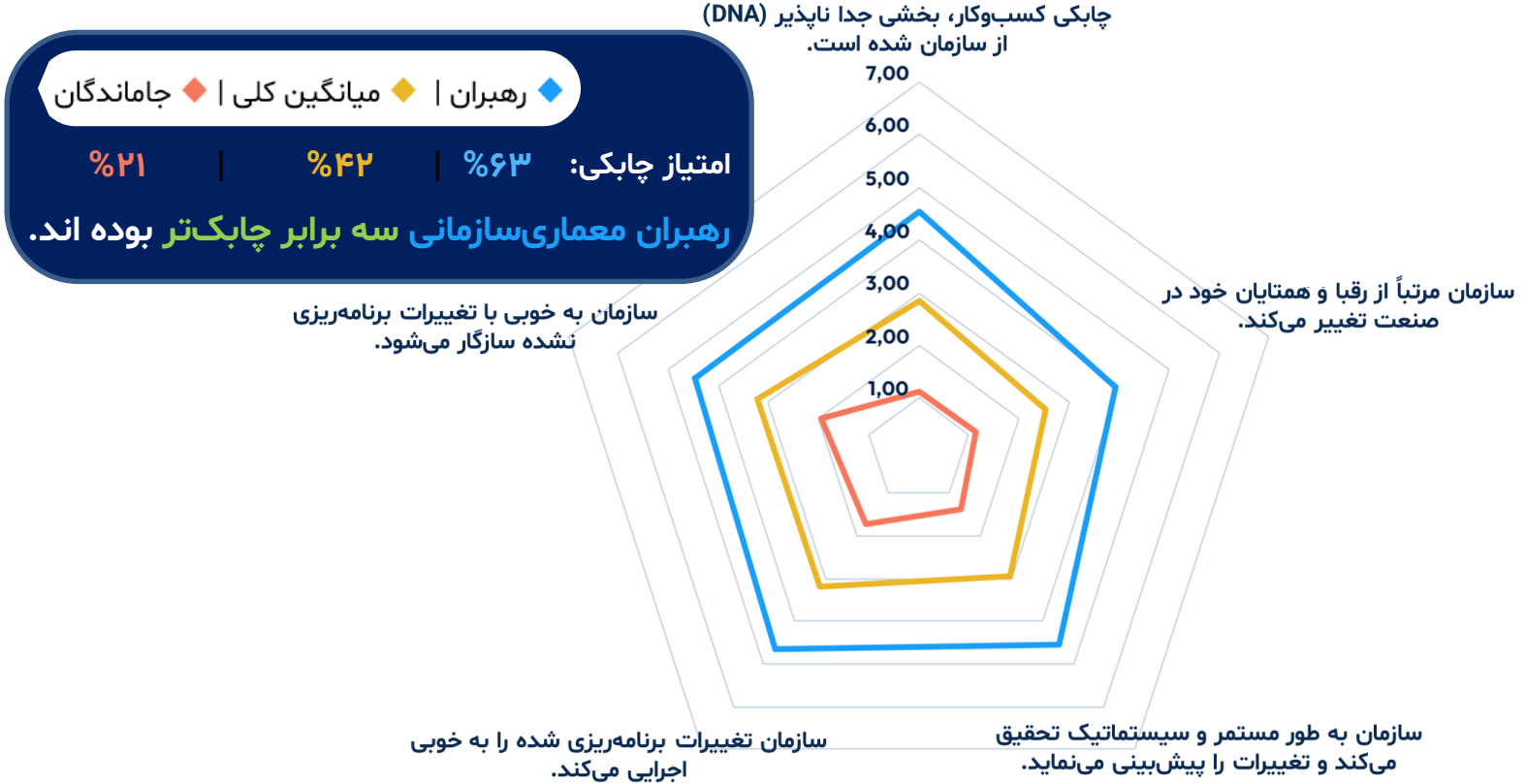
لطفاً با استفاده از این ماتریس، چابکی سازمان خود را شرح نمایید.	مخالف (۰)	تا حدودی مخالف (۱)	تا حدودی موافق (۳)	موافق (۷)
چابکی کسب‌وکار، بخشی جدا ناپذیر (DNA) از سازمان شده است.	۲۲٪	۲۹٪	۳۱٪	۱۸٪
سازمان مرتباً از رقبا و همتایان خود در صنعت تغییر می‌کند.	۲۱٪	۲۸٪	۳۴٪	۱۷٪
سازمان به طور مستمر و سیستماتیک تحقیق می‌کند و تغییرات را پیش‌بینی می‌نماید.	۱۳٪	۲۹٪	۳۹٪	۱۹٪
سازمان تغییرات برنامه‌ریزی شده را به خوبی اجرایی می‌کند.	۱۱٪	۲۶٪	۴۴٪	۱۹٪
سازمان به خوبی با تغییرات برنامه‌ریزی نشده سازگار می‌شود.	۹٪	۲۷٪	۴۵٪	۱۹٪

ماتریس خودارزیابی چابکی سازمان

چابکی سازمانی



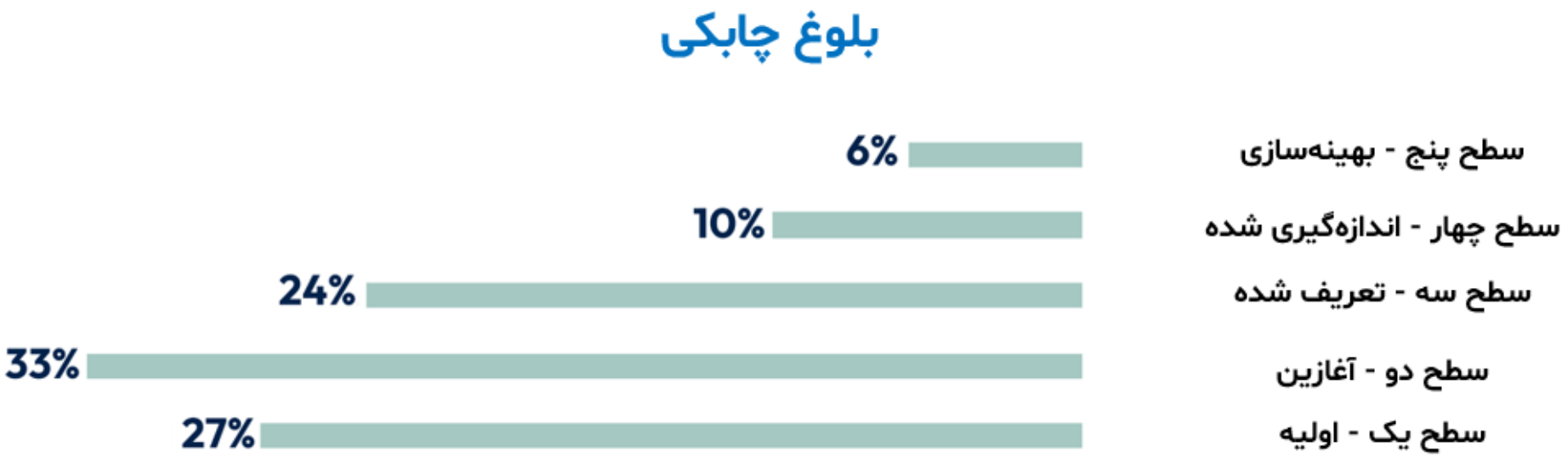
چابکی سازمانی



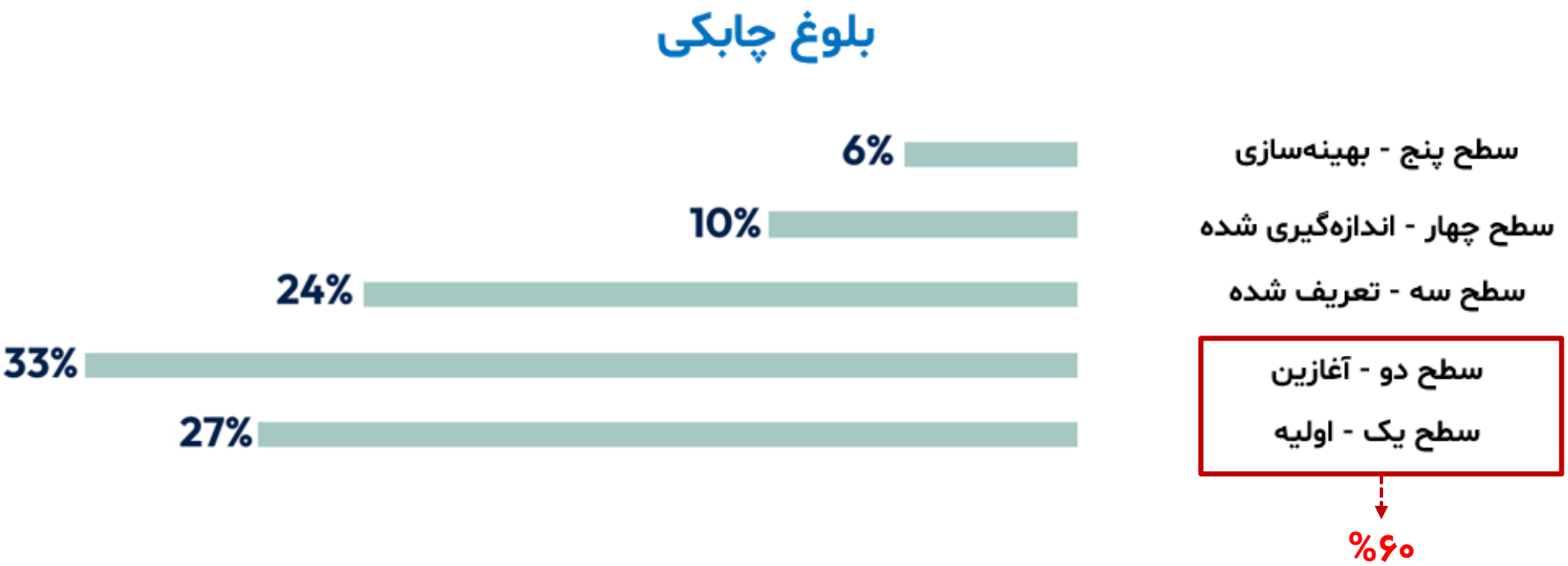
چابکی سازمانی

ارزیابی بلوغ چابکی - کل سازمان	
سطح یک	**اولیه** (Initial): ما فاقد ثبات هستیم و به آموزش نیاز داریم تا همه را با هم هماهنگ کنیم.
سطح دو	**آغازین** (Just Started): فرآیندها به طور کامل تعریف نشـــده‌اند - ســـطح پایه‌ای از پذیرش چابکی.
سطح سه	**تعریف شـده** (Defined): ما از فرآیندهای چابکی که به خوبی تعریف شـده اند (Well-Defined) و به طور مداوم اسپرینت(Sprint) را بعد از اسپرینت تحویل می‌نماید، استفاده می‌نماییم.
سطح چهار	**اندازه‌گیری شـــده** (Measured): ما به شـــیوه‌ای نظام‌مند رویکرد چابک خود را اندازه گیری و کنترل می‌نماییم.
سطح پنج	**بهینه‌سازی** (Optimizing): کل سازمان دارای طرز فکر چابک است. چندین تیم خودسازماندهی شده و به طور مداوم رویکرد چابک را بر اساس KPIها بهبود می‌بخشند.

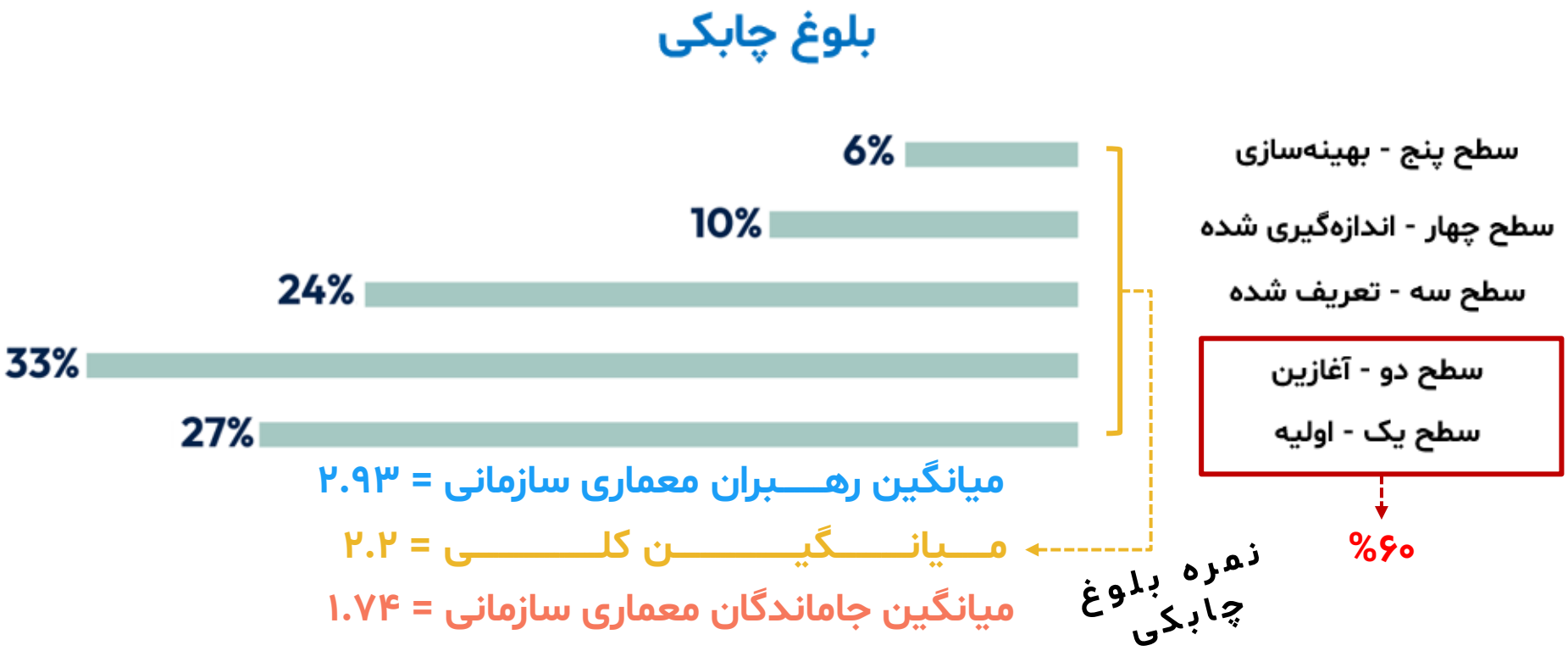
چابکی سازمانی



چابکی سازمانی



چابکی سازمانی

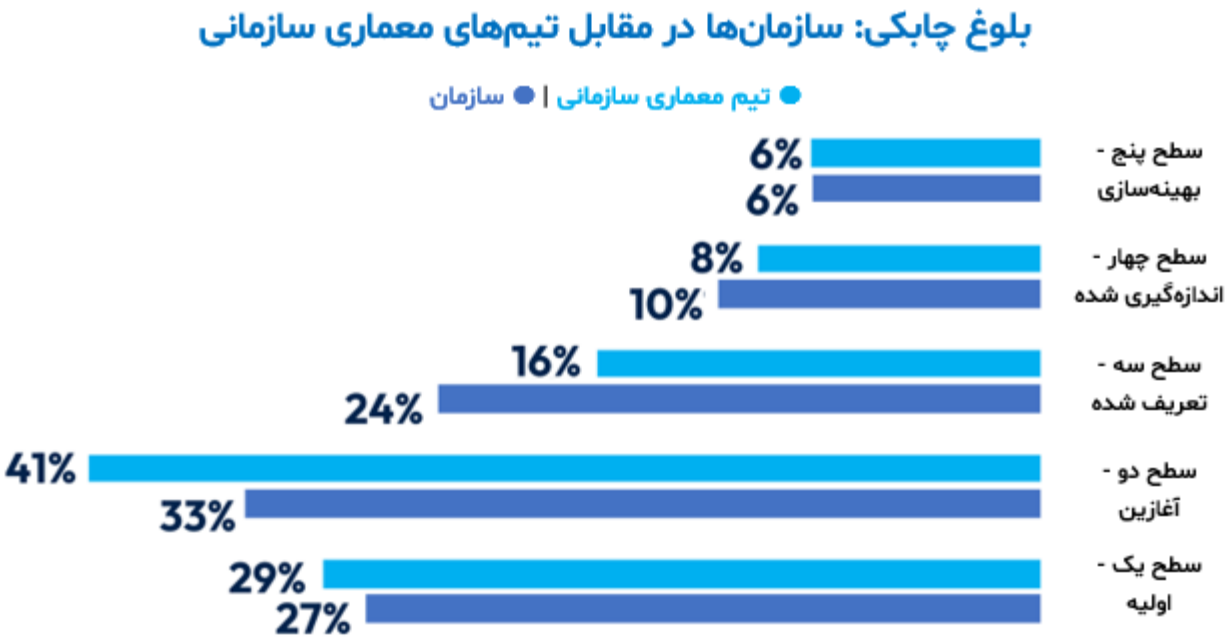


اتخاذ شیوه‌های چابک توسط تیم‌های معماری سازمانی

ارزیابی بلوغ چابکی پنج سطحی برای تیم‌های معماری سازمانی

ارزیابی بلوغ چابکی - تیم معماری سازمانی به طور خاص	
سطح یک	**اولیه:** معماری‌های سازمانی سازگاری ندارند و برای همسویی نیاز به آموزش دارند.
سطح دو	**آغازین:** فرآیندها به طور کامل تعریف نشده‌اند – معماری‌های سازمانی دارای سطح پایه‌ای از پذیرش چابکی هستند.
سطح سه	**تعریف شده:** کل تیم معماری سازمانی از فرآیندهای چابک خوش تعریف استفاده می‌کنند و به طور مداوم اسپرینت را بعد از اسپرینت تحویل می‌نمایند.
سطح چهار	**اندازه‌گیری شده:** تیم معماری سازمانی به شیوه‌ای نظام‌مند، رویکرد چابک خود را اندازه‌گیری و کنترل می‌نماید.
سطح پنج	**بهینه‌سازی:** کل تیم معماری سازمانی دارای طرز فکری چابک است و به طور مداوم رویکرد چابک خود را بر اساس KPIها بهبود می‌بخشد.

اتخاذ شیوه‌های چابک توسط تیم‌های معماری سازمانی

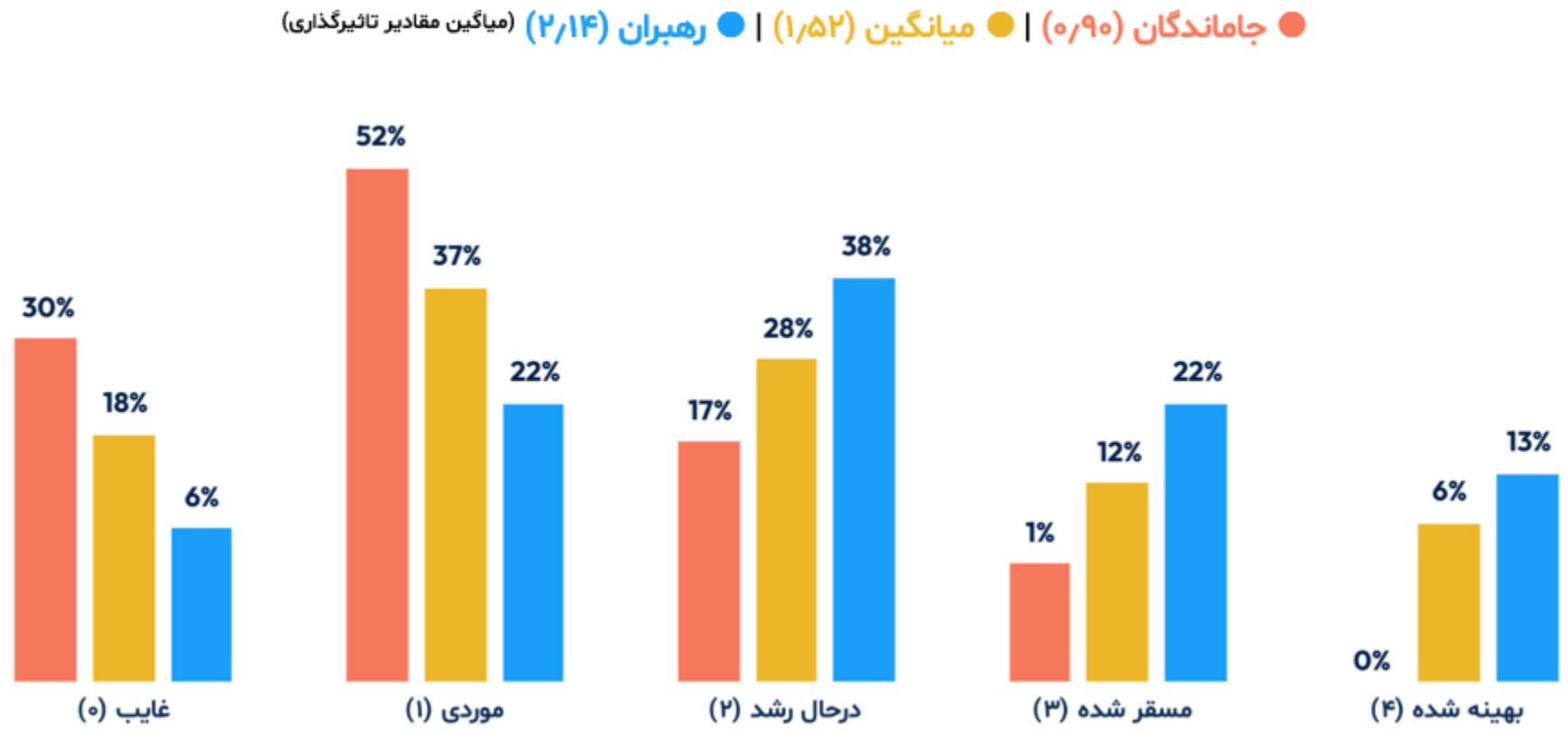


تأثیر معماری سازمانی بر تصمیمات فناوری تیم‌های چابک

چگونه معماران سازمانی به تیم‌های چابک و تصمیمات فناوری آنها کمک می‌کنند؟

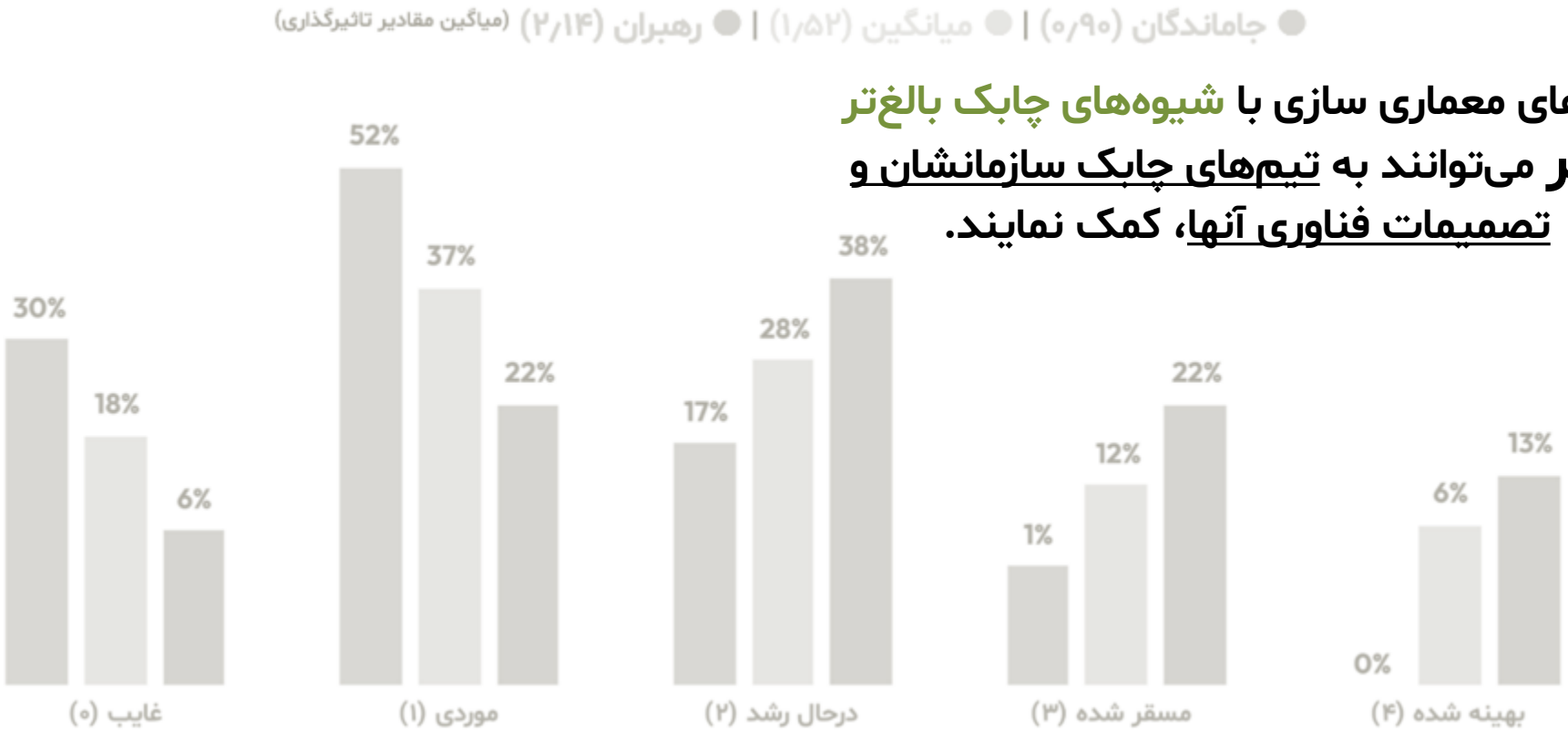
سطح یک	**غایب** (Absent)	معماری‌های سازمانی هرگز در پروژه‌های چابک گنجانده نمی‌شوند.
سطح دو	**موردی** (Ad hoc)	معماری‌های سازمانی در چند تیم چابک گنجانده شده‌اند، اما فاقد تاثیرگذاری هستند.
سطح سه	**در حال رشد** (Growing)	معماری‌های سازمانی در بسیاری از تیم‌های چابک گنجانده شده‌اند و تا حدودی بر تصمیمات فناوری آنها تأثیر می‌گذارند.
سطح چهار	**مستقر شده** (Established)	معماری‌های سازمانی معمولاً در تیم‌های چابک قرار می‌گیرند و بر تصمیمات فناوری آنها تأثیر می‌گذارند.
سطح پنج	**بهینه شده** (Optimized)	معماری‌های سازمانی همیشه در تیم‌های چابک گنجانده می‌شوند و از اختیارات لازم برای تأثیر موفقیت آمیز بر تصمیمات فناوری خود برخوردار هستند.

تأثیر معماری سازمانی بر تصمیمات فناوری تیم‌های چابک



تأثیر معماری سازمانی بر تصمیمات فناوری تیم‌های چابک

تیم‌های معماری سازی با **شیوه‌های چابک بالغ‌تر** **بهتر** می‌توانند به تیم‌های چابک سازمانشان و تصمیمات فناوری آنها، کمک نمایند.



روندهای نوظهور فناوری

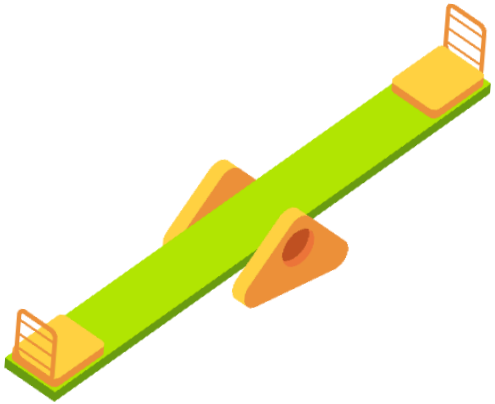
روندهای نوظهور فناوری



شناسایی سه روند **فناوری برتر** و **الزامات شایستگی** که برای **مؤثرتر** بودن، ممکن است نیاز به سرمایه گذاری در آنها داشته باشند:

ارتقاء اثربخشی

effectiveness



سرمایه‌گذاری بر روی فناوری و شایستگی‌ها

Technology & Competency requirements

روندهای نوظهور فناوری



شناسایی سه روند **فناوری برتر** و **الزامات شایستگی** که برای مؤثرتر بودن، ممکن است نیاز به سرمایه گذاری در آنها داشته باشند:

قریب به ۶۰% از پاسخ‌ها شامل این پنج مورد بود:



- **استراتژی داده و مدیریت داده (۴۱%)**
- **API و فناوری‌های یکپارچه‌سازی (۳۶%)**
- **فناوری‌های ابر (۳۲%)**
- **تحلیل داده‌ها (۲۸%)**
- **میکروسرویس و کانتینرها (۲۶%)**

روندهای نوظهور فناوری



شناسایی سه روند **فناوری برتر** و **الزامات شایستگی** که برای مؤثرتر بودن، ممکن است نیاز به سرمایه گذاری در آنها داشته باشند:

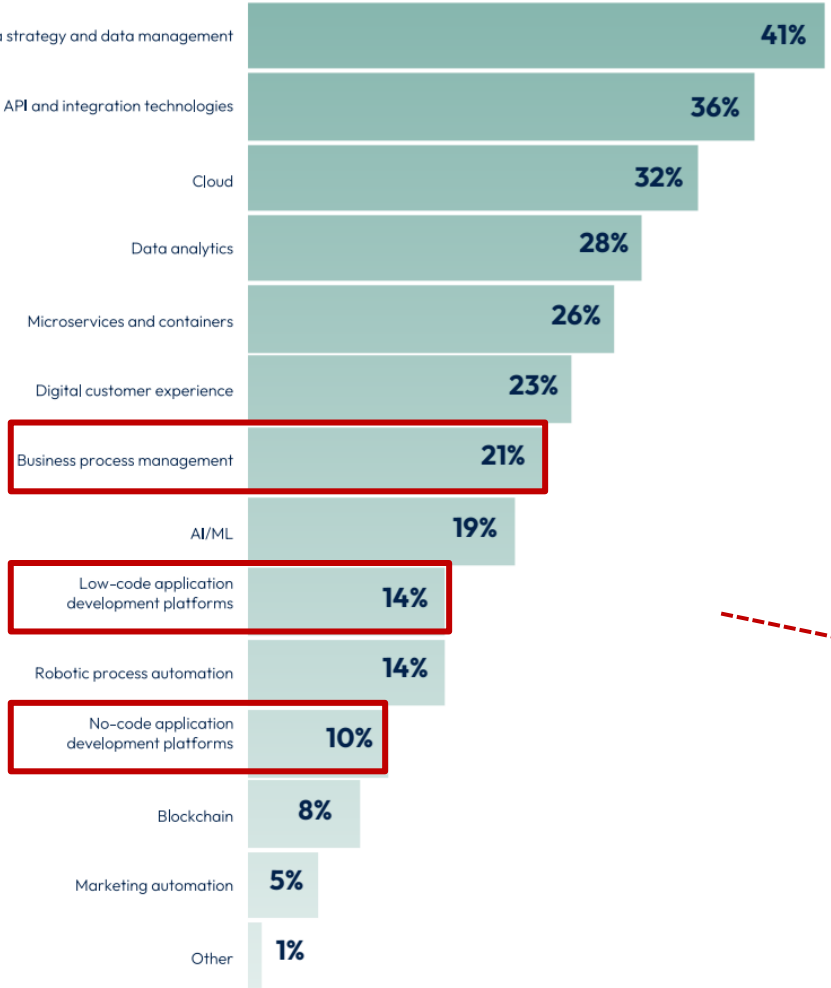
سایر پاسخ‌ها

- تجربه مشتری دیجیتال (۲۳%)
- مدیریت فرآیند کسب‌وکار (۲۱%)
- AI/ML (۱۹%)
- بن‌سازه‌های توسعه برنامه کم کد (۱۴%)
- اتوماسیون فرآیند رباتیک (۱۴%)
- بن‌سازه‌های توسعه برنامه بدون کد (۱۰%)
- بلاک چین (۸%)
- اتوماسیون بازاریابی (۵%)
- سایر (۱%)

روندهای نوظهور فناوری



شناسایی سه روند **فناوری برتر** و **الزامات شایستگی** که برای مؤثرتر بودن، ممکن است نیاز به سرمایه گذاری در آنها داشته باشند:



BPM - BPMS

ظهور بن‌سازه‌های کم کد و بدون کد

گارتنر پیش‌بینی می‌کند که تا سال ۲۰۲۴، **۸۰ درصد** محصولات و خدمات فناوری توسط افرادی ساخته خواهند شد که **متخصص فناوری نیستند.**

این به دلیل پذیرش سریع **بن‌سازه‌های توسعه برنامه کم کد و بدون کد** است که کاربران کمتر فنی را قادر می‌سازد تا راه‌حل‌های نرم‌افزاری سفارشی را **بدون کدنویسی** ایجاد کنند.



No-Code/Low-Code application development platforms

ظهور بن‌سازه‌های کم کد و بدون کد

گارتنر پیش‌بینی می‌کند که تا سال ۲۰۲۴، **۸۰ درصد** محصولات و خدمات فناوری توسط افرادی ساخته خواهند شد که **متخصص فناوری نیستند.**

این به دلیل پذیرش سریع **بن‌سازه‌های توسعه برنامه کم کد و بدون کد** است که کاربران کمتر فنی را قادر می‌سازد تا راه‌حل‌های نرم‌افزاری سفارشی را بدون کدنویسی ایجاد کنند.



No-Code/Low-Code application development platforms

بدون **حاکمیت مناسب**، رواج فزاینده این نوع بن‌سازه‌های توسعه برنامه و به اصطلاح «**توسعه شهروندی**» می‌تواند **استانداردهای معماری سازمانی را دور زده و تضعیف کند.**

* Citizen Development

ظهور بن‌سازه‌های کم کد و بدون کد

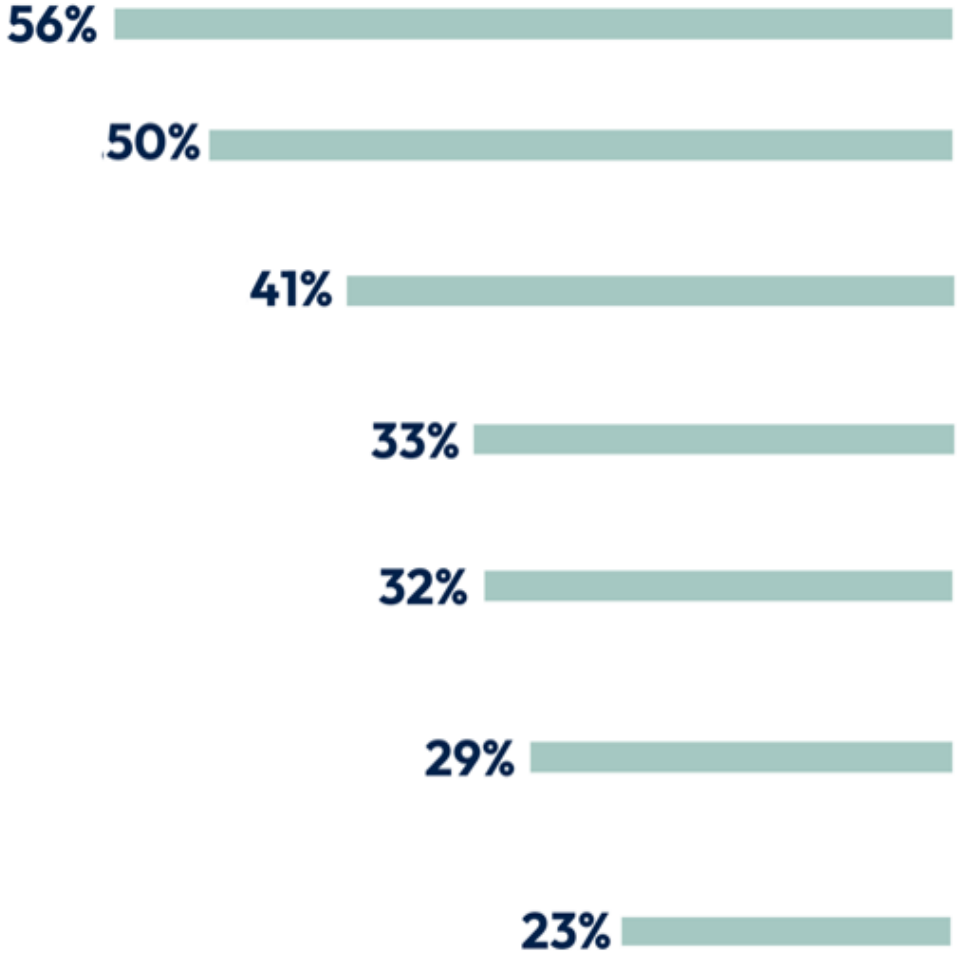


وجود حاکمیت معماری سازمانی بر روی بن‌سازه‌های کم کد و بدون کد در سازمان‌هایی که از آنها استفاده می‌کنند؟

- ۶۱% سازمان‌ها دارای بن‌سازه‌های توسعه کم کد هستند که نتایج حاکمیت معماری سازمانی بدین صورت است:
  - ۱۷% حاکمیت موثر
  - ۱۷% نیز حاکمیت موردی
  - ۴۲% موارد بدون حاکمیت
- ۴۶% سازمان‌ها دارای بن‌سازه‌های توسعه بدون کد هستند که نتایج حاکمیت معماری سازمانی بدین صورت است:
  - ۱۷% حاکمیت موثر
  - ۳۶% نیز حاکمیت موردی
  - ۴۷% موارد بدون حاکمیت

اولویت‌های اصلی برای بهبود تأثیر معماری‌های سازمانی

اولویت‌های اصلی برای بهبود تأثیر معماری سازمانی



ارتباطات ارزش معماری سازمانی به کسب‌وکار را بهبود بخشید.

فرآیند توسعه معماری سازمانی و وفق‌پذیری آن را بهبود بخشید.

بینش‌های راهبردی بیشتری را برای پشتیبانی از مدیریت ارشد در اتخاذ تصمیمات راهبردی و سرمایه‌گذاری فراهم نمایید.

از مدیریت ارشد برای معماری سازمانی، حمایت فعالانه‌تری را دریافت کنید.

در منابع معماری سازمانی، آموزش یا گواهینامه‌های مرتبط سرمایه گذاری بیشتری کنید.

سهولت دسترسی به خروجی‌های منتشر شده معماری سازمانی را بهبود بخشیده و به پذیرش گسترده‌تر توسط همه ذینفعان - به ویژه نفرات مرتبط با کسب‌وکار – تشویق نمایید.

یک بن‌سازه مدیریت معماری سازمانی را پیاده سازی یا در صورت وجود آن را ارتقا دهید تا نیازها را بهتر برآورده نماید.

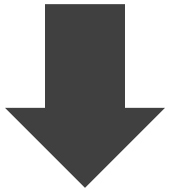
جـــــــمع‌بنـــــــــدی

مزیت بلوغ معماری سازمانی

رهبران بلوغ معماری سازمانی

VS

جاماندگان بلوغ معماری سازمانی



چابکی سازمانی

نتایج بلوغ معماری سازمانی

۳٫۰	رهبران بلوغ معماری سازمانی سه برابر بیشتر از جاماندگان نمره چابکی سازمانی دارند.
۳٫۴	رهبران بلوغ معماری سازمانی تقریباً سه و نیم برابر بیشتر احتمال دارد که اظهار کنند که از همتایان خود در صنعت «متمایز[1]» شده‌اند.
۲٫۷	رهبران بلوغ معماری سازمانی تقریباً سه برابر بیشتر احتمال دارد که بگویند تغییرات برنامه‌ریزی شده را به خوبی اجرا می کنند.
۲٫۳	رهبران بلوغ معماری سازمانی ادعا می‌کنند که در مواجه با تغییرات برنامه‌ریزی نشده کسب‌وکار بیش از دو برابر بهتر با آن کنار می آیند.
۱٫۷	رهبران بلوغ معماری سازمانی دارای میانگین نمره خودارزیابی ۱٫۷ بالاتر برای بلوغ چابک هستند.
۱٫۸	رهبران بلوغ معماری سازمانی میانگین نمره خودارزیابی ۱٫۸ بالاتر را برای بلوغ چابک در تیم‌های معماری سازمانی خود گزارش می‌دهند.

نتایج بلوغ معماری سازمانی

رهبران بلوغ معماری سازمانی سه برابر بیشتر از جاماندگان نمره چابکی سازمانی دارند.	۳/۰
رهبران بلوغ معماری سازمانی تقریباً سه و نیم برابر بیشتر احتمال دارد که اظهار کنند که از همتایان خود در صنعت «متمایز[1]» شده‌اند.	۳/۴
رهبران بلوغ معماری سازمانی تقریباً سه برابر بیشتر احتمال دارد که بگویند تغییرات برنامه‌ریزی شده را به خوبی اجرا می کنند.	۲/۷
رهبران بلوغ معماری سازمانی ادعا می‌کنند که در مواجه با تغییرات برنامه‌ریزی نشده کسب‌وکار بیش از دو برابر بهتر با آن کنار می آیند.	۲/۳
رهبران بلوغ معماری سازمانی دارای میانگین نمره خودارزیابی ۱/۷ بالاتر برای بلوغ چابک هستند.	۱/۷
رهبران بلوغ معماری سازمانی میانگین نمره خودارزیابی ۱/۸ بالاتر را برای بلوغ چابک در تیم‌های معماری سازمانی خود گزارش می‌دهند.	۱/۸

این مزیت‌های عملکردی ناشی از تعهد بلندمدت به توسعه معماری سازمانی و قابلیت‌های تغییر است.

نتایج بلوغ معماری سازمانی

این مزیت‌های عملکردی ناشی از تعهد بلندمدت به توسعه معماری سازمانی و قابلیت‌های تغییر است.

۱ **ماموریت** و **ارزش** عملکرد معماری سازمانی در سراسر سازمان **درک** و **ارزش‌گذاری** شده است.

۲ **فرآیند** توسعه معماری سازمانی به خوبی **تعریف**، **درک** و **اجرا** شده است.

۳ **فرآورده‌های** قابل تحویل معماری سازمانی، **جاری** بوده و مرتبط با پشتیبانی و هدایت **تغییرات** هستند.

۴ متخصصان معماری سازمانی به اندازه کافی **آموزش** دیده و **آگاه** به **کسب‌وکار** هستند.

۵ معماری سازمانی به **همسو** کردن سرمایه‌گذاری‌های **فناوری اطلاعات** با استراتژی بلندمدت برای کاهش **ریسک** و ارائه نتایج **ارزش** کسب‌وکار کمک می‌کند.

۶ **ابزار** مدیریت معماری سازمانی استفاده شده، از طراحی **مشارکتی** و **حکمرانی** بر آن، تبعیت از **استانداردهای** صنعت و تجزیه و **تحلیل** قدرتمند پشتیبانی می‌کند.

۷ **ذی‌نفعان** در سراسر کسب‌وکار می‌توانند به راحتی اطلاعات معماری سازمانی و بینش مورد نیاز خود را بیابند و از طریق یک پورتال مبتنی بر وب با همکاران **مشارکت** نمایند.

این قابلیت‌ها چندین وابستگی متقابل دارند!

- اگر **رویکرد** را تعریف نکرده باشید و روی یک **ابزار مدیریت معماری سازمانی** مناسب برای هدف سرمایه‌گذاری نکرده باشید، تلاش برای به روز کردن محصولات تحویلی معماری سازمانی و پشتیبانی از تغییرات آنها، بسیار سخت خواهد بود.
- تلاش برای **گسترش ماموریت و چشم انداز معماری سازمانی** در سراسر سازمان منطقی نخواهد بود مگر اینکه **منابع**، **رویکرد** و **ابزارها** را در اختیار داشته باشید.
- اگر محتوای قدیمی بود، تلاش برای درگیر کردن **ذی‌نفعان کسب‌وکار** از طریق یک پورتال مشترک، منطقی نخواهد بود.

گروه تخصصی معماری سازمانی
انجمن انفورماتیک ایران

سپاس از تـــوجه شـــما

میثم کاظم زاده

Digital Enterprise Architect

Meysam.Kazemzadeh.ir@gmail.com

0905 647 25 20

MeysamKazemzadeh



