

## دومین همایش ملی پیشرفت‌های معماری سازمانی



چگونه پروژه‌های معماری سازمانی را موثرتر کنیم

23 آبان 1397

## فهرست مطالب

1. معرفی سخنران و شرکت حاسب سیستم
2. چرا پروژه‌های معماری در گرفتن نتیجه موفق نیستند؟
3. چرا باید پروژه‌های معماری را موثرتر کنیم؟
4. فرایند عمومی انجام پروژه‌های معماری
5. برای موثرتر کردن پروژه‌های معماری سازمانی چه باید کرد؟
6. نقاط قوت و ضعف روش پیشنهادی

# معرفی سخنران

نام و نام خانوادگی : سعیدرضا مومنی

سمت : مدیرعامل و بنیانگذار شرکت مهندسی مشاور حاسب سیستم  
بعضی از سمتهای قبلی :

- مدیرعامل شرکت داده پردازی ایران
  - مشاور سرپرست وزارت نیرو و مدیرکل دفتر برنامه ریزی آب وزارت نیرو
  - عضو هیئت علمی موسسه عالی پژوهش در برنامه ریزی و توسعه
- دارای بیش از 30 سال سابقه فعالیت در حوزه تدوین معماری سازمانی و طرحهای جامع

## تاریخچه حاسب سیستم

- ◀ سال تاسیس: ۱۳۷۵
- ◀ زمینه تخصصی فعالیت: ارائه خدمات تخصصی در زمینه مشاوره مدیریت و فناوری اطلاعات (IT)
- ◀ تعداد پروژه‌های انجام شده یا در دست اجرا: ۸۵ پروژه
- ◀ با سابقه‌ترین شرکت خصوصی ایرانی که به صورت تخصصی در زمینه مشاوره فناوری اطلاعات کار می‌کند
- ◀ بیشترین تعداد پروژه‌های ملی و بزرگ فناوری اطلاعات ایران
- ◀ بیشترین سابقه همکاری با شرکتهای معتبر مشاور خارجی

## مزیت اصلی رقابتی حاسب سیستم

- ◀ انجام پروژه‌های بزرگ (Large Scale) مشاوره فناوری اطلاعات و مدیریت
- ◀ شناخت عمیق از کسب و کار سازمانهای بزرگ دولتی
- ◀ توان و دانش انجام پروژه‌های مشاوره در سطح کل سازمان (پروژه‌های چند دیسپلینی)
- ◀ داشتن مخزنی قوی دانشی از پروژه‌های انجام شده
- ◀ بکارگیری متدولوژی‌های روز دنیا در حوزه فعالیتهای خود با قابلیت بالای بومی سازی آنها
- ◀ بکارگیری کارشناسان جوان، با استعداد و با انگیزه در انجام پروژه‌های بزرگ
- ◀ آشنایی و بکارگیری ابزارهای روز دنیا در حوزه فعالیتهای خود

## گواهینامه‌ها و افتخارات

- ◀ کسب عنوان «برترین شرکت در حوزه مشاوره» در اولین و چهارمین جشنواره ملی ارتباطات و فناوری اطلاعات ایران
- ◀ دارای «گواهینامه شورای عالی انفورماتیک» و رتبه‌ی ۳ در «مشاوره و نظارت بر اجرای طرح‌های انفورماتیکی» و رتبه‌ی ۴ «تولید نرم‌افزارهای سفارش مشتری»
- ◀ عضو قدیمی «سازمان نظام صنفی رایانه‌ای استان تهران»
- ◀ عضو قدیمی «انجمن مشاوران مدیریت ایران»
- ◀ دارای «گواهینامه ISO 9001:2008»

## مشتریان



## خدمات حاسب سیستم

۲۷ معماری سازمانی

۱۱ مهندسی سازمان

۱۳ مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

۲۲ توسعه سیستم‌های اطلاعاتی

۱۴ سیاست‌گذاری فناوری اطلاعات

۱۹ تحلیل و برنامه‌ریزی سیستم‌های اقتصادی



پروژه‌های انجام شده توسط شرکت حاسب سیستم در زمینه معماری سازمانی و طرح جامع انفورماتیک و آخرین وضعیت پیاده سازی آنها

به فایل پیوست با عنوان پروژه‌های معماری سازمانی حاسب مراجعه شود

## چرا پروژه‌های معماری در گرفتن نتیجه موفق نیستند؟

### «مسائل و چالش‌های مرتبط با کارفرما (۱ از ۲)»

« صاحب پروژه واحد فناوری است به جای واحد کسب و کار

« مسائل واحد فناوری اطلاعات

« نداشتن شناخت دقیق از لایه کسب و کار سازمان و نیازهای واقعی آن

« فاقد قدرت سازمانی لازم برای اعمال تغییرات در سازمان

« شناخت محدود از معماری و ابعاد آن (در بعضی از سازمانها)

« واحدهای کسب و کار

« شناخت ضعیف از معماری و اهداف و فواید آن

« شناخت ضعیف نسبت به قابلیت‌های فناوری

« عدم باور به اثربخشی فناوری در بهبود جدی حرفه

« شناخت ضعیف نسبت به نیازمندی‌های کسب و کار که باید و می‌توانند توسط فناوری اطلاعات پاسخ داده شوند

# چرا پروژه‌های معماری در گرفتن نتیجه موفق نیستند؟

◀ مسائل و چالش‌های مرتبط با کارفرما (۲ از ۲)

◀ مدیریت ارشد سازمان کارفرما

- ◀ انتظارات از معماری واقع بینانه یا حداقل دقیق نیست
- ◀ عدم اختصاص وقت کافی به پیگیری پروژه و اعلام انتظارات
- ◀ تغییرات سریع مدیریت و به ویژه صاحبان پروژه

## چرا پروژه‌های معماری در گرفتن نتیجه موفق نیستند؟

### چالشها و مسائل مرتبط با مجری

- ◀ نداشتن تجربه صنعت
- ◀ اندازه بازار صنعت مشاوره در ایران محدود است
- ◀ امکان تجربه و تخصص موضوعی برای مجریان محدود است
- ◀ نگاه مشاوره کسب و کار/فناوری
- ◀ معماری سازمانی بیش از اینکه موضوع فناوری اطلاعات باشد موضوعی مدیریتی است
- ◀ کمبود کارشناسان متخصص حرفه و حوزه‌های تخصصی آن
- ◀ تمایل به بزرگ شدن گزارشات و حجم پروژه

# چرا پروژه‌های معماری در گرفتن نتیجه موفق نیستند؟

## ◀ مسائل مرتبط با ماهیت پروژه‌های معماری

- ◀ ماهیتا انتزاعی و مجرد هستند
- ◀ درک ضرورت و اهمیت آن برای بسیاری سخت است
- ◀ پوشش کل سازمان در همه حوزه‌های سیستمی کسب و کاری و زیرساختی
- ◀ حجم زیاد مطالعات و در نتیجه گزارش‌های تولیدی
- ◀ گم شدن مسائل اصلی و محوری در انبوه حجم مطالعات
- ◀ عدم امکان عمیق شدن روی موضوعات

## چرا باید پروژه‌های معماری را موثر تر کنیم

◀ پرداختن به موضوع افزایش کارآمدی و تاثیر پروژه‌های معماری سازمانی میتواند پیامدهای ذیل را داشته باشد:

- ◀ ریسک رویگردان شدن سازمانها از انجام پروژه‌های معماری
- ◀ ریسک از دست رفتن فرصت‌های اصلاح عملکرد سازمانهای کشور

◀ نکته کلیدی : موثر سازی و اصلاح روشهای انجام معماری سازمانی باید از درون خانواده این حوزه صورت گیرد

## فرایند عمومی انجام پروژه‌های معماری

- ◀ فاز صفر : برنامه ریزی پروژه
- ◀ فاز یک : تحلیل استراتژیک و چشم انداز معماری
- ◀ فاز دو : معماری وضع موجود
  - ◀ کسب و کار
  - ◀ بررسی و مطالعات اولیه روی سازمان
  - ◀ شناخت فرایندهای سازمانی
    - ◀ انجام مصاحبه با تمامی واحدهای سازمانی
    - ◀ پیاده کردن نتایج مصاحبه‌ها
    - ◀ ترسیم مراحل گردش کار فرآیندهای سازمانی
    - ◀ تهیه شناسنامه فرایندها
    - ◀ گرفتن تائید از واحد بررسی شده
    - ◀ تنظیم گزارش تجمیعی با انواع ماتریسها
    - ◀ دریافت تائید کارفرما

## فرایند عمومی انجام پروژه‌های معماری

- ◀ شناخت لایه سیستمها
  - ◀ بررسی سیستمهای موجود
  - ◀ تکمیل فرمها و شناسنامه سیستمها
  - ◀ تدوین گزارش وضعیت موجود سیستمها
  - ◀ گرفتن تائید کارفرما
- ◀ شناخت لایه اطلاعات
  - ◀ بررسی فرمهای سازمان
  - ◀ استخراج گروههای داده و موجودیتهای سازمان
  - ◀ تدوین شناسنامه گروههای داده و موجودیتهای و گزارش تجمیعی با انواع ماتریسها
  - ◀ دریافت تائیدیه کارفرما



## فرایند عمومی انجام پروژه‌های معماری

- ◀ شناخت لایه زیرساخت و تکنولوژی
  - ◀ بررسی وضعیت سخت افزارها
  - ◀ بررسی نرم افزارهای زیرساختی
  - ◀ تکمیل انواع فرمهای اطلاعاتی مربوط به زیر ساخت
  - ◀ تدوین گزارش زیرساخت
  - ◀ دریافت تأییدیه کارفرما
- ◀ مطالعات الگوبرداری
- ◀ فاز سه : تدوین معماری مطلوب
  - ◀ تدوین معماری مطلوب کسب و کار
  - ◀ تدوین معماری مطلوب سیستمها
  - ◀ تدوین معماری مطلوب اطلاعات
  - ◀ تدوین معماری مطلوب زیرساخت و تکنولوژی

## فرایند عمومی انجام پروژه‌های معماری

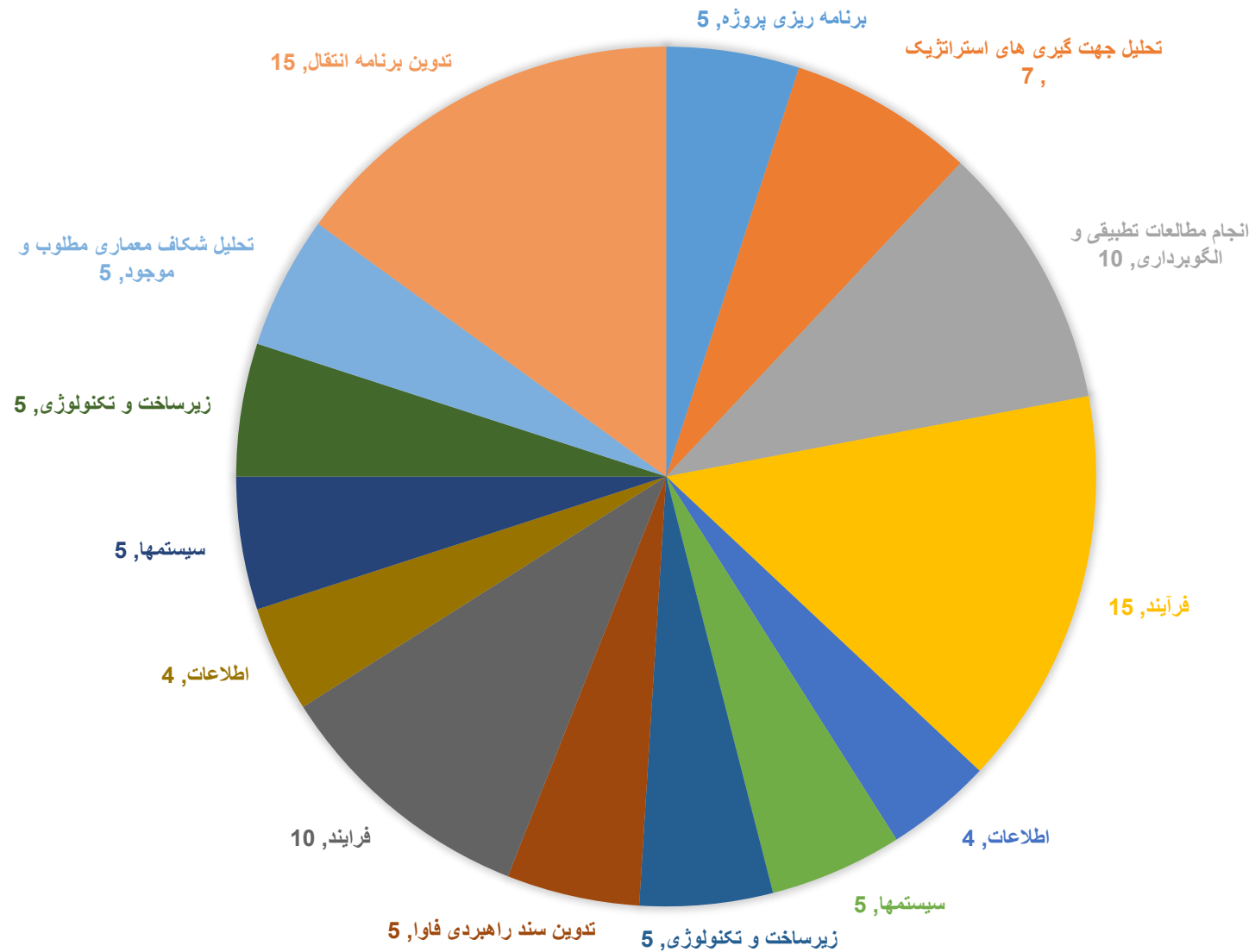
◀ فاز چهار : تدوین برنامه گذار

- ◀ تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب
- ◀ تعریف پروژه‌ها
- ◀ تدوین برنامه گذار یا نقشه راه

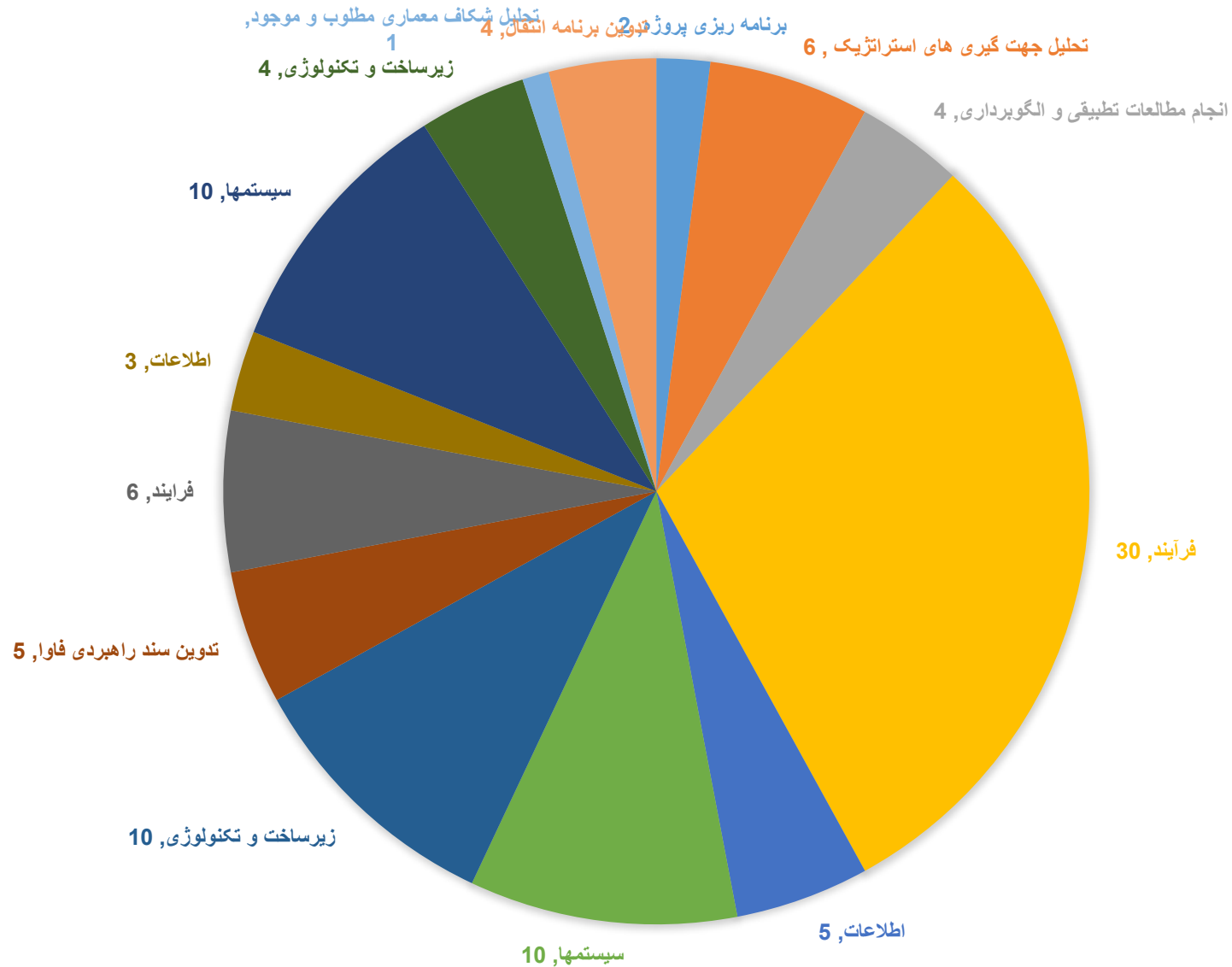
## درصد زمان معمول صرف شده در پروژه‌های معماری سازمانی

مراحل تیپ معماری سازمانی					
فاز	مرحله	فعالیت	درصد قراردادی	درصد وزنی واقعی	درصد زمانی واقعی
صفر	برنامه ریزی پروژه	برنامه ریزی پروژه	5	2	2
یک	تحلیل جهت گیری های استراتژیک	تحلیل جهت گیری های استراتژیک	7	6	6
دو	انجام مطالعات تطبیقی و الگوبرداری	انجام مطالعات تطبیقی و الگوبرداری	10	4	4
دو	شناخت و تحلیل وضع موجود	فرآیند	15	30	45
		اطلاعات	4	5	5
		سیستمها	5	10	15
		زیرساخت و تکنولوژی	5	10	15
سه	تدوین معماری مطلوب	تدوین سند راهبردی فاوا	5	5	5
		فرایند	10	6	6
		اطلاعات	4	3	3
		سیستمها	5	10	10
		زیرساخت و تکنولوژی	5	4	4
چهار	تدوین برنامه انتقال	تحلیل شکاف معماری مطلوب و موجود	5	1	1
		تدوین برنامه انتقال	15	4	4
		جمع	100	100	125

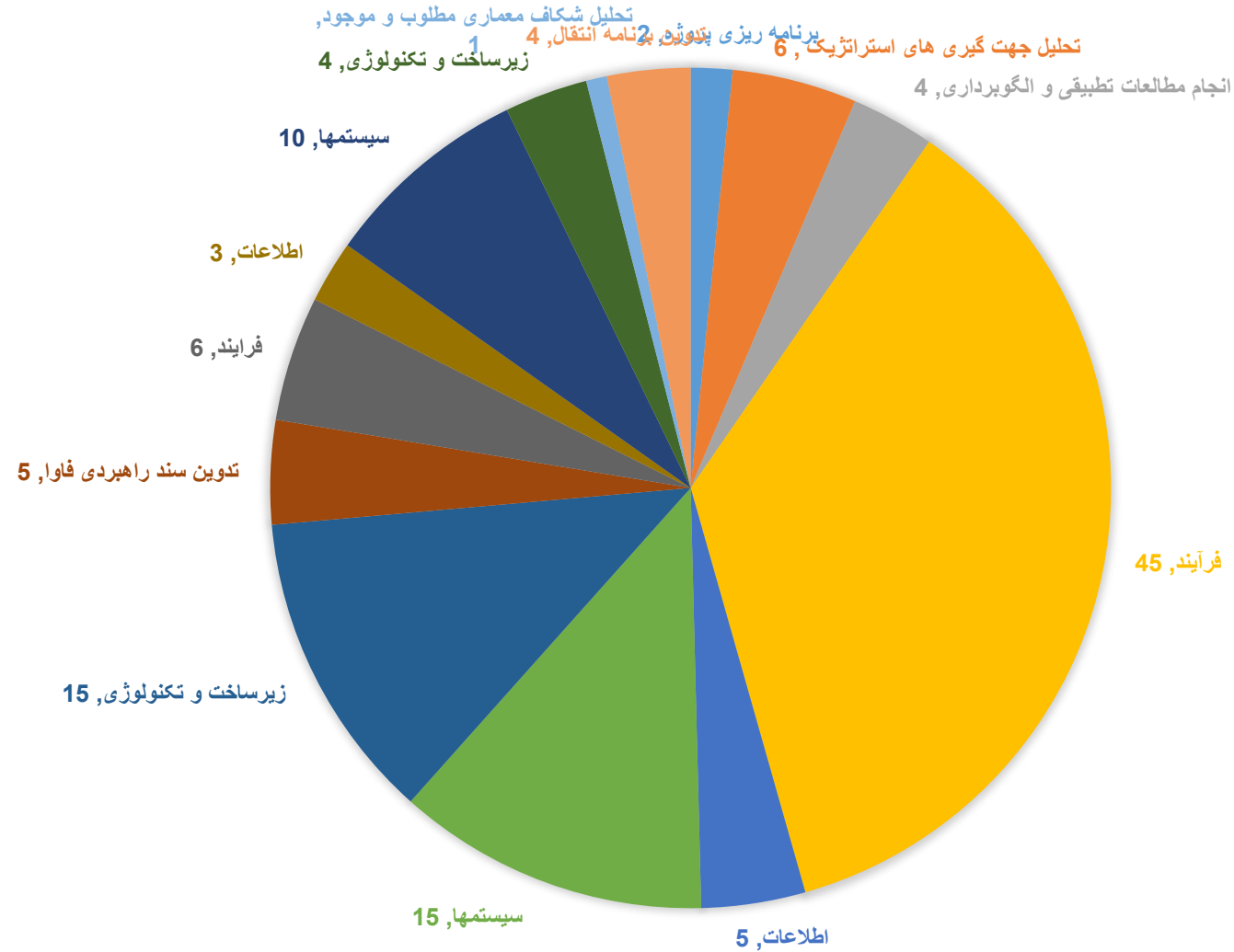
درصد وزن قراردادی



## درصد وزنی واقعی صرف شده توسط مجری



## درصد زمانی واقعی صرف شده در طول پروژه (زمان مجری به همراه زمان تأیید گزارشهای مجری توسط کارفرما)



# برای موثر تر کردن پروژه‌های معماری سازمانی چه باید کرد؟

◀ تمرکز بر مسائل و چالشهای اصلی و محوری سازمان

◀ انجام مطالعات کلان و در سطح کل سازمان

◀ شناخت کلان سازمان

◀ بررسی و مطالعه مستندات و وضعیت سازمان

◀ داخل سازمان

◀ ذینفعان بیرونی

◀ شناسایی و تدوین زنجیره ارزش

◀ شناسایی سناریوهای کسب کسب و کار

◀ مصاحبه با مدیران ارشد و خبرگان صنعت یا سازمان

◀ تحلیل سناریوهای کسب و کار

◀ تعیین چالشها و فعالیتهای کلیدی و محوری سازمان

◀ اولویت بندی مسائل و چالشهای سازمان

◀ تدوین استراتژی فاوا و چشم انداز و اصول معماری

◀ معماری زیرساخت

◀ تاکید اصلی بر روی سرویسهای زیرساختی و استانداردها و وضعیت مطلوب

# برای موثر تر کردن پروژه‌های معماری سازمانی چه باید کرد؟ (ادامه)

◀ تمرکز بر مسائل و چالشهای اصلی و محوری سازمان (2)

◀ انجام معماری در قالب چرخه‌های تکاملی

◀ چرخه اول : تمرکز بر روی یک یا دو محور اولویت اول و دوم از فعالیت اصلی سازمان

◀ شناخت تفصیلی

◀ شناخت تفصیلی فرایندهای ذیربط

◀ شناخت تفصیلی سیستمهای موجود مرتبط

◀ شناخت تفصیلی داده‌های مرتبط

◀ تحلیل و آسیب شناسی دقیق و تفصیلی

◀ چالش فرایندی؟

◀ چالش نیروی انسانی؟

◀ چالش ساختاری و سازمانی؟

◀ چالش سیستمی؟

◀ چالش مقرراتی و قانونی؟



# برای موثر تر کردن پروژه‌های معماری سازمانی چه باید کرد؟ (ادامه)

◀ چرخه اول : تمرکز بر روی یک یا دو محور اولویت اول و دوم از فعالیت اصلی سازمان (ادامه)

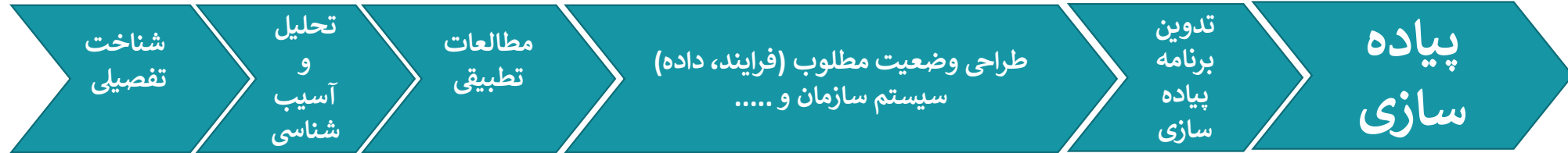
- ◀ انجام مطالعات تطبیقی و شناسایی الگوها و راه‌حلهای برتر
- ◀ طراحی وضعیت مطلوب فرایند با جزئیات مورد نیاز برای اجرا
- ◀ شناسایی تفصیلی داده‌های مورد نیاز در انجام راه حل
- ◀ طراحی و معماری کلان سیستمهای مطلوب راه حل
- ◀ تدوین برنامه و گامهای اجرایی پیاده سازی راه حل
- ◀ پیاده سازی راه حل

- ◀ چرخه دوم : تمرکز بر روی یک یا دو محور اولویت سوم و چهارم از فعالیت اصلی سازمان همراه با کنترل و اعمال یکپارچگی با راه  
حلهای چرخه اول
- ◀ چرخه ...

## کلیات روش پیشنهادی انجام پروژه‌های معماری در قالب چرخه‌های تکمیلی

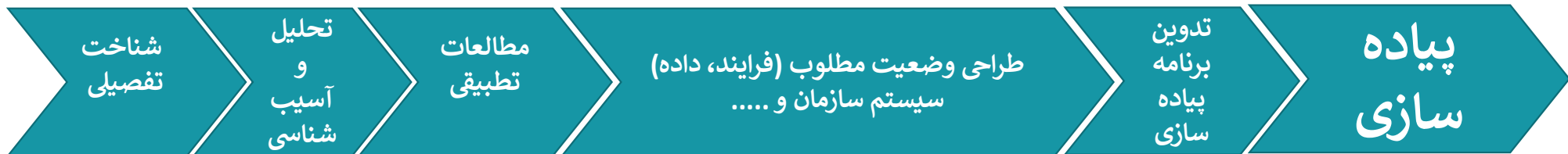
### انجام مطالعات کلان و در سطح کل سازمان

چرخه اول

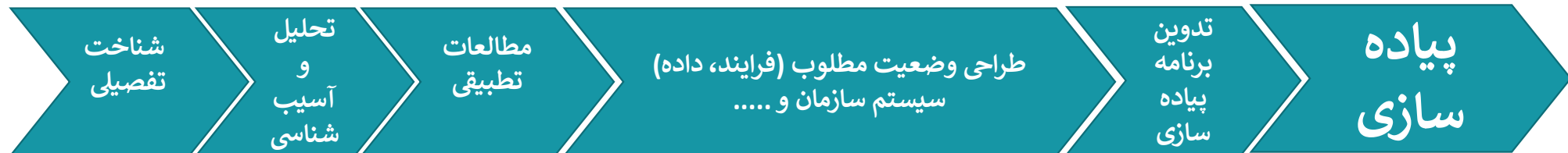


### کنترل و اعمال یاکپارچگی با راه‌حلهای چرخه اول

چرخه دوم



چرخه سوم



# برای موثر تر کردن پروژه‌های معماری سازمانی چه باید کرد؟ (ادامه)

◀ درگیر نمودن هرچه بیشتر مدیران ارشد و کسب و کار در مطالعات

◀ برگزاری جلسات مرتب

◀ شناسایی دغدغه‌ها و نیازهای مدیران کسب و کار

◀ تدوین گزارشهای کوتاه و پیوسته از روند انجام کار

◀ کاهش حجم و زمان مطالعات و کل پروژه

◀ کاهش یا حذف مطالعات شناخت در حوزه فرایندها

◀ کاهش حجم جمع‌آوری اطلاعات جزئی در مورد سیستمهای موجود سازمان

◀ کاهش یا حذف مطالعات شناخت در بخش فیزیکی زیرساخت

◀ کاهش محدوده سازمانی مورد مطالعه

◀ تمرکز بر قابلیت‌های قابل دسترس در زمینه پیاده‌سازی نتایج معماری

◀ بحث مدیریت و نیروی انسانی فاوا

◀ میزان آمادگی واحدهای بهره‌بردار نتایج معماری

◀ میزان آمادگی سازمان به لحاظ منابع مالی و بودجه

◀ میزان آمادگی شرکتهای عرضه کننده خدمات فاوا

## نقاط قوت و ضعف روش پیشنهادی

### ◀ نقاط قوت

- ◀ تمرکز بر مسائل کلیدی و محوری سازمان به جای پرداختن به همه مسائل سازمان
- ◀ تسریع در ارائه نتایج ملموس و کارگشا به سازمان
- ◀ ارزیابی سریعتر از طراحی انجام شده و انجام اصلاحات

### ◀ نقاط ضعف

- ◀ یکپارچگی
- ◀ جامعیت
- ◀ محدودیتهای قراردادی و سازمانی

# با تشکر از توجه شما