

گزارش آسیب شناسی پروژه های معماری سازمانی انجام شده در کشور

این گزارش حاوی نتایج پژوهشی است که به منظور شناسایی و تحلیل مشکلات پروژه های معماری سازمانی در کشور توسط "کمیته ملی معماری سازمانی ایران" و به عنوان بخشی از نتایج "پروژه تدوین چارچوب و برنامه ملی معماری سازمانی ایران" صورت گرفته است. به منظور شناسایی مشکلات، نظرات جمعی از خبرگان و مشاوران این حوزه جمع آوری و تلخیص شده است. سپس با تحلیل روابط علت و معلولی بین این مشکلات، مهم ترین مشکلات شناسایی و به ترتیب اهمیت معرفی شده است. در ادامه دسته بندی خاصی از این مشکلات ارائه شده و در پایان نیز راهکارهایی برای رفع این مشکلات یا کاهش اثرات آنها پیشنهاد شده است.

قبل از مطالعه نتایج، به نکات مهم زیر توجه فرمایید:

✚ در این گزارش سعی شده، مشکلات و چالش های پروژه هایی که مستقیماً از مبانی و چارچوب های معماری سازمانی در اجرای آنها استفاده شده است جمع آوری گردد که معمولاً با عناوینی مانند "تدوین معماری سازمانی"، "تدوین طرح جامع فاوا"، "تهیه برنامه کلان فناوری اطلاعات و ارتباطات" تعریف و اجرا شده اند.

✚ خلاصه نتایج این گزارش در شماره ۲۲۵ نشریه گزارش کامپیوتر نیز منتشر شده است.

✚ در صورتیکه خوانندگان نظراتی در خصوص مشکلات و چالش های اجرای پروژه های معماری

سازمانی در کشور دارند که در این سند ذکر نشده است، از طریق ایمیل info@neac.ir

به کمیته ملی معماری سازمانی اطلاع دهند.

✚ هرگونه استفاده و انتشار بدون ذکر ماخذ (کمیته ملی معماری سازمانی ایران - neac.ir)

غیرمجاز است.

۱. تاریخچه پروژه‌های معماری سازمانی در ایران

سابقه تعریف و اجرای پروژه‌های معماری سازمانی در کشور ما به ابتدای دهه هشتاد بازمی‌گردد. همزمان با تعریف طرح تکفا و ایجاد تحرک در سازمان‌های دولتی برای توسعه زیرساخت‌ها و کاربردهای فناوری اطلاعات که بین سال‌های ۸۰ تا ۸۴ صورت گرفت، تعداد زیادی از این سازمان‌ها به تعریف و اجرای پروژه‌های معماری سازمانی، تحت عنوان پروژه‌های «طرح جامع فناوری اطلاعات»، «طرح جامع فاوا» یا «طرح معماری سازمانی» روی آوردند. همزمان تشکیل کمیته معماری سازمانی در دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی کشور و برگزاری برخی برنامه‌های ترویجی در این مورد، به ایجاد موجی از پروژه‌های معماری سازمانی در کشور انجامید که تا کنون نیز با فراز و فرودهایی ادامه داشته است. بنابر آماری که در دست است، تا کنون بیش از ۱۰۵ پروژه معماری سازمانی به‌صورت کامل یا جزئی در سازمان‌های کشور اجرا شده است که از نظر میزان موفقیت در سطوح مختلفی ارزیابی می‌شوند. به‌منظور ارتقاء سطح اثربخشی پروژه‌های معماری سازمانی در آینده، ضرورت دارد مشکلات و چالش‌هایی که این پروژه‌ها در عمل با آن مواجه بوده‌اند شناسایی و تحلیل گردد.

۲. چالش‌ها و مشکلات

در جمع‌بندی نظرات خبرگان و مشاوران معماری سازمانی، موارد زیر به‌ترتیب اولویت و اهمیت، به‌عنوان مشکلات و چالش‌های پروژه‌های معماری سازمانی در کشور شناسایی شده است:

ردیف	مشکل	امتیاز
۱	تلقی نادرست از معماری سازمانی و انتظارات نادرست از نتایج آن	۱۰۰
۲	کمبود و ضعف مشاوران معماری سازمانی	۹۴
۳	عدم انتقال دانش فنی معماری سازمانی به سازمان کارفرما	۷۰
۴	نبود یا ضعف برنامه‌های راهبردی کسب‌وکار و عدم همسویی معماری با برنامه‌های راهبردی	۶۵
۵	نگاه «پروژه‌ای» به معماری سازمانی (نبود نظام مدیریت و راهبری معماری سازمانی در سازمان‌ها)	۶۱
۶	تعریف نادرست محدوده پروژه	۴۶
۷	تاکید بیش از حد بر پیروی از چارچوب‌ها/متدولوژی‌ها و مفاهیم نظری	۴۱
۸	عدم انتشار و اطلاع‌رسانی نتایج پروژه‌های معماری سازمانی	۳۷
۹	نبود ظرفیت کارفرمایی	۳۵
۱۰	عدم باور، تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به معماری سازمانی	۲۸
۱۱	عدم الزام قانونی برای معماری سازمانی	۲۴
۱۲	عدم استفاده از مدل‌های مرجع	۲۲
۱۳	عدم تناسب چارچوب و مدل‌ها با اهداف پروژه	۲۰
۱۴	عدم توجه به بلوغ سازمانی در تعریف و اجرای پروژه‌های معماری	۱۹
۱۵	نقش و جایگاه نامناسب فناوری اطلاعات در سازمان‌ها	۱۹
۱۶	عدم تناسب روش انتخاب مشاور و مدل اجرای پروژه معماری سازمانی	۱۷
۱۷	تاکید بیش از حد بر وضع موجود	۱۳
۱۸	تاکید بیش از حد بر مستندسازی (مستندات حجیم)	۱۳

ردیف	مشکل	امتیاز
۱۹	نگاه تکنولوژی-محور به معماری سازمانی	۱۳
۲۰	نبود نظام آموزش و تأیید صلاحیت مشاوران معماری	۹
۲۱	طولانی شدن پروژه‌ها	۷
۲۲	تاکید بیش از حد بر جزئیات	۷
۲۳	دیربازده بودن نتایج پروژه‌ها (عدم تعریف پروژه‌های زودبازده)	۴
۲۴	پشتیبانی نامناسب ابزارها	۲
۲۵	عدم سنجش نتایج پروژه‌های معماری سازمانی	۱

۱-۳ تلقی نادرست از معماری سازمانی و انتظارات نادرست از نتایج آن

با گذشت بیش از ۱۵ سال از ورود مفهوم «معماری سازمانی» به کشور و تعریف و اجرای پروژه‌های متعدد معماری سازمانی در سازمان‌های مختلف، به نظر می‌رسد هنوز تلقی و برداشت عموم مدیران، تصمیم‌گیران سازمانی و کارشناسان کلیدی که در فرآیند تعریف، اجرا و پیاده‌سازی نتایج پروژه‌های معماری سازمانی نقش دارند، در کشور ما برداشت واقع-بینانه‌ای نیست. این سوء برداشت، طیف وسیعی از بی‌توجهی و بی‌اعتمادی کامل به کارایی معماری سازمانی تا انتظارات زیاده از حد به اثربخشی این مفهوم را در برمی‌گیرد. واقعیت این است که معماری سازمانی مجموعه‌ای از مفاهیم، روش-ها، فنون و ابزارهای مدل‌سازی، تحلیل و طراحی در مقیاس سازمانی است که در صورت کاربرد صحیح در ترکیب با سایر ابزارها و نظام‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر، ارزیابی عملکرد، حاکمیت شرکتی، ...) و در زمینه‌ای از یک فرهنگ سازمانی پویا می‌تواند منجر به تغییرات اثربخشی در همه لایه‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات سازمان شود. در حقیقت امروز از معماری سازمانی بیشتر به‌عنوان ابزار تحول سازمانی (Business Transformation) نام برده می‌شود. ایجاد چنین تحولی بدون فراهم کردن زنجیره‌ای از علل و عوامل مساعد در محیط سازمان ممکن نیست و به‌صرف اجرای یک پروژه معماری سازمانی نمی‌توان به اثربخشی آن امید داشت.

در صورتی که پروژه‌های معماری سازمانی بدون درک این نکته و با تصور اینکه تعریف و اجرای یک پروژه می‌تواند در تغییر و تحول سازمان (در ابعاد کسب‌وکار یا فناوری اطلاعات آن) معجزه کند (تصوری که متأسفانه گاه از سوی مشاوران معماری سازمانی هم به آن دامن زده می‌شود)، علاوه بر آنکه موجب تعریف دامنه غیرمنطقی برای پروژه‌های معماری می‌شود، با مشخص شدن عدم حصول نتایج وعده داده شده، به سرخوردگی مدیریت و بدنه سازمان از کاربرد مستمر این مفهوم منجر می‌گردد.

جلوه‌های مختلف این مشکل (تلقی نادرست از معماری سازمانی و انتظارات نادرست از نتایج آن) را می‌توان به اشکال مختلفی مشاهده کرد:

- عدم درک ماهیت همه‌جانبه و درازمدت تحول سازمانی و اینکه چنین تحولی صرفاً با اجرای یک پروژه محقق نمی‌شود.
- انتظار از معماری سازمانی برای بهبود ساختار، فرآیندها و ارتقای کارایی
- انتظار از معماری سازمانی برای حل همه مشکلات کلی و جزئی سازمان (حتی در لایه فناوری اطلاعات)
- عدم درک تفاوت اثر و نتیجه مشاوره پزشکی (نسخه) با مدیریت درمان (سلامتی)، و اینکه فقط با داشتن برنامه همه مشکلات سازمان رفع خواهد شد!

- تعریف نادرست محدوده کار پروژه‌های معماری به گونه‌ای که همه دامنه سازمان و همه عمق جزئیات را در همه ابعاد آن، در یک پروژه، یک‌بار برای همیشه مدل‌سازی و برای وضعیت مطلوب، طراحی کند.
- عدم توجه به اینکه معماری سازمانی یک دیسپلین مدیریتی است که کاربردهای متعدد و متفاوتی در سطوح مختلف (از سطح راهکار تا سطوح سازمانی و حتی فراسازمانی) دارد.

به نظر می‌رسد تا تلقی واقع‌بینانه و درستی از مفهوم و ارزش معماری سازمانی در زنجیره اقدامات تحولی سازمان‌ها برای مدیران و کارشناسان کلیدی سازمان‌های کارفرمایی ایجاد نشود، این سازمان‌ها همچنان در چرخه باطل تعریف و اجرای پروژه‌های معماری سازمانی با محدوده نادرست، عدم تحقق نتایج موردانتظار و دلسردی از ادامه و استمرار فرآیند مدیریت معماری سازمانی گرفتار خواهند بود.

۲-۳ کمبود و ضعف مشاوران معماری سازمانی

در کنار ضعف سازمان‌های کارفرمایی در تعریف و جذب مفاهیم معماری سازمانی، نباید از نقش ضعف مشاوران معماری سازمانی (هم از نظر کمی و هم به لحاظ کیفی) در عدم موفقیت پروژه‌های معماری سازمانی غافل شد. واقعیت این است که معماری سازمانی یک دیسپلین چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای است که تسلط و احاطه عملی بر کاربرد آن مستلزم دانش علمی و فنی کافی در چندین حوزه (مانند مدیریت، مهندسی سیستم‌ها، مهندسی فرآیندها، مهندسی نرم‌افزار، فناوری اطلاعات و ...) و مهم‌تر از آن تجربه کار عملی و حرفه‌ای در این حوزه‌ها، همراه با روحیه و نگرش کل‌نگرانه و دیدگاه معمارانه نسبت به سازمان، در کنار سایر صلاحیت‌ها و ویژگی‌های عمومی مشاوره است. به دلیل محدودیت بازار مشاوره معماری سازمانی در کشور، عرضه خدمات مشاوره در این بازار هم محدود مانده و پس از گذشت بیش از ۱۵ سال از ورود این مفهوم به کشور، همچنان منحصر به تعداد انگشت‌شماری شرکت (با اندازه و توان محدود) و تعداد محدودی مشاوران حقیقی است.

تعداد کم مشاوران معماری سازمانی در کشور، سازمان‌های کارفرمایی را در انتخاب مشاورانی که می‌بایست در مراحل آموزش و آماده‌سازی، تعریف و اجرای پروژه‌های معماری سازمانی به آنها کمک کنند، با محدودیت جدی روبه‌رو می‌کنند. از سوی دیگر، کمبود این مشاوران و کوچک‌بودن حجم بازار، موجب شده هیچ‌یک از این مشاوران در حوزه صنعت خاصی به صورت تخصصی فعالیت نکنند و ناچار باشند بسته به پروژه‌های تعریف‌شده در سازمان‌ها و صنایع و بخش‌های متعدد و متفاوت خدمات خود را ارائه دهند، که به نوبه خود مانع انباشت دانش زمینه‌ای لازم برای ارتقای کیفیت این خدمات می‌گردد.

۳-۳ عدم انتقال دانش فنی معماری سازمانی به سازمان کارفرما

مدیریت معماری سازمانی یک فرآیند مستمر است که اثربخشی آن مستلزم درگیر شدن بدنه کارشناسی کارفرما در مراحل تعریف، اجرا و پیاده‌سازی نتایج است. شرط لازم درگیر شدن بدنه کارفرما، انتقال حداقل بخشی از دانش فنی معماری سازمانی به مدیران و کارشناسان کلیدی و ذی‌ربط سازمان است که معمولاً به صورت آموزش رسمی، آموزش حین کار یا مشارکت عملی کارکنان کارفرما در سازمان اجرای پروژه باید صورت گیرد. تعریف و اجرای یک پروژه معماری سازمانی به شکلی که فعالیت‌های آن از ابتدا تا انتها توسط مشاور انجام‌شده و مدیران و کارشناسان سازمان کارفرما صرفاً ارتباط دوری با این فرآیند داشته باشند، یقیناً منجر به یک تجربه موفق معماری سازمانی نخواهد شد. راهکارهای عملی

متعددی برای انتقال دانش فنی معماری سازمانی به بدنه کارفرما وجود دارد که بسته به نوع و سطح بلوغ سازمان، آمادگی سازمانی، ترکیب کارکنان و تجربیات مشاور می‌توان ترکیبی از این راهکارها را در هر پروژه به کار بست. اما پیش-شرط اجرای هر راهکاری، آگاهی‌بخشی مدیریت ارشد سازمان در مورد این نکته است که معماری سازمانی مجموعه‌ای از خدمات یکباره نیست که به صورت کامل از یک مشاور بیرون از سازمان خریداری شده و بعد از آن به طور کامل و اثربخش در داخل سازمان مورد استفاده قرار گیرد، بلکه یک پیکره دانش است که باید به کمک مشاور یا مشاوران صاحب‌صلاحیت طی یک یا چند چرخه (پروژه) معماری به درون سازمان منتقل شده و به طور مستمر مورد بهره‌برداری و توسعه قرار گیرد.

۴-۳ نبود یا ضعف برنامه‌های راهبردی کسب‌وکار و عدم همسویی معماری با برنامه‌های راهبردی

توسعه معماری سازمانی در اثربخش‌ترین حالت خود حلقه‌ای از زنجیره تحول سازمانی که به طور معمول باید با برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار آغاز شده و به اقدامات بهبود و توسعه در لایه‌های مختلف کسب‌وکار و فناوری اطلاعات سازمان ختم شود. به همین دلیل برنامه راهبردی هر سازمان (ماموریت، چشم‌انداز، اهداف، راهبردها، عوامل عمده موفقیت، شاخص‌های کارایی و ...) یکی از ورودی‌های هر چرخه معماری و در واقع مهم‌ترین ورودی آن به شمار می‌رود. در نبود یک نظام مدیریت راهبردی در سازمان (و مهم‌تر از آن، در نبود تفکر راهبردی نزد مدیران ارشد سازمان)، پروژه‌های معماری از نظر اجرا ناقص و از نظر نتایج عقیم و ناموثر باقی می‌مانند.

متأسفانه در اکثر سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور ما، تفکر مدیریت راهبردی و نظام‌های وابسته به آن چندان شناخته‌شده و تثبیت‌شده نیست. به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، یا اساساً چیزی با عنوان برنامه راهبردی وجود ندارد و یا کیفیت تدوین و نگهداشت اسناد راهبردی سازمان مطلوب نیست. به همین دلیل، اولاً در پروژه‌های معماری سازمانی، وظیفه استخراج، کشف و تدوین عناصر راهبردی به دوش مجریان و مشاوران معماری سازمانی می‌افتد (که خود در طولانی‌شدن پروژه‌ها موثر است) و یا اینکه تدوین معماری سازمانی مطلوب بدون توجه به راهبردهای سازمان صورت می‌گیرد که در این صورت نتایج آن عملاً در مرحله پیاده‌سازی، بدون حمایت مستمر مدیریت ارشد و تأمین منابع لازم، عقیم می‌ماند.

به دلایل فوق به نظر می‌رسد ایجاد و تقویت نظام مدیریت راهبردی در سازمان‌ها، یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های معماری سازمانی باشد، به‌ویژه در سازمان‌هایی که معماری سازمانی به عنوان ابزار تحول سازمانی به کار گرفته می‌شود.

۵-۳ نگاه «پروژه‌ای» به معماری سازمانی (نبود نظام مدیریت و راهبردی معماری سازمانی در سازمان‌ها)

فارغ از بخشی از مدیران سازمان‌های ما که اساساً آشنایی و تصویری از معماری سازمانی ندارند، نگاه آن بخش از مدیران و کارشناسان سازمان‌های کارفرمایی هم که با این مفهوم آشنا هستند، عمدتاً نگاهی «پروژه‌ای» است. یعنی معماری سازمانی را به عنوان پروژه‌ای محسوب می‌کنند که لازم است یکبار برای همیشه در سازمان اجرا شده و پس از آن از نتایجش استفاده شود. این نوع نگاه، اثرات و نتایج زیانباری در موفقیت پروژه‌های معماری سازمانی دارد:

- اولاً با تصور اینکه تنها یکبار قرار است چنین پروژه‌ای در سازمان انجام شود، وظیفه روشن کردن همه مجهولات سازمان و تهیه همه مستندات و مدل‌ها برعهده این پروژه گذاشته می‌شود و به‌همین دلیل دامنه و حجم پروژه و درنتیجه هزینه و زمان اجرای آن را به‌صورت غیرمنطقی افزایش داده و ریسک شکست آن را در همان مرحله تعریف بالا می‌برد.
 - ثانیاً با تصور عدم لزوم تداوم آن در آینده، پیش‌بینی و تمهید سازمانی ویژه‌ای برای جذب و انتقال مفاهیم و روش‌ها و دانش فنی به درون سازمان صورت نمی‌گیرد. واحد یا پست سازمانی خاصی به‌عنوان متولی و مسئول اجرا و تداوم این فرآیند مشخص نمی‌شود و در نتیجه فرآیند معماری سازمانی چه در زمان اجرا و چه در دوره پیاده‌سازی، از حمایت سازمانی لازم بی‌بهره می‌ماند.
 - ثالثاً تمهیدات لازم برای استقرار و اجرای مستمر راهبری معماری سازمانی (EA Governance) که ضامن اثربخشی نتایج پروژه‌های معماری سازمانی است، از پیش اندیشیده نشده و با عدم اتصال این نظام به سایر فرآیندها و نظام‌های مدیریتی مانند برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی، مدیریت سبد پروژه‌ها، بودجه‌ریزی، مدیریت تامین، مدیریت پروژه و مدیریت کیفیت، عملاً از اثربخشی معماری سازمانی در ایجاد تغییر و تحول سازمانی جلوگیری می‌شود.
- واقعیت این است که امروز در اکثر مدل‌های مرجع لایه‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات^۱، معماری سازمانی به‌عنوان یک فرآیند مستمر یا یک قابلیت کسب‌وکار (Business Capability) ضروری و تیپ محسوب شده و نقش و مسئولیت سازمانی ویژه‌ای برای آن درنظر گرفته می‌شود. همچنین در اکثر چارچوب‌های زنده و به‌روشن‌های معماری سازمانی، مبحث EA Governance که به ایجاد نظام‌ها و نهادهای پایش و مراقبت از هم‌سویی تصمیمات روزمره سازمان با اصول و رهنمودهای معماری اختصاص دارد، جایگاه برجسته‌ای یافته است.
- به‌نظر می‌رسد برای افزایش اثربخشی و موفقیت پروژه‌های معماری سازمانی در کشور، چاره‌ای جز تصحیح نگاه «پروژه-ای» به معماری سازمانی و ایجاد نگرش فرآیندی به آن در ذهن مدیران و تصمیم‌گیران کلیدی سازمان‌ها وجود نداشته باشد.

۳-۶ تعریف نادرست محدوده پروژه

مانند سایر پروژه‌ها، در مورد پروژه‌های معماری سازمانی نیز مهم‌ترین عامل افزایش ریسک‌های پروژه، تعریف نادرست محدوده پروژه یا به‌طور کلی اشکالات تعریف محدوده است. در هر پروژه معماری سازمانی، تعیین محدوده (Scoping) باید با توجه به عوامل متعددی مانند اهداف پروژه، کاربرد اصلی معماری سازمانی، اندازه و حجم سازمان، آمادگی سازمانی، سوابق قبلی، میزان بلوغ سازمانی به‌طور کلی و بلوغ فناوری اطلاعات، ارتباط با سایر پروژه‌ها و ... توسط مشاور ذی‌صلاح صورت گیرد. در اکثر پروژه‌های معماری سازمانی که در کشور اجرا شده یا می‌شود، به‌دلیل تعجیل کارفرما در تعریف پروژه یا عدم اعتقاد به استفاده از مشاور در مرحله تعریف پروژه، تعیین محدوده یا توسط کارشناسان کارفرما (که به مفاهیم معماری سازمانی احاطه‌ای ندارند) صورت می‌گیرد یا از مشاورانی استفاده می‌شود که خود دانش و تجربه کافی در اجرای پروژه‌های معماری سازمانی نداشته و به‌صرف آشنایی سطحی با برخی از مقدمات نظری، اقدام به تعریف پروژه می‌کنند. در موارد متعددی نیز مشاهده شده کارفرما برای تعیین محدوده ابتدا پیشنهادهای متعددی را از مشاوران و

^۱ به‌عنوان مثال می‌توان به COBIT، TMF-Framework، APQC-PCF، FEA-BRM اشاره کرد.

مجریان مختلف جمع‌آوری نموده و با تجمیع همه این پیشنهادها، حداکثر دامنه ممکن برای پروژه را برای تعریف محدوده مورد استفاده قرار می‌دهد!

یک ذهنیت نادرست در میان سازمان‌های کارفرمایی که مبتنی بر دیدگاه «هرچه بزرگتر و بیشتر، بهتر» است، موجب می‌شود محدوده تعریف‌شده برای اغلب پروژه‌های معماری سازمانی با آمادگی سازمانی و اهداف قابل‌دسترس پروژه‌ها تناسب نداشته باشد و اجرای این پروژه‌ها را با ریسک‌های جدی مواجه سازد. همچنین ابهام در تعریف محدوده و خدمات موردانتظار مجری پروژه که گاه به دلیل عدم اشراف تعریف‌کننده و گاه به صورت عمدی برای ایجاد حاشیه امن کارفرمایان ایجاد می‌شود، تاثیر بسیار مخربی بر موفقیت پروژه‌ها دارد.

الگوی پرتکرار دیگری که در تعیین محدوده پروژه‌های معماری سازمانی مشاهده می‌شود، اهداف متعدد و گاه متناقض در تعریف این پروژه‌هاست که منجر به گستردگی بیش از حد دامنه وظایف مجری، افزایش زمان و هزینه و نهایتاً شکست پروژه‌ها می‌گردد.

۷-۳ تاکید بیش از حد بر پیروی از چارچوب‌ها/متدولوژی‌ها و مفاهیم نظری

معماری سازمانی ذاتاً یک دیسپلین کل‌نگر (holistic) مبتنی بر نگرش حل مساله (problem-solving) در مقیاس سازمانی است. به همین دلیل هرچند این دیسپلین از چارچوب‌ها، متدولوژی‌ها، ابزارها، تکنیک‌ها و مفاهیم نظری متعددی بهره‌می‌جوید، کاربرد آن برای حل مسائل سازمانی و ارائه راه‌حل به مدیران، نباید با پیروی کورکورانه و مکانیکی از این چارچوب‌ها و قالب‌های از پیش تعریف‌شده محدود گردد. فهم درست مسائل و خلاقیت و نوآوری در ارائه راه‌حل‌ها یک بخش اساسی در کاربرد معماری سازمانی در سازمان‌هاست که تنها از عهده مشاوران کارآزموده و صاحب‌صلاحیت برمی‌آید.

در صورتی که تعریف محدوده یا نظارت بر اجرا و تحویل‌گیری نتایج پروژه‌های معماری با دید پیروی مکانیکی از چارچوب‌ها و الگوهای نظری و بدون توجه به تناسب روش‌ها با مسائل واقعی و تحلیل فایده-هزینه کاربرد این چارچوب‌ها و الگوها صورت گیرد، ریسک این پروژه‌ها افزایش یافته و وقت و انرژی مشاور به جای کشف و حل مسائل واقعی صرف ایجاد و ارائه مدل‌ها و مستندات غیرضروری می‌گردد.

۸-۳ عدم انتشار و اطلاع‌رسانی نتایج پروژه‌های معماری سازمانی

یکی از اشکالات زمینه‌ای پروژه‌های معماری سازمانی در کشور، عدم انتشار و اطلاع‌رسانی شایسته نتایج آن‌ها در فضای عمومی است. با وجود آنکه تعداد زیادی پروژه معماری سازمانی در بیش از یک دهه اخیر در سازمان‌های کشور اجرا شده است، اطلاع دقیقی از فهرست این پروژه‌ها و نتایج آن‌ها در فضای عمومی وجود ندارد.

انتشار کنترل‌شده نتایج پروژه‌ها (اعم از موفقیت یا عدم‌موفقیت آن‌ها) علاوه بر ترغیب سایر سازمان‌ها به تعریف و اجرای این پروژه‌ها، مخاطرات، مشکلات و عوامل عمده موفقیت این پروژه‌ها را نیز مشخص کرده و به دیگر سازمان‌ها کمک می‌کند در اجرای پروژه‌های مشابه، از تجارب سازمان‌های قبلی استفاده کنند. اطلاع‌رسانی این نتایج همچنین زمینه را برای تعریف مدل‌های مرجع بخشی مهیا می‌سازد.

۹-۳ نبود ظرفیت کارفرمایی

هرچند وجود ظرفیت کارفرمایی (بلوغ قابلیت اکتساب Acquisition Capability) یک پیش‌شرط اساسی موفقیت همه پروژه‌ها در سازمان‌هاست، نبود این ظرفیت در عدم موفقیت پروژه‌های معماری سازمانی تاثیر تعیین‌کننده‌ای دارد. پروژه‌های معماری سازمانی هم در مرحله شناسایی وضعیت موجود و هم در مرحله طراحی وضعیت مطلوب مستلزم تعامل و ارتباط تنگاتنگ بین مشاور (مجری) و عناصر مختلفی از کارفرما (از مدیریت ارشد گرفته تا کارشناسان کسب‌وکار و واحدهای فناوری اطلاعات) است. بدون برقراری این ارتباط و انتقال دوسویه اطلاعات بین دو طرف، نمی‌توان به نتیجه اثربخشی از پروژه امیدوار بود.

برقراری ارتباط بین کارفرما و مجری، مستلزم اعمال یک مدیریت پروژه کارفرمایی قوی است که بتواند علاوه بر کنترل و هدایت تیم مجری، عناصر لازم از سازمان کارفرمایی را نیز در جهت اجرای صحیح پروژه همسو و هماهنگ نماید.

۱۰-۳ عدم باور، تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به معماری سازمانی

به‌دلیل ماهیت حوزه کاربرد معماری سازمانی که کلیت سازمان و به‌ویژه لایه راهبردی آن را در برمی‌گیرد، حمایت مدیریت ارشد نقش ویژه‌ای در موفقیت پروژه‌های معماری سازمانی دارد.

- راهبردها و جهت‌گیریهای کلان سازمان باید توسط مدیریت ارشد در اختیار مشاور قرار گیرد.
- طراحی معماری مطلوب باید در تعامل نزدیک و با تائید و تصویب مدیریت ارشد صورت گیرد.
- الزام بدنه سازمان به همکاری در اجرای پروژه و پذیرش و تبعیت از نتایج آن وظیفه مدیریت ارشد است.
- تضمین همراستایی تصمیمات مدیریتی با رهنمودهای معماری در دوره پیاده‌سازی که ضامن اثربخشی پروژه است، تنها از عهده مدیریت ارشد برمی‌آید.

در اکثر پروژه‌های معماری سازمانی که در کشور (به‌ویژه در بخش دولتی) تعریف و اجرا شده است، متأسفانه این تعهد و حمایت مشاهده نمی‌شود. تعریف پروژه معمولاً در لایه‌های میانی صورت می‌گیرد و مدیریت ارشد حداکثر در حد یک یا دو مصاحبه یا حضور نمایشی در جلسات ارائه نتایج در پروژه مشارکت می‌کند. به‌همین دلیل نیز اراده لازم برای تغییر مبتنی بر نتایج پروژه به لایه‌های پائینی منتقل نمی‌گردد.

۱۱-۳ عدم الزام قانونی برای معماری سازمانی

یکی از عواملی که (به‌ویژه در بخش دولتی) می‌تواند در تعهد مدیریت ارشد نسبت به اجرای پروژه‌های معماری سازمانی و التزام به نتایج آن‌ها موثر باشد، وجود الزام قانونی برای تدوین معماری سازمانی است. بدون وجود چنین الزامی، عزم و اراده جدی برای تعریف، اجرا و پیگیری نتایج پروژه‌های معماری سازمانی به‌وجود نمی‌آید یا بسته به سلیقه و تصمیم فردی مدیر ارشد ایجاد شده و با تغییر زود هنگام مدیریت (که در سازمان‌های دولتی کشور ما امر شایعی است)، اجرای پروژه و بهره‌برداری از نتایج آن تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد.

۱۲-۳ عدم استفاده از مدل‌های مرجع

یکی از عواملی که ممکن است سرعت اجرای پروژه‌های معماری سازمانی را افزایش داده و کیفیت نتایج آن‌ها را ارتقاء بخشد، استفاده از مدل‌های مرجع بخشی و لایه‌ای است. در مورد صناعی که مشابهت نسبتاً بیشتری با سازمان‌های مشابه بین‌المللی دارد (مانند بانک، بیمه، مخابرات، ...) امکان استفاده از مدل‌های مرجع بین‌المللی وجود دارد، اما بیشتر سازمان‌هایی که مشابه دقیقی در سازمان‌های بین‌المللی ندارند (مانند سازمان‌های دولتی) عدم وجود مدل‌های مرجع مناسب در سطح ملی باعث می‌شود بخش زیادی از وقت و انرژی مشاوران معماری به شناخت و مدل‌سازی وضعیت موجود یا طراحی وضعیت مطلوب سازمان از صفر (from scratch) بگذرد که اثر سوئی بر زمان و کیفیت نتایج پروژه دارد.

۱۳-۳ عدم تناسب چارچوب و مدل‌ها با اهداف پروژه

در بسیاری از پروژه‌های معماری سازمانی که در کشور انجام شده است، به دلیل اشکال در تعیین محدوده پروژه یا خطای مشاور در تدقیق محدوده و روش، چارچوب و مدل‌هایی برای تدوین معماری موجود و مطلوب انتخاب شده که تناسبی با اهداف اصلی پروژه نداشته است. به این معنی که یا مدل‌هایی بیش از حد لازم برای دستیابی به اهداف پروژه تولید می‌گردد (مانند مدل‌سازی جزئیات گردش کار فرآیندهای کسب‌وکار در پروژه‌هایی که هدف آنها طراحی معماری کلان است) یا مدل‌هایی که برای دستیابی به اهداف نهایی پروژه لازم است تولید نمی‌شود. در هر دو حالت، این عدم تناسب اثر تعیین‌کننده‌ای در عدم موفقیت پروژه‌ها داشته است.

۱۴-۳ عدم توجه به بلوغ سازمانی در تعریف و اجرای پروژه‌های معماری

هر سازمانی با توجه به دارائی‌های خود از ابعاد ساختاری، فرآیندی، دانشی، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی دارای سطحی از بلوغ و آمادگی سازمانی است که در تعریف و اجرای پروژه معماری سازمانی باید به آن توجه داشت. اجرای یک پروژه معماری سازمانی مفصل و فراگیر در سازمانی که در درجات پائین بلوغ سازمانی است، چندان موثر نخواهد بود همانطور که در یک سازمان بالغ، اجرای پروژه‌ای سطحی مفید و مناسب نیست. عارضه فراگیری که در پروژه‌های معماری سازمانی کشور به تکرار مشاهده می‌شود، این است که تقریباً همه سازمان‌ها، اعم از بزرگ و کوچک و بالغ و نابالغ، از شرح خدمات نسبتاً مشابهی برای تعریف پروژه‌های معماری سازمانی استفاده می‌کنند که در بسیاری از موارد، نتایج آن با انتظارات قبلی از اجرای پروژه متفاوت است.

۱۵-۳ نقش و جایگاه نامناسب فناوری اطلاعات در سازمان‌ها

یکی از نکات تعیین‌کننده در موفقیت پروژه‌های معماری سازمانی، به‌ویژه در شرایطی که واحد متولی اجرای آن در سازمان، واحد مدیریت فناوری اطلاعات است (یعنی شرایطی که در کشور ما عمومیت دارد)، نقش و جایگاه این واحدها در بدنه سازمان است. در اکثر سازمانهای کشور ما، فناوری اطلاعات نه به‌عنوان یک عامل بالقوه کسب مزیت رقابتی، بلکه به‌عنوان پشتیبان کسب‌وکار محسوب شده و واحدهای فناوری اطلاعات هم به‌تناسب با این دیدگاه، در جایگاهی قرار می‌گیرند که از تاثیر و نفوذ سازمانی لازم برای هماهنگ کردن و کسب حمایت سایر واحدها (که برای اجرای موفقیت‌آمیز

پروژه‌های معماری سازمانی ضروری است)، برخوردار نیستند. به‌عنوان مثال، در اکثر سازمان‌های ما، نقش متناظر با «مدیر ارشد اطلاعات» (CIO) که در بالاترین سطح سازمانی، متولی توسعه و به‌کارگیری فناوری اطلاعات باشد وجود ندارد و واحدهای فناوری اطلاعات در سایه سایر بخش‌ها (مانند طرح و برنامه، اداری و مالی و ...) فعالیت می‌کنند.

۱۶-۳ عدم تناسب روش انتخاب مشاور و مدل اجرای پروژه‌های معماری سازمانی

به‌همان نسبت که اهمیت و دامنه تاثیر پروژه‌های معماری سازمانی گسترده است، نحوه انتخاب مشاور (مجری) این پروژه‌ها نیز از اهمیت و حساسیت زیادی برخوردار می‌باشد. متأسفانه در اکثر سازمان‌های کشور ما (به‌ویژه سازمان‌های دولتی) اصل تناسب روش انتخاب مجری با موضوع پروژه نادیده گرفته می‌شود و برای انتخاب مجری چنین پروژه‌هایی نیز از همان روش‌هایی استفاده می‌شود که برای انتخاب پیمانکار یا تامین‌کننده در سایر زمینه‌ها کاربرد دارد. به‌عنوان مثال تاکید بر عامل قیمت در مورد پروژه‌های معماری سازمانی که خدمات و توانایی‌های مشاور در آن به‌سختی قابلیت کمی‌شدن است، یکی از محدودیت‌های متداول در انتخاب مجری چنین پروژه‌هایی است. در اعمال این محدودیت‌ها، هم عدم تناسب قوانین حاکم و هم عدم آشنایی سازمان‌های کارفرمایی با ظرفیت‌های قانونی و انعطاف‌پذیری در روش‌های راجع کار موثر است.

یک اشکال پرتکرار دیگر در پروژه‌های معماری سازمانی، تعریف سازمان اجرای پروژه مشابه سایر پروژه‌های پیمانکاری است که معمولاً از یک عامل سوم به‌عنوان ناظر هم تشکیل شده است. هر چند ممکن است در برخی موارد وجود مشاور دیگری در کنار کارفرما برای افزایش ظرفیت کارفرمایی و کمک به پیشبرد پروژه مفید باشد، باید توجه کرد که پروژه‌های مشاوره‌ای از جمله معماری سازمانی، اساساً متکی بر اعتماد سازمان کارفرما به مشاور ذی‌صلاح بوده و نیازی به وجود مشاور ندارد، به‌ویژه در شرایطی که انتخاب نادرستی برای ناظر صورت گیرد (مثلاً در مواردی که ناظر دانش و تجربه کمتری نسبت به مجری داشته باشد) که در این موارد، وجود ناظر نه تنها کمکی به موفقیت پروژه نمی‌کند، بلکه ریسک شکست آن را نیز افزایش می‌دهد.

۱۷-۳ تاکید بیش از حد بر وضع موجود

در اکثر موارد، هدف از اجرای پروژه معماری سازمانی، ارائه راه‌حل و طراحی وضعیت مطلوب برای معماری کسب‌وکار و فناوری اطلاعات سازمان است. هرچند برای این طراحی، شناخت و مدل‌سازی معماری موجود نیز ضروری است، با این وجود توقف و تاکید بیش از حد در این مرحله ارزش‌چندانی برای نتایج پروژه ایجاد نمی‌کند. به‌همین دلیل است که برخی از مشاوران معتبر معماری سازمانی در سطح جهانی، رویکردی با عنوان «شروع از وضع مطلوب» (To-Be First) را مطرح کرده‌اند.

در پروژه‌های معماری سازمانی انجام‌شده در کشور ما، اغلب به‌دلیل عدم دید روشن نسبت به اهداف و کاربرد معماری سازمانی، تاکید زیاده از حدی بر شناسایی و مدل‌سازی وضعیت موجود می‌شود. این تاکید در حالی است که معمولاً به دلیل بلوغ پائین سازمان‌ها، مستندات و اطلاعات زیادی از وضعیت موجود فرآیندها، داده‌ها و سیستم‌ها نیز موجود نیست و به‌همین دلیل زمان زیادی از اجرای پروژه صرف شناخت، مستندسازی و مدل‌سازی معماری موجود می‌گردد که عملاً ارزش زیادی برای نتایج نهایی پروژه به‌همراه ندارد.

۱۸-۳ تاکید بیش از حد بر مستندسازی (مستندات حجیم)

برای برخی معماری سازمانی مترادف با مستندات حجیم و مفصل در مورد همه لایه‌ها و جنبه‌های سازمان است. برخی از کارفرمایان با رویکرد «هر چه بیشتر، بهتر» و برخی دیگر با تصور اجرای یکبار برای همیشه پروژه معماری، هرگونه مدل یا مستند قابل‌تصوری را در محدوده تعهدات مجری و فهرست خروجی‌های پروژه معماری می‌گنجانند بدون آنکه به کاربرد و ارزش عملی این مدل‌ها و مستندات فکر کنند. این در حالی است که امروزه مختصر و مفید بودن نتایج معماری سازمانی که عامل مهمی در قابل‌درک بودن آن برای مدیران محسوب می‌شود، یکی از معیارهای ارزیابی کیفیت پروژه-های معماری به‌شمار می‌رود، تا جایی که برخی از مشاوران معتبر معماری سازمانی، سخن از «معماری تک‌صفحه‌ای» (One-page Architecture) می‌گویند.

۱۹-۳ نگاه تکنولوژی-محور به معماری سازمانی

هر چند به‌لحاظ تاریخی مفهوم معماری سازمانی به‌عنوان روشی برای برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات در سطح سازمانی در این حوزه پرورش یافته و معرفی شده است، اما واقعیت این است که دامنه کاربرد موثر این مفهوم امروز بسیار فراتر از فناوری اطلاعات رفته و مشخصاً به‌عنوان ابزاری برای تحول سازمانی مطرح شده است. نگاه سنتی به معماری سازمانی به-عنوان یک موضوع تکنولوژی-محور در سازمان‌های کشور ما موجب می‌شود با تعریف پروژه‌های معماری سازمانی در واحدهای مدیریت فناوری اطلاعات، اولاً این پروژه‌ها از حمایت واحدهای کسب‌وکار اصلی محروم بمانند و ثانیاً با تاکید بیش از حد بر جنبه‌های فناورانه، از توجه به جنبه‌های تحولی در کسب‌وکار و راهبردهای سازمان غفلت گردد.

۲۰-۳ نبود نظام آموزش و تأیید صلاحیت مشاوران معماری

همانگونه که گفته شد، معماری سازمانی یک دیسپلین چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای است که تسلط و احاطه عملی بر کاربرد آن مستلزم دانش علمی و فنی کافی در چندین حوزه (مانند مدیریت، مهندسی سیستم‌ها، مهندسی فرآیندها، مهندسی نرم‌افزار، فناوری اطلاعات و ...) و مهم‌تر از آن تجربه کار عملی و حرفه‌ای در این حوزه‌ها، همراه با روحیه و نگرش کل‌نگرانه و دیدگاه معمارانه نسبت به سازمان، در کنار سایر صلاحیت‌ها و ویژگی‌های عمومی مشاوره است. کسانی که به‌صرف تحصیل یا مطالعه کوتاه‌مدت در یکی از این رشته‌ها و بدون تجربه و بینش کافی به‌عنوان معمار سازمانی به ارائه خدمات به سازمان‌ها می‌پردازند، با تعریف نادرست محدوده و اهداف پروژه‌ها، اجرای ناقص و ناصحیح آن‌ها یا نظارت و تحویل‌گیری ناشایست، موفقیت این پروژه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

نبود یک نظام حرفه‌ای آموزش و تشخیص صلاحیت (صلاحیت‌سنجی Qualification) در حوزه معماری سازمانی، بازار عرضه و تقاضای این خدمات را در کشور با اختلال و آشفتگی مواجه ساخته است.

۲۱-۳ طولانی شدن پروژه‌ها

طولانی شدن پروژه‌های معماری سازمانی که به دلایل مختلف مانند تعریف نامناسب محدوده، جزئی‌نگری، تاکید بر مدل-سازی وضع موجود و همچنین عدم همکاری عناصر کارفرما روی می‌دهد، خود یکی از دلایل عمده عدم موفقیت این پروژه‌ها در دستیابی به اهداف تعیین‌شده است. هرچند اکثر پروژه‌های معماری سازمانی در کشور ما در محدوده زمانی نزدیک به ۶ ماه تعریف می‌شوند، با این وجود کمتر پروژه‌ای است که در این محدوده زمانی به اتمام برسد. به‌درازا کشیدن پروژه‌ها، باعث می‌شود پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های بعدی سازمان کارفرما بدون توجه به نتایج پروژه و مستقل از رهنمودهای معماری صورت گیرد که عملاً موجب بی‌اثر شدن پروژه معماری سازمانی است.

۲۲-۳ تاکید بیش از حد بر جزئیات

با نگاه به معماری سازمانی به‌عنوان یک رویکرد کل‌نگر و کلان‌نگر، تاکید بیش از حد بر شناسایی، مدل‌سازی و طراحی جزئیات با روح این رویکرد مغایرت دارد. در بسیاری از پروژه‌های معماری سازمانی در کشور ما، غلبه روحیه «هرچه بیشتر، بهتر» بر تعریف پروژه‌ها یا اصرار ناظران در مرحله اجرا، سطح جزئی‌نگری مدل‌ها و تحلیل‌های پروژه را بسیار بیش از حد لازم افزایش داده و با طولانی‌کردن اجرای پروژه، مشاور را از توجه به کلیات و طراحی راهبردی و کلی معماری مطلوب غافل می‌کند.

۲۳-۳ دیربازده بودن نتایج پروژه‌ها (عدم تعریف پروژه‌های زودبازده)

به‌طور معمول، نتایج پروژه‌های معماری سازمانی در بازه‌های زمانی طولانی تعریف‌شده و به اجرا می‌رسند. دیربازده بودن این نتایج که از سرشت درازمدت و راهبردی تحولات سازمانی ناشی می‌شود، مدیران سازمان‌ها را (به‌ویژه اگر به‌سرعت در معرض تغییر باشند و عمر مدیریتی کوتاهی برای خود متصور گردند) از پیگیری پیاده‌سازی اثربخش معماری سازمانی دلسرد و نومید می‌کند. در خروجی‌های نهایی پروژه‌های معماری سازمانی (برنامه‌های انتقال) معمولاً توجه کافی به تعریف پروژه‌های زودبازده (Quick-win) نمی‌شود. تشخیص نقاط بهبود سریع و تعریف چنین پروژه‌هایی می‌تواند در جلب نظر و حمایت سازمان از اجرای پروژه‌های معماری سازمانی بسیار موثر باشد.

۲۴-۳ پشتیبانی نامناسب ابزارها

به‌دلیل محدودیت در بازار ابزارهای معماری سازمانی در کشور، مشاوران و سازمان‌های کارفرمایی برای اجرای پروژه‌های معماری سازمانی صرفاً به ابزارهای رایگان یا قفل‌شکسته (که معمولاً فاقد قابلیت‌های کامل و پشتیبانی تامین‌کننده می-باشند) دسترسی دارند. به‌همین دلیل در اغلب موارد به‌جای انتخاب ابزار مناسب متناظر با نیازهای پروژه، مدل‌های پروژه متناسب با مدل‌های قابل‌ارائه توسط ابزار در دسترسی تعیین می‌شود.

۲۵-۳ عدم سنجش نتایج پروژه‌های معماری سازمانی

برای هدایت صحیح هر پروژه می‌بایست نحوه پیشرفت کار و دستاوردهای آن را ارزیابی نمود و میزان تحقق اهداف پروژه را سنجید. ارزیابی یک سخت‌افزار یا نرم‌افزار با انجام تست‌های مشخصی قابل اندازه‌گیری است، اما برای ارزیابی "معماری سازمانی" چه باید کرد؟ آیا در پایان طرح معماری با شمارش تعداد صفحات طرح یا بررسی شکل بودن نمودارها و زیبایی متون می‌توان طرح معماری سازمانی را ارزیابی نمود؟!

این مهم در تجارب موفق جهانی بسیار مورد توجه است و چندین چارچوب و مدل ارزیابی برای سنجش بلوغ (توانمندی) معماری سازمانی منتشر شده است، اما متأسفانه در کشور طی سالیان گذشته مورد توجه سازمان‌ها قرار نگرفت، نتیجه آنکه متأسفانه مشاوران با تولید اسناد حجیم (و تاحدی بدون کاربرد)، سعی می‌کردند کارفرما را مجاب کنند که طرح معماری ارزشمند و باکیفیتی تهیه شده است. جالب اینکه در پایان بیشتر پروژه‌های معماری سازمانی انجام شده در کشور، وقتی از کارفرما سوال شده چه ارزیابی مشخصی از موفقیت و دستاوردهای طرح معماری دارد و چه نمره‌ای به نتیجه کار می‌دهد، هیچ جواب مستدلی نداشته است.

فهرستی که از مشکلات پروژه‌های معماری سازمانی ذکر شد، صرفاً مهم‌ترین مشکلات و چالش‌های خاص این گونه پروژه‌ها به‌شمار می‌رود و به‌هیچ وجه همه مشکلات واقعی اجرای این پروژه‌ها را پوشش نمی‌دهد. به‌ویژه از ذکر مشکلات و مسائل عمومی پروژه-های مشاوره‌ای در کشور که اختصاص به موضوع معماری سازمانی ندارد، خودداری شده است.

مشکلات پیش‌گفته را می‌توان به‌صورت زیر دسته‌بندی نمود:

حوزه	مشکل
زمینه محیطی (فراسازمانی)	کمبود و ضعف مشاوران معماری سازمانی
	عدم انتشار و اطلاع‌رسانی نتایج پروژه‌های معماری سازمانی
	عدم الزام قانونی برای معماری سازمانی
	عدم استفاده از مدل‌های مرجع
	نبود نظام آموزش و تأیید صلاحیت مشاوران معماری
	پشتیبانی نامناسب ابزارها
زمینه سازمانی	تلقی نادرست از معماری سازمانی و انتظارات نادرست از نتایج آن
	نبود یا ضعف برنامه‌های راهبردی کسب‌وکار و عدم همسویی معماری با برنامه‌های راهبردی
	عدم باور، تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به معماری سازمانی
	نبود ظرفیت کارفرمایی
	نقش و جایگاه نامناسب فناوری اطلاعات در سازمان‌ها
	نگاه تکنولوژی-محور به معماری سازمانی
تعریف و اجرا	نگاه «پروژه‌ای» به معماری سازمانی (نبود نظام مدیریت و راهبری معماری سازمانی در سازمان‌ها)
	تعریف نادرست محدوده پروژه
	تاکید بیش از حد بر پیروی از چارچوب‌ها/متدولوژی‌ها و مفاهیم نظری

حوزه	مشکل
	عدم تناسب چارچوب و مدل‌ها با اهداف پروژه
	عدم توجه به بلوغ سازمانی در تعریف و اجرای پروژه‌های معماری
	عدم تناسب روش انتخاب مشاور و مدل اجرای پروژه معماری سازمانی
	تاکید بیش از حد بر وضع موجود
	تاکید بیش از حد بر مستندسازی (مستندات حجیم)
	طولانی شدن پروژه‌ها
	تاکید بیش از حد بر جزئیات
	دیربازده بودن نتایج پروژه‌ها (عدم تعریف پروژه‌های زودبازده)
	عدم انتقال دانش فنی معماری سازمانی به سازمان کارفرما
	عدم سنجش نتایج پروژه‌های معماری سازمانی

۳. راهکارهای پیشنهادی

راهکارهای پیشنهادی زیر را می‌توان برای کاهش مشکلات پیش‌گفته یا مقابله با اثرات آن‌ها در اجرای پروژه‌های معماری سازمانی در کشور پیشنهاد کرد:

حوزه	مشکل	راهکار(ها)
زمینه محیطی (فراسازمانی)	کمبود و ضعف مشاوران معماری سازمانی	۱. ایجاد و توسعه دوره‌های آموزشی معماری سازمانی در سطوح تحصیلات تکمیلی، مهارت‌آموزی و آزاد ۲. ایجاد تشکل حرفه‌ای برای مشاوران معماری سازمانی ۳. توسعه شبکه‌های دانش‌افزایی معماران سازمانی
	عدم انتشار و اطلاع‌رسانی نتایج پروژه‌های معماری سازمانی	۴. ترغیب سازمان‌های کارفرمایی به انتشار نتایج پروژه‌های معماری سازمانی ۵. ایجاد پایگاه ملی اطلاع‌رسانی معماری سازمانی ۶. اعطای جایزه ملی معماری سازمانی (در دو بخش کارفرمایان و مشاوران) ۷. ترغیب سازمان‌ها به شرکت در رقابت‌های جوایز بین‌المللی معماری سازمانی
	عدم الزام قانونی برای معماری سازمانی	۸. تدوین سند ملی معماری سازمانی ۹. گنجاندن مواد مرتبط با معماری سازمانی در اسناد برنامه‌های بالادستی کشور (برنامه ۵ ساله، ...) ۱۰. درج شاخص‌های مرتبط با معماری سازمانی در نظام‌های ارزیابی و مقایسه سازمان‌ها (مانند جشنواره شهید رجایی)
	عدم استفاده از مدل‌های مرجع	۱۱. تدوین مدل‌های مرجع بخشی و دامنه‌ای ۱۲. شناسایی و معرفی مدل‌های مرجع جهانی معماری سازمانی ۱۳. الزام به استفاده از مدل‌های مرجع ملی و بین‌المللی در رهنمودهای قانونی معماری سازمانی
	نبود نظام آموزش و تأیید صلاحیت مشاوران معماری	۱۴. ایجاد نظام ملی صلاحیت‌سنجی حرفه‌ای مشاوران معماری سازمانی ۱۵. ترغیب مشاوران به دریافت گواهینامه‌های بین‌المللی ۱۶. حمایت از نمایندگی موسسات صدور گواهینامه حرفه‌ای معماری سازمانی در کشور
	پشتیبانی نامناسب ابزارها	۱۷. حمایت از توسعه ابزارهای بومی معماری سازمانی ۱۸. حمایت از نمایندگی‌های معتبر ابزارهای بین‌المللی
	تلقی نادرست از معماری سازمانی و انتظارات نادرست از نتایج آن	۱۹. فرهنگ‌سازی و ترویج مفاهیم و کاربردهای معماری سازمانی از طریق برگزاری همایش سالانه معماری سازمانی کشور ۲۰. گنجاندن مواد آموزشی مرتبط با معماری سازمانی در دوره‌های آموزشی استاندارد مدیران دولتی ۲۱. ایجاد الزام قانونی برای تدوین برنامه‌های راهبردی
زمینه سازمانی	نبود یا ضعف برنامه‌های راهبردی کسب‌وکار و	

حوزه	مشکل	راهکار(ها)
	عدم همسویی معماری با برنامه‌های راهبردی	کسب و کار در اسناد بالادستی
	عدم باور، تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به معماری سازمانی	(موارد ۱۹ و ۲۰)
	نبود ظرفیت کارفرمایی	۲۲. تشویق سازمان‌ها به ارتقای ظرفیت کارفرمایی از طریق پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ فرآیندی در حوزه اکتساب (مانند CMMI-ACQ)
	نقش و جایگاه نامناسب فناوری اطلاعات در سازمان‌ها	۲۳. الزام به ارتقای جایگاه واحدهای فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی (در اسناد بالادستی)
	نگاه تکنولوژی-محور به معماری سازمانی	(مورد ۱۹)
تعریف و اجرا	نگاه «پروژه‌ای» به معماری سازمانی (نبود نظام مدیریت و راهبری معماری سازمانی در سازمان‌ها)	۲۴. الزام سازمان‌های دولتی به ایجاد واحدهای معماری سازمانی در ساختار تشکیلاتی
	تعریف نادرست محدوده پروژه	۲۵. الزام سازمان‌ها به استفاده از مشاوران ذی‌صلاح در مرحله تعریف پروژه
	تاکید بیش از حد بر پیروی از چارچوب‌ها/متدولوژی‌ها و مفاهیم نظری	۲۶. تدوین رهنمودهای محدوده‌گذاری در چارچوب ملی معماری سازمانی
	عدم تناسب چارچوب و مدل‌ها با اهداف پروژه	۲۷. توجه به رویکردها و روش‌های معماری سازمانی چابک در رهنمودهای چارچوب ملی معماری سازمانی
	عدم توجه به بلوغ سازمانی در تعریف و اجرای پروژه‌های معماری	(مورد ۲۵)
	عدم تناسب روش انتخاب مشاور و مدل اجرای پروژه معماری سازمانی	۲۸. طراحی مدل بلوغ معماری سازمانی در رهنمودهای چارچوب ملی معماری سازمانی
	تاکید بیش از حد بر وضع موجود	۲۹. تدوین شیوه‌نامه انتخاب مشاور معماری سازمانی
	تاکید بیش از حد بر مستندسازی (مستندات حجیم)	(مورد ۲۷)
	طولانی شدن پروژه‌ها	(مورد ۲۷)
	تاکید بیش از حد بر جزئیات	(مورد ۲۷)
	دیربازده بودن نتایج پروژه‌ها (عدم تعریف پروژه‌های زودبازده)	۳۰. تاکید بر شناسایی و تعریف پروژه‌های زودبازده در رهنمودهای چارچوب ملی معماری سازمانی
	عدم انتقال دانش فنی معماری سازمانی به سازمان کارفرما	۳۱. درج شاخص‌های مرتبط با انتقال دانش فنی در معیارهای ارزیابی پروژه‌های معماری (مورد ۲۴)
	عدم سنجش نتایج پروژه‌های معماری سازمانی	۳۲. طراحی مدل بلوغ معماری سازمانی در رهنمودهای چارچوب ملی معماری سازمانی
		۳۳. ترغیب سازمان‌ها به شرکت در رقابت‌های جوایز بین‌المللی معماری سازمانی
		۳۴. اعطای جایزه ملی معماری سازمانی (در دو بخش کارفرمایان و مشاوران)

راهکارهای پیشنهادی را می‌توان در قالب هفت برنامه کلان زیر جمع‌بندی نمود:

۱. تدوین چارچوب ملی و مدل‌های مرجع معماری
۲. برنامه آموزش، اشتراک‌گذاری و انتشار نتایج معماری
۳. نظام ارزیابی بلوغ معماری سازمانی
۴. نظام ارزیابی صلاحیت مشاوران معماری
۵. ضوابط و مشوق‌های قانونی
۶. برنامه ظرفیت‌سازی در بخش خصوصی، دانشگاه و کارفرمایان (انجمن‌های صنفی، ...)
۷. برنامه توسعه همکاری‌های بین‌المللی معماری سازمانی

جدول زیر حاوی نگاشت راهکارها به برنامه‌های کلان یادشده است:

برنامه توسعه همکاری‌های بین‌المللی معماری سازمانی	برنامه ظرفیت‌سازی در بخش خصوصی، دانشگاه و کارفرمایان	ضوابط و مشوق‌های قانونی	نظام ارزیابی صلاحیت مشاوران معماری	نظام ارزیابی بلوغ معماری سازمانی	برنامه آموزش، اشتراک‌گذاری و انتشار نتایج معماری	تدوین چارچوب ملی و مدل‌های مرجع معماری	ماتریس نگاشت کلان‌برنامه‌های پیشنهادی به راهکارهای استخراج شده
	☒				☒		۱. ایجاد و توسعه دوره‌های آموزشی معماری سازمانی در سطوح تحصیلات تکمیلی، مهارت‌آموزی و آزاد
	☒						۲. ایجاد تشکل حرفه‌ای برای مشاوران معماری سازمانی
					☒		۳. توسعه شبکه‌های دانش‌افزایی معماران سازمانی
					☒		۴. ترغیب سازمان‌های کارفرمایی به انتشار نتایج پروژه‌های معماری سازمانی
					☒		۵. ایجاد پایگاه ملی اطلاع‌رسانی معماری سازمانی
		☒		☒			۶. اعطای جایزه ملی معماری سازمانی (در دو بخش کارفرمایان و مشاوران)
☒		☒					۷. ترغیب سازمان‌ها به شرکت در رقابت‌های جوایز بین‌المللی معماری سازمانی
						☒	۸. تدوین سند ملی معماری سازمانی
		☒					۹. گنجاندن مواد مرتبط با معماری سازمانی در اسناد برنامه‌ای بالادستی کشور (برنامه ۵ ساله، ...)
		☒					۱۰. درج شاخص‌های مرتبط با معماری سازمانی در نظام‌های ارزیابی و مقایسه سازمان‌ها (مانند جشنواره شهیدرجایی)
						☒	۱۱. تدوین مدل‌های مرجع بخشی و دامنه‌ای
☒						☒	۱۲. شناسایی و معرفی مدل‌های مرجع جهانی معماری سازمانی
		☒				☒	۱۳. الزام به استفاده از مدل‌های مرجع ملی و بین‌المللی در

ماتریس نگاشت کلان برنامه‌های پیشنهادی به راهکارهای استخراج شده	تدوین چارچوب ملی و مدل‌های مرجع معماری	برنامه آموزش، اشتراک‌گذاری و انتشار نتایج معماری	نظام ارزیابی بلوغ معماری سازمانی	نظام ارزیابی صلاحیت مشاوران معماری	ضوابط و مشوق‌های قانونی	برنامه ظرفیت‌سازی در بخش خصوصی، دانشگاه و کارفرمایان	بین‌المللی معماری سازمانی	برنامه توسعه همکاری‌های
رهنمودهای قانونی معماری سازمانی								
۱۴. ایجاد نظام ملی صلاحیت‌سنجی حرفه‌ای مشاوران معماری سازمانی				☑				
۱۵. ترغیب مشاوران به دریافت گواهینامه‌های بین‌المللی				☑			☑	
۱۶. حمایت از نمایندگی موسسات صدور گواهینامه حرفه‌ای معماری سازمانی در کشور				☑			☑	
۱۷. حمایت از توسعه ابزارهای بومی معماری سازمانی						☑		
۱۸. حمایت از نمایندگی‌های معتبر ابزارهای بین‌المللی							☑	
۱۹. فرهنگ‌سازی و ترویج مفاهیم و کاربردهای معماری سازمانی از طریق برگزاری همایش سالانه معماری سازمانی کشور		☑						
۲۰. گنجاندن مواد آموزشی مرتبط با معماری سازمانی در دوره‌های آموزشی استاندارد مدیران دولتی		☑			☑			
۲۱. ایجاد الزام قانونی برای تدوین برنامه‌های راهبردی کسب‌وکار در اسناد بالادستی					☑			
۲۲. تشویق سازمان‌ها به ارتقای ظرفیت کارفرمایی از طریق پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ فرآیندی در حوزه اکتساب (مانند CMMI-ACQ)						☑		
۲۳. الزام به ارتقای جایگاه واحدهای فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی (در اسناد بالادستی)					☑			
۲۴. الزام سازمان‌های دولتی به ایجاد واحدهای معماری سازمانی در ساختار تشکیلاتی					☑			
۲۵. الزام سازمان‌ها به استفاده از مشاوران ذی‌صلاح در مرحله تعریف پروژه				☑	☑			
۲۶. تدوین رهنمودهای محدوده‌گذاری در چارچوب ملی معماری سازمانی	☑							
۲۷. توجه به رویکردها و روش‌های معماری سازمانی چابک در رهنمودهای چارچوب ملی معماری سازمانی	☑							
۲۸. طراحی مدل بلوغ معماری سازمانی در رهنمودهای چارچوب ملی معماری سازمانی			☑					
۲۹. تدوین شیوه‌نامه انتخاب مشاور معماری سازمانی				☑				
۳۰. تاکید بر شناسایی و تعریف پروژه‌های زودبازده در رهنمودهای چارچوب ملی معماری سازمانی	☑							
۳۱. درج شاخص‌های مرتبط با انتقال دانش فنی در معیارهای ارزیابی پروژه‌های معماری			☑					