

به نام خدا



دانشگاه پیام نور تهران

دانشکده‌ی علوم انسانی

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تحول

عنوان پایان‌نامه:

**بررسی ارزیابی عملکرد معماری سازمان با استفاده از کارت امتیازی متوازن**

**در پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله**

احمدرضا حقی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر امیرحسین امیرخانی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمدعلی سرلک

مرداد ماه ۱۳۹۱

## گواهی اصالت، نشر و حقوق مادی و معنوی اثر

اینجانب احمدرضا حقی دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت تحول گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و مأخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود. دانشجو تأیید می نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه (رساله) نتیجه تحقیقات خودش می باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

احمدرضا حقی

تاریخ و امضاء

اینجانب احمدرضا حقی دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت تحول گواهی می نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و... به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

احمدرضا حقی

تاریخ و امضاء

شماره .....  
تاریخ .....  
پیوست .....



دانشگاه پیام نور  
دانشگاه پیام نور استان تهران  
المعلم بزرگ، ولیعصر، تهران



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

واحد تهران غرب

## تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد

تحت عنوان:

بررسی ارزیابی عملکرد معماری سازمان با استفاده از کارت

امتیازی متوازن در پژوهشگاه بین المللی زلزله شناسی و

مهندسی زلزله

تاریخ دفاع ۹۱/۵/۰۴ ساعت: ۱۱/۳۰-۱۱

نمره: ۱۹۱۵

درجه ارزشیابی: ۳

هیات داوران:

اساتید	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
استاد راهنما	دکتر امیرخانی	استاد	
استاد مشاور	دکتر سرلک	استاد	
استاد داور	دکتر رسولی		

تهران، انتهای غربی اتوبان شهید  
همت، بعد از دانشگاه علوم انتظامی  
شهرک شهید باقری، روبروی درمانگاه  
تلفن: ۴۴۷۳۱۹۰۹-۱۴  
دورنگار: ۴۴۷۳۱۹۰۸

WWW.TPNU.AC.IR  
gharb@tpnu.ac.ir

## تقدیم

### تقدیم به پدر و مادر عزیزم،

به پاس بزرگی‌هایشان،  
ثمره‌ی تلاش‌هایم را به آن‌ها پیشکش می‌کنم.

### تقدیم به خواهران و برادر عزیزم

و

### تقدیم به همسر مهربانم

شاید نشانی از قدردانی من نسبت به زحمات بی‌دریغ‌شان  
باشد.

دوستتان دارم هر جا که باشم...

## تقدیر و تشکر

بسیار خرسند و شکرگزارم که توفیقی حاصل شد تا بتوانم به تکمیل تحصیلات خود در این رشته ادامه دهم. لازم می‌دانم از زحمات بی دریغ استاد ارجمند و گرامی جناب آقای دکتر امیرخانی که با بزرگواری، متانت و صرف اوقات ارزشمند خویش اینجانب را در مراحل مختلف این پژوهش راهنمایی فرموده و از رهنمودهای علمی خویش بهره‌مند ساختند، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم و همچنین جناب آقای دکتر سرلک، استاد محترم مشاور که، بزرگوارانه و بی‌دریغ در جهت هدایت و به ثمر رسانیدن این مهم همواره به اینجانب لطف و عنایت داشتند و نیز جناب آقای دکتر احمدی مدیریت محترم گروه و آقای دکتر رسولی عزیز که ضمن مطالعه‌ی پایان‌نامه و زحمت داوری رساله‌ی حاضر، اینجانب را از نقطه نظرات گراندیشان بهره‌مند داشته‌اند، صمیمانه قدردانی می‌نمایم.

بر خود واجب می‌دانم از توجهات جناب آقای دکتر کامبد امینی معاونت محترم برنامه‌ریزی و پشتیبانی و جناب آقای دکتر زارع معاونت محترم پژوهشی و فن‌آوری پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله و جناب آقای احسان الهی و دیگر همکاران عزیزم که در مراحل مختلف نگارش پایان‌نامه‌ی حاضر از نقطه نظرات مشورتی و راه‌گشای ایشان در راستای ارتقای هر چه بهتر نتایج بهره‌مند شده‌ام، کمال تشکر و سپاسگزاری را بنمایم.

در خاتمه باید به‌عرض برسانم بدون زحمات و حضور بی‌پیرایه‌ی جناب آقای حسین افشار قلعه‌چناری، سرکار خانم مانیا صبوری و سرکار خانم نیلوفر رسولی این مهم به پایان نمی‌رسید؛ جا دارد از زحمات بی‌دریغ‌شان تشکر و قدردانی فروان نموده و عرض خسته نباشید داشته‌باشم.

## چکیده

یکی از روش‌های اصلاح و توسعه‌ی معماری سازمانی استفاده از روش‌های ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد. ارزیابی متوازن به‌عنوان ابزاری کارآمد در پیاده‌سازی و تحقق استراتژی سازمان‌ها، در سال‌های اخیر توجه مدیران و محافل علمی مدیریت را به خود جلب کرده است.

در این تحقیق با استفاده از مدل‌های مرجع و شناسایی روابط مولفه‌های معماری سازمانی و استفاده از روشی از کارت امتیازی متوازن، به ایفای نقش ارزیابی عملکرد سازمان پرداخته شده است و بیان می‌کند که سازمان‌ها با روش‌های نوین ارزیابی ضمن پیاده‌سازی استراتژی خود به آگاهی از موقعیت فعلی خود نایل خواهند شد. با استفاده از روش ارزیابی متوازن به‌کارگرفته شده می‌توان به تشریح و ترجمه‌ی دارایی‌های نامشهود سازمان و جایگاه فعلی آن پرداخت و در نهایت بادقت در نتایج و استفاده از روش‌های اصلاح و تغییر، امکان اجرای موفق استراتژی‌ها را فراهم کرد.

**واژه‌های کلیدی:** معماری سازمانی، کارت امتیازی متوازن، ارزیابی معماری سازمان

فصل اول  
کلیات تحقیق

۲	..... ۱-۱- مقدمه
۳	..... ۲-۱- بیان مساله
۵	..... ۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۵	..... ۱-۳-۱- مزایای معماری سازمان
۸	..... ۲-۳-۱- نتایج معماری سازمانی بر سازمان
۹	..... ۳-۳-۱- محصولات معماری سازمانی
۹	..... ۴-۳-۱- ارزیابی پژوهش‌های معماری
۱۰	..... ۵-۳-۱- کارت امتیازی متوازن
۱۱	..... ۴-۱- اهداف تحقیق
۱۲	..... ۵-۱- سوالات تحقیق
۱۲	..... ۶-۱- قلمروی تحقیق
۱۲	..... ۱-۶-۱- قلمروی مکانی
۱۲	..... ۲-۶-۱- قلمروی زمانی
۱۲	..... ۳-۶-۱- قلمروی موضوعی
۱۲	..... ۷-۱- جامعه‌ی آماری
۱۲	..... ۸-۱- روش‌های گردآوری اطلاعات
۱۲	..... ۹-۱- روش انجام تحقیق
۱۳	..... ۱۰-۱- تعاریف نظری واژگان
۱۳	..... ۱-۱۰-۱- معماری سازمان
۱۳	..... ۲-۱۰-۱- کارت امتیازی متوازن
۱۳	..... ۳-۱۰-۱- ارزیابی عملکرد معماری سازمان



## فصل دوم

### ادبیات تحقیق

۱۵	..... بخش اول
۱۵	..... ۱-۲- مقدمه
۱۵	..... ۲-۲- تاریخچه‌ی معماری سازمانی
۱۷	..... ۳-۲- تعریف معماری
۱۸	..... ۴-۲- تعریف معماری سازمانی
۱۹	..... ۵-۲- اجزای معماری سازمانی
۲۱	..... ۶-۲- لزوم معماری سازمانی
۲۱	..... ۷-۲- فرایند معماری سازمانی
۲۲	..... ۸-۲- مراحل معماری سازمانی
۲۲	..... ۱-۸-۲- معماری وضع موجود
۲۳	..... ۲-۸-۲- معماری وضع مطلوب
۲۳	..... ۳-۸-۲- طرح انتقال
۲۳	..... ۹-۲- مدل‌های مرجع معماری سازمانی
۲۴	..... ۱۰-۲- چارچوب معماری سازمان
۲۴	..... ۱۱-۲- توسعه‌ی معماری سازمانی
۲۶	..... بخش دوم
۲۶	..... ۱۲-۲- ارزیابی در مدیریت
۲۸	..... ۱۳-۲- ارزیابی در فن‌آوری اطلاعات
۲۹	..... ۱-۱۳-۲- تعریف ارزیابی عملکرد فن‌آوری اطلاعات
۳۰	..... ۲-۱۳-۲- عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد فن‌آوری اطلاعات
۳۰	..... ۳-۱۳-۲- مشکلات ارزیابی عملکرد فن‌آوری اطلاعات
۳۱	..... ۴-۱۳-۲- نکات اجرایی در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد فن‌آوری اطلاعات
۳۲	..... ۱۴-۲- ارزیابی معماری سازمان

۳۳	.....۲-۱۴-۱- معیارهای حیاتی موفقیت برای ارزیابی معماری سازمانی.....
۳۵	.....۲-۱۵-۱- روش‌های ارزیابی معماری سازمانی.....
۳۵	.....۲-۱۵-۱- روش اعتبارسنجی معماری سازمانی.....
۳۵	.....۲-۱۵-۲- چارچوب معماری سازمانی توسعه‌یافته.....
۳۸	.....۲-۱۶-۱- روش کارت نمره‌ی معماری سازمانی.....
۳۸	.....۲-۱۶-۱- دیدگاه‌های معماری سازمانی.....
۳۸	.....۲-۱۶-۲- متدولوژی کارت نمره‌ی معماری سازمانی.....
۳۹	.....۲-۱۶-۳- محاسبه.....
۳۹	.....۲-۱۷-۱- چارچوب ارزیابی معماری سازمانی اداره‌ی مدیریت و بودجه‌بندی.....
۴۰	.....۲-۱۷-۱- سطوح بلوغ چارچوب ارزیابی معماری سازمانی اداره‌ی مدیریت و بودجه‌بندی.....
۴۱	.....۲-۱۷-۲- ساختار ارزیابی.....
۴۶	.....۲-۱۸-۱- ادبیات کارت امتیازی متوازن.....
۴۶	.....۲-۱۸-۱- کارت امتیازی متوازن ابزاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان.....
۴۹	.....۲-۱۸-۲- سامانه‌ی مدیریت راهبردی.....
۵۱	.....۲-۱۹-۱- مرور انتقادی.....
۵۱	.....۲-۱۹-۱- چرا کارت امتیازی متوازن؟.....
۵۵	.....۲-۱۹-۲- معرفی روش ارزیابی معماری سازمانی با نگرش کارت امتیازی متوازن.....
۵۶	.....۲-۱۹-۳- مدل مفهومی ارزیابی معماری سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن.....
۵۷	.....۲-۱۹-۴- معرفی مدل کارت امتیازی متوازن معماری سازمانی و ابعاد آن.....
۶۲	.....بخش سوم.....
۶۲	.....۲-۲۰-۲- معرفی جامعه‌ی آماری تحقیق (پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله).....
۶۷	.....۲-۲۰-۱- هیات امنای.....
۶۷	.....۲-۲۰-۲- هیات ممیزه.....
۶۸	.....۲-۲۰-۳- شورای پژوهشگاه.....
۶۸	.....۲-۲۰-۴- دفتر ریاست، روابط عمومی و همکاری‌های بین‌المللی.....

۶۹	.....دستر نظارت و ارزیابی.....۵-۲۰-۲
۶۹	.....دستر فنی و طرح‌های عمرانی.....۶-۲۰-۲
۶۹	.....معاونت پژوهشی و فن‌آوری.....۷-۲۰-۲
۶۹	.....مدیریت امور پژوهشی.....۱-۷-۲۰-۲
۶۹	.....گروه فن‌آوری.....۲-۷-۲۰-۲
۷۰	.....گروه پردازش و خدمات رایانه‌ای.....۳-۷-۲۰-۲
۷۱	.....گروه سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS).....۴-۷-۲۰-۲
۷۲	.....گروه تجهیزات و امور آزمایشگاه‌ها.....۵-۷-۲۰-۲
۷۳	.....معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی.....۸-۲۰-۲
۷۳	.....مدیریت تحصیلات تکمیلی.....۱-۸-۲۰-۲
۷۳	.....گروه آموزش‌های همگانی.....۲-۸-۲۰-۲
۷۵	.....گروه آموزش تخصصی کوتاه‌مدت.....۳-۸-۲۰-۲
۷۷	.....معاونت برنامه‌ریزی و پشتیبانی.....۹-۲۰-۲
۷۷	.....دستر برنامه، بودجه و تشکیلات.....۱-۹-۲۰-۲
۷۸	.....مدیریت امور اداری و توسعه‌ی منابع انسانی.....۲-۹-۲۰-۲
۷۹	.....مدیریت امور مالی.....۳-۹-۲۰-۲
۷۹	.....واحد انتشارات.....۴-۹-۲۰-۲
۸۰	.....پژوهشکده‌ی زلزله‌شناسی.....۱۰-۲۰-۲
۸۱	.....پژوهشکده‌ی مهندسی ژئوتکنیک.....۱۱-۲۰-۲
۸۲	.....پژوهشکده‌ی مهندسی سازه.....۱۲-۲۰-۲
۸۴	.....پژوهشکده‌ی مدیریت خطرپذیری و بحران.....۱۳-۲۰-۲
۸۴	.....اهداف و وظایف.....۱-۱۳-۲۰-۲
۸۵	.....زمینه‌های همکاری با منابع و نهادها.....۲-۱۳-۲۰-۲
۸۶	.....خدمات.....۳-۱۳-۲۰-۲
۸۶	.....مرکز ملی شبکه‌ی لرزه‌نگاری باند پهن ایران.....۱۴-۲۰-۲

۸۷	.....۲-۲۰-۱۴-۱- اهداف راه‌اندازی شبکه
۸۸	.....۲-۲۰-۱۴-۲- تاریخچه‌ی راه‌اندازی شبکه
۸۹	.....۲-۲۰-۱۵- مرکز ملی پیش‌بینی زلزله
۹۰	.....۲-۲۱- چشم‌انداز و اهداف پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله

## فصل سوم

### روش تحقیق

۹۲	.....۳-۱- مقدمه
۹۲	.....۳-۲- روش پژوهش
۹۲	.....۳-۳- روش مطالعه‌ی موردی
۹۳	.....۳-۴- جامعه‌ی آماری
۹۳	.....۳-۵- روش‌های گردآوری اطلاعات
۹۳	.....۳-۵-۱- مطالعات کتابخانه‌ای
۹۳	.....۳-۵-۲- روش میدانی
۹۴	.....۳-۶- قلمروی پژوهش
۹۴	.....۳-۶-۱- قلمروی مکانی
۹۴	.....۳-۶-۲- قلمروی زمانی
۹۴	.....۳-۶-۳- قلمروی موضوعی
۹۴	.....۳-۷- روش سنجش پایایی و روایی پرسشنامه
۹۵	.....۳-۸- روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات
۹۵	.....۳-۹- فرایند پژوهش
۹۷	.....۳-۱۰- چگونگی تعیین و تایید ابعاد و اهداف عام مصوب
۱۰۰	.....۳-۱۱- الگوریتم کاربردی کارت امتیازی متوازن معماری سازمانی

## فصل چهارم

### جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱۱۳	.....۴-۱- مقدمه
-----	-----------------

۱۱۳	..... ۲-۴ معماری سازمانی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله.....
۱۱۴	..... ۱-۲-۴ چشم‌انداز توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات سازمان.....
۱۱۴	..... ۲-۲-۴ مأموریت‌های فن‌آوری اطلاعات سازمان.....
۱۱۵	..... ۳-۲-۴ ارزش‌های محوری سازمان.....
۱۱۶	..... ۴-۲-۴ سیاست‌ها و راه‌کارهای اجرایی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات.....
۱۱۶	..... ۵-۲-۴ سیاست‌ها و راه‌کارهای اجرایی در محور اطلاعات.....
۱۱۷	..... ۶-۲-۴ سیاست‌ها و راه‌کارهای اجرایی در محور کاربردها و فرایندها.....
۱۱۸	..... ۷-۲-۴ سیاست‌ها و راه‌کارهای اجرایی در محور زیرساخت فن‌آوری.....
۱۱۹	..... ۳-۴ وضعیت پژوهشگاه در چهار بعد کارت امتیازی متوازن معماری سازمان.....
۱۱۹	..... ۱-۳-۴ معرفی ابعاد و اهداف کارت امتیازی متوازن پژوهشگاه.....
۱۲۷	..... ۴-۴ بررسی تحلیل آمار استنباطی.....
۱۲۸	..... ۱-۴-۴ رتبه‌بندی اهداف.....
۱۷۱	..... ۲-۴-۴ مقایسه‌ی وضعیت اهداف و سنجه‌ها.....
۱۷۶	..... ۵-۴ بررسی نهایی اهداف تحقیق.....

## فصل پنجم

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱۷۷	..... ۱-۵ مقدمه.....
۱۷۷	..... ۲-۵ یافته‌های پژوهش بر اساس آزمون‌های آماری و مطالعات میدانی.....
۱۷۷	..... ۱-۲-۵ نتایج آزمون دوجمله‌ای.....
۱۸۱	..... ۲-۲-۵ بررسی تحلیلی رتبه‌بندی ابعاد و اهداف.....
۱۸۳	..... ۳-۲-۵ بررسی نتایج رتبه‌بندی اهداف در مطالعه‌ی موردی.....
۱۸۴	..... ۴-۲-۵ بررسی مقایسه‌ی سنجه‌ها.....
۱۸۸	..... ۳-۵ پیشنهادات.....
۱۸۸	..... ۱-۳-۵ پیشنهادات برآمده از نتایج آماری تحقیق.....
۱۹۰	..... ۲-۳-۵ پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده.....

## فهرست منابع

### و پیوست‌ها

۱۹۱	..... منابع فارسی
۱۹۲	..... منابع انگلیسی
۱۹۵	..... پیوست الف: پرسشنامه
۲۰۲	..... پیوست ب: خروجی‌های آماری
۲۱۹	..... پیوست ج: واژه‌نامه

## فهرست جداول

- جدول شماره‌ی (۳-۱): جدول پایایی پرسشنامه..... ۹۴
- جدول شماره‌ی (۴-۱): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های اهداف بعد کسب و کار..... ۱۲۹
- جدول شماره‌ی (۴-۲): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های اهداف بعد کسب و کار..... ۱۳۰
- جدول شماره‌ی (۴-۳): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد کسب و کار.. ۱۳۱
- جدول شماره‌ی (۴-۴): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد کسب و کار. ۱۳۲
- جدول شماره‌ی (۴-۵): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های اهداف بعد اطلاعات..... ۱۳۴
- جدول شماره‌ی (۴-۶): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های اهداف بعد اطلاعات..... ۱۳۵
- جدول شماره‌ی (۴-۷): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد اطلاعات..... ۱۳۶
- جدول شماره‌ی (۴-۸): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد اطلاعات..... ۱۳۷
- جدول شماره‌ی (۴-۹): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های اهداف بعد فرایندها و کاربردها..... ۱۳۹
- جدول شماره‌ی (۴-۱۰): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های اهداف بعد فرایندها و کاربردها..... ۱۴۰
- جدول شماره‌ی (۴-۱۱): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد فرایندها و کاربردها..... ۱۴۱
- جدول شماره‌ی (۴-۱۲): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد فرایندها و کاربردها..... ۱۴۱
- جدول شماره‌ی (۴-۱۳): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت و فن‌آوری. ۱۴۴
- جدول شماره‌ی (۴-۱۴): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت و فن‌آوری.. ۱۴۵
- جدول شماره‌ی (۴-۱۵): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت و فن‌آوری..... ۱۴۶
- جدول شماره‌ی (۴-۱۶): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت و فن‌آوری..... ۱۴۷
- جدول شماره‌ی (۴-۱۷): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های سنجه‌های بعد کسب و کار..... ۱۴۹
- جدول شماره‌ی (۴-۱۸): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های سنجه‌های بعد کسب و کار..... ۱۵۰
- جدول شماره‌ی (۴-۱۹): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های سنجه‌های بعد کسب

- ۱۵۱ ..... وکار
- جدول شماره‌ی (۴-۲۰): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های سنجه‌های بعد کسب
- ۱۵۱ ..... وکار
- ۱۵۴ ..... جدول شماره‌ی (۴-۲۱): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های سنجه‌های بعد اطلاعات.....
- ۱۵۵ ..... جدول شماره‌ی (۴-۲۲): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های سنجه‌های بعد اطلاعات.....
- جدول شماره‌ی (۴-۲۳): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های سنجه‌های بعد
- ۱۵۷ ..... اطلاعات.....
- جدول شماره‌ی (۴-۲۴): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های سنجه‌های بعد
- ۱۵۷ ..... اطلاعات.....
- ۱۶۰ ..... جدول شماره‌ی (۴-۲۵): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های سنجه‌های بعد فرایندها و کاربردها
- ۱۶۲ ..... جدول شماره‌ی (۴-۲۶): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های سنجه‌های بعد فرایندها و کاربردها.
- جدول شماره‌ی (۴-۲۷): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های سنجه‌های بعد
- ۱۶۳ ..... فرایندها و کاربردها.....
- جدول شماره‌ی (۴-۲۸): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های سنجه‌های بعد
- ۱۶۳ ..... فرایندها و کاربردها.....
- ۱۶۶ ..... جدول شماره‌ی (۴-۲۹): جدول آماره‌های توصیفی مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت و فن‌آوری.
- ۱۶۷ ..... جدول شماره‌ی (۴-۳۰): جدول آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت و فن‌آوری..
- جدول شماره‌ی (۴-۳۱): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت
- ۱۶۸ ..... و فن‌آوری.....
- جدول شماره‌ی (۴-۳۲): جدول آزمون مربع کای فریدمن برای مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت
- ۱۶۸ ..... و فن‌آوری.....
- ۱۷۳ ..... جدول شماره‌ی (۴-۳۳): جدول اهداف و سنجه‌ها به همراه درصد‌های آن‌ها.....
- ۱۷۳ ..... جدول شماره‌ی (۴-۳۴): جدول مقایسه‌ی حالت مورد انتظار و برآورده شده‌ی اهداف و سنجه‌ها
- ۱۷۵ ..... جدول شماره‌ی (۴-۳۵): جدول اهداف و سنجه‌ها به همراه درصد‌های آن‌ها.....
- ۱۷۵ ..... جدول شماره‌ی (۴-۳۶): جدول مقایسه‌ی حالت مورد انتظار و برآورده شده‌ی اهداف و سنجه‌ها



- جدول شماره‌ی (۵-۱): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای اهداف ابعاد..... ۱۸۲
- جدول شماره‌ی (۵-۲): جدول بررسی وضعیت نسبی رده‌بندی ابعاد..... ۱۸۳
- جدول شماره‌ی (۵-۳): جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای سنجه‌های ابعاد..... ۱۸۶
- جدول شماره‌ی (۵-۴): جدول بررسی وضعیت نسبی رده‌بندی سنجه‌ها..... ۱۸۶

## فهرست نمودارها، عکس‌ها و شکل‌ها

- نمودار شماره‌ی (۱-۲): ساختار تشکیلاتی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله..... ۶۶
- نمودار شماره‌ی (۱-۴): میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان پرسشنامه‌ی خبرگان..... ۱۲۷
- نمودار شماره‌ی (۲-۴): میزان سابقه‌ی کاری پاسخ‌دهندگان پرسشنامه‌ی خبرگان..... ۱۲۸
- نمودار شماره‌ی (۳-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های اهداف بعد کسب و کار..... ۱۳۳
- نمودار شماره‌ی (۴-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های اهداف بعد اطلاعات..... ۱۳۸
- نمودار شماره‌ی (۵-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های اهداف بعد فرایندها و کاربردها..... ۱۴۳
- نمودار شماره‌ی (۶-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های اهداف بعد زیرساخت و فن‌آوری..... ۱۴۸
- نمودار شماره‌ی (۷-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های سنجه‌های بعد کسب و کار..... ۱۵۳
- نمودار شماره‌ی (۸-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های سنجه‌های بعد اطلاعات..... ۱۵۹
- نمودار شماره‌ی (۹-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های سنجه‌های بعد کاربردها و فرایندها..... ۱۶۵
- نمودار شماره‌ی (۱۰-۴): رتبه‌بندی اهمیت مولفه‌های سنجه‌های بعد زیرساخت و فن‌آوری..... ۱۷۰
- نمودار شماره‌ی (۱-۵): رتبه‌بندی اهمیت اهداف ابعاد..... ۱۸۴
- نمودار شماره‌ی (۲-۵): رتبه‌بندی اهمیت سنجه‌های ابعاد..... ۱۸۷
- شکل شماره‌ی (۱-۲): فرایند معماری سازمان..... ۲۲
- شکل شماره‌ی (۲-۲): چارچوب کارت امتیازی متوازن..... ۴۹
- شکل شماره‌ی (۳-۲): مدل ارزیابی معماری سازمان با نگرش کارت امتیازی متوازن..... ۵۸
- شکل شماره‌ی (۴-۲): نگاشت ابعاد کارت امتیازی معماری سازمان..... ۵۹
- شکل شماره‌ی (۱-۳): الگوریتم کاربردی کارت امتیازی متوازن معماری سازمانی..... ۱۰۰
- شکل شماره‌ی (۲-۳): نمونه‌ای از کارت امتیازی متوازن..... ۱۰۸

# فصل اول کلیات

## ۱-۱- مقدمه

در دنیایی که شتاب فزاینده‌ی تحولات عنان اختیار از کف انسان‌ها ربوده است، در دورانی که پیچیدگی در تمامی عرصه‌های زندگی و سیستم‌های اجتماعی رخنه کرده است، در عصری که فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات سبب ظهور الگوهای نوینی از کسب و کار و تعاملات اجتماعی گشته است، سازمان‌ها با چالش جدی مواجهند. (محترمی و پوردهزاد، ۱۳۸۳)

سازمان‌های امروزی، موجودات پیچیده‌ای هستند که عدم توجه به معماری مناسب آن‌ها باعث کاهش کارایی، انعطاف‌پذیری و سرعت انتقال آن‌ها خواهد شد. از طرف دیگر، سیستم‌های اطلاعاتی که به مثابه‌ی شبکه‌های حسی و عصبی سازمان‌ها عمل می‌کنند نیز، وارث همان پیچیدگی‌ای هستند که انتظار می‌رود در سازمان قادر به دنبال کردن سریع تغییرات باشند. به‌طور خلاصه می‌توان لزوم معماری سازمانی را در ظهور سازمان‌های بزرگ نیاز به طراحی و توسعه‌ی سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده، ظهور سیستم‌های اطلاعاتی با منظوره‌های خاص و اهمیت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر فشارهای بیرونی نظیر تغییر کسب و کار، تغییر مأموریت‌ها و ساختارهای سازمانی، و تغییرات سریع فن‌آوری ارزیابی کرد. به‌طور کلی آنچه که از تعریف این پدیده در ادبیات موضوع بر می‌آید، معماری سازمانی را اراییه‌ی توصیفی فنی از یک سیستم که نشان‌دهنده ساختار اجزای آن، ارتباط بین آن‌ها و اصول و قواعد حاکم بر طراحی و تکامل آن‌ها در گذر زمان می‌داند.

در واقع معماری سازمانی نگرشی است کلان به مأموریت‌ها و وظایف سازمانی، فرایندهای کاری، موجودیت‌های اطلاعاتی، شبکه‌های ارتباطی، سلسله مراتب و ترتیب انجام کارها در یک حرفه که با هدف ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه و کارا صورت گرفته و حوزه‌های دیگری نظیر طراحی ساختارهای مالی، سازمانی، اداری یا نیروی انسانی را شامل نمی‌شود. (شمس، ۱۳۸۳)

همان‌طور که توانایی هر موجود زنده‌ای تا حد زیادی تحت تاثیر معماری اندام و سیستم‌های زیستی وی است، همان‌گونه که زیبایی و کارایی یک ساختمان از نوع معماری آن نشات می‌گیرد، به همان دلیل و دلایلی دیگر، معماری سازمانی نقش عمده‌ای در بازنگری و برنامه‌ریزی سازمان‌ها بردوش دارد. (اروکی،