

طراحی الگوی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور

جابر کریمی جشنی
امیرحسین محمدداودی
لطفاله عباسی سروک

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی کشور مستقر در تهران در سال 1400 بود. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برحسب جنسیت و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران 278 بود. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه با مقیاس 5 درجه‌ای لیکرت بود. روایی آن از طریق صوری، محتوایی و تشخیصی تأیید شد و پایایی کلی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ 0/83 به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که ارائه الگویی جامع و مناسب برای پیاده‌سازی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند ترکیبی از 8 مولفه و 31 شاخص باشد.

واژگان کلیدی: معماری سازمانی، سازمان امور مالیاتی کشور، الگو.

مقدمه

سازمان‌های امروز در مقایسه با دهه‌های گذشته، در محیطی بسیار متغیر و پیچیده با گستره‌ای از فشارها و چالش‌های عدیده همچون شفافیت و پاسخگویی، منابع مالی محدود، رقابت، سرعت باور نکردنی تغییرات دنیای فناوری و هجوم حجم وسیعی از ابزارهای اطلاعاتی مواجه هستند. به همین جهت، پیچیدگی روزافزون فرآیندها و خدمات تجاری باعث شده است تا سازمان‌ها با دیدگاهی «کل‌نگرانه» به شیوه تجارت و سیاست‌های سازمانی تعریف شده خود بنگرند (الخاروسی، 2018). در حقیقت سازمان‌های امروز، به‌طور مداوم، فعالیت‌های خود را برای دیدار با شرایط همیشه در حال تغییر تنظیم می‌کنند، چرا که دگرگونی مداومی در تجارت و کسب‌وکار در جریان است. با این حال، برنامه‌ریزی و هدایت این تحول می‌تواند یک کار دلهره‌آور باشد؛ زیرا پیچیدگی در طول سال‌ها در سازمان ایجاد شده است. رویکرد معماری سازمانی به‌طور گسترده به عنوان یک برنامه‌ریزی و رویکرد حاکمیتی برای مدیریت پیچیدگی و تغییر مداوم و همسویی و هم‌ترازی سازمان به سمت یک هدف مشترک تطبیق یافته است (نیمی و پکلا، 2019).

در دو دهه گذشته، هم‌ترازی فناوری اطلاعات و نیازهای تجاری مورد نیاز مداوم مطرح بوده است. این نیازها از توسعه مداوم یک راه حل خاص برای یک مسئله خاص ناشی می‌شود، بدون اینکه نگران باشیم در آینده، چنین راه حل‌هایی را می‌توان با دیگران ادغام کرد. نیاز به نگرانی نیست زیرا به منظور هماهنگی فناوری اطلاعات و نیازهای تجاری از نظر توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده از روش‌های پروژه معماری سازمانی شروع به کاوش می‌کند. وجود پروژه معماری سازمانی اجازه می‌دهد تا زیرساخت‌های ارتباطی، برنامه‌ها، برنامه‌های امنیتی، داده‌ها، خدمات شبکه و سایر دامنه‌ها به نوعی با هم مرتبط شوند. پشتیبانی از توسعه معماری سازمانی همچنین از مزایای حفظ و نگهداری برخوردار است، زیرا می‌توان از به روز نبودن یا عدم کارایی جلوگیری کرد (گونچالوز، 2021).

معماری سازمان به عنوان یکی از فاکتورهای مهم در سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها مطرح شده است (اویسی، 1395) و طبق تعریفی ساده، یک طرح مفهومی است که ساختار و عملکرد یک سازمان را

تعریف می‌کند (سوپرپادی، 2019). معماری سازمانی یک مخزن اطلاعاتی کامل از کل سازمان در اختیار می‌گذارد که مطالب آن به صورت اصولی طبقه‌بندی شده و قابل استفاده برای همه سازمان است. از لحاظ ماهیت نیز، معماری سازمانی فرآیندی است که پیش از آنکه جنبه فنی داشته باشد، جنبه مدیریتی و عملیاتی دارد (اسلامیه و محمدداودی، 1395). معماری سازمانی در سه مرحله از فرآیند سازمانی قابل مشاهده است: مرحله اول، معماری وضعیت موجود است که به معماری فعلی سازمان می‌پردازد. مرحله دوم، معماری وضعیت مطلوب است که به معماری هدف سازمان اشاره دارد و مرحله سوم، معماری گذار است که به نحوه حرکت از معماری وضعیت موجود به معماری وضعیت مطلوب می‌پردازد. این معماری بیشتر شبیه یک طرح یا برنامه است و در طی آن معمولاً تحلیل شکاف صورت می‌گیرد تا میان معماری وضعیت موجود و مطلوب مقایسه‌ای به عمل آید (شاه‌محمدی، 1397).

رویکرد معماری سازمانی، نگرش سیستمی به سازمان است. بنابراین همه اجزای سازمان را در تعامل با یکدیگر می‌داند و بر آثار تغییر در هر یک از عناصر سازمانی بر دیگر عناصر تأکید می‌کند. معماری سازمانی توجه مدیران را بر سه عنصر اصلی در سازمان یعنی استراتژی، معماری فرآیندها و معماری اطلاعات جلب می‌کند. معماری سازمان راهکاری جامع برای یکپارچگی درونی و در عین حال سازگاری سازمان‌های جدید با تغییرات محیطی است (قدردان، دوری و شهبازمرادی، 1391). معماری سازمانی در ایجاد فرآیند تجارت و فناوری اطلاعات با ارائه جهت روشن در مدیریت اطلاعات، برنامه‌ها و فناوری کمک می‌کند. از طریق معماری سازمانی، روند به اشتراک گذاری اطلاعات بین سازمان‌ها کارآمدتر خواهد بود (باکار و هریهودین، 2016). اساساً، سازمان‌ها برای افزایش انعطاف پذیری و انطباق با تغییرات محیط تجاری، به معماری سازمانی توجه چشمگیری می‌کنند. با کمک معماری، سازمان‌ها می‌توانند به یکپارچه سازی سازمانی دست یابند و بر پویایی کسب و کار غلبه کنند (رجبی، 2013).

رویکرد معماری سازمانی به عنوان الگویی مسلط در حوزه برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات، هر روز بیش از پیش در سازمان‌های مختلف اعم از خصوصی و دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. دولت‌ها، دلیل استقبال و توجه روزافزون خود از رویکرد معماری سازمانی را موثر دانستن این رویکرد به عنوان ابزاری کارآمد برای پیشبرد سیاست‌ها و تلاش‌های دولت الکترونیک، انسجام و بهبود قابلیت همکاری‌های گسترده‌تر عنوان نموده‌اند (جانسن، 2012). آمارهای جهانی حاکی از آن است که حدود 67 درصد از کشورها از جمله ایالات متحده آمریکا، استرالیا، کانادا، کره و برخی از کشورهای اروپایی برای بهبود قابلیت همکاری بین نهادهای دولتی، برنامه معماری سازمانی را آغاز کرده‌اند (الخاروسی، 2018؛ باکار، 2016؛ مورنو، 2014). اما مطالعه بر روی سازمان‌های ایرانی حاکی از آن است که وضعیت جاری سازمان‌ها در جهت بهره‌گیری از رویکرد معماری سازمانی دارای ضعف است (احمدیان، 1393). در مطالعه عناصر معماری مرجع مدیریت دانش در سازمان‌های مالی نیز مشخص گردیده است که پیاده‌سازی هر یک از عناصر معماری مرجع مدیریت دانش در مرکز، عنصر کسب‌وکار دانش، عنصر فناوری اطلاعات و عنصر مدیریت دانش از وضعیت نامطلوبی برخوردار هستند (صدیقی، 1398). از آنجایی که بی‌توجهی به معماری در سازمان‌های پیچیده امروز، منجر به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان در مقابل تغییرات کسب‌وکار نوین می‌گردد و جلوگیری از این امر نیازمند به‌کارگیری رویکرد معماری سازمانی به صورت اصولی و برنامه‌ریزی شده است و در عین حال، پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان نیز، خود نیازمند تدوین الگو و چارچوبی مشخص است، در این پژوهش با نگاهی کاربردی، به طراحی الگوی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته می‌شود.

روش پژوهش

در این مطالعه، هدف پژوهش کاربردی است، روش گردآوری داده‌ها، میدانی است و روش اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی کشور مستقر در تهران در سال 1400 می‌باشد که تعداد آنها 1007 نفر (335 نفر زن و 672 نفر مرد) است. ملاک ورود جامعه آماری، مدیران و کارکنان شاغل در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور مستقر در تهران بودند که حداقل دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده باشند. با توجه به گستردگی جامعه آماری و میسر نبودن امکان اجرای پژوهش بر روی تمام اعضای جامعه، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برحسب جنسیت استفاده شده است. حجم نمونه بر اساس فرمول «کوکران» 278 نفر مشخص شد. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه از نوع بسته پاسخ بر مبنای مقیاس 5 درجه‌ای لیکرت بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی به واسطه نرم‌افزارهای آماری SPSS-22، Lisrel استفاده شد.

یافته‌ها

جدول 1: آزمون کومو و بارتلت		
KMO		876.
3059.920	6500.308	
بارتلت	درجه آزادی	465
	سطح معناداری	000.

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول مقدار KMO برابر با 0/876 است که نشان می‌دهد داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی در سطح مناسبی هستند و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز برابر با 0/000 (کوچکتر از 0/05) است که این بدان معنی است که فرض صفر رد می‌شود و میان متغیرها ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول 2: نتایج اشتراکات		
شاخص	اشتراکات اولیه	اشتراکات استخراجی
Q1	1	516.
Q2	1	664.
Q3	1	599.
Q4	1	612.
Q5	1	696.
Q6	1	644.
Q7	1	620.
Q8	1	635.
Q9	1	601.
Q10	1	436.
Q11	1	507.
Q12	1	511.
Q13	1	652.
Q14	1	615.
Q15	1	539.
Q16	1	494.
Q17	1	595.

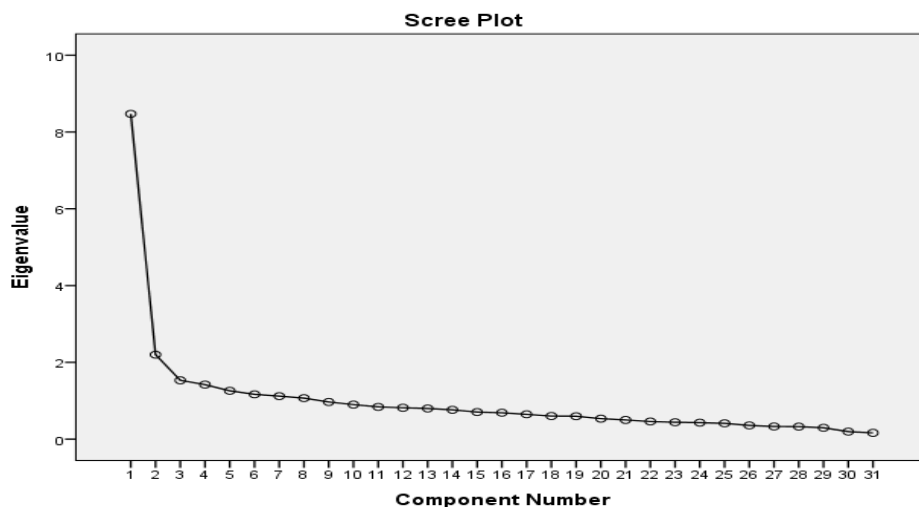
705.	1	Q18
589.	1	Q19
761.	1	Q20
496.	1	Q21
554.	1	Q22
505.	1	Q23
521.	1	Q24
567.	1	Q25
500.	1	Q26
504.	1	Q27
539.	1	Q28
712.	1	Q29
670.	1	Q30
680.	1	Q31

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول تمام بارهای عاملی بالاتر از 0/4 هستند و نیاز به حذف شاخصی نمی‌باشد؛ بنابراین این مفروضه نیز مورد تایید قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول 3: مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی

مؤلفه	بعد از چرخش واریماکس		
	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی
1	3.141	10.132	10.132
2	2.707	8.732	18.864
3	2.646	8.534	27.398
4	2.414	7.787	35.185
5	2.109	6.804	41.989
6	1.935	6.243	48.233
7	1.776	5.727	53.960
8	1.511	4.873	58.833

نتایج حاصل از تحلیل عاملی بر روی پاسخهای 278 نفر از نمونه مورد مطالعه، تعداد 8 مولفه را به عنوان مولفه‌های الگوی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور از بین 31 شاخص نشان می‌دهد که 58/833 درصد کل واریانس توسط این 8 مولفه تبیین می‌شود.



نمودار 1: نمودار صخره‌ای (سنگ ریزه)

از نمودار این موضوع استنباط می‌شود که سهم 8 عامل نخست، در واریانس کل متغیرها چشمگیرتر و از سهم بقیه عامل‌ها کاملاً متمایزتر است.

جدول 4: بارهای عاملی مولفه‌ها و شاخص‌ها پس از چرخش

مولفه								شاخص
8	7	6	5	4	3	2	1	
							705.	Q6
							646.	Q8
							617.	Q7
						799.		Q9
						754.		Q29
						623.		Q11
						569.		Q30
						450.		Q20
					765.			Q31
					748.			Q19
					726.			Q27
				727.				Q2
				684.				Q5
				617.				Q3
			760.					Q4
			686.					Q18
			617.					Q28
			604.					Q17
			523.					Q16
		735.						Q14
		711.						Q13
		661.						Q15
		649.						Q12
		557.						Q23
		564.						Q22
	743.							Q21
	644.							Q26
	627.							Q1
654.								Q25
573.								Q24
522.								Q10

پس از 9 بار چرخش، تعداد 8 مولفه به عنوان مولفه‌های الگوی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور از بین 31 شاخص شناسایی شدند که میزان اثرات کلی این مولفه‌ها و شاخص‌های آن برابر با 58/833 درصد بوده است.

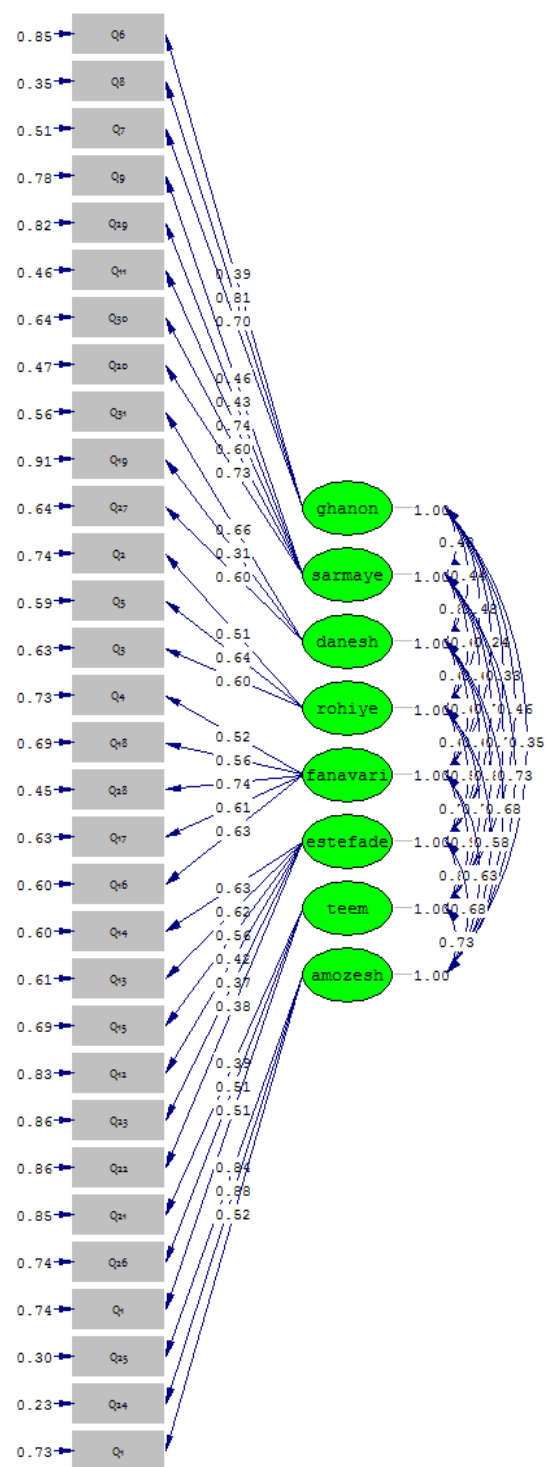
جدول 5: نام‌گذاری مولفه‌های شناسایی شده بر اساس شاخص‌ها

ردیف	مولفه	میزان اثر (درصد واریانس)	شاخص
1	قوانین و مقررات	10.132	7-8-6
2	استراتژی سرمایه‌گذاری	8.732	20-30-11-29-9
3	نیروی انسانی دانش‌محور	8.534	27-19-31
4	روحیه هماهنگی و همکاری سازمانی	7.787	3-5-2
5	مدیریت مخاطرات و فعالیت‌های مستمر فناوری اطلاعات	6.804	16-17-28-18-4
6	قابلیت استفاده مجدد	6.243	22-23-12-15-13-14
7	تشکیل تیم مدیریت معماری سازمانی	5.727	1-26-21
8	متعهد به آموزش مستمر منابع انسانی	4.873	10-24-25

جدول 6: بار عاملی و مقادیر t ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل

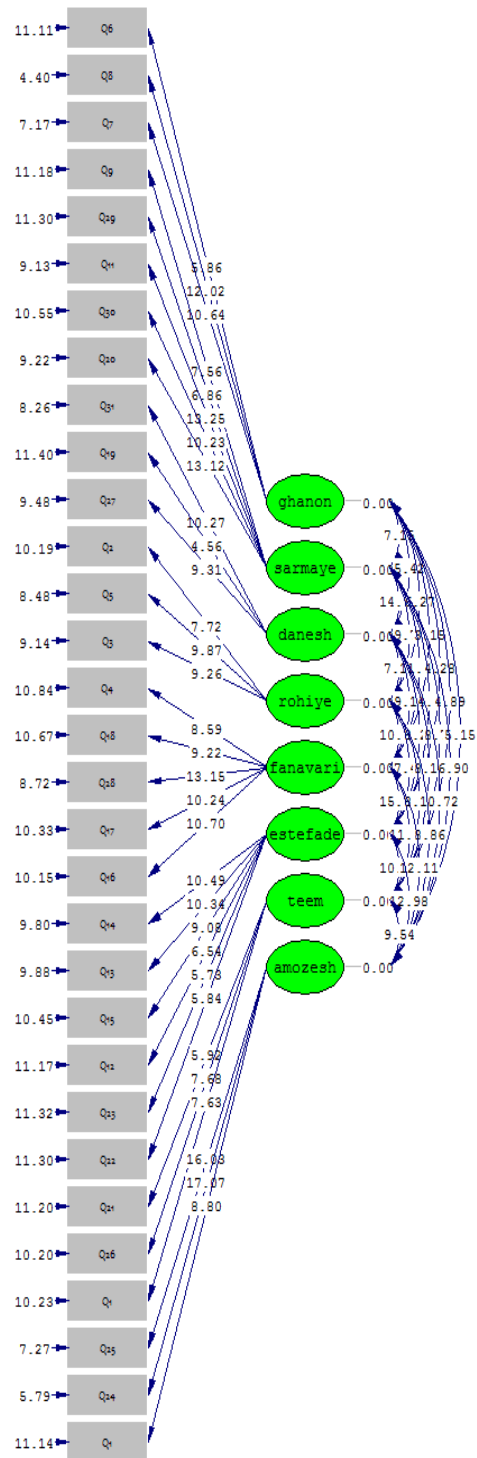
مولفه (متغیر پنهان)	شماره شاخص (متغیر آشکار)	بار عاملی استاندارد شده	مقدار t	R	P-value	نتیجه
قوانین و مقررات	Q6	0/39	5/86	0/15	<0/05	معنادار
	Q8	0/81	12/02	0/65	<0/05	معنادار
	Q7	0/70	10/64	0/49	<0/05	معنادار
	Q9	0/46	7/56	0/22	<0/05	معنادار
استراتژی سرمایه‌گذاری	Q29	0/43	6/86	0/18	<0/05	معنادار
	Q11	0/74	13/25	0/54	<0/05	معنادار
	Q30	0/60	10/23	0/36	<0/05	معنادار
	Q20	0/73	13/12	0/53	<0/05	معنادار
نیروی انسانی دانش‌محور	Q31	0/66	10/27	0/44	<0/05	معنادار
	Q19	0/31	4/56	0/093	<0/05	معنادار
	Q27	0/60	9/31	0/36	<0/05	معنادار
	Q2	0/51	7/72	0/26	<0/05	معنادار
روحیه هماهنگی و همکاری سازمانی	Q5	0/64	9/87	0/41	<0/05	معنادار
	Q3	0/60	9/26	0/37	<0/05	معنادار
	Q4	0/52	8/59	0/27	<0/05	معنادار
	Q18	0/56	9/22	0/31	<0/05	معنادار
مدیریت مخاطرات و فعالیت‌های مستمر فناوری اطلاعات	Q28	0/74	13/15	0/55	<0/05	معنادار
	Q17	0/61	10/24	0/37	<0/05	معنادار
	Q16	0/63	10/70	0/40	<0/05	معنادار
	Q14	0/63	10/49	0/40	<0/05	معنادار
قابلیت استفاده مجدد	Q13	0/62	10/34	0/39	<0/05	معنادار
	Q15	0/56	9/08	0/31	<0/05	معنادار
	Q12	0/42	6/54	0/17	<0/05	معنادار
	Q23	0/37	5/73	0/14	<0/05	معنادار
تشکیل تیم مدیریت معماری سازمانی	Q22	0/38	5/84	0/14	<0/05	معنادار
	Q21	0/39	5/92	0/15	<0/05	معنادار
	Q26	0/51	7/68	0/26	<0/05	معنادار

معنادر	<0/05	0/26	7/63	0/51	Q1	متعهد به آموزش مستمر منابع انسانی
معنادر	<0/05	0/70	16/03	0/84	Q25	
معنادر	<0/05	0/77	17/07	0/88	Q24	
معنادر	<0/05	0/27	8/80	0/52	Q10	



Chi-Square=1000.04, df=406, P-value=0.00002, RMSEA=0.073

نمودار 2: مدل تحلیل عاملی تاییدی حالت معنی داری



Chi-Square=1000.04, df=406, P-value=0.00002, RMSEA=0.073

نمودار 3: مدل تحلیل عاملی تاییدی حالت برآورد استاندارد

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول و نمودارها مدل پژوهش دارای 8 مولفه و 31 شاخص است که بار عاملی تمام مولفه‌ها و شاخص‌های آنها بیشتر از 0/3 و در حد قابل قبولی قرار دارد. مقادیر آماره t به دست آمده نیز در تمام مسیرها بزرگتر از 1/96 است. بنابراین می‌توان گفت ارتباط معناداری بین هر مولفه با شاخص‌های مرتبط به آن وجود دارد.

جدول 7: شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش	مقدار شاخص محاسبه شده	مقدار قابل قبول	نتیجه برازش
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	0/073	<0/08	مناسب
نسبت کای اسکور به درجه آزادی (df / χ^2) (406 / 1000.04)	2/463	<5	مناسب
نیکویی برازش (GFI)	0/92	>0/90	مناسب
نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)	0/87	>0/80	مناسب
برازش هنجار یافته (NFI)	0/97	>0/90	مناسب
برازش هنجار نیافته (NNFI)	0/91	>0/90	مناسب
برازش تطبیقی (CFI)	0/92	>0/90	مناسب
برازش افزایش (IFI)	0/92	>0/90	مناسب
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR)	0/037	<0/05	مناسب

نتیجه‌گیری

یافته‌های دست آمد چنین نشان داد که ارائه الگوی جامع و مناسب برای پیاده سازی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند ترکیبی از 8 مولفه و 31 شاخص باشد. اولین مولفه قوانین و مقررات (استخراج شده 3 از شاخص) و دومین مولفه استراتژی سرمایه‌گذاری (استخراج شده 5 از شاخص) است. این نتیجه با مدل‌های معماری سازمانی زاکمن، نارمن، سیمونسون، سی‌فورای‌اس‌آر، اف‌ای‌ای‌اف، دودف و با نتایج مطالعات برگا (2019)؛ پژمان‌فر و امامی (1399)، داداش‌نیا کاسمانی (1398)؛ حیاتی (1398)؛ اسماعیلی (1398) همسویی دارد. جهت تبیین یافته فوق باید اظهار داشت که سازمانها دارای مجموعه ای از قوانین و مقررات دیکته شده هستند که ناچارا می‌بایست بر اساس آنها حرکت نمایند. وجود قوانین و مقررات خشک در سازمان‌ها، پذیرش تغییر و تحول را برای سازمان سخت و در پاره ای موارد، ناممکن می سازد و این مشکل، نه تنها در سازمان امور مالیاتی کشور که در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد. همین قوانین و مقررات، عاملی است که سازمان را با کمبود بودجه و عدم توانایی در سرمایه‌گذاری بر روی پروژه‌های جدید مواجه می‌سازد. بنابراین برای پیاده سازی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور، باید جنبه‌های سازمانی مورد تجدیدنظر قرار گرفته و موانع موجود در این مسیر را رفع نماید.

مولفه های بعدی نیروی انسانی دانش‌محور (استخراج شده 3 از شاخص) و مولفه روحیه هماهنگی و همکاری سازمانی (استخراج شده 3 از شاخص) است. این نتیجه با مدل‌های معماری سازمانی نارمن، ای‌ای‌ام‌اف و با نتایج مطالعات پژمان‌فر و امامی (1399)، اردکانی (۱۳۹۸)، لویا (2019)، اولسن (2017) نیز همسویی دارد. جهت تبیین یافته فوق باید اظهار داشت همانطور که محققانی همچون لویا (2019) اشاره کردند، فضای دانش محور، منجر به ایجاد فضاهای مشترک برای تبادل دانش بین اعضای سازمان می‌شود. بنابراین با استناد به سایر تحقیقات این حوزه باید اذعان داشت با توجه به اینکه تاکید معماری منابع انسانی در مکانیزم انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل محور به دیدگاه نوین دانش‌محور است، در پیاده سازی معماری منابع انسانی باید به ارتباطات سازمانی به عنوان منبع ارزش‌آفرینی توجه

نمود، زیرا ارتباطات سازمانی بستر تبادل و تسهیم دانش میان افراد محسوب می‌شود (سرفرازی، 1399) و در عین حال، عاملی موثر در ایجاد روحیه هماهنگی و همکاری خواهد بود.

دو مولفه بعدی مدیریت مخاطرات و فعالیت‌های مستمر فناوری اطلاعات (استخراج شده 5 از شاخص) و مولفه قابلیت استفاده مجدد (استخراج شده 6 از شاخص) است. این نتیجه با مدل‌های معماری سازمانی زاکمن، سی‌فورآی‌اس‌آر، سرویس‌گرا، اورگان و همچنین با نتایج مطالعات سوپریادی (2019)، برگا (2019)، باتاچاریا (2018)، اولسن (2017)، نوریس (2015)، داداش‌نیا کاسمانی (1398)، حیاتی (1398)، کشاورز زاده و عبدی (۱۳۹۵)، احمدیان (1393) همسویی دارد. جهت تبیین یافته فوق باید اظهار داشت که فناوری اطلاعات که طبق تعریف، عبارت است از گردآوری، سازماندهی، ذخیره و نشر اطلاعات اعم از صوت، تصویر، متن یا عدد که با استفاده از ابزارهای رایانه‌ای و مخابراتی صورت پذیرد (شریفی و اسلامیه، 1390) طبق گفته محققانی چون داداش‌نیا کاسمانی (1398) امروزه نقش بسیار پررنگی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند و سازمان‌ها هیچ راهی برای نادیده گرفتن این پدیده ندارد و چه بخواهند و چه نخواهند، مجبورند جهت حفظ و بقای خود، از فناوری اطلاعات و ابزارهای آن استفاده نمایند. در رابطه با پیاده‌سازی معماری سازمانی، وجود و حضور فناوری اطلاعات امری لازم است و در حقیقت، معماری سازمانی با توصیفی کل‌نگر و جامع از کارکردهای فناوری اطلاعات در سازمان سعی در کاهش پیچیدگی استفاده از این فناوری و افزایش بازدهی در راستای پاسخگویی به نیازمندی‌ها و نیل به اهداف سازمانی دارد.

در الگوی فوق، مولفه تشکیل تیم مدیریت معماری سازمانی (استخراج شده 3 از شاخص) و مولفه متعهد به آموزش مستمر منابع انسانی (استخراج شده از 3 شاخص) مطرح شده است. این نتیجه با مدل‌های معماری سازمانی زاکمن، سیمونسون، اسپواک، توگف، اورگان و با نتایج مطالعات لویا (2019)، اولسن (2017)، موریس (2016)، نوریس (2015)، داداش‌نیا کاسمانی (1398) همسویی دارد. جهت تبیین یافته فوق باید اظهار داشت همانطور که پژوهش افرادی چون پژمان‌فر و امامی (1399) نشان می‌دهد معماری سازمانی یکی از مهمترین موضوعاتی است که مدیران اطلاعاتی و مدیران اجرایی باید آن را مورد توجه قرار دهند. معماری سازمانی از لحاظ فنی، فرآیندی پیچیده است و طراحی معماری‌های ناهمگن و چندعاملی، پیچیدگی دوچندانی دارد. اساساً، در اجرا و پیاده‌سازی معماری سازمانی «مدیریت» سازمان نقش کلیدی و پررنگی دارد. حمایت مدیر از طرح معماری سازمانی، موفقیت این پروژه را به همراه خواهد داشت چرا که مدیر، با حمایت خود، برنامه ریزی معماری سازمانی را عملاً تحت نظر خود درآورده و فرهنگ کار تیمی و مشارکت یکپارچه را در سازمان پایه‌گذاری می‌کند.

پیشنهادهای

- چشم انداز مناسب برای سیستم اطلاعاتی طراحی و تدوین گردد
- سامانه‌های جامع اطلاعاتی در سازمان جهت اجرای مطلوب وظایف و خدمات ایجاد شود
- رهیافت‌هایی همچون فرآیندهای تعریف، برنامه‌ریزی و اجرا تعریف شوند
- منابع، بودجه و هزینه مناسب جهت پیاده‌سازی معماری سازمانی تخصیص داده شود
- در جذب و حفظ منابع انسانی، رویکرد «شایسته‌گزینی» مدنظر سازمان قرار گیرد
- جهت تقویت روحیه همکاری در سازمان، به منابع انسانی «تعامل» با دیگران آموزش داده شود
- سخت افزار و نرم افزار به طور مطلوب تدارک دیده شود
- بانک‌های اطلاعاتی در سازمان طراحی شوند
- جریان اطلاعات در سازمان، سریع و بدون تحریف باشد
- توانایی سازمان امور مالیاتی در جهت بکارگیری اینترنت و اکسترانت بالا برده شود
- سازماندهی مدیریت فناوری اطلاعات، به نحو مطلوبی صورت پذیرد

- مدیران متخصص و توانمند بر اساس شایستگی‌های شان استخدام شوند
- برای جذب نیروی معماری، حداقل سطح علمی و تجربی تعریف شود
- کمیته‌ها و کارگروه‌های معماری تعریف شوند
- به منظور انتقال فناوری و توانمندسازی تیم‌ها «واحد مدیریت معماری سازمانی» طراحی و راه‌اندازی شود
- در جذب و انتخاب تیم معماری، ملاک‌های علمی و تجربی افراد تیم مدنظر قرار گیرد
- انواع مهارت‌هایی که برای تیم معماری نیاز است، طبقه‌بندی شوند

منابع

- احمدیان، نجمه (1393). ارزیابی کیفی معماری سازمانی وضعیت موجود دانشگاه آزاد اسلامی و آرایه الگوی سرویس‌های معماری در وضع مطلوب. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، 5، 20، 235-260.
- اردکانی، محمدشاکر؛ عبدالله زاده، الهه؛ شکری، شکوفه (۱۳۹۸). *تحلیلی بر نقش الگوهای معماری منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها*. مجموعه مقالات همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی، زاهدان، سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی سیستان و بلوچستان.
- اسلامیه، فاطمه؛ محمدداودی، امیرحسین (1395). *جستاری در معماری سازمانی*. مجموعه مقالات اولین همایش معماری ناجای آینده. مرکز مطالعات راهبردی ناجا.
- اسماعیلی، احمدرضا (1398). الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی. *پژوهشنامه نظم و امنیت اجتماعی*، 12، 45، 87-116.
- اویسی، صفورا (1395). *نقش معماری سازمانی و ارزیابی چارچوب معماری سازمانی فدرال در دولت الکترونیک در جهت بهبود مدیریت استراتژیک*. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مهندسی، علوم و تکنولوژی. آتن، یونان.
- پژمان‌فر، زهره؛ امامی، میرشهریار (1399). *رتبه‌بندی و تعیین ریسک‌های معماری سازمانی در موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی*. ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی برق، مکانیک و مکترونیک. تهران.
- حیاتی، سپیده (۱۳۹۸). *شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های هوش تجاری کسب و کار با استفاده از رویکرد معماری سازمانی بر اساس روش سلسله‌مراتبی (AHP) (مورد مطالعه: شرکت صنایع پتروشیمی کرمانشاه)*. چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت کسب و کار و بازرگانی، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- داداش‌نیا کاسمانی، روح‌اله؛ حقیقت‌منفرد، جلال؛ طباطبائی، سیدغلامحسن (1398). *طراحی مدل زمینه‌ای معماری سازمانی بر پایه حاکمیت فناوری*. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، 38، 63-53.
- سرفرازی، مهرزاد؛ آهن‌پور، مهرا؛ پورطیپی، محمود (1399). *ارزیابی مدیریت فرآیندها در معماری سازمانی و ارتباط دوسویه آن با معماری منابع انسانی*. مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی ترفندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب‌وکارها.
- شاه‌محمدی، غلامرضا (1397). *انتخاب چارچوب معماری سازمانی برای ناجا*. *فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا*، 3، 8، 37-57.
- شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه (1390). *نگاهی به کاربرد فناوری‌های نوین در آموزش و مدیریت*. تهران: انتشارات فرهنگ سبز.
- صدیقی، حوریه (۱۳۹۸). *مطالعه عناصر معماری مرجع مدیریت دانش در سازمان‌های مالی (مورد مطالعه: مرکز تحقیقات، تحول و برنامه‌ریزی بانک صادرات ایران)*. *فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی*، 5، 19، 39-62.

قردان، اکبر؛ دآوری، علی؛ شهبازمرادی، سعید (1391). ارزیابی معماری سازمانی شرکت ملی نفت ایران از دیدگاه کارشناسان منابع انسانی. *ماهنامه اکتشاف و تولید*، 92، 19-22.

کشاورز زاده، سمیه؛ عبدی، بهنام (۱۳۹۵). *ارائه الگوی معماری حاکمیت خوب فناوری اطلاعات بر اساس چارچوب معماری سازمانی زاکمن*. نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

- Al-Kharusi, H. (2018). Enterprise Architecture Development Approach in the Public Sector. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 14, 4, 124-141.
- Bakar, N.A.A., & Harihodin, S. (2016). *Assessment of Enterprise Architecture Implementation Capability and Priority in Public Sector Agency*. Conference on ENTERprise Information Systems / International Conference on Project MANagement / Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / ProjMAN / HCist 2016, October 5-7, 2016.
- Berga, M.D. (2019). How enterprise architecture improves the quality of IT investment decisions. *Journal of Systems and Software*, 152, 134-150.
- Bhattacharya, P. (2018). Aligning Enterprise Systems Capabilities with Business Strategy: An extension of the Strategic Alignment Model (SAM) using Enterprise Architecture. *Procedia Computer Science*, 138, 655-662.
- Gonçalves, Duarte (2021). Enterprise architecture for high flexible and agile company in automotive industry. *Procedia Computer Science*. 181, 1077-1082.
- Janssen, M. (2012). Sociopolitical Aspects of Interoperability and Enterprise Architecture in E-Government. *Social Science Computer Review*, 30, 1, 1-9.
- Levy, M., & Buib, Q. (2019). How field-level institutions become a part of organizations: A study of enterprise architecture as a tool for institutional change. *Information and Organization*, 29, 4, 100-107.
- Moreno, L.M.M., Páez, J.O.T., Parra, A., & Campos, D. (2014). *The Colombian Government Enterprise Architecture Framework*. Paper presented at the Proceedings of the 2014 Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia.
- Niemi, E., & Pekkola, S. (2019). *The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation*. Business & Information Systems Engineering, www.doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3
- Norris, S. (2015). *The Future of Employee Involvement in Human Resource Management*. Idiosyncratic Deals and the HR Architecture of the Firm (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Olsen, D.H. (2017). Enterprise Architecture management challenges in the Norwegian health sector. *Procedia Computer Science*, 121, 637-645.
- Rajabi, Z. (2013). Enterprise Architecture Development Based on Enterprise Ontology. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research* versión, 8, 2, 7-18.

Supriadi, H., Kom, M., & Amalia, E. (2019). University's Enterprise Architecture Design Using Enterprise Architecture Planning (EAP) Based on the Zachman's Framework Approach. *International Journal of Higher Education*, 8, 3, 13-28.

Designing an organizational architecture model in the country's tax affairs organization

Abstract

This research was conducted with the aim of designing an organizational architecture model in the Tax Affairs Organization of the country. The statistical population included the managers and employees of the headquarters of the Tax Affairs Organization based in Tehran in 1400. The sampling method was stratified by sex and sample size based on Cochran 278 formula. The measuring instrument was a questionnaire with a 5-point Likert scale. Its validity was confirmed by face, content and diagnostics and its overall reliability was obtained by Cronbach's alpha test of 0.83. Data analysis was performed through exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. The results showed that providing a comprehensive and appropriate model for implementing organizational architecture in the IRA can be a combination of 8 components and 31 indicators.

Keywords: organizational architecture, tax administration, model.