

Identifying the dimensions of organizational architecture in the country's tax affairs organization: a qualitative study

Jabber karimi jashni jashnikarimi90@gmail.com
Amirhossien mohammaddavoudi adavoudi@iau-saveh.ac.ir
Lotfollah abbasi sorouk lottfollah.abbasi@yahoo.com

Article Info

ABSTRACT

Keywords:

Organizational Architecture, Tax Administration

Abstract

This study was conducted to identify the dimensions of organizational architecture in the Tax Affairs Organization. The research method was qualitative and its participants were experts and experts in the field of economics and academia who were selected by purposive sampling method. The sample size through theoretical saturation was ۱۷ people. It was an interview measurement tool whose validity and reliability were confirmed by triangulation method and reliability by Kappa Cohen ($k = ۰,۰۶۱$). Data analysis was performed through open, axial and selective coding. The results showed that the dimensions of organizational architecture in the Tax Affairs Organization are: ۱- Dimensions of organizational aspects. ۲- Maturity dimension of human resources. ۳- The dimension of information technology governance. ۴- The dimension of the support of the committed board of directors.

Cite this article:

© The Author(s).

DOI:

شناسایی ابعاد معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور: یک مطالعه کیفی

جابر کریمی جشنی^(۱) امیرحسین محمدداودی^(۲) لطف اله عباسی سروک^(۳)

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور انجام شد. روش پژوهش کیفی بود و شرکت کنندگان آن را صاحبان نظران و افراد خبره در حوزه حوزه اقتصادی و دانشگاهی تشکیل دادند که به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی انتخاب شدند. حجم نمونه از طریق اشباع نظری ۱۷ نفر بود. ابزار اندازه‌گیری مصاحبه بود که روایی و پایایی آن با روش مثلث سازی و پایایی از طریق کاپای کوهن تایید شد ($k=0/561$). تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز و محوری و انتخابی صورت گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که ابعاد معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور عبارتند از: ۱- بُعد جنبه‌های سازمانی. ۲- بُعد بلوغ منابع انسانی. ۳- بُعد حاکمیت فناوری اطلاعات. ۴- بُعد حمایت هیئت مدیره‌ای متعهد.

کلید واژه‌ها: معماری سازمانی، سازمان امور مالیاتی کشور.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۳

۱ - دانشجوی دکتری پژوهش محور، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲ - دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول)

۳ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

در دنیای امروز، عموم تغییراتی که در سازمان‌ها شاهد هستیم به فناوری اطلاعات مرتبط می‌شوند. اساساً ورود فناوری به سازمان سبب شده است تا سازمان‌ها از نوع سنتی خود خارج شده و برای رسیدن به موفقیت و ماندگاری، از فناوری بهره‌گیرند. راهکار موثری که برای هم‌سویی با فناوری اطلاعات برای سازمان‌ها پیشنهاد شده، بکارگیری معماری سازمانی است.

اساساً، در دهه گذشته، معماری سازمانی پیشنهاد شده است تا از پتانسیل بهبود و پشتیبانی از تراز استراتژیک بین تجارت و فناوری اطلاعات برخوردار باشد (باتاچاریا، ۲۰۱۸). معماری سازمانی، همان‌طور که در حال حاضر انجام می‌شود، از زمانی شروع شد که جان زاکمن مقاله «چارچوبی برای معماری سیستم‌های اطلاعاتی» را منتشر کرد. از آن زمان، عملکرد توسعه سیستم‌ها به‌طور چشمگیری تغییر کرده است (مک‌دوال، ۲۰۱۹).

طبق گفته محققان، استفاده موثر از معماری سازمانی از ویژگی‌های بارز سازمان‌های موفق و ابزاری اساسی برای دستیابی به یک هدف مطلوب است؛ زیرا داشتن محیط‌های فناوری به، به حداکثر رساندن عملکرد و نتایج مأموریت نهادی در سازمان می‌انجامد (گائو، ۲۰۱۹). در حقیقت، هنگامی که فناوری، محیط، یا استراتژی‌ها تغییر می‌کنند، سازمان‌ها باید ساختار خود را بر این اساس تنظیم کنند؛ زیرا این تغییرات ساختاری می‌تواند عملکرد سازمانی را به نسبت زیادی افزایش دهد (نارمن و جانسون، ۲۰۱۴) و به اعتقاد محققان، معماری سازمانی یک سلاح استراتژیکی و رقابتی است که به‌منظور کمک به سازمان‌ها برای برطرف کردن چالش‌های محیطی و بقاء در محیط به‌طور فزاینده پویا، و پر از تغییر ایجاد شده است (سینت‌لوئیس و لاپالمه، ۲۰۱۸).

طبق تعریف، معماری سازمانی ابزاری برای یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی، مرتبط‌سازی استراتژی‌های کسب‌وکار با فرایندهای کسب‌وکار، مرتبط‌سازی اهداف و مأموریت‌های تجاری با اهداف و مأموریت‌های فناوری اطلاعات، یکپارچگی سیستم‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و در نهایت بهینه‌سازی فرایندهای تجاری می‌باشد (ساسا، ۲۰۱۱). معماری سازمانی عبارت است از تعریف و بازنمایی یک دیدگاه سطح بالا از فرایندهای تجاری سازمان‌ها و سیستم‌های فناوری اطلاعات، روابط متقابل آنها و میزان اشتراک این فرایندها و سیستم‌ها توسط بخش‌های مختلف سازمان (تام، ۲۰۱۱). این مورد تأکید می‌کند که معماری سازمانی هم یک فرایند است و هم محصول آن (نیمی و پکلا، ۲۰۱۹). معماری سازمانی یک مخزن اطلاعاتی کامل از کل سازمان در اختیار می‌گذارد که مطالب آن به‌صورت اصولی طبقه‌بندی شده و قابل استفاده برای همه سازمان است. از لحاظ ماهیت نیز، معماری سازمانی فرایندی است که پیش از آنکه جنبه فنی داشته باشد، جنبه مدیریتی و عملیاتی دارد (اسلامیه و محمدداودی، ۱۳۹۵). به‌طور خلاصه، معماری سازمانی یک روش سلسله‌مراتبی برای توصیف نحوه عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی، فرایندهای تجاری و افراد در یک سازمان به‌عنوان یک کل است (باکار و کاما، ۲۰۱۶).

تحقق معماری سازمانی نیازمند زنجیره‌ای از فعالیت‌های طولانی و درهم‌تنیده است. سازمان‌ها از طریق معماری سازمانی از منافع مختلفی بهره‌مند می‌شوند. آنها با اجرای معماری سازمانی از ابتدای کار، یعنی هنگامی که درک جامعی شکل می‌گیرد تا سال‌ها بعد، یعنی هنگامی که نتایج قابل اندازه‌گیری مانند صرفه‌جویی در هزینه‌ها حاصل می‌شوند مزایای حاصل از پیاده‌سازی و اجرای معماری سازمانی را در سازمان‌شان به چشم می‌بینند (نیمی و پکلا، ۲۰۱۹).

رویکرد معماری سازمانی به‌عنوان 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 مؤثر دانستن این

رویکرد به عنوان ابزاری کارآمد برای پیشبرد سیاست‌ها و تلاش‌های دولت الکترونیک، انسجام و بهبود قابلیت همکاری‌های گسترده‌تر عنوان نموده‌اند (جانسن، ۲۰۱۲).

آمارهای جهانی حاکی از آن است که حدود ۶۷ 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، ۲۰۱۸؛ باکار، ۲۰۱۶؛ مورنو، ۲۰۱۴). اما مطالعه بر روی سازمان‌های ایرانی حاکی از آن است که وضعیت جاری سازمان‌ها برای بهره‌گیری از رویکرد معماری سازمانی دارای ضعف است (احمدیان، ۱۳۹۳). 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 کسب و کار دانش، عنصر فناوری اطلاعات و عنصر مدیریت دانش از وضعیت نامطلوبی برخوردار هستند (صدیقی، ۱۳۹۸).

یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور، سازمان امور مالیاتی است که میزان اهمیت و نقش به‌سزای این سازمان در مدیریت امور اقتصادی، مالی و تجاری کشور و رونق بخش خصوصی و جهت‌دهی به فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی انکارناپذیر است. در حقیقت، سازمان امور مالیاتی در اجرای ماده ۵۹ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، به منظور افزایش کارایی نظام مالیاتی و رفع موانع سازمانی موجود و همچنین تمرکز کلیه امور مربوط به اخذ مالیات در یک سازمان واحد، سازمان امور مالیاتی کشور در سال ۱۳۸۱ به صورت یک مؤسسه دولتی و زیر نظر وزیر امور اقتصادی و دارایی ایجاد گردیده است. از جمله وظایفی که سازمان امور مالیاتی کشور دارد عبارت است از: ۱. تصدی کلیه امور راجع به اجرای مقررات انواع مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم و سایر مالیات‌ها و تمام مراحل مربوط اعم از شناسایی مودیان، تشکیل پرونده و تنظیم شناسنامه‌های مالیاتی، تشخیص و مطالبه مالیات و حل اختلاف مالیاتی و وصول مالیات به طرق معمول یا از طریق عملیات اجرایی و سایر موارد مربوط به مالیات‌ها در چارچوب قوانین مالیاتی و سایر قوانین جاری کشور؛ ۲. گردآوری و پردازش اطلاعات و به کارگیری شماره‌های اقتصادی و ملی و کدپستی برای شناسایی واحدها و منابع مالیاتی و مشمولان قوانین و مقررات مالیاتی به منظور دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده در قانون و اجرای عدالت مالیاتی؛ ۳. طراحی، اجرا و بهسازی نظام جامع مالیاتی کشور و ایجاد شبکه اطلاعاتی فراگیر مکانیزه و استفاده از روش‌های نوین و ابزارهای پیشرفته برای تحقق درآمدهای مالیاتی و ...

سازمان امور مالیاتی کشور، همچون سایر سازمان‌ها دارای مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات است و در سیاست‌گذاری سازمان، وظایف معماری سیستم‌های اطلاعاتی این سازمان به شرح زیر عنوان شده است: ۱. تعیین اهداف کمی و کیفی مرکز در راستای تحقق دولت الکترونیک ۲. برنامه‌ریزی عملیاتی برای پاسخ‌گویی به نیازها بر اساس اولویت‌های سازمان در قالب برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ۳. ارتقای سطح دانش فنی اطلاعات مدیران و کارکنان برای بهره‌برداری مطلوب از فناوری اطلاعات و ارتباطات ۴. کنترل و نظارت بر حسن اجرای فرآیندها و روش‌های ابلاغی و بررسی میزان اثربخشی آنها. اما، باتوجه به اینکه در حال حاضر از لحاظ تشکیلات و ساختار سازمانی، ستاد سازمان امور مالیاتی کشور دارای ۴ معاونت، ۲۵ دفتر-اداره کل و یک مرکز به نام «مرکز فناوری اطلاعات» که طرح جامع مالیاتی نیز در آن قرار دارد، می‌باشد؛ با بررسی‌های به‌عمل‌آمده و به اذعان مسئولین برخی دفاتر-ادارات، وظایف و فعالیت‌های موازی در برخی واحدهای سازمانی مشکلاتی را برای برنامه‌ریزی و انجام امور ایجاد کرده که لازم است بازبینی و اصلاح شود. باتوجه به رویکرد کلان و اهداف راهبردی سازمان برای اعتمادآفرینی و تکریم مودیان و حرکت به سمت «سازمان محبوب» و تسهیل و سرعت در انجام امور مودیان و الکترونیکی شدن بیش از ۳۰ خدمت و زیر خدمت در سازمان، از نظر پژوهشگر تبدیل مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات به معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک تغییر مهم در ساختار ستاد سازمان تلقی می‌گردد. همچنین برای یکپارچه سازی پرونده‌های مودیان و انجام

امور مختلف مالیاتی از قبیل تشخیص، بررسی و رسیدگی، قطعی سازی اوراق مالیاتی و... و برای وحدت رویه و تسهیل و ساده سازی فرایند وصول مالیات، ادغام دو معاونت مالیات های مستقیم و مالیات بر ارزش افزوده به عنوان تغییر مهم و اساسی دیگر در ساختار و تشکیلات ستاد سازمان و ادارات کل امور مالیاتی استان ها احساس می گردد.

تبدیل مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات به معاونت فناوری اطلاعات می تواند منجر به ارتقا و نظارت سیستمی بر عملکرد طرح جامع مالیاتی و از جمله سیستم یکپارچه مالیاتی شود. از مهم ترین دغدغه های پژوهشگر، به عنوان فردی که سالیان متمادی است در سازمان فوق مشغول به خدمت می باشد، قدیمی و منیع محوری بودن ساختار نظام مالیاتی کشور، وجود پرونده های زیاد در هیئت های حل اختلاف مالیاتی که رفع اختلاف و قطعی شدن بسیاری از آنها چندین سال زمان می برد، عدم توزیع مناسب نیروهای موجود در منابع مالیاتی مختلف و متنوع به ویژه منابعی که موجب کسب درآمدهای مالیاتی بیشتری می شوند و هزینه زا بودن وصول مالیات از منابع مختلف و روش های ناکارآمد وصول و ایصال مالیات از جمله نبود یکپارچگی وصول مالیات در پرونده های متنوع اشخاص حقیقی است.

وجود این مسائل ابهام زیادی را برای پژوهشگر ایجاد می کند که چرا مسئولین سازمان امور مالیاتی کشور در حل و فصل مسائل سازمانی موجود از بهینه ترین روش ها و در واقع معماری سازمانی پیشرفته دنیا بهره گیری نمی کنند. در این راستا با توجه به نبود یک الگوی معماری سازمانی برای سازمان امور مالیاتی کشور، از نظر پژوهشگر، ارائه الگوی معماری سازمانی برای سازمان مذکور و بهره گیری کاربردی از آن برای رفع مسائل مبتلابه می تواند نقش بسیار مهمی در دستیابی به آرمان ها و اهداف راهبردی و چابکی سازمان مزبور و در نتیجه ارتقای نظام مالیاتی کشور ایفا کند. چرا که در چشم انداز سازمان امور مالیاتی کشور نیز از مهم ترین وظایف سازمان مذکور، اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و مکانیزه نمودن سیستم مالیاتی کشور و اجرای مالیات بر ارزش افزوده عنوان شده است و در عین حال، برای محقق مشخص نیست که چه ابعادی می توانند بر پیاده سازی معماری سازمانی در سازمان مذکور تاثیر داشته باشند؛ بر این اساس سوال اصلی پژوهشگر آن است که با توجه به مزیت ها و کاربردهای موثری که پیاده سازی معماری سازمانی دارد، ابعاد مناسب معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چیست؟

روش پژوهش

روش پژوهش کیفی است، شرکت کنندگان در پژوهش شامل صاحب نظران و افراد خبره در حوزه حوزه اقتصادی و دانشگاهی هستند. برای انتخاب نمونه کیفی، از روش نمونه گیری هدفمند از نوع قضاوتی استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه، از شاخص اشباع نظری استفاده شد و تعداد نمونه را در این بخش ۱۷ نفر تشکیل دادند. ملاک ورود برای شرکت کنندگان در این بخش، خبرگانی در حوزه اقتصاد و دانشگاهی بودند که حداقل دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس باشند و در عین حال، سابقه اجرایی در اقتصاد و دانشگاه را دارا باشند. ابزار اندازه گیری «مصاحبه» بوده است. برای تأمین روایی و پایایی مصاحبه از روش ارزیابی لیکلن و گوبا (۱۹۹۴) استفاده شد. بدین منظور، برای ارزیابی، دو روش قابلیت اعتبار (باورپذیری) و قابلیت اعتماد یا ثبات در نظر گرفته شد.

مشخص کردن قابلیت اعتبار مصاحبه، با تمرکز نمودن بر روی انتخاب شرکت کنندگان از نظر جنسیت، سن، تجارب شغلی آنها از روش «مثلث سازی» استفاده شد. به این صورت که سوال های مطرح شده در مصاحبه از طریق در میان گذاشتن با دو فرد خبره در حوزه آموزش عالی و همچنین مطالعه تئوری ها، منابع اطلاعاتی و مستندات موجود مورد ارزیابی و تایید قرار گرفت. برای تعیین قابلیت اعتماد یا ثبات مصاحبه از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. با توجه به ضریب توافق به دست آمده که برابر با ۰/۶۵۱ و در سطح ۰/۰۵ به دست آمده است، میزان توافق

بین دو خبره، در حد «قابل ملاحظه» است و در نتیجه مصاحبه صورت گرفته در پژوهش از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی/استراوس و کوربین استفاده شده است.

جدول (۱) مشارکت کنندگان در مصاحبه پژوهش

کد	شغل	سطح تحصیلات	سن	جنسیت
MA	مدرس دانشگاه و مدیر گروه تحول اداری سازمان امور مالیاتی	کارشناسی ارشد	۵۰	مرد
ST	مدیر کل امور استان‌های وزارت دارایی	دکتری اقتصاد	۵۰	مرد
MR	نامشخص	دکتری مدیریت صنعتی	۳۳	مرد
MM	مدرس دانشگاه و دادیار مسئول انتظامی مالیاتی	کارشناسی ارشد	۴۲	مرد
MJ	مدرس دانشگاه	دکتری مدیریت	۳۸	مرد
KH	مدرس دانشگاه، رئیس گروه قوانین مالیاتی	کارشناسی ارشد	۴۵	مرد
KF	رئیس امور اداری امور مالیاتی شهر تهران	دکتری مدیریت	۴۹	مرد
MN	رئیس گروه پژوهش مالیاتی	دکتری مدیریت	۴۹	مرد
HD	دادیار مسئول انتظامی مالیاتی	دکتری مدیریت	۴۰	مرد
AK	معاون مدیر کل دفتر حقوقی سازمان مالیاتی	دکتری	۴۹	مرد
AF	مدرس دانشگاه و شاغل در مرکز آموزش و پژوهش مالیاتی	دکتری مدیریت	۴۹	مرد
TA	مدرس و رئیس گروه برنامه‌ریزی مالیاتی	کارشناسی ارشد	۳۹	مرد
TN	رئیس گروه ارزیابی عملکرد مالیاتی	کارشناسی ارشد	۴۹	مرد
J B	معاون شورای عالی مالیاتی	کارشناسی ارشد	۴۵	مرد
RM	رئیس گروه حوزه ریاست	کارشناسی ارشد	۴۱	مرد
MO	معاون گروه ارزیابی عملکرد	کارشناسی ارشد	۳۹	مرد
MH	معاون اداره هیئت‌های حل اختلاف مالیاتی	کارشناسی ارشد	۴۷	مرد

یافته‌ها

ابعاد معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چیست؟

جدول (۲) کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای شناسایی ابعاد معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور

کد مصاحبه شونده	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)	کدگذاری محوری (مقوله فرعی)	کدگذاری باز (مفاهیم مستخرجه)
--------------------	------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

MA. ST. MM J . KH MN. HD. AF. J B. RMMH	- جلوگیری از جهت گیری های سیاسی ذی نفعان - شفافیت در عملکرد و قوانین	۱. جهت گیری های سیاسی و مبانی ایدئولوژیک حکومت و منافع و تمایلات گروه های ذی نفوذ درون و برون سازمانی در ایران معماری سازمانی را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد.
MA. MR. MM J . KH KF. MN. HD. AK TN. RM MH	- برنامه ریزی و سازماندهی	۲. تخصیص بودجه و منابع مالی کافی از عوامل موثر در پیاده سازی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور است که نیازمند بررسی دقیق است.
MR. MM J . KH KF. MN. HD. TA. TN RM	- نظارت و ارزیابی	۳. انعطاف پذیری سیستم مالیاتی در مسائل مربوط به مالیات ستانی از پیامدهای تأثیر گذار بر معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور است.
MR. MM J . KF. HD. AF. MD.	- تخصیص منابع مالی کافی - مدیریت و	۴. اجرایی کردن معماری در سازمان امور مالیاتی، نیاز به پرهیز از تغییرات مستمر ساختار سازمانی و تشکیلات سازمان دارد.
MA. M J . KH MN. AF. TN. RM MD.	کنترل بودجه و هزینه	۵. مدیریت هزینه و بودجه در معماری سازمانی بسیار مهم است و در برخی موارد مشکلات زیادی در اجرای پیاده سازی معماری سازمانی به همراه دارد.
MA. MM KH HD. AK AF. TN. MH	- انعطاف پذیری سیستم مالی و مالیاتی	۶. معماری سازمانی مانع از موازی کاری و هدررفت وقت، انرژی و هزینه های سازمان می شود.
ST. MR. KH. MN. HD. J B. MD. MH	جنبه های سازمانی	۷. برای اجرایی نمودن معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور باید دو حوزه برنامه ریزی و سازماندهی و نظارت و ارزیابی مدنظر قرار گیرد.
ST. MR. HD. AF. TN. J B. MH		۸. از ضعف های پیاده سازی معماری سازمانی ریسک اجرا و هزینه بر بودن مادی و مدیریتی (معنوی) این برنامه است.
MR. M J . KF. HD. AK AF. MA. RM MH		۹. شفافیت عملکرد سازمان در سیستم معماری سازمانی باید ملموس باشد.
MR. M J . KH. MN. AK. TN. MD.		۱۰. شفافیت در قانون توسط مجلس و جلوگیری از تفسیر قانون مالیات های مستقیم و ارزش افزوده از چالش ها و موانع پیش روی پیاده سازی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور است.
MA. M J . KH. MN. AF. TA. TN. J B. MD. MH		۱۱. معماری سازمانی، اسناد و اطلاعات لازم را در اختیار تحلیل گران و طراحان سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی جدید قرار داده که این امر سبب کاهش هزینه ها و زمان خواهد شد.
ST. MR. MM J . KH. KF. MN. AF. TA. J B. RM MD. MH		۱۲. معماری سازمانی، امکان کنترل و هدایت مؤثر سازمان را فراهم می کند. این موارد در سازمان مالیاتی می تواند با ارائه معماری وضعیت مطلوب به مدیران سازمان ها کمک نماید تا پیوسته فاصله سازمان را از وضع مطلوب سنجیده و در رابطه با عملکرد آتی سازمان تصمیم گیری نماید.

MA. ST. KF. HD. TA. J. B. RM. MD.	- نیروی انسانی ماهر و متخصص	۱۳. پیاده سازی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور نیازمند توجه به بعد سیستمی و نگاه فرایندی به وظایف سازمان می باشد.
ST. M. KH. KF. AF. TA. J. B. RM MH	- پذیرنده تغییر - کار مشارکتی - نوآوری در	۱۴. کمبود منابع انسانی متخصص از ضعف های پیاده سازی معماری سازمانی است به خصوص که افراد شایسته و با صلاحیت، کمتر جذب سازمان می شوند.
MA. MM. KH. MN. HD. TN. RM	نیروی انسانی	۱۵. نوآوری و خلاقیت منابع انسانی راهگشای معمای معماری سازمانی است.
MR. MN. HD. AK. TN. J. B. MH		۱۶. به کار مشارکتی در سازمان ها توجه کمی می شود و پرسنل کمی هستند که موافق کار مشارکتی هستند. سمت و سو دادن به این مهم، برای معماری سازمانی ضروری است.
MA. MM. AF. TN. J. B.		۱۷. معماری سازمانی منجر به کارآمدی شده و امکان بروز تعارض بین واحدها و کارکنان را کاهش دهد.
MA. ST. MM. KH. KF. MN. AK. TN. MD.	- زیرساخت های سخت و نرم افزاری	۱۸. در معماری سازمانی، نرم افزارهای کاربردی بایستی به راحتی قابلیت آموزش دادن به منابع انسانی را داشته باشد و آنها بتوانند به سادگی از نرم افزارهای کاربردی در کار خود استفاده کنند.
ST. MM. HD. AF. TA. J. B. RM. MD. MH	- استاندارد سازی نرم افزارها - کاربرد پذیری	۱۹. استاندارد سازی و یکنواختی واسطه ای کاربری در نرم افزارهای مختلف باید به عنوان یکی از موارد مهم در سهولت کار با نرم افزارها مد نظر قرار گرفته شود.
MA. MR. KH. KF. MN. AK. J. B.	(سهولت کاربری)	۲۰. در سیستم معماری سازمانی، مستندات و محصولات با قابلیت استفاده برای دفعات متعدد بایستی که تولید شوند.
ST. MR. MM. HD. AF. TA. TN. RM	- استفاده درازمدت و برای	۲۱. برای طراحی و پیاده سازی معماری در سازمان، فناوری در تمام حوزه ها باید به گونه ای باشد که استفاده از آن به صورت مقطعی و کوتاه مدت نباشد.
MA. MM. HD. AK. MA. TN. MD. MH	- به اشتراک گذاری اطلاعات	۲۲. سرویس گرایی به عنوان الگویی که مبتنی بر تعریف سرویس استاندارد قابل استفاده مجدد و انعطاف پذیر است در اجرای تمام قسمت های معماری باید مدنظر قرار گرفته شود.
MA. MR. MN. TN. J. B. RM. MD. MH	- امنیت و محرمانگی - دسترسی آزاد	۲۳. با استفاده از تجارب پیشین و در راستای روزآمد سازی سازمان سعی شده است که نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات پررنگ تر شود و نوعی تقسیم کار منطقی تر شکل گیرد.
ST. MM. KH. AK. J. B. MH	به اطلاعات - قابلیت اصلاح	۲۴. در سازمان های ایرانی بعد از خرید و تأمین تکنولوژی کمتر از آن استفاده می کنند.
MA. MM. HD. AF. TN. RM. MD. MH	- مدیریت بهینه داده ها و	۲۵. در معماری سازمانی در عین اینکه سیاست ها و همین طور استانداردهای امنیتی، محرمانگی و سطوح دسترسی باید مورد توجه قرار گیرد
MA. ST. MR. MM. KH. MN. HD. MD. MH	اطلاعات - سرویس گرایی	۲۶. در معماری سازمانی میزان و شدت حق دسترسی آزاد منابع انسانی به اطلاعات سازمانی، باید تعریف شود.
ST. MM. KH. AF. J. B. RM. MD.		۲۷. وجود زیرساخت های مناسب سخت و نرم افزاری برای پیاده سازی معماری سازمانی الزامی است.

بلوغ منابع
انسانی

حاکمیت
فناوری
اطلاعات

ST. MR. MM KF. MN. HD. AK. MH		۲۸. برای اجرایی نمودن معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور باید حوزه فناوری اطلاعات ایجاد شده تا بتوان با قدرت و سازماندهی بهتری به فعالیتها ادامه داد.
MJ. KH. MN. HD. AF. RMMO.		۲۹. ضعف زیربنایی در فناوری اطلاعات از نقاط ضعف پیاده‌سازی معماری سازمانی است.
MA. KH. MN. HD. AK. TA. TN. J B. RM		۳۰. معماری سازمانی منجر به مدیریت بهتر داده‌ها و اطلاعات، استفاده بهینه از منابع و نیز، ایجاد همبستگی بین فناوری اطلاعات و استراتژی‌ها می‌شود.
ST. MR. MJ. KH. HD. AK. TA. J B. MO. MH		۳۱. در معماری سازمانی، برای مقیاس‌پذیری، صرفه‌جویی و انعطاف‌پذیری؛ باید به اولویت استفاده از سرویس‌ها، پلتفرم‌ها و زیرساخت‌های مجازی و مبتنی بر محاسبات ابری توجه شود.
MA. ST. MM KF. HD. AK. TN. RM MO. MH	تفکر سیستمی مدیران - فرهنگ	۳۲. تفکر سیستمی در مدیران ایرانی کمتر یافت می‌شود. چون اگر سازمان به شکل سنتی اداره شود قدرت مدیران پابرجا می‌ماند ولی وقتی سازمان سیستمی باشد نه بر عزم مدیران ایرانی، از قدرت و نفوذ آنها کاسته می‌شود.
ST. MMJ. KH. KF. MN. TA. TN. RMMO. MH	پذیرنده تغییر - حمایت از کار تیمی - آموزش منابع	۳۳. معماری سازمانی نیازمند بکارگیری مدیرانی با تفکر سیستمی در رأس هرم تیم می‌باشد تا بتوانند با استفاده از خلاقیت کارکنان، آنها را در این عرصه یاری دهند.
MA. ST. MR. MJ. KH. MN. AK. TN. J B. RMMH	انسانی	۳۴. ادارک و میزان فهم مدیران و مسئولین به‌ویژه در رده‌های بالای سازمان، از ضروریات پیاده‌سازی معماری سازمانی است.
MA. ST. MR. MM KH. KF. MN. RM MO. MH	حمایت هیئت مدیره‌ای متعهد	۳۵. فرهنگ‌سازی و آموزش‌های اولیه به مدیران و کارشناسان (برای کاهش مقاومت آنها) در راه‌اندازی معماری سازمانی بسیار دخیل است.
MA. ST. MMJ. HD. AK. AF. TA. J B. MO.		۳۶. تشکیل «تیم مدیریت معماری سازمانی» از مهماتی است که مدیر سازمان باید بدان اعتقاد داشته و آن را سریعاً و در ابتدای امر، پایه‌گذاری‌اش کند.
ST. MR. MM KH. MN. HD. AF. TA. J B. RMMO. MH		۳۷. مهم‌ترین بحث برای از میان برداشتن چالش‌ها و موانع پیش روی پیاده‌سازی معماری سازمانی، فرهنگ سازمانی و بکارگیری مدیران متخصص و با روحیه همکاری تیمی است که از کار تیمی حمایت کنند. وقتی سازمان و کارمندان آموزش صحیحی در این عرصه نینند مطلقاً نمی‌توانند در این حوزه عمل کنند.
MR. MJ. KH. KF. AK. AF. TA. TN. J B. RMMO.		۳۸. معماری سازمانی نیاز به فرهنگ‌سازی جدی در داخل سازمان و در عین حال، آموزش، رشد و توسعه کلیه منابع انسانی به‌طور پیوسته و مداوم دارد.

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول پس از طی نمودن سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر روی پاسخ‌های ۱۷ نفر از افراد خبره، تعداد ۴ بُعد از ۳۸ مفهوم و ۲۵ مقوله فرعی استخراج شد که هر یک از این ابعاد به صورت زیر نام‌گذاری شدند:

- بُعد اول، جنبه‌های سازمانی نام دارد که از ۱۲ مفهوم و ۷ مقوله فرعی استخراج شده است.
- بُعد دوم، بلوغ منابع انسانی نام دارد که از ۵ مفهوم و ۴ مقوله فرعی استخراج شده است.
- بُعد سوم، حاکمیت فناوری اطلاعات نام دارد که از ۱۴ مفهوم و ۱۰ مقوله فرعی استخراج شده است.
- بُعد چهارم، حمایت هیئت مدیره‌ای متعهد نام دارد که از ۷ مفهوم و ۴ مقوله فرعی استخراج شده است.

شکل (۱) ابعاد شناسایی شده برای معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور

نتیجه‌گیری

یافته‌هایی که پس از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش به دست آمد چنین نشان داد که ارائه الگویی جامع و مناسب برای پیاده‌سازی معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند ترکیبی از ۴ بُعد باشد.

اولین بُعد که از ۱۲ مفهوم و ۷ مقوله فرعی استخراج شده بُعد جنبه‌های سازمانی است. جنبه‌های سازمانی، همان ساختار سازمان است که منظور از آن روش‌ها و شیوه‌هایی است که به وسیله آنها فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگی می‌شوند. اهمیت این بُعد در پیاده‌سازی معماری سازمانی در مدل‌های مطرح شده توسط زاگمن، نارمن، سیمونسون، سی‌فور‌آی‌اس‌آر و همچنین مطالعات باکار (۲۰۱۹)، برگا (۲۰۱۹)؛ پژمان‌فر و امامی (۱۳۹۹)، علی‌اکبری (۱۳۹۷)؛ عبده‌ابطحی (۱۳۹۶) نیز تأکید شده است.

دومین بُعد که از ۵ مفهوم و ۴ مقوله فرعی استخراج شده؛ بُعد بلوغ منابع انسانی است که بیانگر سطح قابلیت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی است. ضرورت بُعد فوق در مطالعات پژمان‌فر و امامی (۱۳۹۹)، اردکانی (۱۳۹۸)، لویا (۲۰۱۹) نیز تأکید شده است.

سومین بُعد که از ۱۴ مفهوم و ۱۰ مقوله فرعی استخراج شده بُعد حاکمیت فناوری اطلاعات است؛ حاکمیت فناوری اطلاعات پارادایمی است که به معماری و ساختار فناوری اطلاعات (اعم از برنامه‌ریزی استراتژی‌های فناوری اطلاعات، تصمیم‌گیری در حوزه فناوری اطلاعات، مانیتور کردن عملکرد فناوری اطلاعات و...) می‌پردازد. ضرورت این بُعد در مطالعات سوپریادی (۲۰۱۹)، برگا (۲۰۱۹)، اولسن (۲۰۱۷)، نوریس (۲۰۱۵) نیز تأکید شده است و در نهایت چهارمین بُعد که از ۷ مفهوم و ۴ مقوله فرعی استخراج شده بُعد حمایت هیئت مدیره‌ای متعهد است که منظور از آن، نقش راهبردی مدیر سازمان در تحقق بخشیدن به اهداف پیاده‌سازی معماری در سازمان است. این نتیجه با مدل‌های معماری سازمانی زاگمن، سیمونسون، اسپواک، سی‌فور‌آی‌اس‌آر و مطالعات لویا (۲۰۱۹)، اولسن (۲۰۱۷)، موریس (۲۰۱۶)، نوریس (۲۰۱۵)، داداش‌نیا کاسمانی (۱۳۹۸)، عبده‌ابطحی (۱۳۹۶) هم‌سو است. به‌عنوان نتیجه کلی باید بیان داشت که 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.

پیشنهادها

- سازوکارهای اطلاعاتی متناسب با نیازهای کاری تدوین شود؛
- سامانه‌های جامع اطلاعاتی در سازمان برای اجرای مطلوب وظایف و خدمات ایجاد شود؛

- رهیافت‌هایی همچون فرآیندهای تعریف، برنامه‌ریزی و اجرا تعریف شوند؛
- تخصیص بودجه برای ریسک‌های پروژه معماری سازمانی در نظر گرفته شود؛
- در جذب و حفظ منابع انسانی، رویکرد «شایسته‌گزینی» مدنظر سازمان قرار گیرد؛
- در استخدام منابع انسانی افرادی در اولویت قرار گیرند که تبحر لازم در زمینه مدل‌سازی، تفسیر و پیش‌بینی داده‌ها را داشته باشند؛
- بانک‌های اطلاعاتی در سازمان طراحی شوند؛
- جریان اطلاعات در سازمان، سریع و بدون تحریف باشد؛
- سیستم‌های مدیریتی، به‌طور اثربخش، با استفاده از فناوری اطلاعات طراحی شوند؛
- توانایی سازمان امور مالیاتی برای به‌کارگیری اینترنت و اکسترانت بالا برده شود؛
- 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؛
- 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؛
- مدیر سازمان خود را مکلف به آموزش مستمر تمامی پرسنل در بازده‌های زمانی متنوع بداند.

منابع

- احمدیان، نجمه (۱۳۹۳). ارزیابی کیفی معماری سازمانی وضعیت موجود دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگوی سرویس‌های معماری در وضع مطلوب. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۵، ش ۲۰، ۲۶۰-۲۳۵.
- اسلامی، فاطمه؛ محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۵). جستاری در معماری سازمانی. مجموعه مقالات اولین همایش معماری ناجای آینده. مرکز مطالعات راهبردی ناجا.
- پژمان‌فر، زهره؛ امامی، میرشهریار (۱۳۹۹). رتبه‌بندی و تعیین ریسک‌های معماری سازمانی در مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی برق، مکانیک و مکاترونیک. تهران.
- داداش‌نیا کاسمانی، روح‌الله؛ حقیقت‌منفرد، جلال؛ طباطبایی، سیدغلامحسین (۱۳۹۸). طراحی مدل زمینه‌ای معماری سازمانی بر پایه حاکمیت فناوری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ش ۳۸، ۶۳-۵۳.
- 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، دوره ۵، ش ۱۹، ۶۲-۳۹.

- عبدهابطحی، محمد (۱۳۹۶). بررسی معماری سازمانی مناسب جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه سیستم‌های یکپارچه در صنعت تولید قطعات خودرو کشور، اولین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در مدیریت، حسابداری، اقتصاد و مهندسی صنایع با تاکید بر اقتصاد مقاومتی، ساری، مرکز همایش‌های ایرانیان.
- علی اکبری، عصمت (۱۳۹۷). نقش فناوری اطلاعات سبز در معماری سازمانی (مورد مطالعه: پتروشیمی بندرماهشهر). مقالات دومین کنفرانس ملی مباحث نوین در کامپیوتر و فناوری اطلاعات، بندر ماهشهر، سازمان نظام صنفی رایانه‌ای استان خوزستان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ماهشهر.

- Al-Kharusi, H. (۲۰۱۸). "Enterprise Architecture Development Approach in the Public Sector". International Journal of Enterprise Information Systems: ۱۴, ۴, ۱۲۴-۱۴۱.
- Bakar, N.A.A., & Selamat, H. (۲۰۱۶). *Investigating Enterprise Architecture implementation in public sector organisation: A case study of Ministry of Health Malaysia*. Paper presented at the ۲۰۱۶ ۳rd International Conference on Computer and Information Sciences (ICCOINS).
- Berga, M.D. (۲۰۱۹). "How enterprise architecture improves the quality of IT investment decisions". Journal of Systems and Software: ۱۵۲, ۱۳۴-۱۵۰.
- Bhattacharya, P. (۲۰۱۸). "Aligning Enterprise Systems Capabilities with Business Strategy: An extension of the Strategic Alignment Model (SAM) using Enterprise Architecture". Procedia Computer Science: ۱۳۸, ۶۵۵-۶۶۲.
- GAO. (۲۰۱۹). *A Framework for Assessing and Improving Enterprise Architecture Management*. United States Government Accountability Office Washington, DC ۲۰۵۴۸.
- Janssen, M. (۲۰۱۲). "Sociopolitical Aspects of Interoperability and Enterprise Architecture in E-Government". Social Science Computer Review: ۳۰, ۱, ۱-۹.
- McDowall, J.D. (۲۰۱۹) *Enterprise Architecture in Practice*. In: Complex Enterprise Architecture. Apress, Berkeley, CA.
- Moreno, L.M.M., Páez, J.O.T., Parra, A., & Campos, D. (۲۰۱۴). *The Colombian Government Enterprise Architecture Framework*. Paper presented at the Proceedings of the ۲۰۱۴ Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia.
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (۲۰۱۶). "An architectural framework for global talent management". Journal of International Business Studies: ۳۹, ۲, ۹۵۳-۹۳۹.
- Närman, P., & Johnson, P. (۲۰۱۴). "Using enterprise architecture to analyse how organisational structure impact motivation and learning". Enterprise Information Systems: ۲۰, ۱-۳۰.
- Niemi, E. & Pekkola, S. (۲۰۱۹). *The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation*. Business & Information Systems Engineering, www.doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3
- Norris, S. (۲۰۱۵). *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. (۲۰۱۷). "Enterprise Architecture management challenges in the Norwegian health sector". Procedia Computer Science: ۱۲۱, ۶۳۷-۶۴۵.
- Saint-Louis, P., & Lapalme, J. (۲۰۱۸). "An exploration of the many ways to approach the discipline of enterprise architecture". International Journal of Engineering Business Management: ۱۰, ۱-۲۶.
- Sasa, A., & Krisper, M. (۲۰۱۱). "Enterprise architecture patterns for business process support analysis". The Journal of System and Software. doi: www.10.1016/j.jss.2011.02.043
- Supriadi, H., Kom, M., & Amalia, E. (۲۰۱۹). "University's Enterprise Architecture Design Using Enterprise Architecture Planning (EAP) Based on the Zachman's Framework Approach". International Journal of Higher Education: ۸, ۳, ۱۳-۲۸.
- Tamm, T., S, P.B, Shanks, G., & Reynolds, P. (۲۰۱۱). "How does enterprise architecture add value to organizations?". Commun Assoc Inf Syst, ۲۸, ۱, ۱۴۱-۱۶۸.