



Analysis of the organizational architecture of the Ministry of Sports and Youth

Laith Saadi Saeed Al-Taee

Master of Science, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Javad Moradi Chaleshtari*

Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Shahrekord Branch, Islamic Azad University, Shahrekord, Iran

Abstract

The purpose of this study is to analyze the organizational architecture of the Iraqi Ministry of Sports and Youth. The method of this study is descriptive-survey. The statistical population of this study consists of all employees of the Iraqi Ministry of Sports, 850 people. Using the Morgan table, the number of statistical samples was considered to be 265 people. The sampling method is simple random. Data collection was carried out using two standard organizational architecture questionnaires by Justin et al. (2008) and the standard IT infrastructure questionnaire by Chenovs et al. (2006). After obtaining the necessary validity and reliability for the research tools, the questionnaires were distributed and collected among the research sample. The research data were analyzed using descriptive statistics (frequency, percentage, and mean) and inferential statistics using SPSS 24 and Amos 24 software. The results showed that the status of physical separation (4.23), the status of the integration mechanism (4.37), and the status of the information technology infrastructure (4.37) in the architecture of the Iraqi Ministry of Sports were more than the desired level and the research model had a good fit. What is certain is that organizational architecture is an issue that goes beyond the software and hardware systems of an organization and affects all the components that make up the organization. Developing such a complex process requires careful planning that is consistent with the organization's mission and goals. It is clear that the realization of such a program requires a proper understanding of all the factors that are involved in and influence this process.

Key words: organizational architecture, physical separation, integration mechanism, Ministry of Sports and Youth.

* Corresponding Author: E-mail: javadmoradi.sh@gmail.com

How to Cite: Saeed Al-Taee L. S., Moradi Chaleshtari J. Analysis of the organizational architecture of the Ministry of Sports and Youth, Journal of Innovation in Sports Management, 2026; 5(1):73-87

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, organizational architecture (OA) has emerged as a strategic approach that integrates business processes, information systems, and technological infrastructures. Modern governmental entities—like the Iraqi Ministry of Sports and Youth—operate as complex systems requiring structured coordination between strategic goals and IT capabilities. The lack of formal OA implementation in this Ministry has created challenges in aligning technological capacities with managerial operations. Therefore, understanding the current state of physical separation, integration mechanisms, and IT infrastructure is vital for improving organizational efficiency and governance.

Research Methodology

This study employs a descriptive–survey design with an applied orientation. The statistical population includes all 850 employees of the Iraqi Ministry of Sports and Youth. Using Morgan’s sampling table, a sample of 265 participants was selected through simple random sampling. Data were collected through two validated instruments: the Justin et al. (2008) Organizational Architecture Questionnaire—covering “Physical Separation” and “Integration Mechanism”—and the Chenows et al. (2006) IT Infrastructure Questionnaire. Both used a Likert five-point scale. Reliability and validity were confirmed through expert review. Descriptive statistics (frequency, percentage, mean) and inferential analysis were conducted using SPSS 24 and AMOS 24 software.

Findings

Results show that all three components exceeded the desired level, indicating a relatively advanced organizational architecture status within the Ministry. The mean score for Physical Separation was 4.23 (SD = 0.52), highlighting clear organizational boundaries between administrative and operational units. The Integration Mechanism scored 4.25 (SD = 0.55), suggesting effective internal data flow and accessibility. The IT Infrastructure received the highest mean of 4.37 (SD = 0.42), reflecting strong technological maturity and digital support systems. These outcomes align with previous international findings by Fleye et al. (2023) and Azhar et al. (2022), confirming that coherent architectural mechanisms positively impact institutional performance.

Discussion and Conclusion

The superior performance in integration and IT infrastructure implies that the Ministry has achieved a considerable level of system maturity, supporting internal coordination and operational data access. Yet, some areas—such as specialization and adaptability within physical structures—require enhancement. The findings emphasize that organizational architecture is not limited to hardware or software frameworks but constitutes a multidimensional construct affecting strategy alignment, change management, and information governance. It also serves as a foundation for digital transformation and smart management in public-sector entities.

The study concludes that the organizational architecture of the Iraqi Ministry of Sports and Youth is above the desired benchmark. Implementation of OA contributes to reducing unnecessary administrative formalities, improving transparency, and enhancing operational agility. Management should prioritize full **deployment of OA frameworks** to consolidate IT systems, optimize decision-making processes, and strengthen strategic coherence across departments. Future studies are recommended to explore the dynamic interaction between architectural components and organizational culture, paving the way for sustainable development and effective public governance.



تحلیلی بر وضعیت معماری سازمانی وزارت ورزش و جوانان

لیث سعدی سعید الطائی

کارشناس ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

جواد مرادی چالشتری*

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر تحلیلی بر وضعیت معماری سازمانی وزارت ورزش و جوانان عراق است. روش این پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان وزارت ورزش عراق به تعداد ۸۵۰ نفر تشکیل داده‌اند. با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه آماری به تعداد ۲۶۵ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده می‌باشد. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از دو پرسشنامه استاندارد معماری سازمانی جاستین و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه استاندارد زیرساخت فناوری اطلاعات چناوپس و همکاران (۲۰۰۶) انجام شد. پس از اخذ روایی و پایایی لازم برای ابزارهای تحقیق؛ پرسشنامه‌ها در بین نمونه تحقیق توزیع و جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) و آمار استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS 24 و Amos 24 صورت پذیرفت. نتایج نشان داد وضعیت تفکیک فیزیکی (۴/۲۳)، وضعیت مکانیسم یکپارچگی (۴/۳۷) و وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات (۴/۳۷) در معماری در وزارت ورزش عراق، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد و مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است. آنچه مسلم است آنکه معماری سازمانی مسأله‌ای فراتر از سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان بوده و کلیه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توسعه چنین فرآیند پیچیده‌ای مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و سازگار با مأموریت و اهداف سازمان است. واضح است که تحقق چنین برنامه‌ای، نیازمند درک صحیح کلیه عواملی است که در این فرآیند درگیر هستند و بر آن تأثیر می‌گذارند.

واژه‌های کلیدی: معماری سازمانی، تفکیک فیزیکی، مکانیسم یکپارچگی، وزارت ورزش و جوانان.

* نویسنده مسئول: E-mail: javadmoradi.sh@gmail.com

مقدمه

امروزه سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده و یکپارچه‌ای هستند که از فرآیندها و فناوری‌های پشتیبان و ارتباطات بین عناصر مختلف تشکیل شده‌اند. آنچه مسلم است آنکه، برای دستیابی، حفظ و افزایش کارایی سازمان‌ها، شناخت، مهندسی و مدیریت این ابعاد اجتماعی، فنی و زیربنایی بسیار حیاتی است؛ آنچه باعث فراهم‌سازی و تسهیل چنین شرایطی می‌شود، معماری سازمانی است همین ضرورت به پیدایش معماری سازمانی منجر شد (ورهوفا^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

معماری سازمانی، با توصیف و مستند کردن منابع و مؤلفه‌های داخلی و سیستم فناوری اطلاعات سازمان به صورت نقشه‌های فنی، نمودارها، ماتریس‌ها و با نگاهی جهان شمول و فراتر از بحث معماری سیستم‌های اطلاعاتی به چالش‌های پی‌روی سازمان پرداخته و با بررسی ارتباط میان آنها به حل مسئله و بهبود عملیات تجاری کمک نماید و سطح عملکرد سازمان را بالا ببرد (کو^۲، ۲۰۱۳). معماری سازمانی، یک دارایی استراتژیک اطلاعاتی است که هدف سازمان، اطلاعات و تکنولوژی لازم برای تحقق این هدف را تشریح می‌کند. می‌توان لزوم معماری سازمانی را، در ظهور سازمان‌های انعطاف‌پذیر با سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده عنوان کرد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۸). ایجاد نظم در سیستم‌های اطلاعاتی و نمایش واضح تغییرات سازمان در طول عمر آن برای مدیران، از مزایای عمده معماری سازمانی است (هیراتی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). معماری سازمانی رویکرد تقریباً جدیدی است که امروزه به عنوان روشی مؤثر در تطبیق اهداف راهبردی سازمان‌ها با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی آنها شناخته شده است. مبحث مذکور که تقریباً از اواخر دهه هشتاد و به موازات پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی آغاز شده است روز به روز کاربردهای بیشتری یافته و روش‌ها و ابزارهای مربوط به آن در حال تکامل هستند (کاتوسیو و کورنیا^۴، ۲۰۲۱).

به طور کلی معماری سازمانی شامل منطق سازماندهی فرآیندهای کسب و کار و زیرساخت فناوری اطلاعات است که نیازمندی‌های یکپارچه سازی استانداردسازی مدل کاری سازمان را منعکس می‌کند (پارسا و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه معماری سازمانی از مهمترین و پرکاربردترین راهکارهای سازمانی برای همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات با کسب و کار سازمان و ابزار قدرتمندی برای سازماندهی به سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده است. برخورداری از مزایای معماری سازمانی در صورت مدیریت اثربخش آن میسر می‌شود (ژو^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). به کارگیری و اجرای معماری سازمانی مزایا و نتایجی به همراه دارد. نتیجه اصلی که از معماری سازمانی مد نظر است آگاهی، راهنمایی و اجبار برخی تصمیم‌های سازمانی به ویژه تصمیم‌هایی است که درباره سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات اخذ می‌شود (گانگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۰).

در این راستا احمدیان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که وضعیت معماری سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی در همه مؤلفه‌های کیفی دارای ضعف بوده و باید بهبود پیدا کند. همچنین رضایی و شمس (۱۳۹۷) اظهار داشتند که فرآیند معماری سازمانی به ترتیب، به سه فاز کلی برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات، تدوین برنامه معماری سازمانی و اجرای معماری سازمانی تقسیم می‌شود که هر فاز پیش‌نیازی برای فاز بعدی به شمار می‌رود. گلادن^۷ (۲۰۱۷) بیان می‌دارد که رشته معماری سازمانی به دنبال ایجاد هماهنگی بین سیستم‌های اطلاعات الکترونیکی سازمان، منابع انسانی، فرآیندهای کسب و کار، فرهنگ کاری، مأموریت و استراتژی و اکوسیستم خارجی برای افزایش توانایی سازمان برای مدیریت پیچیدگی، حل اختلاف داخلی و سازگاری فعالانه با تغییرات محیطی است. با توجه به نقش محوری مباحث معماری سازمانی در برنامه‌ریزی‌های کلان فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز پیش‌بینی‌های صورت گرفته در خصوص جایگاه آتی آن در سازمان‌های مدرن دنیا، آشنایی مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی با

¹ Verhoef et al

² Kuo

³ Heirati et al

⁴ Kotusev & Kurnia

⁵ Zhou

⁶ Gong

⁷ Gladden

اهمیت زیادتری برخوردار است. در نگرش کلان تر می توان دید که اگر سازمان های دولتی بر اساس الگوهای معینی اقدام به معماری سازمانی نمایند، امکان استخراج معماری سازمانی ملی فراهم می شود (کیتسیوس و کاماریتو^۲، ۲۰۱۹). با توجه به نقش محوری موضوع معماری سازمانی در برنامه ریزی های کلان و نیز پیش بینی های صورت گرفته در رابطه با جایگاه آتی آن در سازمان های مدرن دنیا، آشنایی مدیران بخش های خصوصی و دولتی با مفاهیم پایه، مزایا و نیز کلیات فرآیند اجرای معماری سازمانی، می تواند کمک شایانی به همگرایی فعالیت های برنامه ریزی راهبردی و نیز هدایت تغییرات سازمانی نماید (آنتونی^۳، ۲۰۲۱). به طور کلی یک پایگاه اطلاعاتی از مراکز استراتژیک سازمان می باشد که اجرای مأموریت سازمان وابستگی کامل به آنها دارد. معماری سازمانی سعی دارد با توجه به منابع سازمانی و مأموریت های آن بتواند فناوری اطلاعات را هر چه بیشتر با اهداف سازمان همسو نماید. لذا اغلب سازمان ها به معماری سازمانی روی می آورند و سعی می کنند از این طریق معماری سازمانی فناوری اطلاعات سازمان خود را بهتر شناخته و تا حد ممکن مشکلات آن را مرتفع نمایند (طهماسبی، ۱۳۹۹).

نیک پی^۴ و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند با انجام معماری سازمانی در بخش های مختلف سازمان این امکان فراهم می شود که بر اساس آن ها اقدام به ادغام معماری ها و تهیه معماری مادر در سازمان ها نمود. این موضوع به ویژه در مورد سازمان های بزرگ که انجام معماری سازمانی در کل سازمان در مرحله اول برای آنها عملی نبوده و مجبورند از روش معماری زیرحوزه های مأموریتی استفاده نمایند، از اهمیت زیادتری برخوردار است. در نگرشی کلان تر، می توان دید که اگر سازمان های دولتی بر اساس الگوهای معینی اقدام به معماری سازمانی نمایند، امکان استخراج معماری سازمانی ملی فراهم شده و با تحلیل آن می توان نسبت به استخراج مدل های مرجعی نظیر مدل مرجع فن آوری، مدل مرجع خدمات و سیستم های دولتی و غیره اقدام نمود. با توجه به نقش محوری مباحث معماری سازمانی در برنامه ریزی های کلان فن آوری اطلاعات و

مفاهیم پایه، مزایا و نیز کلیات فرآیند اجرای معماری سازمانی، می تواند کمک شایانی به همگرایی فعالیت های برنامه ریزی راهبردی و نیز هدایت تغییرات سازمانی نماید. جهت ارزیابی معماری سازمانی مدل های مختلفی ارائه شده است (نارمان^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

در عصر حاضر فناوری اطلاعات و ارتباطات به طور چشمگیری در حال پیشرفت و گسترش بوده و به عنوان یک مسئله جدید در اکثر سازمان های بزرگ مورد توجه قرار گرفته است. در دنیای امروزی پیچیدگی، عدم ثابت و غیر قابل پیش بینی بودن تغییرات محیطی رهیافت بر مفاهیم اداره سنتی سازمان تأثیر می گذارد. مدیران نیز به دنبال ابزارهای سازمانی و اقداماتی هستند که برای به حرکت درآوردن و هدایت عملکرد سازمانی کارآمد بوده و برای بهبود عملکرد نیز به اندازه کافی در مقابل شرایط متغیر محیطی منعطف باشد (شکری و همکاران، ۱۳۹۹).

معماری سازمانی طرحی منطقی، تدبیری هوشمندانه و تلاشی نظام مند برای غلبه بر پیچیدگی هایی است که در اثر عواملی همچون تغییرات مأموریت، محیط و فناوری برای سازمان ها به وجود آید. هر سازمان مأموریتی دارد و تلاش می کند آن را محقق سازد و محیط نیز با نوسانات خود و موضوعات پیش بینی نشده ای که به وجود می آورد، خواسته و ناخواسته تلاش می کند سازمان را تابع خود نماید. اینکه یک سازمان در شرایط پیچیده قرار گرفته باشد و یا به دلایلی همچون عدم تمرکز، گسترش جغرافیایی و سلسله مراتب بلند دچار پیچیدگی شده باشد، از حیث نیاز به معماری سازمانی تفاوتی ندارد. در هر دو صورت بایستی سازمان برای آینده خود طرحی داشته باشد و برای پیاده کردن آن طرح بر وضع موجود خود، با همه دلبستگی هایی که به آن غلبه دارد، غلبه کند (فینی زاده، ۱۳۹۷). با انجام معماری سازمانی در بخش های مختلف سازمان این امکان فراهم می شود که بر اساس آنها اقدام به ادغام معماری ها و تهیه معماری مادر در سازمان ها نمود. این موضوع به ویژه در مورد سازمان های بزرگ که انجام معماری سازمانی در کل سازمان در مرحله اول برای آنها عملی نبوده و مجبورند از روش معماری زیرحوزه های مأموریتی استفاده نمایند، از

² Kitsios & Kamariotou

³ Anthony

⁴ Nikpay

¹ Närman et al

نموده است. سپس با توجه به تئوری کیفیت در معماری نرم‌افزار و مشابهت آن با معماری سازمانی، سایر ویژگی‌های لازم مشخص و برای ویژگی‌های مذکور معیارهای اندازه‌گیری پیشنهاد شده است. هاسمی و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل معماری سازمانی و تأثیر آن بر بلوغ توانمندی‌های منابع انسانی به این نتیجه دست یافتند معماری سازمانی با چهار بُعد (کسب و کار، اطلاعات، برنامه‌های کاربردی و فناوری) با ضریب ۰/۵۲ بر بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.

خالقی راد و وزیری گهر (۱۳۹۹) نشان دادند کارکرد فنی معماری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد و کارکرد فنی معماری سازمانی نیز بر اصلاح فرآیند کسب و کار تأثیر مثبتی دارد که در نتیجه آن اصلاح فرآیند کسب و کار بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت خواهد داشت و در نهایت کارکرد فنی معماری سازمانی با نقش میانجی اصلاح فرآیند کسب و کار بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. تیراس آکدانا^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان چارچوب معماری سازمانی دولتی پایدار با استفاده از روش تحقیق کیفی پنج اصل کلیدی را شناسایی کرده است که عبارتند از پشتیبانی قانونی، معماری هدف از بالا به پایین، حاکمیت معماری، خدمات مشترک و سازمان متقابل. نتایج تحقیق نشان داد این چارچوب برای گروه‌هایی از کشورهای در حال توسعه به عنوان چارچوب پایه برای تحول دیجیتال آنها قابل اجرا می‌باشد.

ابوالحسن زاده و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی وضعیت معماری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران نشان دادند وضعیت جاری در بیشتر ویژگی‌های کیفی (همراستایی، همگرایی، یکپارچگی، قابلیت نگهداری و توسعه، کارایی و امنیت) دارای مقدار متوسطی است و باید بهبود پیدا کند. سرایی و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی معماری سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند معماری سازمانی بومی شده برای دانشگاه دارای سه متغیر کلیدی معماری کسب و کار، معماری تکنولوژی و معماری سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشد. سادات و جام (۱۳۸۹) نشان دادند موفقیت معماری سازمانی به میزان زیادی در

ارتباطات معماری سازمانی و نیز پیش‌بینی‌های صورت گرفته در رابطه با جایگاه آتی آن در سازمان‌های مدرن دنیا، آشنایی مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی با کارکردها و مدل‌های بکارگیری آن یک ضرورت می‌باشد. رنجبر فرد و میرسالاری (۲۰۱۶) نشان دادند چابکی سازمانی، شفافیت کسب و کار سازمان، استانداردسازی، فرآیندهای کسب و کار، افزایش همکاری و ارتباط بین سیستم‌های اطلاعاتی، حاکمیت سازمانی، مدیریت تغییر، همسویی فناوری اطلاعات و استراتژی‌های کسب و کار، سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات، اشتراک‌گذاری اطلاعات و یکپارچگی و مدیریت ریسک عواملی هستند که نه تنها نقش بسزایی در موفقیت معماری سازمانی دارند، بلکه بعد از پیاده‌سازی معماری سازمانی به عنوان مزایا و نتایج حاصل از آن، سازمان را بهبود می‌بخشند. این ده عامل به طور مداوم در طول توسعه فرآیند معماری سازمانی با معماری سازمانی در تعامل هستند. معماری سازمانی مسأله‌ای فراتر از سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان بوده و کلیه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توسعه چنین فرآیند پیچیده‌ای مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و سازگار با مأموریت و اهداف سازمان است و چنین برنامه‌ریزی، نیازمند درک صحیح کلیه عواملی است که در این فرآیند درگیر هستند و بر آن تأثیرگذارند.

اسماجویچ و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تحلیل نموداری مدل‌های معماری سازمانی با استفاده از روش تحقیق توصیفی تحلیلی به این نتیجه رسیدند که معماری سازمانی به عنوان یک زبان و ابزارهای پشتیبانی کننده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و فاقد قابلیت تجسم و تحلیل پیشرفته هستند. همچنین مدیران سازمانی می‌توانند از تعداد زیادی معیارهای نمودار در طول تصمیم‌گیری بهره ببرند. خیامی (۲۰۰۹) و احمدیان و همکاران (۱۳۹۳) تعیین ویژگی‌های معماری سازمانی با توجه به ایده‌های استفاده شده در روش‌های ارزیابی موجود و بر اساس دو مفهوم اساسی صورت گرفته است. اول بر اساس اهداف و تعاریف بیان شده برای معماری سازمانی سعی در مشخص کردن ویژگی‌های کیفیتی

¹ Hasemi et al

² Thirasakthana

¹ Smajevic et al

جاستین و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه استاندارد زیرساخت فناوری اطلاعات چنوپس و همکاران (۲۰۰۶) شده است. پرسشنامه استاندارد معماری سازمانی جاستین و همکاران (۲۰۰۸) دارای هشت سوال و دو بُعد تفکیک فیزیکی و مکانیسم یکپارچگی می‌باشد. این پرسشنامه به برآورد و بررسی وضعیت معماری سازمانی می‌پردازد. همچنین پرسشنامه استاندارد زیرساخت فناوری اطلاعات چنوپس و همکاران (۲۰۰۶) نیز مشتمل بر شانزده سوال می‌باشد. از آنجا که زیرساخت لازم برای معماری سازمانی فناوری اطلاعات هست، لذا این پرسشنامه نیز جهت تخمین و بررسی وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. هر دو پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت نمره‌گذاری شده است و هدف آن ارزیابی وضعیت معماری سازمانی می‌باشد. پس از اخذ روایی از سوی ۱۴ فرد خبره، ابزار تحقیق به صورت دستی (کاغذی) و با حضور محقق، مستقیماً در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت. ولی نظر به عدم دسترسی آسان به برخی از افراد نمونه تحقیق، تعدادی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش از طریق لینک و در بستر فضای مجازی به سؤالات تحقیق پاسخگو بودند؛ بعد از اتمام پاسخگویی و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) و آمار استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS 24 و Amos 24 صورت پذیرفت.

یافته‌ها

نتایج جدول ۱ مقایسه میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های معماری سازمانی را نشان می‌دهد، همانطور که مشاهده می‌گردد مکانیسم یکپارچگی در معماری با ۰/۵۵ بیشترین مقدار را دارا می‌باشد.

جدول ۱. مقایسه میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های معماری

سازمانی		
عوامل	میانگین	انحراف معیار
تفکیک فیزیکی در معماری	۴/۲۳	۰/۵۲
مکانیسم یکپارچگی در معماری	۴/۲۵	۰/۵۵
زیرساخت فناوری اطلاعات	۴/۳۷	۰/۴۲

بلوغ همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات تاثیرگذار است.

همانطور که در بررسی پیشینه تحقیقات گذشته مشاهده می‌گردد، عمدتاً محققین به ضرورت بکارگیری معماری سازمانی در مجموعه‌های خود پرداخته‌اند، با توجه به نقش محوری مباحث معماری سازمانی در برنامه‌ریزی‌های کلان فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز با توجه به پیش‌بینی‌های صورت گرفته در خصوص جایگاه آتی آن در سازمان‌های مدرن دنیا، آشنایی مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی با مفاهیم پایه، مزایا و نیز کلیات فرآیند اجرای معماری سازمانی، می‌تواند کمک شایانی به همگرایی فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی و نیز هدایت تغییرات کند. با توجه به گستردگی وزارت ورزش عراق، لزوم داشتن یک نقشه و طرح کلی به منظور هماهنگی با اهداف کلی و کنترل صحیح تغییرات ضروری است. از آنجا که تاکنون در وزارت ورزش عراق در زمینه تهیه یک طرح کلی معماری سازمانی گامی مطلوب برداشته نشده است و از آنجا که جاستین و همکاران (۲۰۰۸) در فرآیند معماری سازمانی دو مؤلفه تفکیک فیزیکی در معماری و مکانیسم یکپارچگی در معماری را به عنوان عناصر حیاتی در معماری سازمانی معرفی نموده است، محققین در این تحقیق بر آن شدند تا در ابتدا به وضعیت این متغیر و مؤلفه‌های آن در این وزارت‌خانه بپردازند تا در ادامه بتوانند راهکارها و پیشنهادات مناسبی برای بهینه شدن وضعیت آن ارائه دهند.

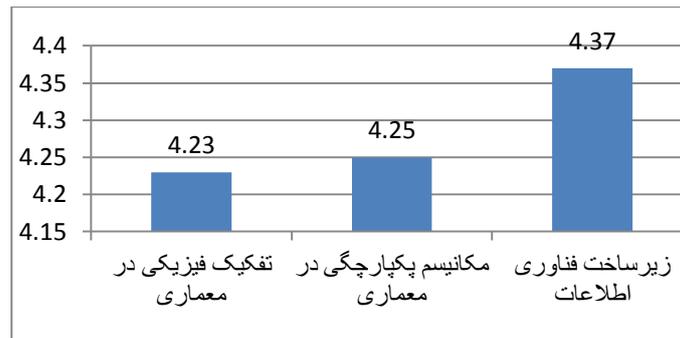
روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع مطالعات کمی و از نظر ماهیت کاربردی و به لحاظ هدف از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان وزارت ورزش عراق به تعداد ۸۵۰ نفر تشکیل داده اند (لازم به ذکر است در انتخاب جامعه آماری، حداقل ۱۰ سال سابقه کاری، حداقل مدرک کارشناسی و اشتغال در حوزه ستادی وزارتخانه رعایت گردیده است). با استفاده از جدول حجم نمونه مورگان، تعداد ۲۶۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری این تحقیق به صورت تصادفی ساده می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه استفاده

مربوط به سؤال ۴ گویند «جدا بودن واضح و روشن بخش‌های ستادی و عملیاتی» و کمترین میانگین نمره پاسخ با ۴/۰۵ مربوط به سؤال ۱ گویند «تخصصی بودن واحدهای سازمانی در وظایف و کارکردهای خود» می‌باشد.

نتایج شکل ۱ نشان می‌دهد از نظر پاسخگویان، بالاترین میانگین با ۴/۳۷ مربوط به زیرساخت فناوری اطلاعات و پایین‌ترین میانگین با ۴/۲۳ مربوط به تفکیک فیزیکی معماری می‌باشد.

یافته‌های جدول ۲ حاکی از آن است که بیشترین میانگین نمره پاسخ مرتبط با تفکیک فیزیکی در معماری، با ۴/۴۹



شکل ۱. مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های معماری سازمانی

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سوالات مرتبط با تفکیک فیزیکی در معماری

ردیف	گویه‌ها	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
۱	تخصصی بودن واحدهای سازمانی در وظایف و کارکردهای خود	۲	۸	۴۹	۱۲۱	۴/۰۵
۲	جدایی فعالیت‌های خدماتی و پشتیبانی به لحاظ ساختاری در شرکت	۰	۷	۴۲	۱۳۸	۴/۰۸
۳	خدمت‌رسانی به نیازهای مشتریان از بخشهای جداگانه	۲	۱	۳۵	۱۰۳	۴/۳۰
۴	جدا بودن واضح و روشن بخشهای ستادی و عملیاتی	۳	۰	۱۹	۸۳	۴/۴۹

جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سوالات مرتبط با مکانیسم پیکارچگی در معماری

ردیف	گویه‌ها	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
۵	دریافت بازخورد از مشتریان شرکت	۴	۴	۱۶	۱۰۷	۴/۳۶
۶	قابلیت دسترسی فوری به داده‌های عملیاتی سازمان در ارتباط با امور لجستیک	۰	۳	۲۳	۸۴	۴/۴۷
۷	تشکیل جلسه‌های دورهای منظم میان واحدهای داخلی شرکت	۲	۳	۱۹	۱۱۸	۴/۳۴
۸	ایجاد تیمهایی متشکل از تمام واحدهای وظیفهای جهت بهبود فرآیندهای شرکت	۱۳	۱۸	۴۸	۱۱۱	۳/۸۱

یافته‌های جدول ۳ حاکی از آن است که بیشترین میانگین نمره پاسخ مرتبط با زیرساخت فناوری اطلاعات، با ۴/۴۹ مربوط به سؤال ۳ گویه «سخت افزار/ نرم افزار به سهولت و به سرعت می‌توانند خود را با نیازها و استانداردهای در حال تغییر وفق دهند.» و کمترین میانگین نمره پاسخ با ۴/۲۱ مربوط به سؤال ۸ گویه «از داده‌ها، نسخه پشتیبان تهیه شده است.» می‌باشد.

یافته‌های جدول ۴ حاکی از آن است که بیشترین میانگین نمره پاسخ مرتبط با مکانیسم پیکارچگی در معماری، با ۴/۴۷ مربوط به سؤال ۶ گویه «قابلیت دسترسی فوری به داده‌های عملیاتی سازمان در ارتباط با امور لجستیک» و کمترین میانگین نمره پاسخ با ۳/۸۱ مربوط به سؤال ۸ گویه «ایجاد تیم‌هایی متشکل از تمام واحدهای وظیفه‌ای جهت بهبود فرآیندهای شرکت» می‌باشد.

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سوالات مرتبط با زیرساخت فناوری اطلاعات

ردیف	گویه‌ها	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم	میانگین
۱	سخت افزار/ نرم افزار به سهولت می‌توانند در زیر ساخت‌های موجود فناوری اطلاعات به روز شوند.	۴ ۱/۵	۰ ۰	۹ ۳/۴	۱۰۷ ۴۰/۴	۱۴۵ ۵۴/۷	۴/۴۶
۲	سخت افزار/ نرم افزار به سهولت می‌توانند در زیر ساخت‌های موجود فناوری اطلاعات تنظیم و ارزیابی شوند.	۱ ۰/۴	۱ ۰/۴	۱۳ ۴/۹	۱۱۴ ۴۳	۱۳۶ ۵۱/۳	۴/۴۴
۳	سخت افزار/ نرم افزار به سهولت و به سرعت می‌توانند خود را با نیازها و استانداردهای در حال تغییر وفق دهند.	۱ ۰/۴	۴ ۱/۵	۱۱ ۴/۲	۹۷ ۳۶/۶	۱۵۲ ۵۷/۴	۴/۴۹
۴	سخت افزار و نرم افزار می‌توانند از رشد سازمان در آینده حمایت کنند.	۲ ۰/۸	۴ ۱/۵	۱۶ ۶	۱۲۲ ۴۶	۱۲۱ ۴۵/۷	۴/۳۴
۵	سخت افزار و نرم افزار می‌توانند تغییر پیدا کرده، اصلاح شوند و از زیر ساخت‌های موجود فناوری اطلاعات جا به جا شوند، بدون آنکه تاثیر زیادی داشته باشند.	۰ ۰	۲ ۰/۸	۳۴ ۱۲/۸	۱۱۸ ۴۴/۵	۱۱۱ ۴۱/۹	۴/۲۷
۶	تعداد زیادی از کاربران می‌توانند به صورت همزمان از سخت افزار و نرم افزار استفاده کنند.	۲ ۰/۸	۲ ۰/۸	۲۴ ۹/۱	۱۰۰ ۳۷/۷	۱۳۷ ۵۱/۷	۴/۳۸
۷	برنامه‌ریزی مربوط به سوانح و بهبودهای مربوط به آن آماده می‌باشد.	۳ ۱/۱	۱ ۰/۴	۲۳ ۸/۷	۱۰۱ ۳۸/۱	۱۳۷ ۵۱/۷	۴/۳۸
۸	از داده‌ها، نسخه پشتیبان تهیه شده است.	۱ ۰/۴	۵ ۱/۹	۳۵ ۱۳/۲	۱۲۰ ۴۵/۳	۱۰۴ ۳۹/۲	۴/۲۱
۹	کارکنان فناوری اطلاعات در هر جایگاهی که باشند به سهولت می‌توانند جایگزین شوند.	۲ ۰/۸	۹ ۳/۴	۳۳ ۱۲/۵	۶۷ ۲۵/۳	۱۵۴ ۵۸/۱	۴/۳۶

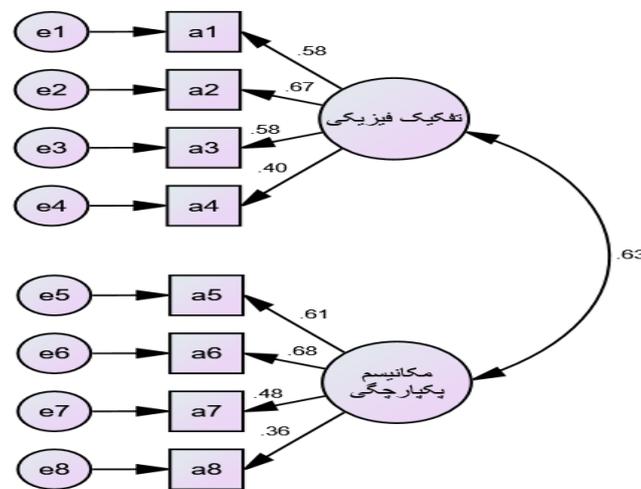
نتایج بررسی فرضیات تحقیق

برای بررسی فرضیه‌ها و رابطه بین متغیرهای پژوهش، از آزمون تحلیل مسیر معادلات ساختاری استفاده شد. بر این اساس با توجه به معادلات اندازه گیری شده در تحقیق می‌توان معادله ساختاری شکل ۱، را ارائه نمود. مهمترین شاخص مناسب بودن برازش مدل χ^2 می‌باشد. البته استفاده از این آزمون، متضمن رعایت مجموعه‌ای از مفروضات می‌باشد که چون در برخی از موارد، امکان نقض این مفروضات وجود دارد. با گسترش ناراضیاتی از آزمون χ^2 ، مجموعه‌ای از شاخص‌های فرعی نیز به وجود آمدند. مهمترین این شاخص‌ها عبارتند از: AGFI، GFI و RMR. حالت‌های بهینه برای این آزمون‌ها بدین شرح‌اند.

(۱) مقدار نسبت کای دو به دی. اف محاسبه شده هر چه قدر کمتر باشد بهتر است زیرا این آزمون اختلاف بین داده و مدل را نشان می‌دهد. در مدل مورد بررسی

نسبت کای دو به دی. اف برابر $۴/۸۹۳$ می‌باشد که نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل می‌باشد. (۲) مقدار GFI و AGFI بایستی از ۹۰ درصد بیشتر باشد. در مدل مورد بررسی مقدار $GFI = ۰/۹۲۳$ و $AGFI = ۰/۹۰۵$ می‌باشد که نشان دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد.

(۳) مقدار RMR هر چه کمتر باشد بهتر است، زیرا این شاخص معیاری برای میانگین اختلاف بین داده‌های مشاهده شده و داده‌های مدل است. در این مدل مقدار $RMSEA = ۰/۰۲۱$ می‌باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. کلیه شاخص‌های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها در جدول ۵ ارائه گردیده و نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد، کلیه شاخص‌های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.



شکل ۲. تحلیل مسیر معادلات ساختاری

جدول ۵: بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
X2/df	-	۴/۸۹۳	برازش مدل مناسب است
P	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	برازش مدل نامناسب است
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۳	برازش مدل مناسب است
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۵	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵۸	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۲	برازش مدل مناسب است
RSMEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۲۱	برازش مدل مناسب است

می‌باشد. از آنجایی که t محاسبه شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین وضعیت مکانیسم پیکارچگی در معماری در وزارت ورزش و جوانان، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد. بر اساس یافته‌های جدول ۸ میانگین وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان ۴/۳۷ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد.

بر اساس یافته‌های جدول ۶، میانگین وضعیت تفکیک فیزیکی در معماری در وزارت ورزش و جوانان ۴/۲۳ می‌باشد. از آنجایی که t محاسبه شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین وضعیت تفکیک فیزیکی در معماری در وزارت ورزش و جوانان عراق، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد. بر اساس یافته‌های جدول ۷ میانگین وضعیت مکانیسم پیکارچگی در معماری در وزارت ورزش و جوانان ۴/۲۵

جدول ۶. مقایسه میانگین وضعیت تفکیک فیزیکی در معماری در وزارت ورزش و جوانان با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
تفکیک فیزیکی در معماری	۴/۲۳	۰/۵۲	۰/۰۳۲	۷/۲۳۲	۲۶۴	۰/۰۰۱

جدول ۷. مقایسه میانگین وضعیت مکانیسم پیکارچگی در معماری در وزارت ورزش و جوانان با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
مکانیسم پیکارچگی در معماری	۴/۲۵	۰/۵۵	۰/۰۳۳	۷/۴۵۶	۲۶۴	۰/۰۰۱

جدول ۸. مقایسه میانگین وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
زیرساخت فناوری اطلاعات	۴/۳۷	۰/۴۲	۰/۰۲۶	۱۴/۲۳۵	۲۶۴	۰/۰۰۱

می‌باشد. از آنجایی که t محاسبه شده از t جدول بزرگ‌تر است. بنابراین می‌توان بیان داشت وضعیت تفکیک فیزیکی در معماری در وزارت ورزش، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد. این نتایج با یافته‌های فلیه و همکاران^۱ (۲۰۲۳)، کولسون^۲ و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. فلیه و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که ابعاد آمادگی برای تغییر (احساس، قصد، ادراک) و ابعاد معماری سازمانی شامل (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری) می‌باشد. کولون و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که ابعاد ساختار سازمانی شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌توانند در شکل‌گیری معماری سازمانی تأثیر معناداری داشته باشند و سیستم رهبری بر پایه معماری سازمانی می‌تواند شرایط موفقیت عملکرد یک تیم را فراهم آورد. در واقع می‌توان بیان داشت معماری سازمانی شیوه‌ای جهت توصیف کامل جنبه‌ها و زوایای مختلف سازمان است که می‌تواند با بهره‌گیری از مدل‌ها و تکنیک‌هایی استاندارد و شناخته شده

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های قرن حاضر سیستم‌های پیچیده و یکپارچه‌ای هستند که از فرایندها، واحدهای سازمانی، افراد، اطلاعات و فناوری‌های پشتیبان و همچنین وابستگی‌ها و ارتباطات بین عناصر مختلف تشکیل شده‌اند. برای دستیابی و حفظ کارایی سازمان‌ها، شناخت، مهندسی و مدیریت این ابعاد اجتماعی، فنی و زیربنایی بسیار حیاتی می‌باشد؛ این ضرورت به پیدایش معماری در سازمان منجر گردیده است. معماری سازمانی، یک دارایی استراتژیک اطلاعاتی است، که هدف سازمان، اطلاعات و تکنولوژی لازم برای تحقق این هدف را تشریح می‌کند. می‌توان لزوم معماری سازمانی را، ظهور سازمان‌های انعطاف‌پذیر با سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده عنوان کرد. بر این اساس و با توجه به اینکه واحدهای وزارت ورزش کشور عراق دارای ابعاد و ساختارهای پیچیده و از نظر فیزیکی توزیع شده هستند، لزوم وجود یک معماری مناسب ضروری است.

بر اساس یافته‌های تحقیق میانگین وضعیت تفکیک فیزیکی در معماری در وزارت ورزش و جوانان ۴/۲۳

¹ Fleih & Muheibes

² Coulson et al

عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. همچنین خشنود و چناری (۱۴۰۰) به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های معماری سازمانی در نظام آموزشی عبارتند از: نظام مناسب پشتیبانی و فنی، دسترسی آسان و همیشگی، برنامه ریزی راهبردی، دسترسی بی‌مرز به دانش، به کارگیری روش‌های آموزشی روزآمد و عدالت در آموزش، هدف گذاری، کاهش قواعد بوروکراتیک و رسمیت، آموزش کارآمد، راهبردهای حمایتی استادان و دانشجویان، تأمین مالی و اینترنت پر سرعت. شکری و همکاران (۱۳۹۹) به این نتیجه رسیدند که معماری سازمانی و ابعاد آن بر مدیریت عملکرد با نقش میانجی چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارد. با توجه به روند رو به رشد کاربرد مدل معماری سازمانی و مزیت‌های آن می‌بایست، وزارت ورزش و جوانان جهت موفقیت هر چه بیشتر و نیل به اهداف خود به هماهنگی و یکپارچه شدن روند کارها و در نتیجه استفاده بهینه از منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی در کاهش هزینه‌های جاری و به حداقل رساندن زمان انجام فرآیندها، به بکارگیری معماری سازمانی پرنرگتر از گذشته اقدام نماید. معماری سازمانی منجر به بهبود مدیریت زمان، مدیریت منابع مالی و انسانی و جلوگیری از هدر رفتن منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی می‌گردد. یکی از عواملی که نیل به موفقیت در امر معماری سازمانی قابل دستیابی می‌نماید مکانیسم یکپارچگی می‌باشد، در راستای این امر مکانیسم یکپارچگی وزارت ورزش و جوانان می‌بایست به دریافت بازخورد از مشتریان خود اقدام نماید و با بررسی بازخوردهای دریافتی بهترین عمل را انجام دهد، همچنین تشکیل جلسه‌های دوره‌ای منظم بین واحدهای داخلی ورزش و جوانان و ایجاد تیم‌های متشکل از تمام واحدهای وظیفه جهت بهبود فرایندهای وزارت ورزش از اقداماتی است که در راستای معماری سازمانی بایستی انجام گردد.

بر اساس یافته‌ها میانگین وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات در وزارت ورزش ۴/۳۷ می‌باشد. از آنجایی که قدر مطلق t محاسبه شده از t جدول بزرگتر است. بنابراین وضعیت زیرساخت فناوری اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد. این نتایج با

اقدام به توصیف وضع موجود یا وضع مطلوب نماید. معماری سازمانی نقشه سازمانی می‌باشد که ساختار ماموریت و اطلاعات، داده‌ها و فناوری‌های مورد نیاز را جهت پشتیبانی از آنها تشریح و تعیین می‌نماید و فرایند انجام کار را برای پیاده سازی آنها تعریف می‌نماید. نظر به اینکه وزارت ورزش دارای ابعاد و ساختارهای پیچیده می‌باشد داشتن یک معماری سازمانی مطلوب دارای اهمیت می‌باشد. پیش نیاز اولیه معماری سازمانی در وزارت ورزش تفکیک فیزیکی می‌باشد که نتایج تحقیق حاضر نشان داد وضعیت تفکیک فیزیکی در معماری در وزارت ورزش، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد. در معماری سازمانی مطلوب جهت تفکیک فیزیکی در وزارت ورزش بایست به تخصصی بودن واحدهای سازمانی این وزارت خانه در وظایف و کارکردهای توجه بیشتری صورت گیرد، همچنین فعالیت‌های خدماتی و پشتیبانی به لحاظ ساختاری از هم جدا گردند و بخش‌های ستادی و عملیاتی وزارت ورزش بصورت واضح و روشن از هم تفکیک گردند در این حالت نقاط قوت و ضعف وزارت ورزش مشخص می‌شود و مدیران می‌توانند با توجه به نقاط و قوت برنامه معماری سازمانی خود را تقویت نمایند و جهت بهبود آن برنامه ریزی نمایند.

بر اساس یافته‌ها میانگین وضعیت مکانیسم یکپارچگی در معماری در وزارت ورزش و جوانان ۴/۲۵ می‌باشد. از آنجایی که t محاسبه شده از t جدول بزرگتر است. بنابراین وضعیت مکانیسم یکپارچگی در معماری در وزارت ورزش، بیشتر از سطح مطلوب می‌باشد. این نتایج با یافته‌های وزیری و خالقی (۱۴۰۱) و رحمت آبادی و قنبری (۱۴۰۰) همخوانی دارد. رحمت آبادی و قنبری (۱۴۰۰) نشان دادند که وضعیت موجود معماری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در سطح متوسط و وضعیت مطلوب معماری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در سطح بالایی قرار دارد. همچنین وزیری و خالقی (۱۴۰۱) نشان دادند، کارکرد فنی معماری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. کارکرد فنی معماری سازمانی بر اصلاح فرآیند کسب‌وکار تأثیر مثبتی دارد. اصلاح فرآیند کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. کارکرد فنی معماری سازمانی با نقش میانجی اصلاح فرآیند کسب‌وکار بر

ارتباطات به صورت مطلوب در سازمان برقرار گردد. فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل مهم در کنار سرمایه مالی، سرمایه انسانی و مدیریت در سازمان محسوب می‌شود که نبود هر کدام از این عوامل مانع از هرگونه فعالیت ارزش افزوده خواهد شد. در نتیجه مدیران بایست استفاده درست و ارزش افزا از فناوری اطلاعات را مدنظر قرار دهند و برای دست یافتن به مزیت‌های آن تلاش نمایند که البته این مزیت ها، هزینه بالا و اجتناب ناپذیری به دنبال خواهد داشت. برای کاهش هزینه و ریسک‌های احتمالی، افزایش کارایی و کسب سود در فناوری اطلاعات نیاز به برنامه ریزی و در نظر گرفتن اهداف بلند مدت و منطقی می‌باشد. جهت تدوین طرح فناوری اطلاعات، معماری سازمانی اهمیت دارد. معماری سازمانی با مجموعه ای از فرآیندها، ابزارها و ساختارهای مورد نیاز جهت بکارگیری فناوری اطلاعات به صورت یکپارچه و سازگار در محدوده سازمان جهت حمایت از عملیات کسب و کار وزارت ورزش کشور در حال و آینده می‌باشد، معماری سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا درک جامع و مطلوبی از وضعیت فعلی و هدف آینده سازمان داشته باشند.

با استناد به یافته‌های تحقیق، به مدیران و مسئولان تصمیم‌ساز پیشنهاد می‌گردد در راستای تحقق اهداف و کاهش هزینه‌ها به استقرار و پیاده‌سازی معماری اهتمام ویژه نشان دهند. بدیهی است که معماری سازمانی منجر به هم‌راستاسازی فعالیت‌ها و یکپارچگی آن در سازمان می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود که اجرایی کردن معماری سازمانی می‌تواند قوانین و مقررات زائد اداری و همچنین رسمیت‌گرایی در سازمان را از بین ببرد و با افزایش اختیار و تفویض‌گرایی هر چه بیشتر شرایط و بستر بهره‌وری را فراهم کند. علاوه بر این استقرار معماری سازمانی این امکان را فراهم می‌سازد تا نظم و ارتباط منطقی در سازمان پدیدار شود و با بهره‌گیری از تعامل و ارتباطات دوسویه و چند سویه بین کارکنان سازمان زمینه تسهیل مدیریت دانش در آن سازمان فراهم گردد. علاوه بر این آنچه مسلم است آنکه معماری سازمانی مسأله‌ای فراتر از سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان بوده و کلیه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توسعه چنین فرآیند پیچیده‌ای مستلزم

یافته‌های آژار^۱ و همکاران (۲۰۲۲) و صمدی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. صمدی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان مهندسی زیرساخت‌های فناوری مبتنی بر معماری سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاددانشگاهی استان آذربایجان شرقی) به این نتیجه رسید که نتایج مهندسی زیرساخت‌های فناوری سازمان، ارایه راهبردهای مطلوب در راستای بهبود وضعیت موجود می‌باشد. همچنین آژار و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان استفاده از رویکرد معماری سازمانی برای تجزیه و تحلیل عملکرد فعلی باشگاه فوتبال منچستر یونایتد با استفاده از روش تحقیق کیفی و بررسی عملکرد ۱۰ سال گذشته باشگاه فوتبال منچستر یونایتد در سطح انگلستان و قاره اروپا به این نتیجه دست یافتند که این باشگاه از سیستم‌های یکپارچه تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ-IT با پیروی از مراحل چارچوب معماری سازمانی قابل درک استفاده می‌کند و باعث کمک به توسعه و ارتقاء سطح عملکرد باشگاه شده است. هاسمی^۲ و همکاران (۲۰۲۲) به این نتیجه دست یافتند که معماری سازمانی با چهار بعد (کسب و کار، اطلاعات، برنامه‌های کاربردی و فناوری) با ضریب ۰/۵۲ بر بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی با چهار بعد (مدیریت شده، تعریف شده، پیش بینی شده و بهینه شده) تاثیر می‌گذارد. اسماکوویچ^۳ و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که معماری سازمانی به عنوان یک زبان و ابزارهای پشتیبانی‌کننده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و فاقد قابلیت تجسم و تحلیل پیشرفته هستند. گوجانی (۲۰۲۰) نشان داد که ابعاد معماری سازمانی بر حکمرانی خوب تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، مشخص شد که معماری عینی، معماری اطلاعات، معماری کاربردی، معماری داده و فناوری تأثیر مثبت و معناداری بر حکمرانی خوب دارند. فناوری اطلاعات زمینه ساز انتقال، تبادل، بکارگیری و مدیریت موثر اطلاعات در سازمان‌ها محسوب می‌گردد و از اهمیت ویژه ای برخوردار می‌باشد. این ارزش زمانی دست یافتنی خواهد بود که بتوان اطلاعات را در زمان مناسب، با کیفیت مطلوب و امنیت قابل قبول در اختیار سازمان مورد نظر قرار داد تا

¹ Azhar et al

² Hasemi et al

³ Smajevic & Bork

9. Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487.
10. Gladden, M. E. (2017). "An introduction to enterprise architecture in the context of technological posthumanization". In: Gladden, M. E., *Neuroprosthetic Supersystems Architecture*, 182-209. Indianapolis: Synthypnion Academic, 2017. ISBN 978-1-944373-07-8.
11. Hasemi, L., Rezghi Shirsavar, H., Mosleh, M., & Joubari, A. (2022). Presenting the Organizational Architecture Model and its Effect on the Maturity of Human Resources Capabilities of Bushehr Gas Company. *Public Policy In Administration*, 12(4), 111-123.
12. Javanmard, M., Afsari, R. (2018). Explaining the strategic model of organizational architecture of the National Anti-Terrorism Police. *Police Organizational Development*. 67. 53-72. (PERSION).
13. Justin, J. P.; Jansen, P.; Tempelaar, J.; Van den, B., & Henk, W. (2008). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms, *Organization Science*, 20(4), 1-15.
14. Khaleghi-Rad, M., Vazirighar, H. (2023). Analysis of the technical function of organizational architecture on organizational performance and reforming the organization's business processes. *Strategic Management Studies*. 49. 11- 99. (PERSION).
15. Khoshnood, S., Chenari Alireza. (2022). Designing an organizational architecture model in the higher education system (electronic-virtual) using an interpretive structural approach. *Police Organizational Development*. 18(76). 75-100. (PERSION).
16. Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2019). Business strategy modelling based on enterprise architecture: A state of the art review. *Business Process Management Journal*, 25(4), 606-624.
17. Kotusev, S., & Kurnia, S. (2021). The theoretical basis of enterprise architecture: A critical review and taxonomy of relevant theories. *Journal of Information Technology*, 36(3), 275-315.
18. Kuo, Y. L. (2013). Technology readiness as moderator for construction company performance. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 558-572. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571311322793>
19. Närman, P., Johnson, P. and Nordström, L. (2017). "Enterprise Architecture: A Framework Supporting System Quality

برنامه‌ریزی دقیق و سازگار با مأموریت و اهداف سازمان است و چنین برنامه‌ریزی، نیازمند درک صحیح کلیه عواملی است که در این فرآیند درگیر هستند و بر آن تأثیر می‌گذارند.

منابع

1. Abolhassanzadeh, S., Hami, M. Shojaei, V. (2019). Evaluation of the organizational architecture of the General Directorate of Sports and Youth of Mazandaran Province and presentation of a model. *New Approaches in Sports Management*. 8(28). 56-41. (PERSION).
2. Abolhassanzadeh, S., Hami, M., Shojaei, Vahid. (2019). Presenting a model for evaluating the alignment and convergence of the organizational architecture of the General Directorate of Sports and Youth of Mazandaran Province. *Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*. 35. 143-163. (PERSION).
3. Ahmadian, N., Medina, E., Shabani, A. (2013). Qualitative assessment of organizational architecture of the current state of the Islamic University of Mashhad and presentation of a model of architectural services in the desired state. *Journal of New Approaches to Educational Management*. 5. 260-235. (PERSION).
4. Anthony Jnr, B. (2021). Managing digital transformation of smart cities through enterprise architecture—a review and research agenda. *Enterprise Information Systems*, 15(3), 299-331.
5. Azhar, A. A. A., Hisham, B. E. B., & Bakar, N. A. A. (2022). Using the Enterprise Architecture Approach to Analyse the Current Performance of Manchester United Football Club. *Journal of Techno-Social*, 14(1), 28-36.
6. Coulson, H. L., Zou, Y., & Fernandez, F. (2022). Organizational Architecture: Building a Leadership Team. In *Transformational University Leadership* (pp. 47-65). Emerald Publishing Limited.
7. Finizadeh, J. (2018). Analyzing the position of the knowledge dimension in organizational architecture patterns. *Journal of Security and Protection Research*, Imam Hussein University. 26. 54-27. (PERSION).
8. Fleih, M. F., & Muheibes, H. A. (2023). Impact of Readiness for Change on Organizational Architecture (Analytical Research). *International Journal of Research in Social Sciences*, 13(1), 454-472.

- Analysis", Proceedings of the 11th International EDOC Conference, 15-19 Oct. Page(s):130-141.
20. Nikpay, F., Rodina, A., Chiam, Y.K. (2017). A hybrid method for evaluating enterprise architecture implementation. *Evaluation and Program Planning* 60, 1–16.
 21. Mahmoudi, J., Musa Khani, M., Birpayee, H. (2019). Providing a framework for assessing the maturity of enterprise architecture. *Information Technology Management Journal*. 1. 107-120. (PERSION)
 22. Parsa, S., Haji Heidari, N., Abbasi, E. (2012). Identifying and investigating organizational architecture problems in selected Iranian companies, a mixed-method research. *Journal of Information Technology Management*. 4. 1-24. (PERSION)
 23. Rahmatabadi, M., Ghanbari, Vahid. (2022). Identifying the components and presenting the organizational architecture model in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *The First International Conference of the Management Laboratory and Innovative Approaches in Management and Economics*. (PERSION)
 24. Ranjbarfard, M. & Mirsalari, R., (2016), "Systematic review of frameworks, benefits, benchmarks and key success factors of organizational architecture", first national conference on Innovation in IS/IT management with BI approach, Tehran, Iran. (PERSION)
 25. Sadat, H., Jam, H. (2020). The challenge of business and IT alignment: Implementing organizational architecture as a solution for strategic alignment. *Generation and Operations Management*. 1(1). 102-87. (PERSION)
 26. Samadi, P., Ghahramaneh Nahr J., Qarachoorloo, N., Roshan V. (2023). Technological Infrastructure Engineering Based on Organizational Architecture (Case Study: University Jihad Organization of East Azerbaijan Province). *Industrial Technology Development*. 20(47). 16-3. (PERSION)
 27. Sarai, M., Hosseinzadeh, O., Khadivi, A. (2021). Localization of the Organizational Architecture Model for Islamic Azad University. *Quarterly Journal of Operations Management*. 1(2). 40-19. (PERSION)
 28. Shokri, M., Shabani Bahar, Gh., Soleimani, M. (2019). The effect of organizational architecture on performance management with the mediating role of organizational agility in physical education departments of medical universities in the country. *Ergonomics Journal*. 8. 2. 16-39. (PERSION)
 29. Smajevic, M., & Bork, D. (2021). Towards graph-based analysis of enterprise architecture models. In *Conceptual Modeling: 40th International Conference, ER 2021, Virtual Event, Proceedings 40* (pp. 199-209). Springer International Publishing.
 30. Tahmasebi, S. (2019). The effect of organizational architecture on human resource productivity from the perspective of medical librarians. *Health Image Journal*. 11(3). 289-281. (PERSION)
 31. Thirasakthana, M., & Kiattisin, S. (2021). Sustainable government enterprise architecture framework. *Sustainability*, 13(2), 879.
 32. Vaziri, H., Khaleghi, M. (2022). Analysis of the technical function of organizational architecture on organizational performance and reforming the organization's business processes. *Strategic Management Studies*. 49. 121-97. (PERSION)
 33. Verhoef, P. C., T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J. Q. Dong, N. Fabian, and M. Haenlein. 2021. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* 122: 889-901.
 34. Zhou, Z., Zhi, Q., Morisaki, S., & Yamamoto, S. (2020). A systematic literature review on enterprise architecture visualization methodologies. *IEEE Access*, 8, 96404-96427.